



Rheinstraße 65  
64295 Darmstadt  
Germany

Nikolas Daub  
Tel +49 (0)6151 2904-44  
Fax +49 (0)6151 2904-97

n.daub@iwu.de  
www.iwu.de

# **Strategieanpassungen der hessischen Wohnungswirtschaft ,in der Krise‘**

**Endbericht**

**Gefördert durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr,  
Wohnen und ländlichen Raum**

**Fördernummer: E/411/71691865**

Darmstadt, 31.03.2026

Projektteam: Nikolas Daub (Projektleitung), Dr. Andreas Enseling, Ulrike Hacke, Günter Lohmann,  
Dr. Ina Renz & Dr. Jonas Schönefeld

Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Ausgangslage .....</b>	<b>3</b>
2.1 Politische Zielsetzungen für den Gebäudesektor .....	3
2.2 Multiple Krisen und ihre Wirkung .....	6
2.3 Stand des Wissens zu Strategieanpassungen der Wohnungswirtschaft.....	7
<b>3 Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>9</b>
3.1 Fallauswahl: Auswahlkriterien und Unternehmenstypen .....	9
3.2 Experteninterviews mit Wohnungsunternehmen.....	11
3.3 Methodik der qualitativen Auswertung .....	12
<b>4 Analyse .....</b>	<b>13</b>
4.1 Herausforderungen .....	13
4.1.1 Wirtschaftlichkeit und Baukosten .....	14
4.1.2 Förderung .....	18
4.1.3 Rechtliche/politische Rahmenbedingungen.....	22
4.1.4 Fachkräfte .....	25
4.1.5 Finanzielle Lage des Unternehmens .....	27
4.1.6 Sonstige Herausforderungen.....	27
4.2 Unternehmensstrategien und Anpassungen im Umgang mit den Herausforderungen .....	28
4.2.1 Neubau .....	28
4.2.2 Portfoliomanagement und Modernisierung .....	32
4.2.3 Miet- und Nebenkostengestaltung.....	38
4.2.4 Mieterkommunikation .....	41
4.2.5 Personelle Aspekte .....	42
4.2.6 Organisatorische Aspekte.....	43
4.2.7 Erschließung neuer Geschäftsfelder.....	46
4.2.8 Sonstiges.....	47
4.3 Unterschiede nach Unternehmensform und Wohnungsmarktmerkmalen .....	47
4.4 Zielkonflikte .....	49
4.5 Unterstützungsbedarfe und Verbesserungswünsche .....	51
<b>5 Modellrechnungen Wirtschaftlichkeit .....</b>	<b>53</b>
5.1 Methodik und Annahmen .....	53
5.2 Ergebnisse mit aktuellen Annahmen („nach der Krise“) .....	57
5.3 Ergebnisse mit geänderten Annahmen („vor der Krise“).....	59
5.4 Fazit .....	61
<b>6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>63</b>

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Allgemeine Annahmen der Modellrechnungen (Preisstand 2024)</i> .....	56
<i>Tabelle 2: Ergebnisse der Modellrechnungen (ohne Förderung; Stand 2024)</i> .....	57
<i>Tabelle 3: Ergebnisse der Modellrechnungen (mit Förderung; Stand 2024)</i> .....	58
<i>Tabelle 4: Ergebnisse der Modellrechnungen (ohne Förderung; Stand 2021)</i> .....	59
<i>Tabelle 5: Ergebnisse der Modellrechnungen (mit Förderung; Stand 2021)</i> .....	60
<i>Tabelle 6: Übersicht politischer Handlungsempfehlungen</i> .....	67

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Merkmale der 23 interviewten Wohnungsunternehmen in Hessen</i> .....	11
<i>Abbildung 2: Herausforderungen hessischer Wohnungsunternehmen seit ca. 2020/2021</i> .....	14
<i>Abbildung 3: Wirtschaftlichkeit/Baukosten/Zinsen als Herausforderungen hessischer Wohnungsunternehmen</i> .....	14
<i>Abbildung 4: Förderung als Herausforderung hessischer Wohnungsunternehmen</i> .....	18
<i>Abbildung 5: Infobox Novellierung soziale Wohnraumförderung Hessen 2023.</i> .....	19
<i>Abbildung 6: Rechtlich/politische Rahmenbedingungen als Herausforderungen hessischer Wohnungsunternehmen ...</i>	22
<i>Abbildung 7: Verfügbarkeit und Gewinnung von Fachkräften als Herausforderung hessischer Wohnungsunternehmen</i> .....	25
<i>Abbildung 8: Angenommenes Mietverlaufsmodell (Beispiel „EH70“)</i> .....	55

## Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersuchte, wie Wohnungsunternehmen in Hessen auf die veränderten wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen der vergangenen Jahre reagierten. Ausgangspunkt der Analyse war die Beobachtung, dass sich die Wohnungswirtschaft seit etwa 2020 mit einer Abfolge multipler Krisen konfrontiert sah: Dazu zählten die COVID-19-Pandemie, geopolitische Verwerfungen infolge des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine, die Energiepreiskrise sowie die geldpolitische Zinswende. Gleichzeitig besteht weiterhin ein hoher politischer Druck, sowohl die Klimaziele im Gebäudesektor weiter voranzutreiben als auch bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Die Untersuchung basiert auf 23 leitfadengestützten Interviews mit Wohnungsunternehmen unterschiedlicher Größe, Rechtsform und regionaler Verortung in Hessen. Ergänzend wurden Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit energetischer Modernisierungen durchgeführt. Ziel der Studie war es, strategische Anpassungen der Wohnungsunternehmen im Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen zu identifizieren und zentrale Herausforderungen sowie Unterstützungsbedarfe zu analysieren. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die stark gestiegenen Baukosten und Finanzierungskosten von den Unternehmen als zentrale Herausforderung wahrgenommen werden. Diese Entwicklung führte dazu, dass viele Wohnungsunternehmen ihre Neubauaktivitäten zurückfahren. Aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage nach Wohnraum in den urbanen Ballungsräumen Hessens bedeutet dies perspektivisch eine Verschlechterung der Wohnraumversorgung. Gleichzeitig standen Investitionen in den Gebäudebestand zunehmend im Spannungsfeld zwischen Klimaschutzanforderungen und wirtschaftlicher Tragfähigkeit. Vor diesem Hintergrund berichteten zahlreiche Unternehmen von strategischen Anpassungen: Dazu gehören eine stärkere Priorisierung von Maßnahmen zur Dekarbonisierung der Wärmeversorgung – insbesondere durch den Austausch fossiler Heizsysteme – sowie eine teilweise Verschiebung umfassender energetischer Sanierungen der Gebäudehülle. Darüber hinaus zeigen sich Anpassungen im Portfolio-management, Veränderungen in der Miet- und Nebenkostengestaltung sowie organisatorische Veränderungen innerhalb der Unternehmen. Neben wirtschaftlichen Faktoren erwiesen sich auch die Ausgestaltung und Verlässlichkeit staatlicher Förderprogramme sowie rechtliche Rahmenbedingungen als zentrale Einflussgrößen. Positiv heben die Unternehmen das Landesprogramm zur sozialen Wohnraumförderung hervor, das immer größere Bedeutung für die Realisierung von Neubauprojekten im bezahlbaren Wohnungssegment gewinnt.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Wohnungswirtschaft in einer Phase strategischer Neuorientierung befindet, die zeitlich mit dem Ende des jüngsten Immobilienzyklus zusammenfällt. Nach mehr als einem Jahrzehnt stark steigender Immobilienpreise, niedriger Finanzierungskosten und hoher Investitionsdynamik kam es infolge der geldpolitischen Zinswende seit 2022 zu einer deutlichen Abkühlung der Immobilienmärkte. Steigende Finanzierungskosten, höhere Baupreise und eine zunehmende wirtschaftliche Unsicherheit führten zu einem Rückgang von Investitionen und Neubauaktivitäten und markierten damit das Ende der langjährigen Boomphase auf den Immobilienmärkten. Unter den veränderten Rahmenbedingungen versuchen die befragten Unternehmen nun einen Ausgleich zwischen Klimaschutz, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und sozialverträglichen Mieten zu finden. Damit verbunden ist aus Sicht der Unternehmen ein erheblicher Bedarf an verlässlichen politischen Rahmenbedingungen, langfristig angelegten Förderinstrumenten sowie administrativen Vereinfachungen.

# 1 Einleitung

Die deutsche Wohnungswirtschaft stand zum Zeitpunkt der vorliegenden Studie (2025-2026) unter dem Druck multipler, sich überlagernder Krisen. Eine Pandemie, geopolitische Verwerfungen infolge des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine, die daraus resultierende Energiepreiskrise sowie die geldpolitische Zinswende führten zu tiefgreifenden Veränderungen der Rahmenbedingungen für den Wohnungsbau und die Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen. Hinzu kommen langfristorientierte Transformationsaufgaben wie die Dekarbonisierung des Gebäudesektors<sup>1</sup>, die Digitalisierung und der demografische Wandel. Der vorliegende Bericht beruht auf einer qualitativen Untersuchung, die darauf abzielte, strategische Anpassungsprozesse in der Wohnungswirtschaft in Reaktion auf diese multiplen Krisen systematisch zu erfassen und zu analysieren. Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung, dass sich Investitionsverhalten, Entscheidungsprozesse und unternehmerische Zielsetzungen in einem zunehmend komplexen und krisenhaften Umfeld verändern. Dabei standen nicht allein das ökonomische Kalkül im Zentrum der Analyse, sondern auch die Einflüsse regulativer und organisatorischer Rahmenbedingungen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte Interviews mit Vertreterinnen<sup>2</sup> von Wohnungsunternehmen unterschiedlicher Größe, Rechtsform und regionaler Verortung in Hessen durchgeführt. Im Zentrum der Gespräche stand die qualitative Rekonstruktion strategischer Entscheidungsprozesse: Welche Faktoren fördern oder behindern Investitionen in Modernisierung und Klimaanpassung? Wie werden regulatorische Unsicherheiten verarbeitet? Welche Rolle spielen interne Steuerungssysteme, personelle Ressourcen oder externe Beratung? Der qualitative Ansatz ermöglichte es, individuelle Relevanzsetzungen der Gesprächspartnerinnen sichtbar zu machen und auch latente Motive und Argumentationslogiken zu erfassen. Ergänzt wurden die Ergebnisse der Interviews durch Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit verschiedener Modernisierungen an Beispielgebäuden, um Kostensteigerungen sichtbar machen zu können.

Ziel des Projekts war es, die strategischen Anpassungen der hessischen Wohnungswirtschaft in Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen zu analysieren und dabei den Umgang mit Zielkonflikten und den Einfluss von Förderprogrammen und rechtlichen Vorgaben zu beleuchten.

Im Einzelnen sollten folgende Fragen beantwortet werden:

1. Nimmt die hessische Wohnungswirtschaft angesichts der gegenwärtigen Krisensituation Anpassungen/Neuausrichtungen der Unternehmensstrategie bezüglich Modernisierung/Klimaschutz, Neubau/Bestandbewirtschaftung, Mietpreis-/Nebenkostengestaltung und/oder weiteren Aspekten vor?
2. Bei welchen Unternehmenszielen (z. B. Portfoliomanagement, Sanierungsfahrpläne, Investitionsverhalten) gibt es Anpassungen/Anpassungsbedarfe? Wie und aus welchen Überlegungen/Motiven/Zwängen heraus werden Entscheidungen für oder gegen solche Strategieänderungen getroffen?
3. Welche Unternehmensbereiche (z. B. Finanzen, Organisation, Personal) sind von den Strategieänderungen betroffen?
4. Was bedeuten die Anpassungen im Hinblick auf die gesetzten Ziele der Unternehmen zur Emissionsreduktion im Mietwohnbereich (ggf. im Zielkonflikt mit weiteren Unternehmenszielen)?

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045: Hintergrundpapier zur Weiterentwicklung der langfristigen Gebäudestrategie (LTS). <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/gebäudestrategie-klimaneutralitaet-2045.pdf>

<sup>2</sup> Im Allgemeinen wird im Text auf geschlechtsneutrale Formulierungen geachtet. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird teilweise aber das generische Femininum verwendet. Gemeint sind dann jedoch immer alle Geschlechter.

5. Welche (weiteren) Unterstützungsbedarfe bestehen seitens der Wohnungswirtschaft? Passen die existierenden Förderprogramme und -instrumente (noch) zu den zu bewältigenden Aufgaben der hessischen Wohnungswirtschaft?

Um diese Fragen zu beantworten, ist der Bericht folgendermaßen aufgebaut: Kapitel 2 beschreibt zunächst das regulatorische Umfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen Wohnungsunternehmen zum Zeitpunkt der Studie agierten. Anschließend folgen Ausführungen zum methodischen Vorgehen (Kapitel 3), die neben der Rekrutierung der Interviewpartnerinnen auch die Entwicklung der Leitfäden, die Durchführung der Gespräche sowie die Auswertung mittels MAXQDA umfassen. Die zentralen Ergebnisse der qualitativen Auswertung werden in Kapitel 4 differenziert präsentiert, wobei zentrale Argumentationsmuster und Motivkonstellationen im Vordergrund stehen. Kapitel 5 stellt die Resultate der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung dar. Abschließend werden in Kapitel 6 die gewonnenen Ergebnisse diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen.

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Politische Zielsetzungen für den Gebäudesektor

Die Bundesregierung verfolgt das Ziel, bis 2045 Klimaneutralität zu erreichen. Hierzu wurden im Klimaschutzgesetz (KSG) Zwischenziele definiert: eine Treibhausgas-Reduktion um 65 % bis 2030 und um 88 % bis 2040 (jeweils gegenüber 1990). Der Gebäudesektor ist für ca. 35 % der gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland verantwortlich.<sup>3</sup> Ihm – und damit auch der Wohnungswirtschaft<sup>4</sup>, die über mehr als ein Drittel der Mietwohnungen in Deutschland verfügt<sup>5</sup> – kommt daher eine zentrale Rolle für die Erreichung des Ziels Klimaneutralität zu. Auch wenn die ehemals jährlich verbindlichen CO<sub>2</sub>-Sektorziele durch eine sektorübergreifende Gesamtverantwortung ersetzt wurden, bleibt die Dekarbonisierung des Gebäudesektors ein zentraler Bestandteil der Klimapolitik. Das Gebäudeenergiegesetz (GEG) konkretisiert diese Vorgaben. Seit 2024 müssen neu eingebaute Heizungen, sofern wirtschaftlich zumutbar, zu mindestens 65 % mit erneuerbaren Energien betrieben werden. Diese Regelung gilt für Neubauten bereits, im Bestand greift sie schrittweise im Zusammenspiel mit der kommunalen Wärmeplanung.<sup>6</sup> Damit verbunden ist ein grundsätzlicher Systemwechsel in der Wärmeversorgung, der auch für Wohnungsunternehmen die langfristige Umstellung auf klimafreundliche Technologien erforderlich macht. Zur Unterstützung der Transformation stellt der Bund über die Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG), verschiedene KfW-Programmlinien sowie die Bundesförderung effiziente Wärmenetze (BEW) umfangreiche Fördermittel bereit. Damit fördert der Bund sowohl den klimafreundlichen Neubau als auch die energetische Modernisierung von Bestandsgebäuden und die Umstellung der Wärmeversorgung im Quartier auf erneuerbare Energien. Für die Wohnungswirtschaft ergeben sich daraus relevante Investitionsanreize, insbesondere bei großflächigen Effizienzmaßnahmen oder beim Heizungstausch. Ergänzend bestehen steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten. Zur Sicherstellung der sozialen Abfederung und zur Wahrung der Bezahlbarkeit im Mietwohnungsbestand wurden flankierende Regelungen eingeführt. Das CO<sub>2</sub>-Kostenaufteilungsgesetz regelt seit dem 1. Januar 2023 mittels eines zehnstufigen Modells

---

<sup>3</sup> Umweltbundesamt (2024). Energiesparende Gebäude. Abgerufen am 26. März 2025 von <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energiesparende-gebaeude#gebaeude-wichtig-fur-den-klimaschutz>

<sup>4</sup> d.h. institutionelle Vermieter wie öffentliche und private Wohnungsunternehmen, Genossenschaften

<sup>5</sup> GdW: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2024/2025, S. 14.

<sup>6</sup> Zum Zeitpunkt der Berichterstellung wurden auf politischer Ebene Änderungen an den Regelungen des Gebäudeenergiegesetzes diskutiert, insbesondere eine mögliche Abschwächung bzw. Neuausrichtung der Vorgaben zur Nutzung erneuerbarer Energien beim Heizungstausch. Ein entsprechender Gesetzesentwurf lag jedoch noch nicht vor, sodass diese Entwicklungen keinen Eingang in die vorliegende Analyse finden konnten.

die Aufteilung der CO<sub>2</sub>-Abgabe auf Heizkosten zwischen Vermietenden und Mietenden. Dabei bestimmt der spezifische CO<sub>2</sub>-Ausstoß eines Gebäudes, gemessen in Kilogramm pro Quadratmeter Wohnfläche und Jahr, die Höhe des jeweiligen Kostenanteils: Je höher der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, desto größer ist der von der Vermieterin zu tragende Anteil. Bei sehr energieineffizienten Gebäuden übernimmt die Vermieterin bis zu 95 % der CO<sub>2</sub>-Kosten, während bei Gebäuden mit einem sehr guten energetischen Standard der Vermieteranteil vollständig entfällt. Ziel dieses Mechanismus ist es, die Verantwortung für energetische Qualität und Verbrauchsverhalten gerechter aufzuteilen und beidseitig Anreize für CO<sub>2</sub>-Reduktionen zu schaffen. Vermieterinnen sind verpflichtet, den spezifischen CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu ermitteln, die entsprechende Einstufung offenzulegen und ihren Kostenanteil direkt in der Heizkostenabrechnung auszuweisen. Gerade für Wohnungsunternehmen mit großen Beständen entsteht hierdurch ein unmittelbarer finanzieller Anreiz, gezielt in Maßnahmen zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes zu investieren, um steigenden Kostenbelastungen durch höhere CO<sub>2</sub>-Preise entgegenzuwirken. Bereits 2019 wurde mit dem Mietrechtsanpassungsgesetz (MietAnpG) die Modernisierungsumlage reformiert: Energetische Modernisierungsmaßnahmen dürfen nur begrenzt auf die Miete umgelegt werden. Die jährliche Umlage ist auf 8 % der Kosten beschränkt, mit absoluten Kappungsgrenzen von 3 Euro/m<sup>2</sup> bei monatlichen Ausgangsmieten von über 7 Euro/m<sup>2</sup> bzw. 2 Euro/m<sup>2</sup> bei monatlichen Ausgangsmieten unter 7 Euro/m<sup>2</sup>.

Das Land Hessen verfolgt mit dem Integrierten Klimaschutzplan Hessen 2025 sowie dem 2023 fortgeschriebenen Klimaplan Hessen die Zielsetzung, bis spätestens 2045 klimaneutral zu werden. Die Zwischenziele umfassen in Übereinstimmung mit der Vorgabe des Bundes eine Emissionsminderung von 65 % bis 2030 und 88 % bis 2040. Der Gebäudesektor spielt in beiden Strategien eine zentrale Rolle. Mit dem Hessischen Energiegesetz wurde 2023 eine kommunale Wärmeplanung für Kommunen über 20.000 Einwohner eingeführt. Damit schafft das Land eine rechtlich verbindliche Planungsgrundlage für die Transformation der Wärmeversorgung. Die Ergebnisse der kommunalen Wärmeplanung bilden für Wohnungsunternehmen eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Investitionen in Heiztechnik und Infrastruktur. Zur Umsetzung der Ziele stellt Hessen eigene Förderprogramme bereit, die teils an die Bundesförderung anschließen wie etwa das Programm Energieeffizienz im Mietwohnungsbau. Im Rahmen der sozialen Wohnraumförderung des Landes Hessen können zudem Maßnahmen der energetischen Sanierung oder der klimafreundliche Neubau gefördert werden. Darüber hinaus unterstützt das Land mit Beratungsangeboten über die LandesEnergieAgentur Hessen (LEA) sowie mit Pilotprojekten zur Quartiersentwicklung. Auch in der städtebaulichen Förderung werden Klimaschutzaspekte stärker berücksichtigt, beispielsweise durch Programme zur Dach- und Fassadenbegrünung sowie zur integrierten Quartiersentwicklung.

Neben der energetischen Transformation des Gebäudesektors zur Erreichung der Klimaschutzziele steht gegenwärtig das Thema der Bezahlbarkeit des Wohnens im Fokus der Politik. In den letzten Jahren ist die Wohnkostenbelastung aller Haushalte, besonders jedoch der armutsgefährdeten Bevölkerung gestiegen<sup>7</sup>. Angespannte Wohnungsmärkte vor allem in Ballungsräumen setzen politisches Handeln voraus, um eine adäquate Wohnraumversorgung sicherzustellen. Der Bund hat daher eine Reihe gesetzlicher Regelungen erlassen, um die Wohnkostenbelastung zu senken, Mietsteigerungen für Bestandsmieten zu begrenzen und die Schaffung neuer Wohnungen zu fördern.

Mit der Wohngeld-Plus-Reform trat am 1. Januar 2023 die größte Ausweitung des Wohngelds in Kraft. Die Wohngeldreform verfolgt dabei drei zentrale Ziele: Erstens sollen die Wohngeldbeträge deutlich angehoben werden, um die Wohnkostenbelastung der unterstützten Haushalte spürbar zu senken. Zugleich soll der Kreis

---

<sup>7</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025). Anteil der überbelasteten Haushalte durch Wohnkosten in Europa. Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Wohnen/Tabellen/eurostat-anteil-ueberbelastung-wohnen-mz-silc.html>

der Anspruchsberechtigten erweitert werden, sodass auch Haushalte mit zuvor zu hohem Einkommen einen Anspruch auf Wohngeld erhalten können. Zweitens soll eine dauerhaft eingeführte Heizkostenkomponente die durch gestiegene Energiepreise verursachten Mehrbelastungen ausgleichen und zugleich durch ihre pauschale Ausgestaltung Anreize zu einem sparsamen Heizverhalten erhalten. Drittens soll eine neu eingeführte Klimakomponente dafür sorgen, dass die höheren Mieten energetisch sanierter Wohnungen stärker berücksichtigt und somit besser bezuschusst werden können.

Für den sozialen Wohnungsbau hat der Bund seine Finanzhilfen an die Länder deutlich ausgeweitet. Auch wenn der Bund keine rechtliche Zuständigkeit für den sozialen Wohnungsbau besitzt – mit der Föderalismusreform I im Jahr 2006 ging die Kompetenz für den sozialen Wohnungsbau aus der konkurrierenden Gesetzgebung in die ausschließliche Gesetzgebungs- und Vollzugskompetenz der Länder über – ist es durch eine Grundgesetzänderung im Jahr 2019 dem Bund wieder möglich, den Ländern zweckgebundene Finanzmittel für den sozialen Wohnungsbau bereitzustellen (§ 104d GG). Noch die Ampel-Regierung setzte sich daher das Ziel, 100.000 geförderte Wohnungen im Jahr zu bauen. Im Bundeshaushalt wurden im Zeitraum von 2022 bis 2027 insgesamt 18,15 Mrd. an Finanzhilfen für den sozialen Wohnungsbau in den Ländern eingeplant. Die zulässige Miethöhe bei Wiedervermietungen wird weiterhin staatlich begrenzt. Im Juli 2025 hat der Bund darüber hinaus die Mietpreisbremse bis Ende 2029 verlängert. Sie gilt in Gebieten mit angespannten Wohnungsmärkten und begrenzt die Miete bei Wiedervermietung auf maximal 10 % über der ortsüblichen Vergleichsmiete. Zugleich gilt auf angespannten Wohnungsmärkten eine verschärfte Kappungsgrenze, die Mieterhöhungsmöglichkeiten auf 15 % innerhalb von drei Jahren begrenzt. Zur Förderung des Wohnungsbaus setzt der Bund außerdem steuerliche und finanzielle Anreize. So wurde die lineare Abschreibung für Neubau-Mietwohnungen von 2 auf 3 % jährlich erhöht, um Kapitalanleger zu neuen Bauvorhaben zu bewegen. Bereits 2019 war eine Sonder-AfA (§ 7b EStG) eingeführt worden, die zusätzlich 5 % Abschreibung über vier Jahre ermöglichte – insgesamt also Anreize von bis zu 8 % jährlich. Flankierend hat die Bundesregierung 2025 das „Wohnungsbau-Turbo“-Gesetz beschlossen, um die Geschwindigkeit von Planungs- und Genehmigungsverfahren zu erhöhen. Danach können Kommunen Bebauungspläne vereinfachen oder aussetzen, um schneller Wohnungen zu genehmigen. Ziel ist es, Zeit und Kosten im Verfahren zu sparen, damit mehr bezahlbarer Wohnraum rascher entsteht. Hessen begrüßt diese Beschleunigung und hat bereits einen Vorschlag für ein eigenes Baupaket zur digitalen Verfahrensvereinfachung vorgelegt<sup>8</sup>.

Das Land Hessen ergänzt die Bundesinitiativen durch eigene Programme und gesetzliche Regelungen. Das Land setzt einerseits auf eine flankierende Wohnraumförderung und andererseits auf Mieterschutzmaßnahmen, um den lokalen Wohnungsmarkt gezielt zu stabilisieren. Im Bereich der sozialen Wohnraumförderung kofinanziert das Land Hessen die Finanzhilfen des Bundes durch eigene Fördermittel für den Neubau und den Erwerb von Miet- und Eigentumswohnungen. Darüber hinaus gibt es Landesdarlehen, etwa das Hessen-Bau-darlehen, das auch die Modernisierung von Mietwohnungen oder den Neubau hocheffizienter Gebäude unterstützt. Neben der direkten Wohnbauförderung unterstützt Hessen die Entwicklung nachhaltiger Stadtquartiere durch eigene Programme. Ein Beispiel ist das Landesprogramm „Nachhaltiges Wohnumfeld“, das seit 2020 innovative städtebauliche Konzepte für neue Wohngebiete sowie Bürgerbeteiligung und sozial-ökologische Infrastruktur fördert. Damit sollen bewohnerfreundliche Viertel mit Verkehrs- und Grünflächen, Schulen oder Kitas entstehen, und lebendige Quartiere entstehen. Darüber hinaus haben einige hessische Städte eigene Förderprogramme – etwa Frankfurt am Main oder Wiesbaden – um gezielt mietpreisgebundene Projekte zu unterstützen. Im Bereich des Mieterschutzes hat Hessen im Februar 2025 einer Verlängerung der Mietpreisbremse zugestimmt und ein landeseigenes Gesetz gegen Leerstand verabschiedet. Dieses

---

<sup>8</sup> Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum. (2025). Vorschläge für das Baupaket I.

Gesetz soll verhindern, dass Wohnraum über längere Zeit leer steht, und bewirken, dass leergezogene Wohnungen dem Wohnungsmarkt schnell wieder zugeführt werden.<sup>9</sup>

Darüber hinaus hat die Landesregierung Mitte 2025 die Hessische Bauordnung überarbeitet, um den Wohnungsbau zu beschleunigen und zu vereinfachen. Ziel der Novelle ist insbesondere der Abbau bürokratischer Anforderungen, die erleichterte Nutzung von Wohnraumpotenzialen im Bestand sowie die Beschleunigung von Genehmigungs- und Bauprozessen. Dazu zählen unter anderem Erleichterungen beim Dachgeschossausbau und bei Aufstockungen, reduzierte Abstandsflächen, ein weitgehender Verzicht auf zusätzliche Stellplatzanforderungen bei Bestandsmaßnahmen sowie eine Ausweitung genehmigungsfreier bzw. genehmigungsfreigestellter Vorhaben. Ergänzend wurden Regelungen zur Digitalisierung von Verfahren sowie zur Vereinfachung bauaufsichtlicher Abläufe eingeführt<sup>10</sup>.

Die Herausforderungen im Gebäudesektor sind groß und erfordern eine enge Koordinierung zwischen Bund und Ländern. Wie die Darstellung der politischen Zielsetzung für den Gebäudesektor am Beispiel des Landes Hessen zeigt, findet diese enge Abstimmung in der Praxis auch statt, sodass sich mit Blick auf die wichtigsten hier vorgestellten Politikinstrumente eine bundeseinheitliche Politik beobachten lässt.

Für die (hessische) Wohnungswirtschaft ergibt sich aus der Zusammenschau der bundes- und landespolitischen Zielsetzungen im Hinblick auf den Klimaschutz und die Bezahlbarkeit ein zunehmender Transformationsdruck. Strategische Anpassungen müssen die Klimaziele, rechtlichen Vorgaben sowie Anforderungen an die Bezahlbarkeit gleichermaßen berücksichtigen. Gleichzeitig bestehen finanzielle und beratende Unterstützungsangebote.

## 2.2 Multiple Krisen und ihre Wirkung

Mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung lebt zur Miete – ein im europäischen Vergleich außergewöhnlich hoher Wert (Krapp/Egner 2025). Laut Zensus werden rund 21 % der knapp 43 Millionen Wohnungen in Deutschland – das entspricht etwa 9,1 Millionen Einheiten – von professionellen, gewerblichen Anbietern bewirtschaftet. Diese verteilen sich auf Wohnungen privater Wohnungsunternehmen (3,7 Millionen), Genossenschaften (2,2 Millionen), kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen (2,9 Millionen) sowie 0,3 Millionen Einheiten, die von Kirchen oder anderen gemeinnützigen Organisationen verwaltet werden.<sup>11</sup>

Neben einem zunehmend dichten und dynamischen regulatorischen Umfeld, das in den vergangenen Jahren insbesondere durch gesetzliche Maßnahmen zur Erreichung klimapolitischer Ziele sowie der Bezahlbarkeit im Gebäudesektor geprägt war, ist es vor allem das wirtschaftliche Umfeld, das herkömmliche Strategien der Projektentwicklung und Bestandsbewirtschaftung für professionell gewerbliche Anbieter grundlegend infrage stellt. Die Wohnungswirtschaft sieht sich einer dichten Abfolge multipler Krisen gegenüber, die teils ineinandergreifen und kumulativ wirken – mit spürbaren Verwerfungen auf dem Wohnungsmarkt und unmittelbaren Auswirkungen auf die operativen und strategischen Handlungsbedingungen der Unternehmen. Den Auftakt dieser Entwicklung markierte die COVID-19-Pandemie im Jahr 2020, deren unmittelbare Auswirkungen auf die Wohnungsmärkte zunächst geringer ausfielen als befürchtet<sup>12</sup>. Gleichwohl führte die Pandemie zu tiefgreifenden organisatorischen Anpassungen in vielen Unternehmen. Abstandsregeln, Quarantäneanforderungen und der plötzliche Wechsel ins Homeoffice verlangten eine kurzfristige Reorganisation

<sup>9</sup> Hessischer Landtag. (2025). Gesetz gegen den spekulativen Leerstand von Wohnraum. Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Hessen, Nr. 81. Wiesbaden: Hessischer Landtag.

<sup>10</sup> Hessischer Landtag. (2025). Drittes Gesetz zur Änderung der Hessischen Bauordnung. Drucksache 21/2380. Wiesbaden: Hessischer Landtag.

<sup>11</sup> GdW: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2024/2025, S. 14.

<sup>12</sup> Cischinsky, Holger et al. (2020): Corona-Krise fordert Wohnungspolitik heraus. In: Wirtschaftsdienst. 100(7):516-523.

betrieblicher Abläufe<sup>13</sup>. Die Pandemie wirkte dabei zugleich als Katalysator eines Digitalisierungsschubs, da zahlreiche Prozesse – von der internen Kommunikation bis zur Wohnungsvergabe – digitalisiert oder neu strukturiert werden mussten. Darüber hinaus kam es infolge gestörter internationaler Lieferketten zu anhaltenden Engpässen bei Baumaterialien und technischen Komponenten. Bereits im späten Verlauf der Pandemiephase zu Beginn des Jahres 2022 setzte eine wirtschaftliche Erholung ein, die mit einem starken Nachfrageanstieg auf den Rohstoff- und Energiemärkten einherging<sup>14</sup>. Die daraus resultierenden Preissteigerungen bei Baustoffen und Energie mündeten nahtlos in die nächste Krise: den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine im Februar 2022. Dieser führte nicht nur zu einer weiteren Verschärfung der Energiepreise, sondern auch zu zusätzlichen Lieferengpässen und Unsicherheiten – insbesondere bei vorgefertigten Baukomponenten, Dämmmaterialien und technischen Anlagen<sup>15</sup>. Zugleich löste der Krieg eine neue Fluchtbewegung nach Europa aus, wodurch sich der Druck auf lokale Wohnungsmärkte – insbesondere im preisgünstigen Segment – spürbar erhöhte<sup>16</sup>. Die steigenden Energiepreise beschleunigten zudem die Inflationsentwicklung, auf die die Europäische Zentralbank ab Mitte 2022 mit einer Serie von Leitzinserhöhungen reagierte. Die daraus resultierenden volatilen und schwer kalkulierbaren Finanzierungskosten stellten in den vergangenen Jahren eine zentrale Hürde für Investitionen in Neubau oder umfassende Modernisierungen dar, auch wenn sich im Jahr 2025 die Lage etwas beruhigt zu haben scheint und die Finanzierungskosten weniger volatil geworden sind.

Im Ergebnis steht die Wohnungswirtschaft zum Zeitpunkt dieser Berichtslegung vor einer komplexen Belastungssituation: steigende Bau- und Finanzierungskosten treffen auf einen gleichzeitig wachsenden Bedarf an bezahlbarem Wohnraum. Unternehmen müssen sich nicht nur an veränderte rechtliche Vorgaben – etwa im Bereich des Gebäudeenergiegesetzes – anpassen, sondern auch mit einer hohen Planungsunsicherheit umgehen. Die Schwierigkeit, kurzfristige politische und wirtschaftliche Entwicklungen zuverlässig einzuordnen und in langfristige Investitionsstrategien zu übersetzen, erschwert die Steuerung komplexer Neubau- und Sanierungsvorhaben erheblich. Vor diesem Hintergrund wird in der wohnungswirtschaftlichen und -politischen Diskussion zunehmend auf die Kumulation mehrerer struktureller Belastungsfaktoren verwiesen. Hierzu zählen insbesondere verschärfte regulatorische und energetische Anforderungen, deutlich gestiegene Bau- und Finanzierungskosten infolge von Inflation und Zinsanstieg sowie ein weiterhin hoher Wohnraumbedarf in vielen Regionen. In der Folge geraten zentrale wohnungspolitische Zielsetzungen – insbesondere die Ausweitung des bezahlbaren Wohnungsangebots sowie die Transformation des Gebäudebestands hin zur Klimaneutralität – verstärkt unter Umsetzungsdruck und in Zielkonflikte.<sup>17</sup>

### 2.3 Stand des Wissens zu Strategieanpassungen der Wohnungswirtschaft

Das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung besteht darin nachzuvollziehen, wie Wohnungsunternehmen auf die unterschiedlichen Veränderungen im wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld reagieren. Dazu wurde zunächst beleuchtet, welche Reaktionen von Wohnungsunternehmen auf die verschiedenen Krisen in der Literatur beschrieben werden. Dafür wurde einerseits theoretische Literatur zur Reaktion von

---

<sup>13</sup> Alipour, J. V., Falck, O., & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst*, 73(07), 30-36.

<sup>14</sup> Vaché, M., Daub, N., & Deschermeier, P. (2022). *Coronastudie – Wohnen und Stadtentwicklung in Hessen*. Institut Wohnen und Umwelt.

<sup>15</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2023a). *Lieferketten in der deutschen Bauwirtschaft* (BBSR-Online-Publikation 52/2023). Bonn.

<sup>16</sup> Eisfeld, R. (2023). *Zeitenwende und Wohnungsmarkt* (Schlaglicht 01/2023). Darmstadt: Institut Wohnen und Umwelt. Verfügbar unter [https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/schlaglicht/2023\\_IWU\\_Eisfeld\\_Schlaglicht\\_Zeitenwende-und-Wohnungsmarkt.pdf](https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/schlaglicht/2023_IWU_Eisfeld_Schlaglicht_Zeitenwende-und-Wohnungsmarkt.pdf)

<sup>17</sup> Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA). (2023). *Frühjahrgutachten Immobilienwirtschaft 2023*. Berlin

Wirtschaftsunternehmen herangezogen und andererseits anhand von Zeitungsrecherche und grauer Literatur (Unternehmensberichte, Verbandsmeldungen, Statistiken zur Bautätigkeit) die Krisenreaktion von Wohnungsunternehmen näher analysiert. Deutlich wird, dass weniger die COVID-19-Pandemie als vielmehr der Ukraine-Krieg eine deutliche Zäsur für die Arbeit vieler Wohnungsunternehmen in Bezug auf den Wohnungsneubau und die Bestandsmodernisierung darstellte. So ist in vielen Jahresberichten von Wohnungsunternehmen vom „Ausnahmehjahr 2022“ die Rede; diese Einschätzung wird auch durch die Ergebnisse des Expertenpanels des Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung gestützt, in dem das Jahr als außergewöhnliche Krisensituation mit kumulierenden Belastungsfaktoren eingeordnet wird<sup>18</sup>. Die infolge des Ukraine-Krieges stark gestiegenen Energiepreise, Baukosten und – besonders bedeutsam für Wohnungsunternehmen – erhöhten Zinsen erforderten eine Anpassung der Planungsprozesse. Zugleich stieg durch den Krieg die Zahl der Geflüchteten in Deutschland, in deren Wohnraumversorgung viele Wohnungsunternehmen unmittelbar involviert sind. Aus Artikeln und Unternehmensberichten zu den Krisenreaktionen und Strategieanpassungen der (hessischen) Wohnungswirtschaft während der letzten Jahre lassen sich verschiedene strategische Ansätze erkennen, die in der wissenschaftlichen Literatur umfassend beschrieben werden und sich anhand von vier Hauptkategorien weiter systematisieren lassen.<sup>19</sup>

1. „Innovating“: Diese Strategie beschreibt Krisen als „Window of Opportunity“, in der neue Vertriebskanäle, Marktsegmente und Produktportfolios erschlossen werden. Unternehmen können durch Übernahmen von anderen Firmen wachsen, obwohl diese Schritte während einer Krise auch ein erhöhtes Risiko mit sich bringen.
2. „Exit“ (Marktverlassen): Hier erfolgt ein strategischer Rückzug aus Geschäftsfeldern, um Ressourcen freizusetzen. Obwohl dies kurzfristig mit Kosten verbunden ist, ermöglicht es langfristig eine Neuausrichtung des Unternehmens. Exemplarisch hierfür steht bspw. ein Rückzug aus Neubauprojekten von Wohnungsunternehmen.
3. „Retrenchment“ (Kostensenkung): Diese Strategie fokussiert sich auf Kostenreduktionen durch Personalabbau, den Verkauf von Immobilien oder die Zurückhaltung von Investitionen in die Instandsetzung und -haltung. Mittel- bis langfristig kann dies allerdings die Substanz des Unternehmens gefährden.
4. „Persevering“ (Durchhalten / „Durchwursteln“): Diese Option beinhaltet das Festhalten am Status quo, gestützt durch staatliche Hilfen oder andere institutionelle Unterstützung. Dies könnte jedoch nur eine kurzfristige Lösung sein, da eine längere Krisendauer diese Option erschöpfen kann.

Forschungsliteratur, die sich dezidiert mit den Strategieanpassungen von Wohnungsunternehmen vor dem Hintergrund der verschiedenen Krisen befasst, findet sich derzeit noch nicht. Aus nicht-wissenschaftlichen Publikationen ergeben sich allerdings erste Indizien darauf, welche strategische (Neu-)Ausrichtung einige Wohnungsunternehmen einschlagen. So meldete bspw. die Vonovia SE, das größte Wohnungsunternehmen in Deutschland, im Jahr 2023 medienwirksam, aufgrund der zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Marktbedingungen keinen weiteren Neubau mehr zu betreiben (Exit-Strategie).<sup>20</sup> Zugleich kündigte Vonovia an, Bestände zu verkaufen. Sinkende Immobilienpreise und steigende Finanzierungskosten bedeuten für das Wohnungsunternehmen eine geringere Tragfähigkeit des Schuldenniveaus von etwas mehr als 60 Mrd. Euro, die den Konzern dazu veranlassen, eine „Retrenchment-Strategie“ zu verfolgen.

<sup>18</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2023b). *Wohn- und Wirtschaftsimmobilen in Deutschland 2022/2023*. Bonn.

<sup>19</sup> Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

<sup>20</sup> Süddeutsche Zeitung. (2023, 31. Januar). Vonovia stoppt Neubau-Projekte. Online unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vonovia-neubau-wohnungsmangel-immobilien-1.5742513?utm=>

Daneben lassen sich in den letzten Jahren in der Wohnungswirtschaft aber auch gewisse Konzentrationsprozesse beobachten, insbesondere im Bereich großer Marktakteure, bei denen es vermehrt zu Unternehmensübernahmen kam, etwa durch die Übernahme der Ado Properties SA durch die Adler Real Estate AG oder prominenter noch die Übernahme der Deutsche Wohnen SE durch die Vonovia SE. Ein geplanter Zusammenschluss der LEG Immobilien SE mit der TAG Immobilien AG, immerhin das dritt- und fünftgrößte Wohnungsunternehmen in Deutschland, kam 2020 nicht zustande. Inwieweit diese Übernahmen aber im Zusammenhang mit den vorgenannten Krisen stehen, lässt sich an dieser Stelle nicht prüfen. Aber auch auf Ebene kleinerer Wohnungsunternehmen lassen sich „Exit“-Strategien und strategische Neuausrichtungen beobachten. So übernahm bspw. das Gemeinnützige Siedlungswerk ca. 480 Wohneinheiten der Wohngenossenschaft Fulda – für die nach eigenen Angaben die hohen Investitionskosten auch für die energetische Bestandssanierung ein zu großer Unsicherheitsfaktor wurde und die daher die Auflösung der Genossenschaft anstrebte.<sup>21</sup> Dass in vielen Bereichen der Wohnungsunternehmen jedoch das „business as usual“ weiterläuft, verdeutlichen viele Unternehmensberichte, in denen nach wie vor von Investitionen in energetische Modernisierung und zum Teil auch von Wohnungsneubau berichtet wird.

Vor dem Hintergrund dieses heterogenen Bildes an Reaktionen auf die veränderten Rahmenbedingungen wurden die Interviews mit den Wohnungsunternehmen so konzipiert, dass strategische Veränderung erfasst und dahinterliegende Überlegungen und Abwägungen offengelegt werden.

### 3 Methodisches Vorgehen

Um die komplexen Entscheidungsprozesse in der Wohnungswirtschaft zu analysieren, kam im Forschungsprojekt ein qualitatives Forschungsdesign zum Einsatz. Die zentrale Methode zur Datenerhebung waren leitfadengestützte Interviews, die es ermöglichen sollten, subjektive Sichtweisen und unternehmensinterne Entscheidungsprozesse detailliert nachzuvollziehen. Der qualitative Ansatz ist besonders geeignet, um Motivationen, Zielkonflikte und Anpassungsprozesse zu rekonstruieren, die durch rein quantitative Verfahren nur schwer oder lückenhaft zu erfassen sind.

#### 3.1 Fallauswahl: Auswahlkriterien und Unternehmenstypen

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen folgte dem Prinzip einer theoretisch begründeten Fallauswahl und basierte auf öffentlich zugänglichen Datenquellen. Dazu wurden folgende Kriterien definiert, um die Vielfalt der Wohnungsunternehmen in Hessen abzubilden und eine Analyse der Anpassungsstrategien unter Berücksichtigung verschiedener externer und unternehmensinterner Einflussfaktoren zu ermöglichen:

- Unternehmensgröße: Kleine (unter 1.000 Einheiten), mittlere (1.000–10.000 Einheiten) und große Unternehmen (über 10.000 Einheiten) unterscheiden sich deutlich in ihren Ressourcen und Kapazitäten zur Krisenbewältigung.
- Regionale Verortung: Wachstumsregionen und ländliche Regionen haben jeweils unterschiedliche Herausforderungen, wie etwa hohe Mietpreise und Nachfragekonzentration in den urbanen Regionen oder Leerstände und weniger rentable Sanierungsvorhaben in ländlichen Gebieten. Bei der regionalen Verortung wurde auch berücksichtigt, ob es sich um einen angespannten Wohnungsmarkt nach §556d BGB handelt oder nicht. In diesen Regionen gelten besondere mietrechtliche Schutzinstrumente wie die Mietpreisbremse bei Wiedervermietung (§ 556d BGB) sowie eine strengere Kappungsgrenze bei Mieterhöhungen in Bestandsmietverhältnissen (§ 558 Abs. 3 BGB).

---

<sup>21</sup> Osthessen-Zeitung (2021, 20 Oktober): GWG Fulda veräußert 480 Wohnungen in Fulda. |

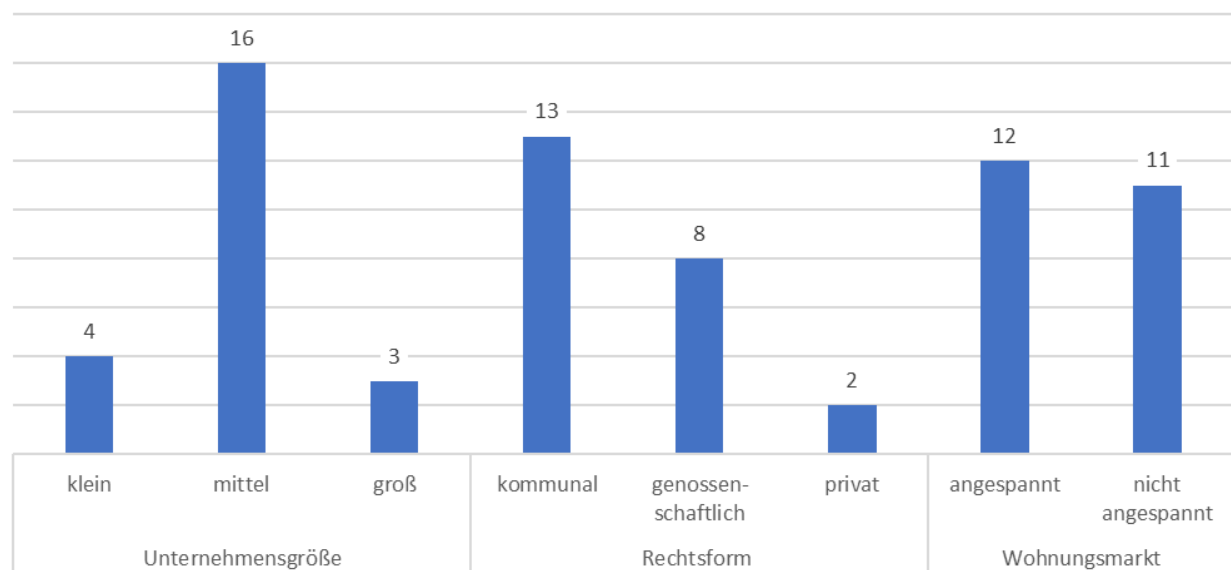
- Unternehmensform: Öffentliche, privatwirtschaftliche und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen folgen teilweise unterschiedlichen Handlungslogiken, weshalb zu erwarten ist, dass auch ihre Reaktionen und ggf. Strategieanpassungen durch die verschiedenen Krisen unterschiedlich ausfallen .

In mehreren Runden wurde 45 Wohnungsunternehmen mit Sitz oder großen Wohnungsbeständen in Hessen kontaktiert. Daraus resultierten 23 Interviews mit Geschäftsführerinnen. Vorbereitend wurde zudem mit zwei Verbänden der Wohnungswirtschaft (VdW südwest, Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen) gesprochen. Die Auswahl geeigneter Unternehmen gestaltete sich mitunter herausfordernd. Die Struktur der Wohnungswirtschaft in Hessen ist nicht beliebig durch eine große Anzahl potenziell geeigneter Fälle geprägt. Vielmehr zeigen sich typische Muster und regionale Konzentrationen bestimmter Unternehmensformen. So sind privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen überwiegend in Regionen mit angespannter Wohnungsmarktlage aktiv und weisen meist große, überregional über Hessen hinaus organisierte Wohnungsbestände auf. Genossenschaften hingegen sind häufiger kleiner und auch in peripheren oder schrumpfenden Regionen vertreten. Kommunale Wohnungsunternehmen finden sich vor allem in dichter besiedelten Räumen mit Mittel- oder Oberzentren, vereinzelt auch in Form von Zusammenschlüssen auf Kreisebene und haben typischerweise einen Wohnungsbestand, mit dem sie hier in die Kategorie mittlerer Wohnungsunternehmen (1.000 bis 10.000 Wohneinheiten) fallen. Für die Auswahlstrategie bedeutete dies zugleich, dass im Falle einer Absage durch ein ursprünglich vorgesehene Unternehmen kein beliebiger Ersatz gefunden werden konnte, der sämtliche Auswahlkriterien gleichermaßen erfüllte. Vielmehr zeigte sich, dass eine exakte Substitution aufgrund der strukturellen Besonderheiten der Wohnungswirtschaft nur eingeschränkt möglich war. Der hessische Wohnungsmarkt ist insgesamt durch eine ausgeprägte Heterogenität gekennzeichnet. Während in Südhessen – insbesondere im Rhein-Main-Gebiet – eine angespannte Wohnraumsituation mit hoher Nachfrage besteht, finden sich im nordöstlichen Landesteil eher ländlich geprägte Räume, die teils mit demografischem Rückgang und Abwanderung konfrontiert sind.<sup>22</sup> Vor diesem Hintergrund wurde angestrebt, eine möglichst breite regionale Streuung innerhalb des Samples zu erreichen (vgl. Abbildung 2).

Von den insgesamt 23 befragten Unternehmen lässt sich die Mehrheit der Kategorie mittlerer Größe zuordnen (1.000 bis 10.000 Wohneinheiten). Vier Unternehmen verfügen über einen kleinen Bestand von unter 1.000 Wohneinheiten, während drei Unternehmen einen Wohnungsbestand von mehr als 10.000 Einheiten in ihrem Portfolio haben. Mit Blick auf die Rechtsform überwiegen kommunale Unternehmen: 13 der interviewten Unternehmen sind in Hand der Kommune. Darüber hinaus wurden acht Genossenschaften sowie zwei privatwirtschaftliche Unternehmen in die Untersuchung einbezogen. Von den interviewten Wohnungsunternehmen agieren zwölf auf einem durch die hessische Mieterschutzverordnung als angespannter Wohnungsmarkt definierten Gebiet im Sinne des § 556d BGB. Elf der befragten Unternehmen sind hingegen überwiegend in als nicht angespannt eingestuften Märkten tätig, für die diese erweiterten mietrechtlichen Regulierungsinstrumente nicht gelten. Hier besteht ein größerer Spielraum bei der Mietpreisbildung im Rahmen der allgemeinen gesetzlichen Vorschriften.

---

<sup>22</sup> Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen. (2023). Wohnraumförderbericht 2023.

**Abbildung 1: Merkmale der 23 interviewten Wohnungsunternehmen in Hessen**

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Sample-Aufbau berücksichtigte damit sowohl typische als auch kontrastierende Fallbeispiele, um die Bandbreite der Wohnungswirtschaft und die damit verbundenen, ggf. unterschiedlichen Herausforderungen möglichst gut abzubilden.

### 3.2 Experteninterviews mit Wohnungsunternehmen

Die Durchführung der Interviews folgte einem strukturierten Leitfaden, der auf Grundlage der vorab identifizierten Herausforderungen konzipiert wurde. Dieser stellte sicher, dass alle relevanten Themenfelder systematisch und thematisch vergleichbar erfasst wurden. Gleichzeitig lässt ein solches Vorgehen Raum für subjektive Sichtweisen und Relevanzsetzungen sowie vertiefende Nachfragen. Der Leitfaden orientierte sich dabei an den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung, insbesondere Theoriegeleitetheit, Offenheit und Verstehensorientierung und zielt damit darauf ab, die Erfahrungen und Sichtweisen der Befragten innerhalb der jeweiligen Handlungskontexte zu rekonstruieren.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Mitte Juli bis Mitte Dezember 2024 in der Regel online oder vor Ort, seltener auch telefonisch durchgeführt und aufgezeichnet, transkribiert und im Anschluss inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Abschnitt 3.3). Dabei wurden zentrale Muster, Unterschiede und Einflussfaktoren identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für unternehmerische Anpassungsstrategien eingeordnet. Die methodische Anlage folgte damit einer fallbasierten, explorativen Analyse, die durch eine fundierte Fallauswahl und einen systematischen, transparenten Auswertungsprozess abgesichert wurde.

Der Leitfaden umfasst die folgenden Themenfelder und wurde auf Basis der vorab verfügbaren Informationen auf jede Interviewsituation hinsichtlich ihrer besonders zu beachtenden Themen angepasst:

- Charakterisierung des Unternehmens: Dieser Block erfragt die generelle Unternehmensphilosophie, Ziele und die strategische Herangehensweise der Unternehmen an Immobilienbewirtschaftung und Investitionsentscheidungen.

- **Veränderte Rahmenbedingungen und Krisenbewältigung:** Die Unternehmen werden zu den Herausforderungen der vergangenen Jahre befragt, die sich aus veränderten Rahmenbedingungen ergeben haben. Im Mittelpunkt steht dabei, wie sie auf die verschiedenen Krisen reagiert haben und welche Auswirkungen diese auf geplante Modernisierungen, Neubauvorhaben und Mietpreisanpassungen hatten.
- **Ausblick und Unterstützungsbedarfe:** Die Unternehmen werden nach ihren Einschätzungen zur Erreichbarkeit der Klimaziele und der Sicherstellung bezahlbaren Wohnraums gefragt und ob sie weitergehende Unterstützung oder Anpassungen bestehender Förderinstrumente als notwendig erachten.

Der Interviewleitfaden stellte somit sicher, dass zentrale Themen in allen Interviews gleichermaßen angesprochen wurden. Zugleich waren jederzeit eigene Schwerpunktsetzungen durch die Befragten möglich. So konnten strategische Überlegungen und potenzielle Konfliktfelder in ihrer ganzen Bandbreite erfasst werden. Im Nachgang zu den Interviews wurde jeweils ein Postskript zu ersten Eindrücken in Bezug auf inhaltliche Auffälligkeiten und Kerninhalte, Besonderheiten im Gesprächsverlauf und mögliche Implikationen für weitere Interviews erstellt.

### 3.3 Methodik der qualitativen Auswertung

Die systematische Auswertung der Interviews erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse entlang zentraler thematischer Kategorien, die sich sowohl aus der Projektfragestellung (deduktiv) als auch aus den empirisch gewonnenen Daten (induktiv) ergaben (s. Gläser und Laudel 2010)<sup>23</sup>. Die Durchführung basierte auf den vollständig transkribierten Leitfadenterviews mit der Geschäftsführung von 23 Wohnungsunternehmen unter Anwendung der Software MAXQDA.

Ziel der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse war es, zentrale Argumentationsmuster, Handlungsmotivationen und strategische Ausrichtungen systematisch zu identifizieren und im Hinblick auf die institutionellen Rahmenbedingungen und organisationalen Unterschiede auszuwerten. Die Auswertung verlief in mehreren Schritten: Im ersten Schritt wurden relevante Textsegmente entlang eines deduktiv entwickelten Kategoriensystems extrahiert (Basiscodierung). Dieses System umfasste zentrale Dimensionen wohnungswirtschaftlicher Strategieentscheidungen, wie z. B. Projektentwicklung, Bestandsbewirtschaftung, Portfoliomanagement, Mieterkommunikation, interne Entscheidungsstrukturen und Wahrnehmungen regulatorischer Unsicherheiten und öffentlicher Förderung. Im zweiten Schritt wurde das Kategoriensystem auf Basis der kodierten Textstellen weiter differenziert (Feincodierung). Neue Subkategorien wurden induktiv aus dem Material herausgearbeitet, um der Vielfalt und Tiefe der Argumentationen gerecht zu werden. Zur Sicherstellung der Konsistenz im Auswertungsteam wurden definitorische Abgrenzungen und die Zuordnungslogik der Codes dokumentiert. Durch dieses Vorgehen sollte eine möglichst hohe Inter-Coder-Reliabilität sichergestellt werden.

---

<sup>23</sup> Gläser, J., & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## 4 Analyse

Im folgenden Kapitel werden zunächst die zentralen Herausforderungen dargestellt, von denen die Wohnungsunternehmen berichteten. Anschließend nimmt die Analyse die strategischen Anpassungen in den Blick. Dabei stehen sowohl strukturelle Hemmnisse – etwa durch politische und rechtliche Rahmenbedingungen oder die Ausgestaltung von Förderinstrumenten – als auch unternehmensinterne Reaktionen im Fokus. Zudem werden bestehende Zielkonflikte analysiert. Abschließend werden Unterstützungsbedarfe und konkrete Reformvorschläge aus Sicht der Unternehmen aufgezeigt.

### 4.1 Herausforderungen

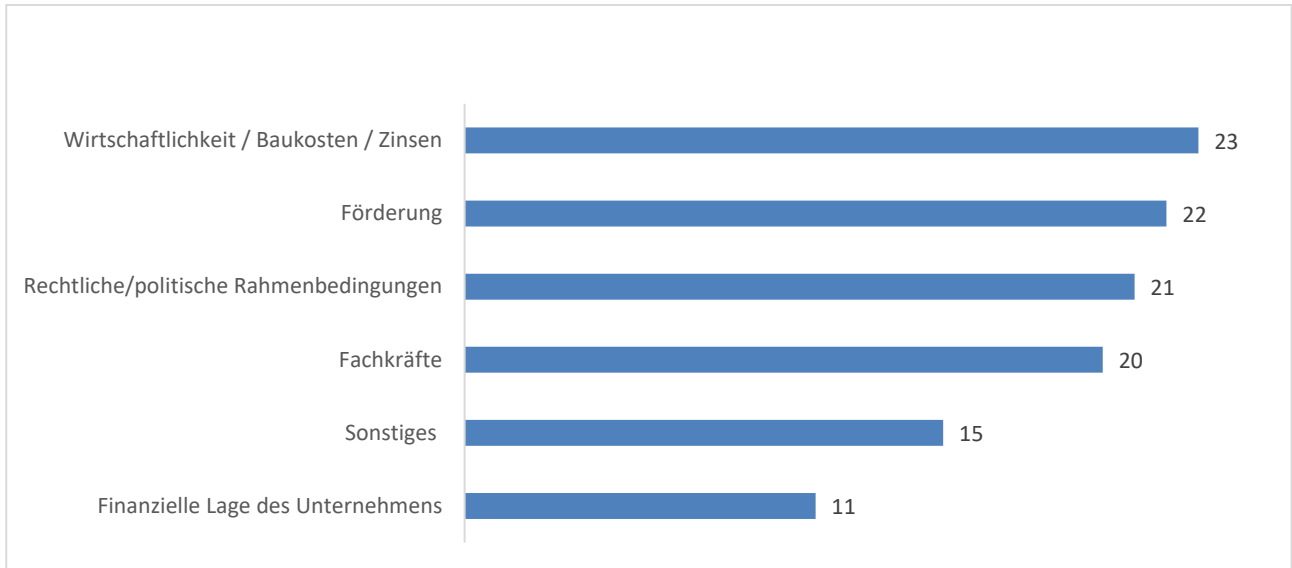
Dieses Kapitel systematisiert zunächst die von den Unternehmen an verschiedenen Stellen im Interview geäußerten Aussagen zu Themen, die insgesamt als herausfordernd wahrgenommen werden. Die in den nachfolgenden Darstellungen verwendeten Kategorien stellen ein analytisches Hilfsmittel dar, das der systematischen Erfassung und Aufbereitung der in den Interviews erhobenen Aussagen dient. Angesichts der Komplexität des Themas sind die Kategorien nicht strikt trennscharf. So hängt etwa die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens von einer Vielzahl an Faktoren ab – beispielsweise von der Eigenkapitalausstattung, Finanzierungskosten für Fremdkapital (Zinsen), dem Zugang zu Grundstücken, der Verfügbarkeit öffentlicher Fördermittel und weiteren Ressourcen. Diese Aspekte wurden im Folgenden aus Gründen der Systematisierung zwar getrennt voneinander betrachtet, ihre Wirkung entfalten sie jedoch erst im Zusammenspiel.

Nachfolgend werden diese Themen entsprechend der genannten Einzelaspekte weiter aufgefächert. „Nennungen“ bedeuten dabei die Anzahl der Interviews, in denen der jeweilige Aspekt thematisiert wurde.

Gefragt nach den veränderten Rahmenbedingungen nannten die interviewten Wohnungsunternehmen verschiedene Herausforderungen, mit denen sie sich ungefähr seit der COVID-19-Pandemie 2020/2021 auseinandergesetzt hatten. Alle Unternehmen beschrieben in den Interviews Fragen der *Wirtschaftlichkeit*, *Baukosten und Zinsen* als ein Problem, vgl. Abbildung 6. Besonders häufig wurden daneben Themen im Zusammenhang mit *Förderung* (22 Nennungen) sowie *rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen* angesprochen (21 Nennungen). Zudem erscheint das Thema *Fachkräftemangel* relevant, das in 20 Interviews als eine Herausforderung benannt wurde. Zusätzlich verwiesen 11 Unternehmen auf eine insgesamt *angespannte finanzielle Lage*. Gemeint sind hier Aussagen zu Entwicklungen der finanziellen Ausstattung, etwa mit Blick auf die Eigenkapitalquote oder andere Kennzahlen der Unternehmensfinanzierung.

Die Kategorie *Sonstiges* umfasst ein breites Spektrum unterschiedlicher Aspekte, die von insgesamt 15 Unternehmen berichtet wurden. Darunter fallen unternehmensinterne Themen wie organisatorische Veränderungen, Prozessoptimierungen oder Digitalisierungsmaßnahmen ebenso wie strukturelle Herausforderungen bei der Erreichung von Klimazielen, etwa infolge besonderer Bestandsmerkmale oder hoher Fernwärme-Anteile, und solche, die sich nicht allein wirtschaftlich begründen lassen. Darüber hinaus wurden unter *Sonstiges* auch Flächenknappheit sowie nachfrageseitig veränderte Anforderungen an Wohnraumgestaltung und Bewirtschaftung im Kontext demografischer Entwicklungen, internationaler Krisen und einer angespannten Vermietungs- und Nachfragesituation zusammengefasst.

**Abbildung 2: Herausforderungen hessischer Wohnungsunternehmen seit ca. 2020/2021**

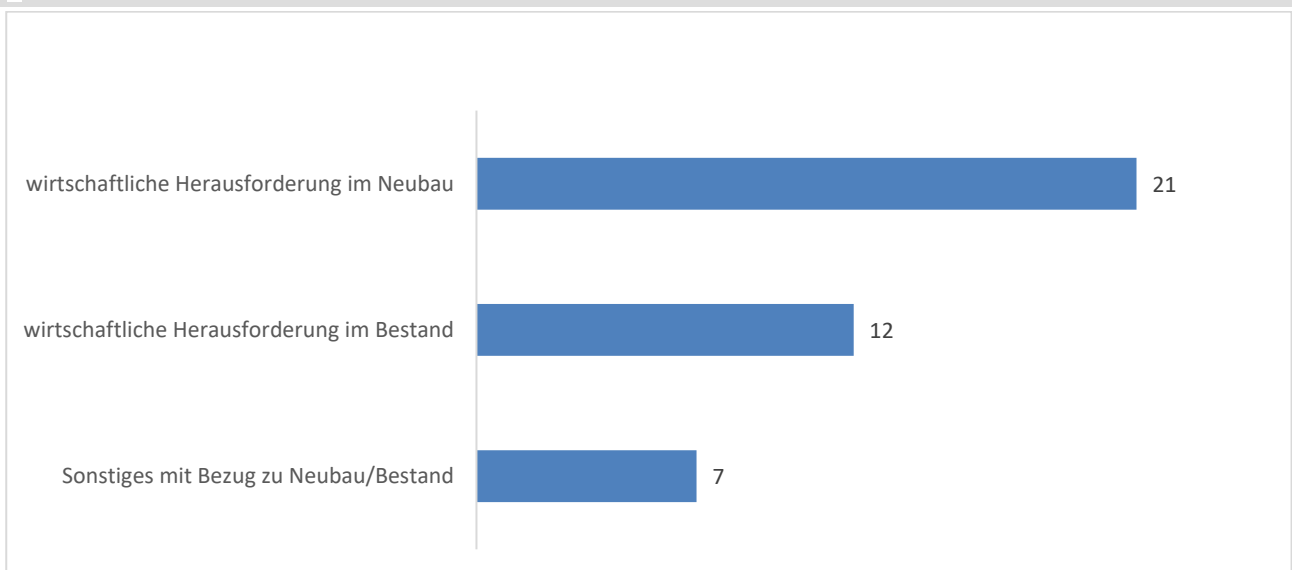


Quelle: Die Zahlen (=Nennungen) geben an, in wie vielen Interviews das jeweilige Thema angesprochen wurde. Eigene Darstellung.

#### 4.1.1 Wirtschaftlichkeit und Baukosten

Die übergreifenden Themen *Wirtschaftlichkeit / Baukosten / Zinsen* wurden von allen interviewten Wohnungsunternehmen angesprochen. Die aufgerufenen Aspekte bezogen sich zumeist nur auf den Neubaubereich, oder nur auf den Gebäudebestand, zum Teil wurde auch Bezug zu beiden Bereichen genommen. Sowohl für den Neubau als auch für den Bestand wurden zwar ähnliche Problematiken (Baukosten bzw. Modernisierungskosten und Finanzierungskosten) beschrieben. Diese wurden jedoch in unterschiedlichen Komplexitätsgraden argumentiert. Während einige Unternehmen lediglich einen der beiden Bereiche als herausfordernd beurteilten, sahen andere Unternehmen die besondere Herausforderung im Wechselspiel aus Beidem.

**Abbildung 3: Wirtschaftlichkeit/Baukosten/Zinsen als Herausforderungen hessischer Wohnungsunternehmen**



Quelle: Die Zahlen geben an, in wie vielen der Interviews das jeweilige Thema angesprochen wurde (= Nennungen). Eigene Darstellung.

## Wirtschaftliche Herausforderungen beim Neubau

Einige der befragten Wohnungsunternehmen schilderten die **gestiegenen bzw. anhaltend hohen Baukosten** als eine zentrale Hürde bei der wirtschaftlichen Umsetzung von Neubauprojekten. Zwar sei das Preiswachstum bei Bauleistungen im Jahr 2024 teilweise zum Stillstand gekommen, jedoch bewege sich das allgemeine Kostenniveau weiterhin auf einem historisch hohen Plateau. Nach Einschätzung eines Unternehmens sei weiterhin von jährlichen Kostensteigerungen zwischen zwei und vier Prozent auszugehen. Von einer spürbaren Entlastung könne daher nicht gesprochen werden. Ein häufig genanntes Problem ist die mangelnde Refinanzierbarkeit der gestiegenen Baukosten über die Mieteinnahmen. Mehrere Unternehmen wiesen darauf hin, dass die Mieten, die zur wirtschaftlichen Darstellung aktueller Baukosten erforderlich wären, häufig nicht mehr „sozial verträglich“ seien oder deutlich über dem lägen, was breite Teile der Bevölkerung zahlen könnten. Auch die Zusatzanforderungen, etwa durch technische Standards, Barrierefreiheit oder energetische Auflagen, trügen zur Kostenbelastung bei. Einige vornehmlich kommunale Unternehmen merkten an, dass in der Vergangenheit bei der Projektentwicklung auch sogenannte „Add-on“-Leistungen wie der Bau von Kitas, Parks oder Gemeinschaftseinrichtungen mitgetragen worden seien. Angesichts der aktuellen Baukosten sei dies jedoch kaum mehr möglich, was langfristig auch Auswirkungen auf die kommunale Infrastrukturplanung haben dürfte. Der starke Anstieg der Baupreise wurde vielfach auf externe Krisen zurückgeführt. So wiesen mehrere Akteure auf die gestiegenen Materialpreise infolge der COVID-19-Pandemie und des Ukraine-Kriegs, insbesondere bei Stahl, Dämmstoffen und Beton, hin.

Neben den hohen Baukosten sahen die befragten Wohnungsunternehmen in den **stark gestiegenen Finanzierungskosten** eine wesentliche Belastung für die Realisierung neuer Wohnungsbauprojekte. Im Zuge der Zinswende der Europäischen Zentralbank seien die Finanzierungsbedingungen innerhalb kurzer Zeit erheblich restriktiver geworden, was insbesondere im Zusammenhang mit hohen Baukosten zu einer erheblichen Verschlechterung der Investitionsbedingungen geführt habe. Die Differenz zu früheren Finanzierungskosten sei schlichtweg zu groß, um allein über Förderinstrumente oder Querfinanzierungen aufgefangen zu werden. Die Unternehmen berichteten, dass selbst Projekte auf eigenen Grundstücken – also ohne zusätzlichen Erwerbskosten – häufig nicht mehr rentabel darstellbar seien, sofern keine außergewöhnlich günstigen Rahmenbedingungen vorlägen.

Einige der interviewten Wohnungsunternehmen schilderten vor allem das **Zusammenwirken aus gestiegenen Baukosten und höheren Finanzierungskosten** als zentrale Ursache für die aktuell stark eingeschränkte Wirtschaftlichkeit im Wohnungsneubau. Nach Angaben aller Unternehmen sei seit etwa 2020/2021 ein deutlicher Anstieg der Baukosten zu verzeichnen gewesen – in einzelnen Interviews war von Steigerungen um bis zu 30 bis 40 % im Zeitraum von vier bis fünf Jahren die Rede. Dies deckt sich mit den Daten des Statistischen Bundesamtes, wonach der Baupreisindex im ersten Quartal 2020 etwa 92,2 betrug und bis zum ersten Quartal 2025 auf 132,6 stieg (Basisjahr 2021 = 100). Dies entspricht einem Anstieg von rund 43,8 % in diesem Zeitraum. Besonders stark fiel dabei der Anstieg 2021 (+14,6 %) und 2022 (+16,8 %) aus.<sup>24</sup> Als Ursachen wurden neben inflationsbedingten Preisanpassungen auch neue gesetzliche Anforderungen, energetische Standards und gestiegene Ansprüche an Architektur und Gebäudetechnik genannt. Auch Grundstückspreise und Honorarkosten seien im Zuge dieser Entwicklung gestiegen. Parallel dazu hätten sich die Finanzierungskosten erheblich verteuert, was in der Kombination mit den Baukosten für viele Projekte das wirtschaftliche Gleichgewicht kippen lasse. Ein Unternehmen berichtete beispielhaft, dass die Herstellungskosten für ein Wohngebäude mit 14 bis 20 Einheiten innerhalb weniger Jahre von rund 5,2 auf etwa 7,4 Millionen Euro gestiegen seien. Würde dieser Anstieg mit dem heutigen Zinsniveau verrechnet, ergäben sich laut Aussage erhebliche

---

<sup>24</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025). Baupreise und Immobilienpreisindex. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Baupreise-Immobilienpreisindex/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Baupreise-Immobilienpreisindex/_inhalt.html).

Unterschiede zur früheren Kalkulationsgrundlage – mit entsprechendem Einfluss auf die erforderlichen Mieten oder die Notwendigkeit zusätzlicher Eigenmittel.

Während einige Unternehmen betonten, dass die Zinsen aus historischer Perspektive weiterhin moderat seien, wurde gleichzeitig darauf hingewiesen, dass das Zusammenspiel aus Baupreisniveau, Finanzierungsbedingungen und Mietertrag nicht mehr stimmig sei. Dies führe dazu, dass auch freifinanzierte Projekte nicht mehr kostendeckend kalkuliert werden könnten, wenn marktübliche Mieten eingehalten werden sollen.

### **Wirtschaftliche Herausforderungen im Bestand**

Auch für die Bestandsbewirtschaftung ergeben sich aus den eben aufgeführten externen Faktoren wirtschaftliche Herausforderungen. So schilderten die befragten Wohnungsunternehmen, unabhängig von ihrer Größe oder Rechtsform, stark gestiegene Kosten für Modernisierungsmaßnahmen als Schwierigkeit, insbesondere im Hinblick auf die energetische Ertüchtigung des Gebäudebestands. Nach übereinstimmender Einschätzung ist die wirtschaftliche Darstellbarkeit vieler Maßnahmen zunehmend fraglich – insbesondere bei Beständen mit niedrigen Ausgangsmieten oder in strukturschwachen Regionen. In solchen Lagen sei es kaum möglich, über die zulässige Umlage nach § 559 BGB oder durch moderate Mieterhöhungen eine tragfähige Finanzierung sicherzustellen. In Kombination mit hohen Investitionskosten – etwa für energetische Modernisierung – könnten die Maßnahmen nicht durch den zusätzlichen Mietertrag refinanziert werden. Damit bleibe ein Großteil der Kosten beim Unternehmen. Die Gefahr bestehe darin, dass solche Standorte bei der Umsetzung der Klimaziele strukturell ins Hintertreffen geraten. Die gesetzlich zulässige Modernisierungsumlage könne laut mehreren Aussagen nur eingeschränkt genutzt werden. Neben den gesetzlichen Begrenzungen sei es auch die finanzielle Leistungsfähigkeit der Mieter, die die praktische Umsetzbarkeit einschränkt. Dies bedeute jedoch zugleich, dass ein erheblicher Teil der Investitionskosten nicht gedeckt sei. Ein Unternehmen berichtete, dass dadurch die Investitionskraft sinke und zunehmend Eigenmittel gebunden würden, die dann an anderer Stelle fehlten. Gleichzeitig betonten die Unternehmen, dass die Umsetzung energiepolitischer Zielsetzungen – insbesondere die angestrebte Klimaneutralität bis 2045 – unter den aktuellen Rahmenbedingungen mit massiven Finanzierungslasten verbunden sei. Ohne substantielle Kapitalzuflüsse oder neue Fördermechanismen sei diese Zielsetzung kaum umsetzbar. Ein weiterer Punkt sei der hohe technische Aufwand bei modernen Anlagen, der neben Investitionskosten auch Folgekosten verursache. Unternehmen berichteten von zusätzlichen Stromkosten, höherem Wartungsbedarf sowie technischen Störungen – insbesondere bei komplexen Systemen wie Wärmerückgewinnungsanlagen. Auch strategische Zielkonflikte zwischen den klimapolitischen Vorgaben und den Bedarfen der Mieter wurden thematisiert. In der Praxis zeige sich, dass Maßnahmen wie Dämmungen zwar energetisch sinnvoll seien, jedoch nicht immer den Bedürfnissen der Bewohnerschaft entsprächen, die sich eher eine Badmodernisierung, Balkone oder Gemeinschaftsräume wünschten. In solchen Fällen entstehe ein Spannungsfeld zwischen externen Vorgaben und der konkreten Nachfrage vor Ort.

Die **gestiegenen Fremdkapitalzinsen** erschweren nicht nur den Neubau, sondern wirken sich auch negativ auf Investitionen im Bestand aus, da auch diese häufig, wenn auch in geringerem Umfang, kreditfinanziert erfolgen. Dies betrifft insbesondere energetische Sanierungen und umfassende Modernisierungsmaßnahmen, die in den vergangenen Jahren häufig über langfristige Kredite finanziert wurden. Die KfW-Förderung allein reiche aus Sicht des Unternehmens nicht aus, um diesen Zinsanstieg zu kompensieren.

Vereinzelt berichteten die interviewten Wohnungsunternehmen von einer kumulierten Belastungssituation, die nicht auf einzelne Faktoren, sondern auf eine **Vielzahl sich überlagernder Entwicklungen** zurückzuführen ist. Als besonders herausfordernd wurde dabei das gesamtwirtschaftliche und politische Umfeld der letzten Jahre beschrieben, das die Rahmenbedingungen für Investitionen im Bestand erheblich erschwert habe. Exemplarisch verwies eine Interviewperson auf die Abfolge externer Krisen, beginnend mit der COVID-19-Pandemie, gefolgt vom Krieg in der Ukraine, der Energiekrise, Lieferkettenstörungen, Baukostensteigerungen, anhaltender Inflation und schließlich der Zinswende. Diese Vielzahl an Veränderungen habe laut Aussage

zunächst zu einer Phase erheblicher Verunsicherung geführt, in der viele Planungen auf den Prüfstand gestellt worden seien. Ein anderes Unternehmen beschrieb, dass unter den gegenwärtigen Umständen (etwa Mitte der 2020er-Jahre) die geplante Investitionshöhe nicht durchgehalten werden könne, da die Liquiditätsreserven dann Ende der 2020er-Jahre weitgehend ausgeschöpft seien. Solange die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gegeben sei, wolle das Unternehmen weiter im Bestand investieren, jedoch sei klar, dass dies mittelfristig nur bei einer Verbesserung der Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten sei. Zwar seien die Finanzierungskosten wieder leicht rückläufig, für Investitionsentscheidungen mit mehrjährigem Horizont spielten sie jedoch nach wie vor eine Rolle.

### **Sonstige Aspekte mit Bezug zu Neubau/Bestand**

Einige Wohnungsunternehmen verwiesen auf unternehmensinterne Faktoren und strukturelle Rahmenbedingungen, die zusätzlich zur allgemeinen Kosten- und Finanzierungslage Herausforderungen in Neubau und Bestand darstellen. Ein zentrales Thema ist die wirtschaftliche Steuerbarkeit von Investitionen durch eine interne Ressourcennutzung. So wurde von einem kommunalen Unternehmen betont, dass Modernisierungsmaßnahmen nur deshalb gerade noch wirtschaftlich darstellbar seien, weil ein Großteil der Planungsleistungen intern durch eigenes Personal erbracht werde. In diesem Zusammenhang wurde berichtet, dass Handwerksunternehmen in den vergangenen Jahren verstärkt versucht hätten, die Knappheit auszunutzen, um Preisanpassungen über das tariflich Begründbare hinaus durchzusetzen. Weitere Aussagen bezogen sich auf langfristige Unwägbarkeiten bei der Umstellung der Wärmeversorgung, etwa auf Fernwärme oder auf Wärmepumpen. Die notwendigen Umplanungen und die eingeschränkte Verfügbarkeit bestimmter technischer Komponenten führten nicht nur zu hohen Vorlaufzeiten, sondern auch zu erheblichen Planungs- und Baukosten. Ein wiederkehrendes Problem beim Einbau von Wärmepumpen bestehe in der unzureichend ausgebauten Energieinfrastruktur, insbesondere im Bereich des Stromnetzes. Dies führe in der Praxis regelmäßig zu Verzögerungen bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen, da zunächst eine Prüfung des Stromnetzes und ggf. ein entsprechender Ausbau notwendig seien, bevor ein System eingesetzt werden könne.

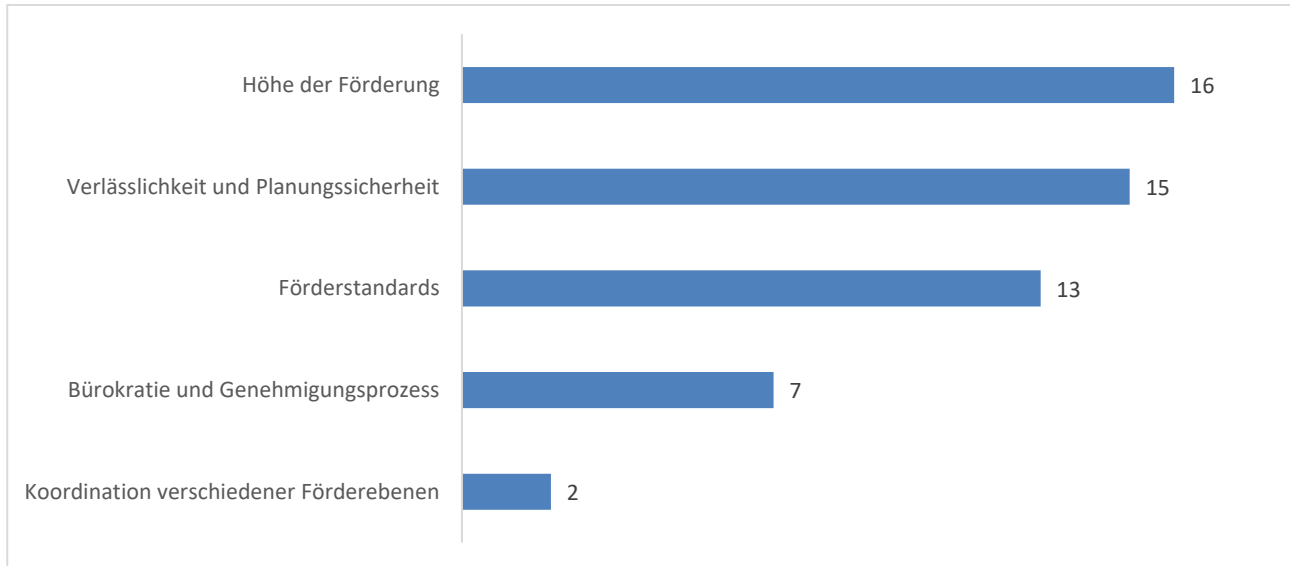
Darüber hinaus zeigen einzelne Fallbeispiele, dass auch genehmigungsrechtliche Hürden zu zeitlichen Verzögerungen führen können. So berichtete ein kommunales Wohnungsunternehmen, dass die geplante Nutzung eines nahegelegenen Flusses als Energiequelle für eine Wasser-Wasser-Wärmepumpe zunächst einer umfassenden naturschutzrechtlichen Prüfung unterzogen werden muss. Zudem wurde auf die zunehmende Unberechenbarkeit energetischer Sanierungsmaßnahmen hingewiesen. Zum einen sei die Entwicklung der Energiepreise kaum prognostizierbar, was wirtschaftliche Effekte aus Modernisierungen schwer kalkulierbar mache. Zum anderen bestehe eine erhebliche Diskrepanz zwischen den rechnerischen Energiebedarfen laut Ausweis und dem tatsächlichen Verbrauch. Die Ursachen dafür lägen auch im Nutzerverhalten, etwa durch individuelles Wärmeempfinden, gesundheitliche Bedingungen oder veränderte Wohngewohnheiten – etwa durch vermehrtes Homeoffice seit der Pandemie. Vor diesem Hintergrund werde die Annahme von „Warmmietenneutralität“ als nicht mehr realistisch eingeschätzt.

Ein kommunales Unternehmen mittlerer Größe hält es unter den Rahmenbedingungen der Jahre 2024/2025 für kaum möglich, beide Ziele – Klimaneutralität und bezahlbarer Wohnraum – gleichzeitig und im gleichberechtigten Umfang zu verfolgen. Investitionsentscheidungen müssten priorisiert werden – häufig zugunsten der Dekarbonisierung des Bestands. Die Errichtung neuen Wohnraums sei unter diesen Bedingungen dann nur noch punktuell und strategisch begrenzt möglich. Diese Einschätzung wird durch ein weiteres kommunales Unternehmen gestützt, das erklärte, dass die Erreichung der Klimaziele bis 2045 Investitionen in Höhe einer kompletten Bilanzsumme erfordere und damit wirtschaftlich nicht darstellbar sei. Dies schränke die Handlungsfähigkeit erheblich ein. Zwar sei eine Finanzierung über Kredite grundsätzlich möglich, doch reduziere sich dadurch der Spielraum für andere unternehmerische Aktivitäten erheblich.

### 4.1.2 Förderung

Das Thema *Förderung*, definiert als Herausforderungen im Zusammenhang mit öffentlichen Zuwendungen und Darlehn auf unterschiedlichen Governance-Ebenen, setzt sich wiederum aus verschiedenen Unterthemen zusammen, von denen fünf als zentral angesehen werden können (vgl. Abbildung 7).

**Abbildung 4: Förderung als Herausforderung hessischer Wohnungsunternehmen**



Quelle: Die Zahlen geben an, in wie vielen der Interviews das jeweilige Thema angesprochen wurde (= Nennungen). Eigene Darstellung.

In der Kategorie **„Höhe der Förderung“** wurden Aussagen zur Förderintensität bzw. zur finanziellen Ausstattung von Programmen zusammengefasst. Dazu zählten auch Äußerungen darüber, ob die Höhe der Fördermittel ausreicht, um Bauprojekte wirtschaftlich tragfähig zu gestalten. Bei dieser Thematik stand für die Unternehmen vor allem der Wohnungsneubau im Vordergrund. Nach übereinstimmender Einschätzung von 16 der 23 befragten Unternehmen seien Projekte im freifinanzierten Wohnungsbau angesichts hoher Baukosten und gestiegener Zinsen zunehmend unwirtschaftlich geworden. Unter den wirtschaftlichen Bedingungen der Jahre 2024/2025 gewinne dagegen der sozial geförderte Wohnungsbau an Attraktivität. Trotz der insgesamt guten Nachfrage nach den Förderprogrammen des sozialen Wohnungsbaus berichteten die Wohnungsunternehmen dennoch auch von Herausforderungen im Zusammenhang mit dem geförderten Wohnungsbau. Zwar ermögliche die soziale Wohnraumförderung weiterhin Bauvorhaben, jedoch seien diese in der Regel lediglich kostendeckend („schwarze Null“). Zudem betonten manche der Unternehmen, dass der Betrieb geförderter Wohnungen aufgrund höherer Verwaltungs- und Betreuungsanforderungen zusätzlichen Aufwand mit sich bringe.

Sowohl Wohnungsgenossenschaften in ländlichen Gebieten als auch kommunale Wohnungsunternehmen in verdichteten Siedlungsräumen wiesen darauf hin, dass die bestehenden Förderstrukturen regionale Unterschiede nur unzureichend abbilden. So betonten die Genossenschaften, dass die Grundstückspreise in ländlichen Regionen zwar günstiger seien, dies jedoch nicht in gleichem Maße für die Baukosten gelte. Die dort erzielbaren Mieten reichten häufig nicht aus, um Bauprojekte wirtschaftlich darzustellen – auch nicht bei gefördertem Wohnungsbau. Während es in stark nachgefragten Regionen aufgrund hoher Mietpreise möglich sei, auch noch bei einer Miete 20 % unterhalb der ortsüblichen Vergleichsmiete zu bauen, wie dies das hessische Fördergesetz vorschreibt, lasse sich dieses Modell nicht auf dünn besiedelte ländliche Räume übertragen. Dort seien die Mieten bereits auf einem niedrigen Niveau, das sich aufgrund gleichbleibend hoher Baukosten – abgesehen von den günstigeren Grundstücken – nicht weiter unterschreiten lasse. Dies erschwere insbesondere in Regionen mit vergleichsweise niedrigen Mieten die wirtschaftliche Umsetzung

entsprechender Projekte. Die kommunalen Wohnungsunternehmen in stark nachgefragten und verdichteten Siedlungsräumen wiederum berichteten, dass die bei der sozialen Wohnraumförderung angesetzten Bodenrichtwerte nicht ausreichend seien, um die hohen Grundstückserwerbskosten zu tragen, wodurch aus ihrer Sicht die Förderung unattraktiver werde. Weitere Schwierigkeiten im geförderten Wohnungsbau sind nach Aussagen verschiedener Wohnungsunternehmen die definierten Einkommensgruppen von Anspruchsberechtigten. So wurde von Wohnungsunternehmen in den Interviews angesprochen, dass gerade mittlere Einkommen, die knapp oberhalb der Einkommensgrenzen für eine Sozialwohnungsberechtigung liegen, häufig „leer“ ausgingen und durch die Förderung nicht berücksichtigt würden. Ebenfalls in diesem Kontext äußerte ein kommunales Unternehmen aus einem eher ländlich geprägten Teil Hessens, dass es Kommunen gäbe, die sich aufgrund der niedrigen Einkommensgrenzen im geförderten Wohnungsbau dagegen wehren würden, Sozialwohnungsbezieher aufzunehmen. Da die soziale Wohnraumförderung eine Ko-Finanzierung durch Kommunen vorsieht, führe dies letztendlich dazu, dass Kommunen sich nicht beteiligen und dass Unternehmen keine preisgünstigen belegungsgebundenen Wohnungen anbieten können. Aber auch die schwierige finanzielle Situation von Kommunen, wie von einem anderen kommunalen Unternehmen geschildert, kann eine Ko-Finanzierung unmöglich machen, sodass das Unternehmen keine geförderten Wohnungen errichten könne. Zugleich äußerten sich einige Unternehmen sehr positiv über die deutlichen Verbesserungen der Förderbedingungen für den sozialen Wohnungsbau durch die hessische Landesregierung im Jahr 2023. Zentrale Neuerung ist eine deutliche Erhöhung der Fördermittel (siehe Abbildung 8).

#### **Abbildung 5: Infobox Novellierung soziale Wohnraumförderung Hessen 2023.**

Die soziale Wohnraumförderung in Hessen basiert auf dem Hessischen Wohnraumfördergesetz (HWOFG), das der Landtag im Jahr 2012 verabschiedete. Ziel der Förderung ist es, Haushalte mit geringem und mittlerem Einkommen bei der Versorgung mit angemessenem Wohnraum zu unterstützen. Gefördert werden insbesondere der Neubau und die Modernisierung von Mietwohnungen, der Bau von Wohnraum für Studierende und Auszubildende sowie die Bildung von selbstgenutztem Wohneigentum, einschließlich des Erwerbs von Bestandsimmobilien und Umbaumaßnahmen zur Barrierereduktion. Die Finanzierung erfolgt aus Landesmitteln, die durch Bundesmittel kofinanziert werden. Grundlage für die Bundesbeteiligung sind Finanzhilfen gemäß Artikel 104d GG, deren Inanspruchnahme eine anteilige Landesbeteiligung voraussetzt. In der Praxis liegt diese bei mindestens 30 % der eingesetzten Bundesmittel. Im Jahr 2023 hat das Land Hessen die Konditionen für die soziale Wohnraumförderung angepasst: Beim Neubau von Mietwohnungen steigen die Darlehensbeträge und Finanzierungszuschüsse im Durchschnitt um rund 30 %. Die zinsfreie Laufzeit der Darlehen beträgt nun bis zu 25 Jahre, bei Wohnraum für Studierende und Auszubildende sogar bis zu 40 Jahre. Künftig erfolgt die Auszahlung der Zuschüsse nicht mehr nach Fertigstellung, sondern parallel zum Förderdarlehen in gleichen Raten, wodurch der Vorfinanzierungsbedarf für Investoren entfällt. Für besonders energieeffizientes Bauen nach dem Effizienzhaus-40-Standard oder besser wird ein Zuschuss von 150 Euro pro Quadratmeter gewährt, der bislang nur als Darlehen vergeben wurde. Zur Verbesserung der Barrierefreiheit wird das Zusatzdarlehen für den Einbau eines Aufzugs von 3.000 auf 3.500 Euro je geförderter Wohnung erhöht; das maximale Aufzugsdarlehen steigt von 40.000 auf 45.000 Euro. Das bisher auf Studierende beschränkte Förderprogramm wird zudem auf Auszubildende ausgeweitet. Im Bereich der Modernisierung steigt der Zuschussanteil von 20 auf 30 % der Darlehenssumme, und erstmals wird auch die energetische Modernisierung umfassend gefördert – bislang war dies nur möglich, wenn keine Bundesprogramme griffen.

In der Kategorie „**Verlässlichkeit und Planungssicherheit**“ finden sich Aussagen zu fehlender oder eingeschränkter Planungs- und Finanzierungssicherheit durch kurzfristige Änderungen in der Förderpolitik, das Auslaufen von Programmen und Ungewissheit über geforderte Baustandards. Nach Einschätzung vieler befragter Wohnungsunternehmen sind Planung und Umsetzung von Neubau- und Modernisierungsprojekten in hohem Maße von der Stabilität und Verlässlichkeit staatlicher Förderprogramme abhängig. Sie betonten, dass ihre Investitionsentscheidungen langfristige Zeiträume umfassten – sowohl hinsichtlich der Projektentwicklung und Bauausführung als auch in Bezug auf die spätere Bewirtschaftung der Immobilien, die sich häufig über mehrere Jahrzehnte erstreckte. Vor diesem Hintergrund berichteten einige der interviewten Unternehmen darüber, dass kurzfristige Änderungen, überraschende Kürzungen oder das plötzliche Einstellen von Förderprogrammen eine verlässliche wirtschaftliche Planung stark erschwerten. Besonders häufig verwiesen die Unternehmen in diesem Zusammenhang auf die abrupte Beendigung der KfW-Förderung für Neubauten im Effizienzhausstandard 55 zum 1. Februar 2022<sup>25</sup>, was zu einer spürbaren Frustration der Gesprächspartnerinnen beigetragen habe. Nach Angaben der Unternehmen führe die mit einem abrupten Förderstopp einhergehende Unsicherheit dazu, dass wirtschaftlich kalkulierte Maßnahmen ihre Tragfähigkeit verlören. Einzelne Stimmen hoben hervor, dass eine verlässliche Förderkulisse nicht nur für finanzielle Planungssicherheit Sorge, sondern auch eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung langfristiger Klimastrategien darstelle. Derzeit werde jedoch eine hohe Volatilität in der Förderlandschaft beobachtet, die gerade bei ambitionierten energetischen Maßnahmen mit hohem Investitionsbedarf eine verlässliche Planung erschwere. Im Widerspruch zu solchen ambitionierten Klimaschutzmaßnahmen im Gebäudebestand stehen dagegen Aussagen einiger anderer interviewter Unternehmen, wonach die geforderten baulichen Standards bei staatlichen Förderprogrammen häufig zu hoch seien.

In der Kategorie „**Förderstandards**“ wurden Aussagen zu baulichen oder technischen Anforderungen zusammengefasst, die an die Inanspruchnahme von Förderung geknüpft sind. Thematisiert wurden insbesondere Zielkonflikte zwischen Fördervorgaben, Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit. Wohnungsunternehmen über alle Auswahlkriterien hinweg berichteten, dass die mit Förderprogrammen verknüpften baulichen Standards häufig eine Herausforderung darstellen. In diesem Zusammenhang wurde auch darauf hingewiesen, dass Förderinstrumente teilweise stärker auf bestimmte bauliche Maßnahmen wie die Ertüchtigung der Hüllfläche fokussiert seien, während andere Möglichkeiten wie etwa die CO<sub>2</sub>-Reduktion durch einen Heizungstausch finanziell weniger Berücksichtigung fänden. Kritisiert wurde zudem, dass die Förderlandschaft häufig auf hochenergetische Zielstandards ausgerichtet sei, ohne die tatsächlichen Bedingungen vor Ort – etwa Gebäudesubstanz oder soziale Zielgruppen – ausreichend zu berücksichtigen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen hoben die begrenzten personellen und fachlichen Ressourcen kleinerer Wohnungsunternehmen im Wettbewerb um Fördermittel hervor. Dadurch bestehe ein struktureller Nachteil gegenüber größeren Unternehmen, die über spezialisierte Abteilungen verfügen und Förderaufträge schneller und professioneller bearbeiten könnten.

Die Kategorie „**Bürokratie und Genehmigungsprozess**“ umfasst in diesem Zusammenhang Aussagen zu administrativen Erschwernissen bei der Antragstellung, Bewilligung, Abrechnung und Prüfung von Fördermitteln.

---

<sup>25</sup> Die KfW-Förderung für Neubauten im Effizienzhausstandard 55 (EH 55) wurde zum 24. Januar 2022 eingestellt. Diese Maßnahme betraf zinsgünstige Kredite und Tilgungszuschüsse, die Bauherren für energieeffiziente Neubauten beantragen konnten. Die Entscheidung zur Einstellung der Förderung wurde aufgrund einer unerwartet hohen Anzahl von Förderanträgen getroffen, die die verfügbaren Haushaltsmittel überstiegen. Zudem wurde argumentiert, dass der EH 55-Standard mittlerweile weit verbreitet sei und daher keine zusätzliche Förderung mehr benötige. Die Förderung von Neubauten im Standard KfW-Effizienzhaus 55 wurde zum 16. Dezember 2025 befristet wieder eingeführt. Sie ist nicht dauerhaft angelegt, sondern gilt nur bis zur Ausschöpfung der bereitgestellten Fördermittel – diese Änderung lag allerdings nach dem Zeitpunkt der Interviews.

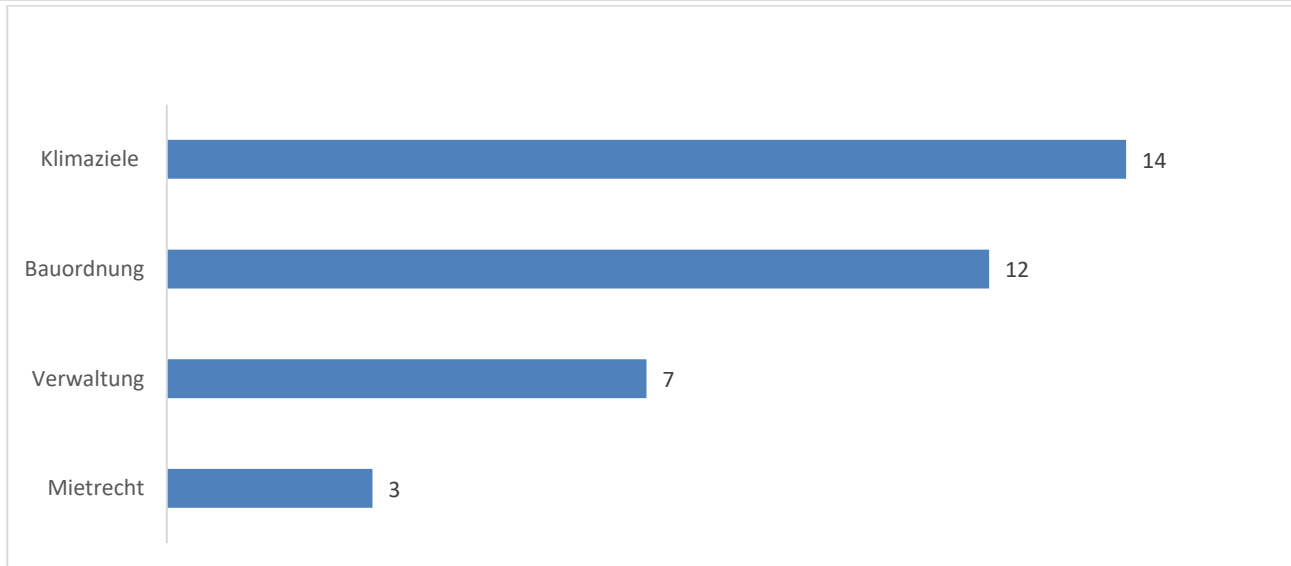
Wohnungsunternehmen berichteten von bürokratischen Hürden und langwierigen Genehmigungsprozessen im Zusammenhang mit der Beantragung von Fördermitteln und deren Abwicklung. Als besonders problematisch wurde die Vielzahl unterschiedlicher Förderprogramme mit jeweils eigenen Anforderungen, Fristen und Zuständigkeiten beschrieben. Die Unternehmen wiesen darauf hin, dass eine solche Komplexität die Projektdurchführung erschwere und wirtschaftliche Risiken berge – etwa dann, wenn eine einzelne Förderzusage ausbleibe und dadurch die Gesamtfinanzierung gefährdet werde. Neben den formalen Anforderungen seien insbesondere die langen Bearbeitungszeiten eine Herausforderung. Bewilligungsverfahren zögen sich teilweise über mehrere Monate hin, was sich mit dynamisch entwickelnden Baupreisen und engen Angebotsfristen in der Bauwirtschaft schwer vereinbaren ließe. Teilweise müssten Unternehmen Verlängerungsanträge stellen, weil die Genehmigung nicht rechtzeitig vorliege. Ein weiterer Punkt betraf die sogenannte mittelbare Belegung, ein Verfahren, bei dem im Rahmen der sozialen Wohnraumförderung Wohnungen im Bestand mit Belegungsbindungen versehen werden, um Fördermittel für Neubauten zu erhalten. Dieses Instrument wird zwar von einigen Unternehmen genutzt, es wurde jedoch zugleich als organisatorisch und administrativ aufwendig beschrieben. Schwierigkeiten entstünden insbesondere dann, wenn bereits im Antragsprozess konkrete freie Wohnungen im Bestand benannt werden müssen – was sich in der Praxis oft nicht mit ausreichender Sicherheit voraussagen lässt. In der Summe würden diese Faktoren nach Aussage der Unternehmen dazu führen, dass ein erheblicher planerischer und personeller Aufwand notwendig sei, um förderfähige Projekte überhaupt realisieren zu können. Die bestehenden Abläufe wurden daher vielfach als hemmend für eine zügige Umsetzung von Wohnungsbauprojekten wahrgenommen.

Die Kategorie „**Koordination verschiedener Förderebenen**“ beinhaltet Aussagen zu Problemen in der Abstimmung zwischen verschiedenen Fördertöpfen oder Förderebenen (z. B. Bund und Land), die zu Inkonsistenzen, Doppelstrukturen oder Mehrbelastung führen. Die beiden Wohnungsunternehmen mit entsprechenden Äußerungen schilderten, dass sie im Rahmen geförderter Bauvorhaben regelmäßig mit einer komplexen Abstimmung zwischen verschiedenen politischen und administrativen Ebenen konfrontiert seien. Dabei wurden insbesondere die Bundes-, Landes- und Kommunalebene benannt, die teilweise unterschiedliche Anforderungen und Nachweise forderten, bspw. die Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) und das Hessische Programm zur Energieeffizienz im Mietwohnungsbau. Aus Sicht der Unternehmen ergebe sich eine weitere Herausforderung daraus, dass Förderprogramme, etwa im Bereich des sozialen Wohnungsbaus, zwar auf Landesebene konzipiert werden, jedoch durch kommunale Vorgaben – etwa zur Mietpreisbindung oder Belegungsstruktur – stark geprägt seien. Aus Unternehmensperspektive könne diese zusätzlichen Anforderungen die Wirtschaftlichkeit einzelner Projekte erheblich beeinträchtigen – insbesondere dann, wenn kommunale Mietpreisbindungen eine noch stärkere Absenkung erfordern, als es die Vorgaben des Hessischen Wohnraumförderungsgesetzes vorsehen. Gleichzeitig wurde betont, dass Städte in einzelnen Fällen auch zusätzliche Mittel bereitstellen, was wiederum die finanzielle Machbarkeit unterstützen könne. Als problematisch wurde beschrieben, dass sich aus diesen unterschiedlichen Erwartungen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen kein konsistentes Gesamtbild ergibt. Vielmehr entstehe ein Spannungsverhältnis, in dem Unternehmen versuchten, zwischen den verschiedenen Anforderungen zu vermitteln und ihre Projekte dennoch umzusetzen. Teilweise werde dies als kaum steuerbar wahrgenommen, da sich die Rahmenbedingungen von Kommune zu Kommune deutlich unterschieden und eine übergreifende strategische Planung dadurch erschwert werde. Ein großes öffentliches Unternehmen beklagte, dass ein „Mittelweg“ fehle – also eine Förderstruktur, die neben hochsubventionierten und freifinanzierten Segmenten auch mittlere Einkommensgruppen adressiere. Diese Lücke in der Förderlandschaft wird nach Einschätzung einiger Unternehmen wesentlich auf eine unzureichende Koordination zwischen den politischen Ebenen zurückgeführt.

### 4.1.3 Rechtliche/politische Rahmenbedingungen

Die Herausforderungen *durch rechtliche bzw. politische Rahmenbedingungen*, die in den Interviews von insgesamt 21 der 23 befragten Unternehmen angesprochen wurden, lassen sich in vier Kategorien untergliedern.

**Abbildung 6: Rechtlich/politische Rahmenbedingungen als Herausforderungen hessischer Wohnungsunternehmen**



Quelle: Die Zahlen geben an, in wie vielen der Interviews das jeweilige Thema angesprochen wurde (= Nennungen). Eigene Darstellung.

Am häufigsten benannten die Unternehmen Herausforderungen, die sich im weitesten Sinne der Kategorie „**Klimaziele**“ zuordnen lassen. In der Kategorie wurden Aussagen zu politischen oder gesetzlichen Vorgaben zur CO<sub>2</sub>-Reduktion, zur Klimaneutralität oder zu energetischen Standards, insbesondere zu deren Umsetzbarkeit und Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis erfasst. Die befragten Wohnungsunternehmen schilderten die Umsetzung der politischen Klimaziele in der wohnungswirtschaftlichen Praxis als äußerst anspruchsvoll. Trotz eines überall grundsätzlichen Bekenntnisses zum Klimaschutz und eigener Strategien wurde auf eine zunehmende Diskrepanz zwischen politischen Anforderungen, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und technischer sowie organisatorischer Umsetzbarkeit hingewiesen. Ein zentrales Spannungsfeld ergebe sich laut Aussagen mehrerer Unternehmen unabhängig von Rechtsform und Größe aus dem Zielkonflikt zwischen Klimaschutz und sozialverträglichem Wohnungsbau (vgl. Kap. 4.5), da sich die Unternehmen zeitgleich mit der Aufgabe konfrontiert sehen, bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen und strenge energetische Anforderungen – gemäß Effizienzhausstandards und Gebäudeenergiegesetz (GEG) – zu erfüllen. Mehrere Wohnungsunternehmen verwiesen auf gestiegene Anforderungen an die technische Ausstattung von Neubauten als zentrale Schwierigkeit bei der wirtschaftlichen Umsetzung von Wohnungsbauprojekten. Insbesondere gesetzlich vorgeschriebene Komponenten wie mechanische Lüftungsanlagen oder bestimmte Heizungsanlagen verursachten erhebliche Mehrkosten, die sich nur schwer in den Mieten abbilden lassen – vor allem im preisgebundenen oder preisgedämpften Segment. Die technische Komplexität und der damit verbundene Wartungs- und Instandhaltungsaufwand wurden ebenfalls als herausfordernd eingeschätzt. Darüber hinaus wurde die Unsicherheit im Umgang mit sich schnell ändernden rechtlichen Anforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Gebäudeenergiegesetz (GEG), kritisch bewertet. Gerade kleinere Genossenschaften im ländlichen Raum sehen sich damit konfrontiert, kurzfristige gesetzliche Anpassungen beobachten, bewerten und umsetzen zu müssen – oftmals ohne entsprechende personelle oder fachliche Ressourcen. Die Regulierungsdynamik wurde als wachsendes Risiko für die Projektumsetzung beschrieben. Die steigenden

Bau- und Sanierungskosten infolge technischer Vorgaben wie Lüftungsanlagen, Wärmepumpen oder vollständiger Versickerungspflichten verschärften diesen Zielkonflikt. Es wurde die Befürchtung geäußert, dass viele dieser Vorgaben zwar politisch gut gemeint, in der praktischen Umsetzung jedoch wirtschaftlich nicht tragfähig und auch den Mietern nur schwer vermittelbar seien.<sup>26</sup> Auch die derzeitige Regelung zur Verteilung der CO<sub>2</sub>-Kosten wurde als Herausforderung beschrieben: Während sich der regulatorische Druck durch CO<sub>2</sub>-Bepreisung und Berichtspflichten erhöhe, fehlten gleichzeitig verlässliche Rückflüsse, etwa durch eine zweckgebundene Verwendung der CO<sub>2</sub>-Abgaben. Diese würden aktuell primär als finanzielle Belastung wahrgenommen, obwohl sie theoretisch einen Investitionsanreiz darstellen könnten.

Unter das Thema „**Bauordnung**“ fallen Aussagen zu Anforderungen und Vorgaben aus dem Bauplanungsrecht (Baugesetzbuch), Bauordnungsrecht (Landesbauordnung) oder verwandten Regelwerken (z. B. kommunale Satzungen), die aus Sicht der Wohnungsunternehmen Planung und Durchführung von Bauvorhaben erschweren oder verteuern.

Die befragten Unternehmen schilderten ein vielschichtiges Bild regulatorischer Hürden, die sie in ihrer Bau-tätigkeit als einschränkend wahrnehmen. Ein häufig von Wohnungsunternehmen in hochverdichteten Siedlungsräumen mit angespanntem Wohnungsmarkt genanntes Thema im Kontext von Neubau, aber auch im Rahmen von Nachverdichtung und Aufstockung, war dabei die Stellplatzsatzung, die als erheblicher Kostentreiber gilt. Trotz guter Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr müssten in diesen Gebieten umfangreiche Stellplatznachweise erbracht werden, was in vielen Fällen den Bau kostspieliger Tiefgaragen erforderlich mache. Die damit verbundenen Kosten für den Bau von Tiefgaragen würden zusätzlich durch gestiegene Depo-niegebühren für den Aushub, aufwändige Wasserhaltungsmaßnahmen aufgrund veränderter klimatischer Bedingungen sowie ergänzende Umweltauflagen erhöht. Eine Weitergabe dieser Mehrkosten an die Mieter sei nur eingeschränkt möglich, ohne die Mietpreise in Bereiche zu erhöhen, die insbesondere im geförderten Wohnungsbau nicht mehr als sozial verträglich angesehen würden. Darüber hinaus wurde berichtet, dass zusätzliche baurechtliche Anforderungen – etwa zu Fahrrad- und Lastenradstellplätzen, Spielplätzen, E-La-destationen oder insektenfreundlicher Begrünung – die finanziellen Belastungen weiter erhöhen und in der Gesamtheit kaum noch erfüllbar seien, wenn zugleich bezahlbare Mieten gewährleistet werden sollen.

Als weitere Herausforderung wurde die Heterogenität der Landesbauordnungen genannt. Unterschiede zwischen den Bundesländern – beispielsweise bei der Zulassung bestimmter Baustoffe oder technischer Ausführungen – führten laut Aussagen der Unternehmen zu zusätzlichen Planungs- und Genehmigungskosten. Exemplarisch wurde von einem privaten Wohnungsunternehmen die Montage von Photovoltaikmodulen genannt, die sich durch divergierende Zulassungsanforderungen verzögere oder die Verwendung bestimmter Klebstoffe verlange, die in Baden-Württemberg zugelassen seien, in Hessen jedoch nicht. Auch die gesetzlichen Vorgaben zur Barrierefreiheit wurden thematisiert. Zwar werde der soziale Nutzen dieser Maßnahmen grundsätzlich anerkannt, die verpflichtende vollständige Barrierefreiheit von Erdgeschoss oder gesamten Gebäuden verursache jedoch erhebliche Mehrkosten. Diese stünden häufig in keinem Verhältnis zum tatsächlichen Bedarf – insbesondere dann, wenn im jeweiligen Objekt nur ein geringer Anteil an Rollstuhlnutzerinnen und -nutzern wohne. Zudem wurden langwierige Genehmigungsverfahren sowie stadtplanerische Vorgaben als weitere Hemmnisse für die Umsetzung von Projekten angesehen. So berichteten Unternehmen beispielsweise, Aufstockungsvorhaben seien an Detailvorgaben wie Staffelgeschossen oder Nachverdichtungsgrenzen gescheitert, obwohl so zusätzlicher Wohnraum hätte geschaffen werden können. Die politische Entscheidungsfindung auf kommunaler Ebene wird als langsam und von Einzelinteressen geprägt

---

<sup>26</sup> Kritisch äußerte sich ein kleines kommunales Unternehmen über ein aus ihrer Sicht stark „ideologisch“ geprägtes Politikverständnis. Das Unternehmen forderte, mehr Pragmatismus und Technologieoffenheit zuzulassen, insbesondere im Kontext kommunaler Wärmeplanung und der Nutzung regenerativer Energien. Pauschale Vorgaben – etwa der Vorrang für bestimmte Technologien wie die Wärmepumpe – würden demnach häufig an den konkreten Rahmenbedingungen einzelner Quartiere vorbeigehen. Stattdessen plädierte das Unternehmen für individuelle, standortbezogene Lösungen.

wahrgenommen. Auch bei intensiver Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern fehle es laut Aussagen der Unternehmen häufig an der Bereitschaft, unverhältnismäßige Auflagen infrage zu stellen. Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Rechtsformen kamen zu der Einschätzung, dass die zum Befragungszeitpunkt 2024/2025 bestehende Ausgestaltung bauordnungsrechtlicher Vorgaben in vielen Fällen weder ökonomisch tragfähig noch praxisnah sei. Einzelne Unternehmen verwiesen zudem auf den Denkmalschutz als eine weitere relevante Herausforderung. Zwar werde der kulturelle und städtebauliche Wert denkmalgeschützter Gebäude grundsätzlich anerkannt, gleichzeitig führe die Einbindung der zuständigen Denkmalschutzbehörden jedoch regelmäßig zu zeitintensiven Abstimmungen und Verzögerungen im Planungs- und Umsetzungsprozess. Die Anforderungen an Substanzerhalt, Materialwahl oder Bauweise schränkten nicht nur den Gestaltungsspielraum ein, sondern erschwerten auch die Umsetzung energetischer Maßnahmen und kosteneffizienter Sanierungen. In der Praxis stehe der Denkmalschutz daher häufig im Spannungsverhältnis zum vielfach politisch geforderten Ziel, mehr Tempo im Wohnungsbau zu erreichen. Die daraus resultierenden Verzögerungen wirkten den politischen Zielsetzungen zu beschleunigtem Wohnungsneubau und -modernisierung entgegen.

Stärker auf die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen bezogene Aussagen wurden unter dem Stichwort „**Verwaltung**“ zusammengefasst: Sie betreffen Aussagen zu strukturellen und prozessualen Problemen in der staatlichen Verwaltung, etwa infolge von Personalmangel, Zuständigkeitsunklarheiten oder mangelnder Abstimmung. Die befragten Wohnungsunternehmen schilderten verschiedene Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung und der Umsetzung von Wohnbauprojekten. Im Zentrum der Kritik standen langwierige Genehmigungsverfahren, komplexe Förderstrukturen sowie Defizite bei der Digitalisierung und Entscheidungsfindung in den zuständigen Behörden. Wie beim Thema Bauordnung bereits angeführt, benannten die interviewten Wohnungsunternehmen die Dauer der Baugenehmigungsverfahren als Hemmnis. Mehrfach verwiesen Unternehmen darauf, dass einzelne Projekte mehr als ein Jahr auf eine Genehmigung warten müssten. Solche langen Wartezeiten würden laut Aussagen der Unternehmen zu erheblichen Unsicherheiten in der Kostenplanung führen und angesichts auslaufender oder nicht mehr gewährleisteter Preisbindungen (für die Bauangebote) die Rentabilität der Vorhaben gefährden. Darüber hinaus bezeichneten die Interviewten mangelnde Digitalisierung in den Bauverwaltungen als erhebliches Problem. Während von den Unternehmen selbst zunehmend digitale Abläufe erwartet würden, verlange ein Großteil der Bauämter weiterhin papierbasierte Einreichungen. Dies führe laut Aussagen der Befragten zu unübersichtlichen Abläufen, dem Verlust von Unterlagen sowie zu Unsicherheiten in der Zuständigkeit – mit entsprechenden Verzögerungen im Prozess. Ein weiterer Aspekt betreffe den mangelnden Entscheidungsspielraum in der Verwaltung. Einzelne Interviewpersonen schilderten, dass Mitarbeitende in Bauämtern aus Angst vor Fehlern oder möglichen Einsprüchen zögerten, Entscheidungen zu treffen. Dies betreffe insbesondere Projekte, bei denen Zielkonflikte zwischen sozialem Wohnungsbau und Klimaschutz abgewogen werden müssten – etwa bei Änderungen von Bebauungsplänen oder Vorhaben zum Bauen im Innenbereich, wenn kein Bebauungsplan vorliegt (§ 34 BauGB). Auch dies trage zu weiteren Verzögerungen bei. Eine Genossenschaft berichtete im Zusammenhang mit der Fremdverwaltung kommunaler Gebäude, die als Flüchtlingsunterkünfte genutzt werden, von einer weiteren Herausforderung. Häufig stünden die finanziellen Mittel für notwendige Sanierungen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung, sodass politische Erwartungshaltungen und praktische Umsetzungsmöglichkeiten auseinanderfielen. Dies führe immer wieder zu Spannungen zwischen Verwaltung und dem Wohnungsunternehmen als Verwalter der kommunalen Bestände.

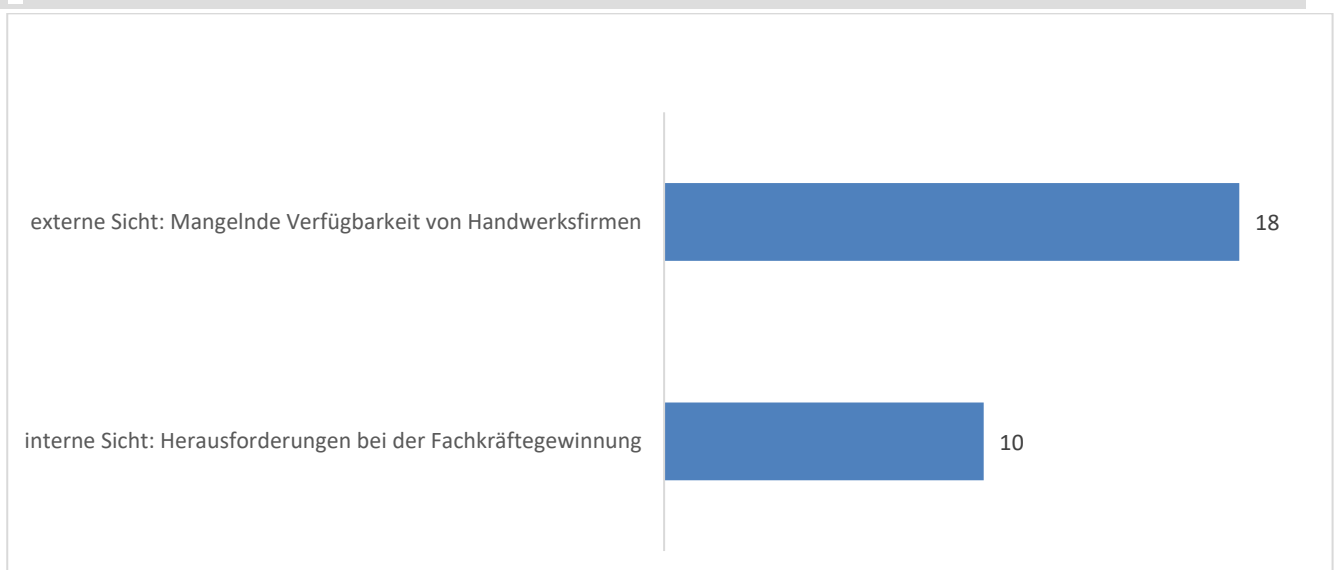
Einige der genannten Herausforderungen durch die *rechtlichen/ politischen Rahmenbedingungen* bezogen sich auf ein wesentliches Steuerungsinstrument des Bundes, nämlich das „**Mietrecht**“. Diese Kategorie erfasst folglich Aussagen der befragten Wohnungsunternehmen zu Regelungen im Mietrecht (z. B. höchstzulässige Miete, Mieterhöhungsmöglichkeiten oder Modernisierungsumlage), die aus Sicht der Wohnungsunternehmen bestimmte unternehmerische Strategien unterlaufen. Die drei Wohnungsunternehmen mit entsprechenden Antworten verwiesen darauf, dass das geltende Mietrecht aus ihrer Sicht eine Hürde für die

wirtschaftliche Umsetzung von Modernisierungen sowie die nachhaltige Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen darstelle. Insbesondere die gesetzlichen Vorgaben zur Modernisierungumlage und zu Kappungsgrenzen bei Mieterhöhungen wurden als investitionshemmend und nicht an den wirtschaftlichen Realitäten orientiert beschrieben. Ein häufig genannter Kritikpunkt war die gesetzliche Deckelung der Umlagefähigkeit von Modernisierungskosten durch das Mietrechtsanpassungsgesetz. Während früher bis zu 11 % der Investitionskosten umgelegt werden konnten, liege dieser Satz inzwischen bei 8 % und sei zusätzlich bei Mieten von unter 7 €/m<sup>2</sup> durch eine absolute Grenze von zwei Euro pro Quadratmeter monatlich begrenzt. Nach Aussage kommunaler Unternehmen ließe sich ein erheblicher Teil der Kosten – insbesondere bei energetischen Modernisierungen – unter den aktuellen Bedingungen nicht mehr refinanzieren. Sie sehen sich als gemeinwohlorientierte Vermieterinnen durch die Regelungen besonders benachteiligt. Da sie in der Regel sozialverträgliche, vergleichsweise niedrige Ausgangsmieten verlangen, fehle ihnen die Möglichkeit, notwendige energetische Modernisierungen finanziell kostenneutral umzusetzen. Einzelne Interviewpartnerinnen bezeichneten dies als „sozial unausgewogen“. Auch von Kommunen festgelegte Mietpreisbegrenzungen, bspw. für kommunale Wohnungsunternehmen, werden als problematisch beschrieben. Hier seien Mieterhöhungen – auch nach Modernisierungen oder bei Neuvermietung – teilweise ausgeschlossen. Darüber hinaus wurde das Schutzniveau des Mietrechts kritisch hinterfragt. So wurde von einem größeren privatwirtschaftlichen Unternehmen die Kritik geäußert, dass die geltenden Regelungen im Mietrecht insbesondere Bestandsmieterinnen und -mieter schützen würden, während Haushalte, die neu auf den Wohnungsmarkt treten – etwa infolge beruflicher Veränderungen oder familiärer Umbrüche – kaum abgesichert seien. Die bestehende Gesetzeslage verfestige damit aus Sicht des Unternehmens bestehende Strukturen, erschwere jedoch flexible Anpassungen an veränderte Wohnbedarfe.

#### 4.1.4 Fachkräfte

Unter dem Stichwort Fachkräfte können sowohl eine externe als auch interne Sicht der Unternehmen differenziert werden. Unter die externe Sicht fallen Aussagen der Unternehmen zur mangelnden Verfügbarkeit von Handwerksfirmen. Die interne Sicht umfasst alle Aussagen der Unternehmen zu Entwicklungen bei der Rekrutierung und Bindung von geeignetem Personal.

**Abbildung 7: Verfügbarkeit und Gewinnung von Fachkräften als Herausforderung hessischer Wohnungsunternehmen**



Quelle: Die Zahlen geben an, in wie vielen der Interviews das jeweilige Thema angesprochen wurde (= Nennungen). Eigene Darstellung.

Die befragten Wohnungsunternehmen beschrieben die **eingeschränkte Verfügbarkeit externer Handwerksfirmen** als ein Hemmnis für die Umsetzung von Neubau- und insbesondere Modernisierungsmaßnahmen. Es bestehe – so die Einschätzung vieler Akteure – eine strukturelle Überlastung des Handwerksmarktes, die sich sowohl in der Angebotslage als auch in der zeitlichen Umsetzbarkeit von Projekten niederschläge. In mehreren Fällen berichteten Unternehmen, dass Ausschreibungen für handwerkliche Leistungen, etwa im Bereich Heizung, Sanitär oder Elektro, keine oder nur sehr wenige Angebote zur Folge gehabt hätten. In ländlichen Regionen verschärfe sich die Lage zusätzlich: Hier sei die Zahl potenzieller Anbieter begrenzt, und viele Handwerksunternehmen würden Aufträge aufgrund langer Anfahrtswege ablehnen. Einige Unternehmen gaben an, dass die Leistungen, die weniger lukrativ oder besonders arbeitsintensiv seien, oft gar nicht mehr angeboten würden. Gleichzeitig würden bestehende Kapazitäten häufig durch große Auftraggeber mit höheren Volumina gebunden. In solchen Fällen habe man als kleines oder mittleres Wohnungsunternehmen nur eingeschränkte Zugriffsmöglichkeiten auf verfügbare Kapazitäten. Auch durch demografische Veränderungen im Handwerk – etwa fehlende Nachfolgeregelungen – werde perspektivisch mit einem weiteren Rückgang der verfügbaren Handwerksbetriebe gerechnet. Hier sehen insbesondere Unternehmen im ländlichen Raum zukünftig eine weitere Herausforderung auf sich zukommen. In technischen Bereichen, die mit der energetischen Modernisierung verbunden sind, werde das Problem zusätzlich durch die Komplexität der Systeme verschärft. Unternehmen schilderten, dass bei Photovoltaik, Wärmepumpen und Speichertechnik häufig unterschiedliche Firmen für einzelne Komponenten zuständig seien, ohne dass ein übergreifendes Systemverständnis bestehe. Dies führe nicht nur zu Koordinationsproblemen, sondern auch zu Schwierigkeiten bei der Wartung und dem reibungslosen Betrieb der Anlagen. In der Praxis könne niemand für das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente garantieren.

Zehn Wohnungsunternehmen berichteten, dass sich die **Gewinnung qualifizierter Fachkräfte** zunehmend als Schwierigkeit darstellt. Zwar gaben einige Unternehmen an, derzeit noch gut aufgestellt zu sein, doch zeichnen sich in vielen Fällen bereits strukturelle Probleme ab, etwa durch bevorstehende Ruhestände und eine ungünstige Altersstruktur innerhalb der Belegschaft. Mehrere Wohnungsunternehmen wiesen darauf hin, dass die technischen Bereiche, insbesondere das Bestandsmanagement, besonders schwer zu besetzen seien. So wurde betont, dass nicht die hochqualifizierten Planungspositionen oder Projektentwicklungsstellen, sondern vor allem die Fachkräfte für die alltägliche technische Betreuung – etwa Heizungstechnik, Instandhaltung oder energetische Betriebsoptimierung – besonders schwer zu finden seien. Der Fachkräftemangel betreffe dabei nicht nur klassische Handwerkerberufe, sondern auch technische Sachbearbeiter und Bauleiter. Ein Unternehmen erklärte, dass frühere Bewerbungsverfahren eine Vielzahl an geeigneten Kandidaten hervorgebracht hätten, während heute häufig auch nach mehreren Ausschreibungsrunden keine passgenauen Bewerbungen eingingen. Die Zahl der Bewerbungen sei rückläufig, gleichzeitig nehme der Anteil an Bewerbungen ohne relevante Qualifikationen zu. In den meisten Fällen führten die Unternehmen dies auf den demografischen Wandel zurück, der von vielen als struktureller Risikofaktor beschrieben wird. In mehreren Interviews wurde berichtet, dass ein erheblicher Teil der Belegschaft kurz- bis mittelfristig altersbedingt ausscheiden werde. Auch der Ausbildungsmarkt gestalte sich zunehmend schwierig. Einige Unternehmen berichteten von rückläufigen Bewerberzahlen im Bereich der dualen Ausbildung sowie einem zunehmenden Mangel an geeigneten Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich. Aber auch bei der Rekrutierung für einfache, nicht ausbildungsgebundene Tätigkeiten, etwa im Bereich der Grünpflege, sprachen die Unternehmen von Herausforderungen. Diese Tätigkeiten gelten häufig als körperlich belastend und sind vergleichsweise niedrig entlohnt, was ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt verringere. Entsprechend schwer falle es den Unternehmen, motivierte und verlässliche Arbeitskräfte zu gewinnen. Besonders betroffen seien Bereiche wie die Pflege von Außenanlagen, saisonale Reinigungsdienste oder einfache handwerkliche Hilfsarbeiten, für die keine formale Berufsqualifikation erforderlich ist. Trotz überdurchschnittlicher Bezahlung fänden sich teilweise keine Bewerber – was aus Sicht der Unternehmen auf ein generelles Attraktivitätsproblem bestimmter Tätigkeiten hinweise.

#### 4.1.5 Finanzielle Lage des Unternehmens

Elf Wohnungsunternehmen unterschiedlicher Größe und Rechtsform berichteten von einer zunehmend *angespannten finanziellen Gesamtlage*, die sich nicht nur aus einzelnen Entwicklungen wie gestiegenen Bau- und Finanzierungskosten ergebe, sondern strukturell auf mehreren Ebenen spürbar sei. Dabei unterschieden die Unternehmen in ihren Aussagen häufig zwischen den Dimensionen Ertragslage, Eigenkapitalquote und Liquidität. Ein kommunales Unternehmen erläuterte, dass sich der Jahresüberschuss aufgrund steigender Abschreibungen infolge umfangreicher Investitionen in den kommenden Jahren deutlich verringern werde – mit der Folge, dass der Gewinn perspektivisch gegen Null tendiere. Zwar stünden noch Rücklagen zur Verfügung, jedoch sei mit einem fortlaufenden Rückgang der Eigenkapitalquote unter die Schwelle von 20 % zu rechnen, was mittelfristig die Refinanzierung erschweren könnte. Auch die Liquidität sei – trotz aktuell noch ausreichender Mittel – ab Anfang der 2030er Jahre voraussichtlich nicht mehr gegeben, was weitere Investitionen infrage stelle. Ein weiteres kommunales Unternehmen machte deutlich, dass die politischen Erwartungen – insbesondere im Hinblick auf Klimaneutralität – mit der eigenen Finanzlage kaum in Einklang zu bringen seien. Die geplanten Investitionen zur Umsetzung der Klimaziele würden die Unternehmensbilanz erheblich belasten und seien mit der vorhandenen Kapitaldecke allein nicht realisierbar. Ähnlich äußerte sich eine Genossenschaft, die angesichts begrenzter Mittel betonte, dass sich energetische Ertüchtigungen nur in dem Umfang umsetzen ließen, wie es die vorhandenen Ressourcen zulassen. Eine vollständige Umsetzung der politischen Ziele – etwa bis 2045 – sei unter den aktuellen Bedingungen aus Sicht des Unternehmens nicht erreichbar.

#### 4.1.6 Sonstige Herausforderungen

15 der 23 interviewten Wohnungsunternehmen verschiedener Größenordnungen und Rechtsformen berichteten von internen strukturellen Herausforderungen, die jenseits der klassischen Kategorien wie Bau- und Finanzierungskosten, Fachkräftemangel oder rechtliche Rahmenbedingungen liegen, jedoch erhebliche Auswirkungen auf ihre Leistungsfähigkeit entfalten. Ein häufig genanntes Thema insbesondere von kleineren Genossenschaften und kommunalen Wohnungsunternehmen waren **organisatorische Veränderungsbedarfe innerhalb der Unternehmen** selbst. So wurde etwa die Sanierungsdauer des Gebäudebestandes eines kommunalen Wohnungsunternehmens mittlerer Größe als zu lang beschrieben, was zu unnötigen Leerständen führe. Die Unternehmen sehen hier Potenziale zur Optimierung interner Abläufe, insbesondere durch effizientere Prozesse und eine bessere Koordination von Sanierungsschritten. In mehreren Fällen wurden veraltete IT-Systeme und ein Mangel an digitalen Prozessen als wesentliche Hemmnisse genannt. Der Aufbau integrierter ERP-Systeme<sup>27</sup> sowie mobiler Anwendungen wurde als notwendig angesehen, um Prozesse besser zu steuern, Informationsverluste zu vermeiden und schneller reagieren zu können. Auch die dekarbonisierungsbedingte **Komplexität moderner Anlagentechnik** wurde thematisiert. Einige Unternehmen berichteten von Problemen im Zusammenspiel verschiedener technischer Komponenten – etwa PV-Anlage, Speicher, Wärmepumpe – für die keine übergreifende Systemverantwortung bestehe. Daraus entstünden Wartungsprobleme und Unsicherheiten im Betrieb. Vor diesem Hintergrund wurde vielfach ein Bedarf an robusten, einfach bedienbaren technischen Lösungen formuliert, um den Betrieb langfristig sicherzustellen. Für Unternehmen mit Streubesitz ergebe sich eine Herausforderung aus der Fragmentierung des Wohnungsbestands, was zu einem erhöhten organisatorischen Aufwand in der Bewirtschaftung führe. So seien Mitarbeitende stark mit Fahrzeiten belastet, was die Effizienz der technischen Betreuung reduziere und

---

<sup>27</sup> Ein ERP-System (Enterprise Resource Planning) bezeichnet eine integrierte Unternehmenssoftware, mit der zentrale Geschäftsprozesse – etwa Finanzbuchhaltung, Controlling, Personalwesen oder Bestandsmanagement – in einer gemeinsamen Datenbasis gesteuert und koordiniert werden.

Personalressourcen binde. Zudem wurde auf **neue Anforderungen an die Wohnraumgestaltung** verwiesen, etwa durch den demografischen Wandel. Verschiedene Unternehmen betonten, dass ältere Menschen häufiger in großen Wohnungen verblieben, was innerbetriebliche Wohnungswechsel behindere. Dabei bestünden Barrieren, diese Zielgruppe zu einem Umzug in kleinere, besser geeignete Wohnungen zu bewegen – etwa durch Kosten für neue Küchen oder den sozialen Verlust des vertrauten Umfelds. Auch internationale Entwicklungen, insbesondere die **gestiegene Zuwanderung infolge des Ukraine-Kriegs**, führten laut Einschätzung einiger Wohnungsunternehmen, die vorwiegend auf bereits angespannten Wohnungsmärkten agieren, zu zusätzlichem Druck auf den Wohnungsmarkt, was zusätzliche soziale und wirtschaftliche Abwägungsprozesse erfordere. In diesem Zusammenhang wurden auch Sprachbarrieren als Herausforderung in der Mieterkommunikation genannt. Ergänzend dazu berichteten einige Akteure von veränderten sozialen Erwartungshaltungen. Beobachtet wird eine steigende **Erwartung an eine unmittelbare Bearbeitung von Anliegen**, beispielsweise bei technischen Problemen oder organisatorischen Abläufen. Dies führe zu einem gestiegenen Kommunikationsaufwand für die Mitarbeitenden und blockiere teilweise die Bearbeitung anderer Aufgaben. Schließlich wurde die **Flächenknappheit** als eigenständige Herausforderung für den Neubau thematisiert. Die Verfügbarkeit geeigneter Grundstücke stelle eine zentrale Voraussetzung für den Wohnungsneubau dar und sei zugleich eine bedeutsame Einschränkung für den Wohnungsbau in den letzten Jahren gewesen. In urbanen Lagen berichteten Unternehmen von Flächenmangel bzw. hohen Bodenpreisen, die das Bauen verteuerten. In anderen Fällen bestünden zwar Grundstücksreserven, jedoch handele es sich häufig um kleine, baulich schwierige oder durch Vorgaben stark eingeschränkte Flächen.

## 4.2 Unternehmensstrategien und Anpassungen im Umgang mit den Herausforderungen

Im Folgenden werden die Aussagen der befragten Wohnungsunternehmen zu ihren Unternehmens- und Bewirtschaftungsstrategien systematisch aufbereitet. Berücksichtigt werden dabei sowohl übergeordnete Vorgehensweisen, Überlegungen, Entscheidungen, Pläne und Maßnahmen als auch konkrete strategische Entwicklungen und Projekte. Letztere werden im Kontext ihrer jeweiligen Begründungen analysiert, um zentrale Motive, Handlungslogiken und Muster strategischer Anpassungen zu identifizieren. Dabei werden unterschiedliche Anpassungsstrategien – wie Innovationsbestrebungen, Rückzugsentscheidungen, Maßnahmen zur Kostenreduktion sowie bewahrende Status-Quo-Ansätze – typisiert und in Bezug zu den jeweils wahrgenommenen Herausforderungen eingeordnet.

### 4.2.1 Neubau

Der Neubau stellt ein zentrales strategisches Handlungsfeld von Wohnungsunternehmen dar. Neubau ermöglicht Wohnungsunternehmen, ihren Bestand zu erweitern, zu erneuern und auf eine wachsende Wohnraumnachfrage zu reagieren. Alle befragten Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren Neubauprojekte umgesetzt. Ein Teil der aktuell realisierten Vorhaben wurde noch unter günstigeren Rahmenbedingungen initiiert – etwa mit gesicherten KfW-55-Förderungen oder zu geringeren Baukosten. Bei den großen Wohnungsunternehmen handelte es sich dabei um Projekte mit sehr hohen Bauvolumina von teilweise mehr als 1.000 Wohneinheiten. Grundsätzlich gilt für die Unternehmen, dass Neubauprojekte nur umgesetzt werden, wenn sie wirtschaftlich tragfähig sind und teilweise intern festgelegte Gewinnerwartungen erfüllen – wobei die Gewinnerwartung der Unternehmen variiert.

Einen Unterschied macht es zudem, ob es sich bei den Neubauvorhaben um freifinanzierten oder sozial geförderten Wohnungsbau mit Preis- und Belegungsbindung handelt. Die Aussagen der befragten Unternehmen machen deutlich, dass gerade **der frei finanzierte Wohnungsbau** zum Zeitpunkt der Studie 2025 kaum noch Bestandteil aktiver Investitionsstrategien sei. Die Strategie vieler Unternehmen aus den 2010er-Jahren,

den sozial geförderten Wohnraum durch den freifinanzierten Wohnraum querzufinanzieren, sei an ihr Ende gekommen. Ein mittelgroßes kommunales Unternehmen schilderte exemplarisch den Fall eines größeren Neubauprojekts, das nach längerer Vorbereitungszeit realisiert werden sollte. Nachdem für das Vorhaben zunächst ein KfW-Zins von 1 % eingeplant war, habe der tatsächliche Zins zum Zeitpunkt der Antragstellung bereits über 3 % gelegen – mit der Folge, dass das Projekt in dieser Form wirtschaftlich nicht mehr darstellbar gewesen sei. Dies verdeutlicht, wie empfindlich geplante Vorhaben auf kurzfristige Änderungen im Finanzierungsumfeld reagieren können. Im Fall eines privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmens wurde erläutert, dass Projekte, die noch vor dem Zinsanstieg entwickelt wurden, teilweise zu deutlich niedrigeren Mieten realisiert werden konnten – im konkreten Fall zu etwa 15 €/m<sup>2</sup>. Bei heutigen Projekten auf eigenem Grund müsse hingegen mit kalkulatorischen Mieten von 18 bis 20 €/m<sup>2</sup> gerechnet werden, um die Gesamtkosten zu decken. Diese Mieten lägen jedoch deutlich über dem, was der Markt in der jeweiligen Region gegenwärtig aufnehmen könne.

Unter den aktuellen Marktbedingungen der Jahre 2024/2025 ist rein freifinanzierter Neubau – also Wohnungsbau ohne öffentliche Förderung – somit für viele der Wohnungsunternehmen kaum wirtschaftlich darstellbar. Öffentliche Förderprogramme sind daher zu einer entscheidenden Voraussetzung für Neubau geworden. **Der soziale Wohnungsbau** bildet einen zentralen Bestandteil der Neubaustrategie vieler Unternehmen, insbesondere der kommunalen Wohnungsunternehmen und Genossenschaften. Dieser Bereich wird nicht primär unter Renditegesichtspunkten betrachtet, sondern als wohnungspolitischer Auftrag verstanden. Kommunale Unternehmen gaben an, dass sie diesem Auftrag im Rahmen kommunaler Wohnraumversorgungskonzepte oder auf Basis politischer Zielvorgaben nachkämen. Vielfach konzentrierte sich die Neubautätigkeit gezielt auf geförderte Projekte, teilweise mit einem Anteil von bis zu 100 % Sozialwohnungen, wie ein kommunales Unternehmen mittlerer Größe, das hauptsächlich auf einem angespannten Wohnungsmarkt tätig ist, berichtete. In anderen Fällen wird eine gemischte Belegung angestrebt, um soziale Durchmischung zu fördern. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit sozial geförderter Neubauprojekte wurde von den meisten Unternehmen als begrenzt, aber grundsätzlich erreichbar eingeschätzt. Häufig wurde von einer „schwarzen Null“ gesprochen, die unter Nutzung der zur Verfügung stehenden Landesförderung realisiert werde. Das Förderprogramm des Landes bilde dabei eine entscheidende Grundlage für die Umsetzung entsprechender Projekte. In einigen Städten existierten konkrete Zielzahlen für den geförderten Wohnungsbau, die maßgeblich durch das jeweilige kommunale Wohnungsunternehmen realisiert werden sollen. Diese politische Verantwortung beeinflusse die strategische Ausrichtung teils stärker als rein wirtschaftliche Erwägungen. Viele der befragten Unternehmen interpretieren ihren Unternehmensauftrag dahingehend, breite Bevölkerungsschichten mit Wohnraum zu versorgen. Kommunale Wohnungsunternehmen verwiesen in den Interviews häufig auf ihre besondere Rolle bei der städtischen Wohnraumversorgung. Bei der Umsetzung sozial geförderter Projekte setzen viele Unternehmen auf vorhandene Flächen im Bestand, auf Innenentwicklung, Aufstockungen oder Nachverdichtung. Kostspielige Flächenakquise stehe dem Ziel bezahlbaren Wohnraums häufig entgegen. Teilweise gelinge der Zugang zu Grundstücken über Konzeptvergaben, die mit der Auflage verbunden sind, einen bestimmten Anteil der Wohnungen als Sozialwohnungen zu realisieren. Auch serielle oder modulare Bauweisen werden vereinzelt eingesetzt, um Kosten zu kontrollieren und die Umsetzung zu beschleunigen. Gerade große Wohnungsunternehmen betonten in den Interviews aber, dass der geförderte Wohnungsbau nur einen kleinen Teil ihrer Wohnungsbautätigkeit abdecke. Grundsätzlich erfolge die Finanzierung bei den Neubauvorhaben projektbezogen und basiere auf detaillierten Wirtschaftlichkeitsrechnungen, die neben Bau- und Grundstückskosten auch Zinsen, Fördermittel, Eigenkapitalanteile und künftige Mieterlöse einbeziehe. Dabei wird der Eigenkapitaleinsatz in vielen Fällen gezielt limitiert, um die Finanzierungsfähigkeit auch für andere Investitionen, insbesondere in den Bestand, aufrechtzuerhalten. Zwei Unternehmen, ein kommunales und ein privatwirtschaftliches, nannten eine Zielverzinsung für das eingesetzte Eigenkapital von etwa 4 % als Richtschnur für Neubauentscheidungen, andere setzen diese Erwartung bewusst

niedriger an, um bezahlbaren Wohnraum zu ermöglichen, und realisieren Projekte, sofern die Mieteinnahmen die laufenden Kosten decken. Eine Genossenschaft betonte, dass gegenwärtig ein Projekt realisiert werde, bei dem die anfängliche Verzinsung des Eigenkapitals bei nahe null liegt.

Die **Herangehensweise an Neubauprojekte** variiert deutlich zwischen den Unternehmen. Während einige der interviewten Wohnungsunternehmen über eigene Planungsabteilungen mit Architekten und Bauleitung verfügen, arbeiten vor allem kleine Unternehmen eher mit externen Architektur- und Planungsbüros zusammen. Große Wohnungsunternehmen wiederum setzen bei umfangreichen Bauvorhaben häufig auf Generalunternehmen, die den gesamten Bauprozess übernehmen. Teilweise werden auch schlüsselfertige Wohnungen von Dritten erworben. Einzelne Akteure sind zudem im Bauträgersgeschäft aktiv und realisieren Mischprojekte, bei denen ein Teil der Wohnungen verkauft und ein Teil in den eigenen Bestand übernommen wird. Die Unternehmen berichteten, dass sie bei ihren Bauvorhaben stets zwischen aktuell förderfähigen Baustandards, Standortbedingungen, internen Qualitätsansprüchen sowie den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe abwägen, um daraus angemessene Lösungen für den Baustandard abzuleiten. Bei energetischen Anforderungen orientieren sich viele Unternehmen an etablierten Schwellenwerten wie dem KfW-55-Standard. Die Auswahl technischer Lösungen erfolge in der Regel projektspezifisch, unter Berücksichtigung bauphysikalischer Gegebenheiten und relevanter Fördervoraussetzungen. Ergänzend prüfen einige Unternehmen serielle oder modulare Bauweisen als Instrument zur wirtschaftlicheren und standardisierten Umsetzung. Wo solche Ansätze zur Anwendung kommen, werden verfügbare Produktsysteme hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf verschiedene Grundstücks- und Bebauungskontexte bewertet. Serielle Bauweisen gelten dabei nicht als Standard, sondern als situativ einsetzbare Option. Weitere planungsrelevante Vorgaben – etwa Stellplatznachweise oder gestalterische Anforderungen aus Bebauungsplänen – fließen dort in die Planung ein, wo sie rechtlich verbindlich oder städtebaulich begründet seien. Im Bereich der Barrierefreiheit zeigte sich ein zweigleisiges Vorgehen: Einerseits gelten baurechtliche Vorgaben, etwa nach Hessischer Bauordnung, die barrierefreies Bauen zumindest im Erdgeschoss vorschreiben, andererseits werden darüber hinausgehende Maßnahmen auch aus sozialpolitischen Überlegungen in die Planung integriert. Förderbedingungen regen teilweise zur vollständigen Barrierefreiheit an, etwa durch den Einbau von Aufzügen oder barrierearmen Ausstattungen über alle Geschosse hinweg. Solche baulichen Maßnahmen werden häufig mit unternehmensinternen Zielen verknüpft, etwa um den Wohnflächenverbrauch besser mit dem tatsächlichen Bedarf in Einklang zu bringen – beispielsweise durch Umzugsangebote an ältere Menschen zur effizienteren Auslastung des Bestands.

Die strategische Anpassung der Wohnungsunternehmen an die veränderten Rahmenbedingungen im Neubau erfolgt auf unterschiedliche Weise – geprägt insbesondere durch Unternehmensform und Standortbedingungen. Insbesondere große öffentliche Wohnungsunternehmen zeigten sich auch in der aktuellen Marktlage vergleichsweise investitionsstark und berichteten von überdurchschnittlichen Neubauquoten. Zugleich wurde jedoch vielfach darauf hingewiesen, dass die wirtschaftliche Tragfähigkeit vieler Vorhaben angesichts gestiegener Kosten spürbar abnehme. Teilweise verfolgten Unternehmen eine **Strategie, die sich zwischen Kostenreduktion („Retrenchment“) und Durchhalten („Persevering“) bewegt** – vor allem öffentliche Wohnungsunternehmen, die in Märkten mit hohem Nachfragedruck aktiv sind. Vielfach wurde in den Interviews auf den politischen Auftrag verwiesen, weshalb die Unternehmen einen gänzlichen Rückzug aus dem Neubau unter den veränderten Rahmenbedingungen für nicht zielführend halten. Um bereits angelauene Projekte noch umsetzen zu können, setzen die Unternehmen auf pragmatische Anpassungsstrategien, etwa durch abgesenkte Ausstattungsstandards oder reduzierte Projektumfänge. Trotz dieser Zurückhaltung befanden sich bei einigen der interviewten Unternehmen zum Befragungszeitpunkt weiterhin Neubauprojekte in Planung oder strategischer Vorbereitung. Dazu zählten klassische Neubauten ebenso wie Ersatzneubauten, Aufstockungen oder umfassende Quartiersentwicklungen. Einige kommunale Unternehmen, die eher eine mittlere Größe aufweisen, berichteten davon, eine „On-Hold“-Strategie zu verfolgen, bei der durch

fortlaufende Projektvorbereitung – etwa durch Bauanträge oder Grundstückssicherungen – eine schnelle Reaktionsfähigkeit bei verbesserten Bedingungen gewährleistet werden soll. Neben dem konventionellen Mietwohnungsbau werden dabei zunehmend auch Sonderformen in den Blick genommen, etwa studentisches Wohnen oder Werkwohnungen. In Einzelfällen prüfen kommunale Unternehmen sogenannte Forward-Deals, also den Ankauf schlüsselfertiger Einheiten durch Bauträger. Grundsätzlich schätzten alle interviewten Unternehmen den Bereich des freifinanzierten Neubaus vor dem Hintergrund der stark gestiegenen Bau- und Finanzierungskosten derzeit als wirtschaftlich deutlich schwieriger darstellbar ein als noch in den 2010er-Jahren. In der Praxis beschränke sich der frei finanzierte Wohnungsbau aktuell auf Projekte, die schon vor längerer Zeit angestoßen wurden. Einige Unternehmen berichteten, dass Neubauten nur möglich sind, wenn auf externe Planungsleistungen verzichtet werde oder interne Ressourcen (z. B. eigene Bauabteilung) genutzt werden könnten, um Nebenkosten zu reduzieren. Andere Akteure betonten, dass frei finanzierter Wohnraum nur dort realisierbar sei, wo zusätzliche Einnahmequellen – etwa durch Bauträrgeschäft oder gewerbliche Nutzungen – erschlossen werden könnten. In einzelnen Fällen werden Nachverhandlungen mit Kommunen angestrebt, etwa zur Reduktion städtebaulicher Anforderungen wie Tiefgaragen, Kitas oder Freiflächen, um die Wirtschaftlichkeit geplanter Vorhaben zu erhöhen. Die Unsicherheit im Bereich der Förderung – insbesondere durch das Auslaufen oder die Umstellung zentraler Programme – wurde dabei als zusätzliche Belastung beschrieben. In der Folge wurden nicht nur konkrete Vorhaben zurückgestellt, sondern auch übergeordnete strategische Entscheidungen verzögert. Ein kommunales Unternehmen mittlerer Größe berichtete, dass die Entscheidung über eine tatsächliche Umsetzung von Neubauprojekten mittlerweile erst nach Ausschreibungs- oder der Rohbauplanung erfolge, um möglichst flexibel auf Marktentwicklungen reagieren zu können. Einige Unternehmen sehen zudem strukturelle Grenzen kompensatorischer Strategien, etwa wenn eine Erhöhung des Anteils geförderten Wohnraums nicht ausreiche, um die wirtschaftlichen Nachteile durch gestiegene Investitionskosten auszugleichen. In Einzelfällen führten Preissteigerungen sogar zur Kündigung bestehender Bauverträge oder zur Stilllegung von Baustellen – vereinzelt äußerten Wohnungsunternehmen hier Sorgen, über langfristige Risiken für die Kapazitäten im Baugewerbe. Ein kommunales Unternehmen betonte, weiterhin an Bauvorhaben festhalten zu wollen, auch um eine Abwanderung von Fachkräften aus der Baubranche zu verhindern. Ähnliche Entwicklungen seien während der Pandemie in anderen Wirtschaftszweigen beobachtet worden; bei einer Verbesserung der Neubau-Bedingungen könnten sonst erforderliche Fachkräfte fehlen.

Neben einer Strategie des „Durchhaltens“ gibt es jedoch auch andere Unternehmen, die eine klassische „**Exit-Strategie**“ beschrieben. Dabei wurden laufende oder geplante Neubauprojekte vorerst gestoppt oder auf unbestimmte Zeit verschoben. Dieser Strategie sind insbesondere ein großes privatwirtschaftliches Wohnungsunternehmen, aber auch Genossenschaften insbesondere in Räumen mit geringer Nachfrage zuzuordnen. Das privatwirtschaftliche Unternehmen betonte, dass die Unternehmenspolitik grundsätzlich auf veränderte Marktbedingungen reagiere. Die Entwicklungen seit 2021 – darunter Baukostensteigerungen, Handwerkerengpässe, Zinsanstieg und allgemeine Unsicherheiten auf den Wohnungsmärkten – würden als markanter Einschnitt gewertet, der strategische Neuausrichtungen erforderlich gemacht habe.

In den Interviews schilderten viele Unternehmen, dass sich die strategische Ausrichtung im Neubau heute weniger durch Fachkräfte- oder Flächenengpässe – wie noch in den 2010er-Jahren – bestimme, sondern zunehmend durch Fragen der wirtschaftlichen Machbarkeit geprägt sei. Dabei käme es vielfach zu einer **Verschiebung in der Neubaustrategie**: Viele der befragten Unternehmen äußerten, dass sich unter den gegenwärtigen wirtschaftlichen Bedingungen (2024/2025) eine Verschiebung im Verhältnis des freifinanzierten zum sozial geförderten Wohnungsbaus ergebe. Um Neubauvorhaben umzusetzen, griffen die Unternehmen verstärkt auf die Förderung für sozialen Wohnungsbau zurück. Einerseits entstehe dadurch bezahlbarer Wohnraum insbesondere für Menschen mit Zugangs- und Zahlungsschwierigkeiten am Wohnungsmarkt. Andererseits reichten die Mittel der sozialen Wohnraumförderung nicht aus, um den Rückgang im

freifinanzierten Wohnungsneubau zu kompensieren. Vor dem Hintergrund gestiegener Baukosten und gestiegener Finanzierungskosten gingen jedoch gerade kleine Wohnungsunternehmen durchaus dazu über, Neubauprojekte vollständig gefördert zu bauen. Teilweise erfolge dies auch, indem die Möglichkeit der mittelbaren Belegung genutzt wird, durch die geförderte Wohnungen über den gesamte Gebäudebestand verteilt werden können und somit auch in rein geförderten Neubauprojekten sozial durchmischte Wohnbestände entstehen können. Diese Praxis bedarf jedoch der engen Abstimmung mit den Kommunen und sei nicht flächendeckend umsetzbar. Darüber hinaus gaben einige Unternehmen an, dass Neubauprojekte auch mit Blick auf die Eigenkapitalverfügbarkeit im gesamten Unternehmen bewertet würden. In Fällen, in denen erhebliche Mittel im Bestand gebunden sind oder dort für Modernisierungen eingesetzt werden sollen, kann der Neubau zurückgestellt werden. In solchen Fällen werde abgewogen, ob mit dem gleichen Mitteleinsatz im Bestand ein höherer strategischer und/oder ökologischer Nutzen erzielt werden könne.

Vereinzelt äußerten Unternehmen unabhängig von ihrer Größe oder Rechtsform, dass Fördermittel der KfW für den Neubau nicht mehr in Anspruch genommen würden, da die Anforderungen wie bspw. der QNG-Nachweis, also der Nachweis über ein besonders nachhaltiges Gebäude, in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zum finanziellen Vorteil stünden. Insbesondere höhere energetische Anforderungen – wie der KfW-40-Standard oder das Passivhausniveau – wurden von manchen Interviewpartnerinnen als wirtschaftlich nicht tragfähig eingeschätzt, da die damit verbundenen Mehrkosten in keinem angemessenen Verhältnis zu den erwartbaren Energieeinsparungen stünden. Infolge der Umstellung der Förderprogramme für den Neubau vom KfW-55 auf KfW-40 Standard wurden daher zahlreiche Projekte entweder nicht realisiert oder ohne Förderung auf niedrigere Effizienzstandards zurückgeführt, teilweise sogar auf den KfW-70 Standard. Andere Unternehmen wiederum berichteten, im Zuge des veränderten Förderregimes auf den KfW-40-Standard umgestellt zu haben. Im Bereich der Barrierefreiheit wird von einigen der Unternehmen zunehmend hinterfragt, ob zusätzliche Anforderungen über das gesetzlich geforderte Maß hinaus wirtschaftlich vertretbar seien. Zusätzliche Vorgaben wurden dabei als weiterer Kostentreiber gesehen, der das Ziel bezahlbaren Wohnraums erschwere. Vor diesem Hintergrund wurde Barrierefreiheit zwar grundsätzlich als sinnvoll anerkannt, ihre umfassende Umsetzung aber differenziert bewertet.

#### 4.2.2 Portfoliomanagement und Modernisierung

Die Bewirtschaftung des bestehenden Wohnungsbestands bildet das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen. Bestandsmanagement bedeutet nicht nur Sicherung laufender Mieteinnahmen, sondern auch den Werterhalt und die kontinuierliche Anpassung des Portfolios an sich verändernde Markt- und Nachfragebedingungen. Mit dem **Portfoliomanagement** richten Wohnungsunternehmen ihre Bestandsentwicklung systematisch an strategischen, wirtschaftlichen und technischen Zielgrößen aus. Dabei werden unternehmensweit strukturierte Verfahren genutzt, um Investitionsbedarfe zu identifizieren, Maßnahmen zu priorisieren und Entscheidungen fundiert auf Grundlage von Daten zu treffen – etwa zum energetischen Zustand, zur Wirtschaftlichkeit oder zur Vermietungsperspektive einzelner Objekte. Ziel ist es, den vorhandenen Wohnungsbestand wirtschaftlich zu optimieren, strukturelle Potenziale zu identifizieren und gezielte Investitionsentscheidungen zu treffen. Einige Unternehmen verfügen über eigene Abteilungen oder strukturierte Prozesse, mit denen Renditen, Instandhaltungsrückstände, energetische Defizite sowie Modernisierungspotenziale einzelner Objekte oder Objektgruppen regelmäßig überprüft werden. In mehreren Fällen wurde der Bestand in Cluster unterteilt, um gezielt Modernisierungsentscheidungen zu steuern. Dabei komme häufig ein vollständiger Finanzplan (VoFi) zum Einsatz, mit dem verschiedene Umsetzungsvarianten – mit oder ohne Förderung – geprüft werden. Auch Ankäufe oder vereinzelt Verkäufe von Streuobjekten werden in diesem Rahmen bewertet. Grundsätzlich war der Großteil der interviewten Unternehmen aber klar bestandshaltend orientiert; Verkäufe erfolgen, wenn überhaupt, nur bei Objekten mit sehr geringer Wirtschaftlichkeit oder strategisch begrenztem Nutzen, z. B. bei kleinen Altbauten in Streulage. Einige Unternehmen verfolgen

ergänzend eine gezielte Innenentwicklung durch Umnutzung, z. B. ehemaliger Pflegeeinrichtungen, oder durch Abriss von nicht mehr wirtschaftlich sanierbaren Gebäuden und anschließender Neubebauung.

**Instandhaltung und Instandsetzung** erfolgen überwiegend strategisch geplant und werden sowohl von technischen als auch von sozialen und wirtschaftlichen Kriterien geleitet. Die Unternehmen berichteten von jährlich stattfindenden Bedarfsanalysen, in die Informationen aus verschiedenen Bereichen einfließen, etwa Baualter, baulicher Zustand, Nutzerfeedback oder Vermietungssituation. Vielfach wird dabei ein „Bottom-up“-Ansatz verfolgt, bei dem Hausmeister, technisches Personal und Kundenbetreuung den Bedarf melden, der dann im Abgleich mit der Gesamtstrategie und den verfügbaren Budgets priorisiert wird. Einzelne Unternehmen integrieren darüber hinaus Klimaziele (z. B. Heizungsoptimierung) oder nutzen Worst-First-Ansätze. Die Maßnahmen umfassen ein breites Spektrum, unter anderem die regelmäßige Wartung und Pflege technischer Anlagen wie Heizungs-, Lüftungs- und Sanitärsysteme sowie die Reinigung und Instandhaltung von Fassaden und Dächern. Darüber hinaus gehören die Wartung von Aufzügen und Treppenhäusern sowie die Pflege und Reparatur von Fenstern und Türen zu diesen Maßnahmen. Ergänzt werden diese durch regelmäßige Inspektionen und kleinere Reparaturen an der Haustechnik sowie durch die Beseitigung kleinerer Schäden wie Rohrverstopfungen oder defekte Armaturen. Der Instandhaltungsumfang hängt oft vom laufenden Cashflow sowie den personellen und finanziellen Ressourcen ab. In mehreren Fällen wurde betont, dass ein wirtschaftlich austariertes Vorgehen erforderlich sei und alle Maßnahmen im Rahmen begrenzter Mittel priorisiert werden müssten. Dabei entstehen regelmäßig mehrjährige Erneuerungszyklen.

Die **Nachverdichtung und Aufstockung** wird von vielen Unternehmen als strategisches Instrument zur Schaffung zusätzlichen Wohnraums innerhalb des eigenen Portfolios genutzt, insbesondere in angespannten Wohnungsmärkten oder bei begrenztem Zugang zu Neubauf Flächen. Verschiedene Unternehmen haben systematische Potenzialanalysen durchgeführt, etwa durch Nachverdichtungskataster oder Bestandsauswertungen von Gebäuden mit großem Grundstücksanteil und geringer Bebauungsdichte. Die Umsetzung erfolgt über verschiedene Ansätze wie Dachaufstockung, Anbau, Lückenschluss oder Ersatzneubau. Die Projekte sind häufig kleinvolumig (z. B. 5–10 Wohneinheiten) und projektbezogen differenziert. In mehreren Fällen wurde dabei auf typische Restriktionen verwiesen, etwa Leitungslagen, Baumbestand oder stadtplanerische Vorgaben. Die bauliche Machbarkeit wird durch individuelle Gebäudezustände begrenzt, weshalb oft Voruntersuchungen nötig sind (Statik, Baugrund, Schadensanalyse). In bestimmten Fällen wird die Nachverdichtung mit Rückbau nicht mehr sanierungsfähiger Gebäude kombiniert. Gesetzliche Vorgaben und die örtliche Bauleitplanung (z. B. Stellplatzsatzung, Geschossbegrenzung) wirken sich häufig negativ auf die Wirtschaftlichkeit entsprechender Projekte aus.

Die Modernisierung des Bestands ist für die befragten Wohnungsunternehmen ein zentrales Element der strategischen Bestandsbewirtschaftung. Dabei stehen nicht nur die technische Instandhaltung im Vordergrund, sondern zunehmend klimapolitische Zielsetzungen. Die **energetische Modernisierung** erfolgt bei den befragten Wohnungsunternehmen auf der Grundlage systematischer Planungen und langfristiger Klimastrategien. Diese sind häufig an kommunale oder landespolitische Zielsetzungen – etwa die angestrebte Klimaneutralität bis 2045 – gekoppelt und werden regelmäßig aktualisiert. Sie bilden die Grundlage für gebäudescharfe Sanierungsfahrpläne und Investitionsentscheidungen. Die Auswahl konkreter Maßnahmen orientiert sich dabei an CO<sub>2</sub>-Bilanzen, Energiekennwerten, dem baulichen Zustand sowie Wirtschaftlichkeitsanalysen. Sanierungsvorhaben werden innerhalb des Bestands portfoliobezogen priorisiert – etwa mit Blick auf besonders ineffiziente Gebäude („Worst Performing Buildings“) oder Objekte mit hohem CO<sub>2</sub>-Reduktionspotenzial wie großvolumige Hochhäuser. Die strategische Umsetzung erfolgt in Einklang mit dem Portfoliomanagement und ist vielfach eingebettet in umfassendere Nachhaltigkeitsstrategien, die auch soziale und wirtschaftliche Ziele integrieren. Der Maßnahmenkatalog reicht von der Heizungsmodernisierung über Dämmung, Fenstererneuerung und Photovoltaik bis hin zur Umstellung auf Fern- oder Nahwärme. In vielen Fällen erfolgen die Maßnahmen im bewohnten Zustand, bei größeren Eingriffen auch im Rahmen leergezogener

Gebäude. Teilweise wird zwischen unterschiedlichen Sanierungstypen mit variierender Eingriffstiefe differenziert – von geringinvestiven Einzelmaßnahmen bis hin zu kostenintensiven Vollmodernisierungen. Letztere finden vorrangig dort statt, wo ohnehin grundlegende technische Eingriffe erforderlich sind. Einige Unternehmen berichteten zwar davon, auch seriell zu sanieren, doch handelte es sich den Schilderungen zufolge meist noch um Pilotprojekte, da diese Vorhaben trotz unstrittiger Einsparpotenziale zum Befragungszeitpunkt 2024/2025 noch mit besonders hohen Kosten verbunden waren. Ad-hoc-Maßnahmen, etwa bei der Havarie einer Heizungsanlage, werden teils genutzt, um eine energetische Erneuerung umzusetzen, teils erfolgt lediglich eine Reparatur des bestehenden Systems. Die Entscheidung hängt von den verfügbaren finanziellen Mitteln, den geplanten Maßnahmen im Gebäude sowie vom vorhandenen Heizsystem ab. Ein Unternehmen berichtete beispielsweise, dass bei Havarien von Gasetagenheizungen grundsätzlich nur das jeweilige Einzelsystem ersetzt werde, da bei einem Energiesystemwechsel ein vollständiger Austausch aller Heizungen im Gebäude erforderlich wäre, der geplante Anschluss an die Fernwärme jedoch schrittweise und gebäudebezogen erfolge.

Neben den energetischen Zielen verfolgen Wohnungsunternehmen auch umfassendere Maßnahmen zur allgemeinen qualitativen Aufwertung und baulichen Anpassung ihres Bestands. Die **allgemeine Modernisierung** ist fester Bestandteil einer strategischen Bestandsbewirtschaftung, die über reine Substanzerhaltung hinausgeht. Sie dient der Aufwertung, Nutzungsanpassung und Werterhaltung der Bestände, folgt dabei aber klaren wirtschaftlichen und ressourcenorientierten Entscheidungslogiken. Häufig wird sie auch gezielt mit Maßnahmen der energetischen Modernisierung oder Nachverdichtung kombiniert, um Synergien zu nutzen und Eingriffe zu bündeln. Maßnahmen der Modernisierung umfassen insbesondere die Erneuerung der Gebäudetechnik, die Modernisierung von Bädern und Küchen, den Austausch von Steigleitungen und Elektroleitungen, Maßnahmen zur Verbesserung der Wohnumfeldqualität (z. B. Außenanlagen, Fahrradabstellräume, Müllplätze) sowie Veränderungen der Grundrisse oder die barrierefreie Erschließung. In einzelnen Fällen wurde auch über Nachrüstungen wie Balkone berichtet, soweit sie baulich möglich und wirtschaftlich vertretbar sind.

Die Entscheidung über Umfang und Priorisierung der Modernisierungsmaßnahmen erfolgt – ebenso wie bei der Instandhaltung/-setzung – in der Regel auf Grundlage des baulichen Zustands, vorhandener Nutzungsprobleme und des übergeordneten Zielbilds für das Gebäude oder das Quartier. Häufig werden die Maßnahmen zunächst technisch motiviert in Betracht gezogen – etwa bei Schadensbildern oder veralteter Technik – und dann unter strategischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten erweitert oder kombiniert. Dabei fließen auch sozialpolitische Erwägungen ein, etwa zur Verbesserung der Wohnqualität in Quartieren mit besonderen Herausforderungen oder zur Anpassung an demografische Entwicklungen. Mehrere Unternehmen berichteten, dass sie ein gestuftes Vorgehen bevorzugen, bei dem Modernisierungen in wirtschaftlich tragfähige Einzelschritte zerlegt werden. Dies ermögliche eine flexible Anpassung an Kapazitäten, Liquidität und Förderbedingungen. In Quartieren mit geringer Fluktuation erfolgt die Umsetzung teilweise wohnungsweise, etwa bei Mieterwechsel, um Leerstandszeiten effizient zu nutzen. In anderen Fällen müssen Gebäude ganz oder teilweise leergezogen werden, um umfangreichere Eingriffe, insbesondere in die Gebäudetechnik oder die Grundstruktur, durchführen zu können. Die Maßnahmen erfolgen in der Regel im Zusammenspiel mit kommunalen oder städtebaulichen Rahmenvorgaben. Dennoch kam es vereinzelt zu Zielkonflikten, etwa wenn gestalterische Anforderungen (z. B. Fassadenbegrünung, Denkmalschutz) mit wirtschaftlicher Machbarkeit konkurrieren. Die Unternehmen strebten in solchen Fällen Kompromisse an, die eine funktionale Modernisierung ermöglichen, ohne unverhältnismäßige Mehrkosten zu erzeugen.

Die **Finanzierung von Modernisierungsmaßnahmen** erfolgt in den befragten Wohnungsunternehmen anhand objektspezifischer Wirtschaftlichkeitsprüfungen und mehrjähriger Investitionsplanung. Dabei kommen unterschiedliche Finanzierungsquellen zum Einsatz, darunter Eigenkapital und Fördermittel, aber auch alternative Finanzierungsinstrumente wie etwa Spareinlagen bei Genossenschaften. Mehrere Unternehmen

gaben an, bei größeren Sanierungsvorhaben mit vollständigen Finanzierungsplänen (VoFi) zu arbeiten, die auf einen Zeitraum von bis zu 40 Jahren ausgelegt sind. Diese enthalten neben Bau- und Planungskosten auch Annahmen zur Zinsentwicklung, zur künftigen Mietentwicklung (z. B. anhand von Mietspiegelbewertungen) sowie zu den Möglichkeiten der Kostenumlage. Als Zielgröße wurde von einem kommunalen Wohnungsunternehmen eine Eigenkapitalrendite von rund 2,5 % genannt – zur Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Unternehmens. Andere Unternehmen legen hier andere Renditeerwartungen an. Die Bewertung erfolgt i.d.R. objektscharf. Ein zentrales Instrument zur Finanzierung energetischer Sanierungen sind Fördermittel, insbesondere aus KfW-Programmen oder Programmen des Landes Hessen. KfW-Mittel werden dort in Anspruch genommen, wo sie über eine Zuschusskomponente verfügen, die zur Entlastung beiträgt. Ergänzend nutzen einige Unternehmen alternative Einnahmequellen zur Finanzierung energetischer Maßnahmen. So wird etwa durch Mieterstrommodelle mit selbst erzeugtem PV-Strom zusätzliche Liquidität geschaffen. Dieser Strom wird nicht ins Netz eingespeist, sondern direkt an die Mieter weitergegeben – zu einem vergünstigten Preis, aber deutlich über der Einspeisevergütung. Die daraus erzielten Einnahmen fließen bei einigen Unternehmen gezielt in die Finanzierung wärmetechnischer Sanierungen. In Genossenschaften stellen die Spareinlagen der Mitglieder ein weiteres Finanzierungsinstrument dar. Über Sparbriefe, Festgeldmodelle oder Zielsparverträge wird Kapital gebunden, das anschließend für größere Investitionen in energetische Modernisierung verwendet wird. Die Unternehmen betonen, dass diese Mittel eine wichtige Ergänzung zur klassischen Fremdfinanzierung darstellen und in Zeiten höherer Fremdkapitalzinsen eine gewisse Unabhängigkeit ermöglichen.

Besondere Bedeutung im Hinblick auf die Erreichung der Klimaschutzziele kommt der energetischen Modernisierung zu. Wie in Kapitel 2 geschildert hat sich das regulatorische Umfeld mit Blick auf den Klimaschutz im Gebäudesektor in den letzten Jahren verändert. Seit dem 1. Januar 2023 gilt ein gesetzlich festgelegter Mechanismus zur **Aufteilung der CO<sub>2</sub>-Kosten im Gebäudesektor zwischen Vermieter und Mieter**. Für Wohnungsunternehmen als Vermieterinnen großer Bestände schafft diese Regelung einen direkten finanziellen Anreiz, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß ihrer Gebäude gezielt zu senken. Da durch kontinuierlich steigende CO<sub>2</sub>-Preise zusätzliche Belastungen drohen, besteht zudem ein wachsendes Interesse daran, Maßnahmen umzusetzen, die zur unmittelbaren Minderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen führen. Während früher häufiger standardmäßig Vollmodernisierungen umgesetzt wurden, stehen heute bei vielen Wohnungsunternehmen, unabhängig von ihrer Größe oder Rechtsform, gestufte Dekarbonisierungsstrategien im Vordergrund. Diese Strategien zielen darauf ab, durch passgenaue Einzelmaßnahmen schrittweise Dekarbonisierungspfade umzusetzen. Investiert wird dort, wo mit geringem Mitteleinsatz eine hohe CO<sub>2</sub>-Wirkung erzielt werden kann. Während hohe Effizienzstandards wie KfW 40 seltener angestrebt werden, konzentrieren sich viele Unternehmen stattdessen auf Maßnahmen mit einem aus ihrer Sicht günstigen Verhältnis von Aufwand und Wirkung – etwa durch Heizungsmodernisierung oder den Ausbau erneuerbarer Energien. Im Vordergrund stehen insbesondere die Umstellung der Wärmeerzeugung (z. B. auf Wärmepumpen, Holzpellets, Fernwärme) in Kombination mit moderaten Verbesserungen beim baulichen Wärmeschutz. Ihre stärkere Fokussierung auf die Umstellung der Wärmeerzeugung begründeten die Unternehmen damit, dass vormals klassische Effizienzmaßnahmen – wie umfassende Dämmung oder Fensteraustausch – häufig aufwendige Eingriffe in die Bausubstanz erforderten und daher mit höheren Investitionskosten, aber aus Sicht dieser Unternehmen gleichzeitig mit vergleichsweise geringen Einsparpotenzialen verbunden seien. Demgegenüber böten Maßnahmen im Bereich der Wärmeerzeugung schnellere Effekte. Der Ersatz fossiler Heizsysteme durch Wärmepumpen etwa reduziere die CO<sub>2</sub>-Kosten nach dem Kohlendioxidkostenaufteilungsgesetz auf null, da bei elektrisch betriebenen Heizsystemen keine direkten CO<sub>2</sub>-Kosten im Sinne des Gesetzes anfallen. Bei Fernwärmeanschlüssen hingegen hängt die Höhe der CO<sub>2</sub>-Kosten vom Dekarbonisierungsgrad des jeweiligen Wärmenetzes ab: Solange bei der Wärmeerzeugung noch fossile Energieträger eingesetzt werden, können weiterhin anteilige CO<sub>2</sub>-Kosten entstehen, die entsprechend zwischen Vermieter und Mieter aufzuteilen sind.

Vor diesem Hintergrund passen viele Wohnungsunternehmen ihre Investitionsstrategien an. Anstelle umfassender Vollmodernisierungen, die Mittel in größerem Umfang binden und langfristig wirken, rücken Maßnahmen in den Vordergrund, die kurzfristig eine deutliche CO<sub>2</sub>-Minderung ermöglichen. Ziel ist es, mit vertretbarem Aufwand einen maximalen Effekt zu erzielen und zugleich finanzielle Spielräume für zukünftige Schritte offen zu halten. Diese strategische Neuausrichtung betonten einige der Interviewpartnerinnen als bedeutsamen Wandel im Umgang mit Klimazielen im Gebäudesektor.

Maßnahmen an der Gebäudehülle werden in diesem Unternehmen zunehmend zurückgestellt, sofern sie nicht zwingend erforderlich sind. Aus Sicht der entsprechenden Unternehmen erschweren die gesetzlich gedeckelten Modernisierungsumlagen (2–3 €/m<sup>2</sup>) die Refinanzierung umfangreicher Eingriffe. Hinzu kämen Unsicherheiten aufgrund häufig wechselnder gesetzlicher Vorgaben und Förderkulissen. Einzelne Unternehmen berichteten, dass jede Maßnahme daraufhin geprüft werde, welcher Effekt mit den vorhandenen Mitteln realisierbar sei – beispielsweise Heizungsmodernisierung statt umfassender Fassadendämmung. Auch unter den Bedingungen gestiegener Zinsen halten einige Unternehmen an einer gebäudeweisen Analyse fest, um systematisch zu prüfen, ob Wärmepumpen unmittelbar sinnvoll oder zunächst vorbereitende Sanierungsschritte erforderlich sind.

Die geschilderte Neuausrichtung der Investitionsstrategie gilt nicht für alle Wohnungsunternehmen gleichermaßen. Es gibt auch weiterhin Unternehmen, die eine klassische Strategie der Vollmodernisierung verfolgen bzw. eine Zwei-Schritt-Strategie aus Erhöhung der Energieeffizienz und Umstellung auf erneuerbare Energiesysteme umsetzen. So berichtete bspw. ein großes kommunales Wohnungsunternehmen, dass zunächst energetische Maßnahmen an der Gebäudehülle – etwa Dämmung von Dach, Fassade, Kellerdecke sowie der Austausch von Fenstern – umgesetzt würden. Diese erste Stufe bringe den Mietern die größten Einsparungen, sei CO<sub>2</sub>-seitig am wirksamsten und wirtschaftlich tragfähig. Der tiefere Eingriff in die Gebäudetechnik werde bewusst aufgeschoben, da dieser mit erheblichen Investitionen, hohen Instandhaltungskosten und komplexen baulichen Voraussetzungen (z. B. Stromnetzverstärkung, Warmwasserversorgung, Sanierung alter Leitungen) verbunden sei. Eine vollständige Modernisierung inklusive Gebäudetechnik in einem Schritt würde dagegen die Wirtschaftlichkeit gefährden und sei angesichts der hohen Investitionssummen und begrenzten Umlagefähigkeit auf die Miete nicht tragbar, da viele der Maßnahmen nach Gesetzeslage als Instandhaltung und eben nicht als Modernisierung gelten würden. Zudem bestehe die Hoffnung, dass in naher Zukunft leistungsfähigere und wirtschaftlichere technische Lösungen – insbesondere im Bereich der Wärmepumpentechnik – verfügbar werden. Interessant ist, dass sich hiermit zwei unterschiedliche Strategien gegenüberstehen, die sich in der Begründung jedoch auf das gleiche Argument beziehen, nämlich die Wirtschaftlichkeit der jeweils eigenen Strategie.

Aber nicht nur bei der energetischen Modernisierung berichteten die Unternehmen von einer Anpassung ihrer Investitionspraxis. So betonte ein Unternehmen Grundsanierungen bei Wohnungswechseln nur noch dort vorzunehmen, wo sie zwingend notwendig seien. Ein kommunales Unternehmen erläuterte, dass es bei seinen Investitionen grundsätzlich mit einem Verhältnis von 20 % Eigenkapital zu 80 % Fremdkapital rechne. Bei den aktuellen Zinssätzen von etwa 3,6 bis 4 % lasse sich unter diesen Bedingungen jedoch kein wirtschaftlich tragfähiges Ergebnis mehr erzielen. Es sei davon auszugehen, dass die derzeitige Investitionskraft des Unternehmens noch für etwa fünf Jahre aufrechterhalten werden könne; anschließend aber ein Rückgang der Unternehmensgewinne drohe – bis hin zu einer schwarzen Null im Jahr 2028/2029. In der Folge müssten potenzielle Defizite durch die Auflösung von Instandhaltungsrücklagen gedeckt werden. Auch ein privatwirtschaftliches Unternehmen verwies darauf, dass sich der Zinsunterschied im Vergleich zu Finanzierungen aus der Niedrigzinsphase nicht mehr auffangen lasse. Kredite, die noch vor wenigen Jahren zu Zinssätzen unter einem Prozent abgeschlossen worden seien, müssten inzwischen zu mehr als drei Prozent bedient werden – mit steigender Tendenz. Einige kleine Genossenschaften im ländlichen Raum berichteten, dass erforderliche Modernisierungsmaßnahmen im Bestand aufgrund fehlender finanzieller Spielräume zurückgestellt würden.

In einem Fall musste eine umfassende Sanierung von drei Wohnhäusern verschoben werden, obwohl die Maßnahme als energetisch und gestalterisch notwendig eingestuft wurde. Die Entscheidung sei getroffen worden, weil die erforderliche Investitionssumme die Genossenschaft finanziell überfordert hätte. Darüber hinaus wiesen mehrere Akteure auf die begrenzten Möglichkeiten zur Eigenkapitalstärkung hin. Insbesondere kommunale Wohnungsunternehmen seien auf Mittel aus dem operativen Geschäft angewiesen, da ihre Gesellschafter – etwa Städte oder Gemeinden – selbst unter finanziellem Druck stünden und keine zusätzlichen Mittel bereitstellen könnten. In Einzelfällen wurde von strategischen Unterstützungsmechanismen berichtet, etwa durch die Einlage städtischer Grundstücke zum Verkehrswert oder durch zweckgebundene Rückflüsse aus Grundstücksverkäufen. Solche Maßnahmen wurden jedoch als Ausnahme und nicht als Regelfall beschrieben. Ein privatwirtschaftliches Unternehmen stellte heraus, dass aktuell keine neuen Bauprojekte mehr gestartet würden, da die Eigenkapitalbasis vollständig im Bestand gebunden sei. Selbst bei sinkenden Zinsen sei eine Rückkehr in den Neubau unter diesen Bedingungen unwahrscheinlich. Die Mittelallokation richte sich darauf, was unter den gegebenen Bedingungen noch leistbar sei – was zugleich bedeute, dass bestimmte Vorhaben nicht weiterverfolgt werden könnten. Dennoch bestehe das Risiko, dass bestehende Finanzierungslücken perspektivisch nicht vollständig geschlossen werden können.

Der gezielte **An- und Verkauf von Grundstücken und Immobilien** ist ein weiteres Instrument im Portfolio-management von Wohnungsunternehmen. Durch Zukäufe lassen sich Wachstumschancen nutzen und das Portfolio in stärker nachgefragten Lagen ausbauen, während Verkäufe Liquidität für neue Investitionen freisetzen können. Solche Transaktionen ermöglichen es, den Immobilienbestand an die Unternehmensstrategie und Marktbedingungen anzupassen und somit die Rentabilität sowie das Risikoprofil des Portfolios zu steuern. Der An- und Verkauf von Grundstücken und Gebäuden wird von den befragten Wohnungsunternehmen strategisch unterschiedlich gehandhabt, ist jedoch in nahezu allen Fällen eng an übergeordnete Bewirtschaftungs- und Investitionsstrategien gekoppelt. Grundsätzlich dominiert ein zurückhaltender Umgang mit Gebäudeakquisitionen. Lediglich die großen befragten Wohnungsunternehmen gaben an, teilweise größere Zukäufe von Immobilienportfolios über mehrere hundert Wohneinheiten vorzunehmen. Verkäufe sowohl von Gebäuden als auch von Grundstücken stellen eher eine Ausnahme dar, die nur unter spezifischen Bedingungen erfolgen. Viele kommunale und genossenschaftliche Unternehmen verstehen sich klar als Bestandhalter. Verkäufe finden, wenn überhaupt, nur in Einzelfällen statt, etwa wenn der Zustand eines Objekts keine wirtschaftliche Sanierung mehr zulässt oder das Gebäude für die langfristige Strategie als nicht mehr passend eingeschätzt wird. Teilweise wurden einzelne Objekte verkauft, wenn sie außerhalb des räumlichen Fokus lagen oder die Bewirtschaftung durch Streubesitz erschwert war. In anderen Fällen wurde ausdrücklich betont, dass Verkäufe nicht zur Unternehmenspolitik gehörten und allenfalls historische Einzelfälle darstellten. Dies deckt sich mit Erkenntnissen aus quantitativ angelegten Wohnungsunternehmensbefragungen, wonach kleine bzw. mittlere Wohnungsunternehmen Verkäufe von Mietwohnungen vor allem im Einzelverkauf realisieren<sup>28</sup>.

Auch auf der Ankaufseite von Grundstücken berichteten die Unternehmen, zurückhaltend zu agieren. Zahlreiche Unternehmen betonten, dass aufgrund der gestiegenen Grundstückspreise und der aktuellen Finanzierungsbedingungen keine neuen Grundstücke mehr gekauft würden. Teilweise wurde dies auch damit begründet, dass die Wirtschaftlichkeit bei Neubauvorhaben zu marktüblichen Grundstückspreisen nicht mehr darstellbar sei bzw. – wie weiter oben ausgeführt – zu Neubaumietpreisen führe, die aus Sicht der meisten befragten Wohnungsunternehmen keine entsprechende Nachfrage am Markt hätten. Einige Unternehmen setzen im Neubau daher ausschließlich auf eigene Grundstücksreserven oder erhalten Grundstücke von der

---

<sup>28</sup> Krapp, M.-C.; Cischinsky, H.; Daub, N.; Einfeld, R.; Lohmann, G.; Nuss, G.; Schäfer, H.; Deschermeier, P.; Vaché, M., 2025: Privatwirtschaftliche Unternehmen und ihre Wohnungsbestände in Deutschland. Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt-, und Raumforschung (BBSR). BBSR-Online-Publikation 30/2025. Bonn. <https://doi.org/10.58007/0epc-4258>.

Kommune – entweder als Einlage zur Kapitalstärkung oder im Rahmen einer vergünstigten Abgabe mit städtebaulichem Auftrag. In diesen Fällen erfolgt die Bebauung auf kommunaler Fläche häufig mit sozialem Wohnraum, wobei der Wert des Grundstücks nicht unmittelbar als Kostenfaktor in die Miete einfließt. Mehrere Unternehmen verfolgen eine aktive Innenentwicklungsstrategie. Durch Nachverdichtung auf eigenen Grundstücken, Aufstockungen oder Ersatzneubauten soll vorhandenes Flächenpotenzial genutzt und ein Grundstücksankauf vermieden werden. Hierzu werden systematische Nachverdichtungskataster erstellt oder bestehende Liegenschaften auf zusätzliche Bebauungspotenziale geprüft. Ein Vorteil liegt aus Sicht der Unternehmen darin, dass Bestandsflächen häufig zu niedrigen Buchwerten bilanziert sind, wodurch bei Neubauvorhaben keine marktüblichen Grundstückskosten berücksichtigt werden müssen – was die Wirtschaftlichkeit deutlich erhöht. Einige Unternehmen berichteten zudem von Grundstücken, die in der Vergangenheit zu hohen Preisen erworben wurden, deren Bebauung jedoch aktuell wirtschaftlich nicht realisierbar ist. Diese werden „on Hold“ gestellt – also zunächst nicht entwickelt, aber im Bestand gehalten, da man von der langfristigen Wertentwicklung überzeugt ist. Gleichzeitig wird in solchen Fällen über alternative Planungen oder Nutzungsformen nachgedacht. In Einzelfällen wurde auch der Weiterverkauf geprüft, etwa um durch den Erlös andere Investitionen – z. B. im Bestand – zu finanzieren. Voraussetzung dafür ist meist, dass die ursprünglich getätigten Vorleistungen wie Erschließung oder Bodenordnung refinanzierbar sind.

### 4.2.3 Miet- und Nebenkostengestaltung

Die Mietpreisgestaltung ist für Wohnungsunternehmen ein zentrales Handlungsfeld von unmittelbarer Tragweite. Als Kern der Erlösmodelle bestimmt die Festlegung der Miethöhen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens und beeinflusst gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit am Wohnungsmarkt sowie die Wohnkosten der Mieter. Wohnungsunternehmen bewegen sich dabei häufig im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit und sozialer Verantwortung – insbesondere jene, deren Satzungszweck auf die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums für breite Bevölkerungsschichten oder, wie im Fall von Genossenschaften, für ihre Mitglieder ausgerichtet ist.

Die Aussagen zum Mietniveau betrafen spezifische Größen, wie bspw. die mittlere Nettokaltmiete im Gesamtbestand. Viele Unternehmen gaben an, **Durchschnittsmieten** zu erzielen, die spürbar unter den lokalen Marktwerten liegen – häufig im Bereich zwischen 6 und 8 €/m<sup>2</sup>, während die regional üblichen Mieten teils bei 10 € oder höher liegen. Einige Unternehmen verfügen über klar definierte unternehmensinterne Miethöchstwerte, die insbesondere für den Neubau oder für sanierte Bestände gelten. Selbst dort, wo höhere Mieten rechtlich zulässig wären, werden diese Grenzen freiwillig eingehalten, um dauerhaft bezahlbaren Wohnraum anzubieten. Die Festlegung der Mieten erfolgt in der Regel differenziert nach Lage, Ausstattung und Zustand der Wohnung. Die Mietpreisgestaltung erfolgt häufig auf Basis eines Mietspiegels, ergänzt um Markteinschätzungen, wobei darauf geachtet wird, dass insbesondere bei sozialpolitisch relevanten Zielgruppen – wie Transferleistungsbeziehenden oder Haushalten mit mittlerem Einkommen – die Belastung tragbar bleibt. In strukturschwachen Regionen mit besonders niedrigen Mieten (z. B. 4–5 €/m<sup>2</sup>) wurde von Unternehmen eingeräumt, dass sich dort wirtschaftlich notwendige Investitionen – etwa energetische Modernisierungen – nicht mehr durch die Mieteinnahmen refinanzieren lassen. Einige Unternehmen verfolgen bewusst eine Zielgruppenstrategie, bei der unterschiedliche Segmente des Wohnungsmarkts adressiert werden. Geförderter Wohnraum ist häufig für Transferleistungsbeziehende vorgesehen, während freifinanzierte Wohnungen preislich so positioniert werden, dass sie für Haushalte mit mittlerem Einkommen zugänglich bleiben. Neubauprojekte im freifinanzierten Segment erreichen dabei in Einzelfällen auch Mieten von 15 €/m<sup>2</sup> – insbesondere vor dem Hintergrund gestiegener Bau- und Finanzierungskosten. Diese Mieten werden dann in städtisch gut angebundenen Lagen oder für spezifische Zielgruppen angeboten, nicht jedoch flächendeckend. Im Kontext energetischer Modernisierung verfolgen viele Unternehmen das Prinzip der **Warmmietenneutralität**. Das bedeutet, dass Mieterhöhungen infolge energetischer Sanierung durch

Einsparungen bei den Nebenkosten weitgehend kompensiert werden sollen. Den Schilderungen der Interviewpartnerinnen zufolge wird dieses Ziel der Warmmietenneutralität jedoch in den wenigsten Fällen erreicht. In einem Einzelfall wurde das Ziel der Warmmietenneutralität durch einen Zuschuss des kommunalen Gesellschafters unterstützt. Einige Unternehmen sehen diese Praxis als wichtigen Beitrag zur sozialen Ausgewogenheit der energetischen Transformation. Andere räumten hingegen ein, dass Modernisierungen langfristig zu Mietsteigerungen führen würden, die sich nicht vollständig durch Einsparungen kompensieren lassen – insbesondere bei umfassenden Maßnahmen oder in niedrigpreisigen Beständen. Hierbei unterscheiden sich kommunale und genossenschaftliche einerseits und privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen andererseits. Für die kommunalen Wohnungsunternehmen und die Genossenschaften wird die Mietpreisgestaltung nicht allein marktwirtschaftlich kalkuliert, sondern als integraler Bestandteil einer sozial orientierten Unternehmensstrategie verstanden. Die privatwirtschaftlichen Unternehmen orientieren sich mit der Mietpreisgestaltung an der Nachfrage und rechtlichen Vorgaben.

Die Wohnkostenbelastung ist in den letzten Jahren gestiegen<sup>29</sup>. Teilweise führten die befragten Unternehmen daher unternehmensinterne Kappungsgrenzen ein, um eine wirtschaftlich und sozial ausgewogene Balance bei der Miete zu wahren. Die Aussagen zu **Mieterhöhungen und Kappungsgrenzen** bezogen sich auf durchgeführte oder geplante Mieterhöhungen sowie auf die Einhaltung gesetzlicher oder unternehmensinterner Begrenzungen. Viele der gemeinwohlorientierten kommunalen Wohnungsunternehmen und Genossenschaften setzen interne Grenzen bei Mieterhöhungen, insbesondere im Kontext von Modernisierungen. Diese Obergrenzen liegen teilweise unterhalb der gesetzlich zulässigen Werte. So verzichteten einige Unternehmen auf die Nutzung der gesetzlich möglichen 8 % Modernisierungsumlage (§ 559 BGB) und begrenzen die Umlage freiwillig auf 6 % oder auf einen maximalen monatlichen Betrag unterhalb der rechtlich zulässigen 2 €/m<sup>2</sup> bzw. 3 €/m<sup>2</sup>. Diese Regelungen gelten oft unabhängig von rechtlichen Vorgaben und werden mit dem sozialen Auftrag sowie der Sicherstellung von Bezahlbarkeit begründet. In einzelnen Unternehmen bestehen zusätzlich feste Obergrenzen für Mieterhöhungen, gestaffelt nach Wohnungsgröße. Auch bei Härtefällen – z. B. bei älteren oder einkommensschwachen Mietenden – wird die Umlage reduziert oder ganz vermieden. Unternehmen betonten, dass solche Kappungen zwar Investitionen wirtschaftlich erschweren würden, aber für die Akzeptanz und soziale Ausgewogenheit essenziell seien. Neben der gesetzlichen Modernisierungsumlage nutzen die interviewten Unternehmen unterschiedliche Strategien zur Mieterhöhung. Einige verzichten gezielt auf eine Modernisierungsumlage und setzen stattdessen auf Anpassungen an die ortsübliche Vergleichsmiete (§ 558 BGB). Ein kommunales Unternehmen begründete dies damit, dass es weniger bürokratisch und schneller wirksam sei, insbesondere bei umfangreichen Modernisierungen. Teilweise werden interne Mietensysteme verwendet, die anhand von Faktoren wie Lage, Ausstattung oder energetischem Zustand eine Zielmiete festlegen, die bei Neuvermietung und bei Anpassung der Bestandsmieten schrittweise angestrebt wird. Der Mietspiegel dient in vielen Fällen als rechtliche Grundlage, bestimmt aber nicht zwangsläufig die Preisgestaltung. Zudem wird auf Vergleichswohnungen aus dem eigenen Bestand zurückgegriffen, wenn kein offizieller Mietspiegel vorhanden ist. Vielfach beschrieben die Wohnungsunternehmen, sich in der Verantwortung zu sehen, Mieterhöhungen mit sozialpolitischen Zielen in Einklang zu bringen. Mieten sollen auch nach Modernisierungen bezahlbar bleiben. Entsprechend werden gesetzliche Spielräume häufig nicht ausgeschöpft. In einigen Kommunen bestehen zudem politische Erwartungen oder Leitlinien, die Mieterhöhungen begrenzen, etwa durch Vorgaben des Gesellschafters. Auch Unternehmen ohne formelle Auflagen orientieren sich an sozialpolitischen Zielen und wägen wirtschaftliche Notwendigkeiten gegen die Belastbarkeit der Mietenden ab. Teilweise wird mit externen Partnern wie Sozialberatungen zusammengearbeitet, um

---

<sup>29</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025). Anteil der überbelasteten Haushalte durch Wohnkosten in Europa. Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Wohnen/Tabellen/eurostat-anteil-ueberbelastung-wohnen-kosten-mz-silc.html>

Härtefälle abzufedern. Da eine vollständige Refinanzierung energetischer Investitionen durch Mieterhöhungen oftmals nicht möglich ist, beschreiben vereinzelt Unternehmen eine Praxis, unrentable Objekte langfristig „abzuwohnen“ und für einen späteren Abriss vorzusehen.

Das **Nebenkostenmanagement** – oft als Management der „zweiten Miete“ bezeichnet – hat für die interviewten Unternehmen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Betriebs- und Nebenkosten machen einen erheblichen Anteil der Wohnkosten aus und stellen für viele Mieter eine spürbare finanzielle Belastung dar. Wohnungsunternehmen erkennen zunehmend, dass eine aktive Steuerung dieser umlagefähigen Kosten nicht nur die Gesamtmietbelastung der Haushalte senken kann, sondern auch die eigene Betriebseffizienz steigert. Studien zeigen, dass in allen Teilbereichen der zweiten Miete beträchtliche Einsparpotenziale liegen, die jedoch nur durch konsequentes Nebenkostenmanagement – im Zusammenwirken von Eigentümerinnen und Mieterinnen – realisiert werden können.<sup>30</sup>

Die Aussagen zum Thema Nebenkosten bezogen sich insbesondere auf strategische Überlegungen zur Handhabung von Energiepreissteigerungen, zur CO<sub>2</sub>-Bepreisung sowie zur Gestaltung und Kommunikation von Betriebskostenvorauszahlungen. Die befragten Wohnungsunternehmen berichteten, wie sie mit diesen extern getriebenen Kosten umgehen, die zunehmend zur Belastung für die Mietenden werden, zugleich aber kaum durch unternehmerisches Handeln vollständig kontrollierbar sind. Einige Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Rechtsformen gaben an, dass sie in der Vergangenheit von langfristig abgeschlossenen Gaslieferverträgen profitieren konnten, wodurch starke Preissteigerungen, wie sie zum Ende der Pandemie, besonders stark aber nach Beginn des russischen Angriffskrieges 2022 zu beobachten waren, zunächst abgedeckt werden konnten. Die daraus resultierenden moderaten Betriebskosten ermöglichten es ihnen, Mieterinnen vor hohen Mehrbelastungen zu schützen. Dieser Puffer laufe nun jedoch aus – für das Abrechnungsjahr 2024 sind bei einzelnen Unternehmen bereits deutliche Erhöhungen der Vorauszahlungen angekündigt worden, teils um bis zu 60 %, da sich die Bezugspreise ab 2025 verdoppeln würden. Die Betriebskostenvorauszahlungen werden möglichst realistisch kalkuliert und frühzeitig angepasst, um hohe Nachzahlungen zu vermeiden und die finanzielle Planbarkeit für die Mietenden zu verbessern. Dabei wurde betont, dass viele Mieterinnen Betriebskosten und Miete als Gesamtbetrag wahrnehmen, sodass eine Erhöhung der Vorauszahlung häufig als Mieterhöhung interpretiert wird – selbst wenn die Nettokaltmiete konstant bleibt. Diese Wahrnehmung mache eine transparente Kommunikation erforderlich, die im Alltag allerdings nicht immer gelinge. Die CO<sub>2</sub>-Bepreisung – insbesondere im Hinblick auf ihre marktgetriebene Ausweitung ab dem Jahr 2027 – wurde von den Unternehmen als strategische Herausforderung beschrieben. Da sich CO<sub>2</sub>-Kosten zukünftig zu einer schwer kalkulierbaren Größe entwickeln könnten, wachse der Druck, energetisch zu modernisieren. Gleichzeitig wurde eingeräumt, dass viele energetische Maßnahmen nicht zu sofortigen Einsparungen führen, sondern lediglich eine weitere Kostensteigerung begrenzen würden. Für Unternehmen mit einem sozialen Selbstverständnis ergibt sich daraus ein Zielkonflikt: Auf der einen Seite stehen hohe Investitionen und steigende Warmmieten, auf der anderen Seite das politische und unternehmerische Ziel der Bezahlbarkeit. Die Unternehmen wurden gefragt, ob sie im Zuge der Energiepreiskrise über die Einrichtung von Härtefallfonds nachgedacht haben. In der Regel wurde dies verneint oder auf frühere Situationen wie die COVID-19-Pandemie verwiesen, in der keine nennenswerten Mietrückstände aufgetreten seien. Ob künftig Unterstützungsmaßnahmen notwendig werden, hängt laut Aussagen der Unternehmen davon ab, ob sich

---

<sup>30</sup> TAG Immobilien AG. (2014). Zwei Drittel der Mieter vermuten hohes Einsparpotenzial bei Nebenkosten. <https://www.tag-ag.com/news/pressemitteilungen/meldung/tag-immobilien-ag-studie-zwei-drittel-der-mieter-vermuten-hohes-einsparpotenzial-bei-nebenkosten-1417235/> &

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (2022). Einsparpotenziale aus der Optimierung von Heizungsanlagen in Wohngebäuden. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/einsparpotenziale-aus-der-optimierung-von-heizungsanlagen-in-wohngebaeuden.pdf>

Zahlungsausfälle oder soziale Härten tatsächlich in größerem Umfang zeigen. Neben der finanziellen Steuerung setzen manche Unternehmen auch auf Information und Kommunikation, um das Verbrauchsverhalten der Mieter zu beeinflussen. Tipps zum Heizen und Lüften, Hinweise auf eine effiziente Nutzung oder die persönliche Beratung gehören dabei zum Repertoire.

#### 4.2.4 Mieterkommunikation

Die Interviews machten deutlich, dass Mieterkommunikation als eigenständiger strategischer Handlungsbe- reich für die Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Einige Unternehmen bauen ihre Kommuni- kationsstrukturen systematisch aus, etwa durch eigene Stabsstellen oder Sozialmanagement-Einheiten, und versuchen über verschiedene Kanäle unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Dabei stehen nicht nur ge- setzliche Informationspflichten im Vordergrund, sondern auch das Ziel, Vertrauen aufzubauen, soziale Stabi- lität im Quartier zu sichern und Akzeptanz für notwendige Veränderungen im Gebäudebestand zu fördern. Die Aussagen zur Mieterkommunikation selbst verdeutlichen, dass viele Wohnungsunternehmen über die gesetzlichen Informationspflichten hinaus Maßnahmen ergreifen, um Mieterinnen und Mieter im Sinne un- ternehmerischer Zielsetzungen, etwa im Bereich Nachhaltigkeit oder Klimaschutz, zu sensibilisieren und teil- weise auch in Entscheidungsprozesse einzubinden.<sup>31</sup> Die konkreten Ansätze variieren je nach Unternehmens- form und technischer Ausstattung, insbesondere dem Stand der Digitalisierung von Prozessen im Unterneh- men. Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere im Hinblick auf Mitbestimmungsstrukturen. Einige der befragten kommunalen Wohnungsunternehmen verfügen über Mieterräte auf Quartiers- oder Unter- nehmebene, die in bestimmten Fällen, etwa bei Modernisierungen oder größeren Investitionsentschei- dungen, einbezogen werden. Genossenschaften wiederum sind in der Regel durch einen Aufsichtsrat ge- prägt, der sich aus Mitgliedern der Genossenschaft zusammensetzt und bei strategischen Entscheidungen Mitspracherechte besitzt. Die Aufstellung von Mieterräten erfolgt in der Regel über eine Wahl. Die Zusam- menarbeit mit Mieterräten wird dabei nicht nur als Mittel zur Legitimation von Entscheidungen, sondern auch als Möglichkeit zur Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen verstanden. Solche formalen Be- teiligungs- oder Kontrollstrukturen der Mietenden bestehen bei privatwirtschaftlichen Wohnungsunterneh- men hingegen nicht.

Neben Gremienstrukturen kommen auch informelle Beteiligungsformate wie Mieterversammlungen, Sprechstunden vor Ort oder Nachbarschaftstreffen zum Einsatz, um Austausch und Transparenz zu fördern. Einzelne kommunale Unternehmen berichteten zudem von niedrigschwelligen Formaten wie mobilen Bera- tungscafés, Energieberatung vor Ort oder Workshops mit dem Verbraucherschutz, um auch schwer erreich- bare Gruppen in den Quartieren anzusprechen. Neben diesen informellen Austauschformaten bestehen zu- gleich formalisierte Kommunikationswege, die rechtlich vorgegeben sind. So informieren die Unternehmen im Rahmen gesetzlicher Vorgaben über geplante Maßnahmen, Mieterhöhungen oder energetische Moder- nisierungen in Form von schriftlichen Ankündigungen. Teilweise erfolgt die erste Information bereits meh- rere Jahre im Voraus, um Planungssicherheit für die Mietenden zu schaffen. Ergänzend werden persönliche Gespräche geführt, insbesondere wenn sozialverträgliche Lösungen gesucht werden, etwa bei langjährigen Mietverhältnissen mit niedriger Ausgangsmiete. Derartige Gespräche dienen nicht nur der Aufklärung, son- dern auch der Einschätzung, wie Maßnahmen individuell umgesetzt werden können. Ein weiteres Feld der

---

<sup>31</sup> Ein Beispiel für eine über gesetzliche Informationspflichten hinausgehende, strategisch angelegte Mieterkommunikation stellt der „Kommunikationskompass“ dar, der im Rahmen eines Praxis- und Forschungsprojekts zur energetischen Gebäudemodernisie- rung gemeinsam mit kommunalen Wohnungsakteuren entwickelt wurde. Er dient als strukturierter Leitfaden für die Kommuni- kation mit Mieterinnen und Mietern in verschiedenen Phasen von Modernisierungsmaßnahmen vgl. Behr, Schönefeld & Spieker (2023): Der Weg zum Kommunikationskompass für die Gebäudemodernisierung. Online unter: [https://itp.h-da.de/fileadmin/Ein- richtungen/ITP/Dokumente/itp\\_2023\\_Diskussionsbeitrag\\_Prozessgeschichte\\_Kommunikationskompass.pdf](https://itp.h-da.de/fileadmin/Ein- richtungen/ITP/Dokumente/itp_2023_Diskussionsbeitrag_Prozessgeschichte_Kommunikationskompass.pdf)

Mieterkommunikation sind die unterjährigen Verbrauchsinformationen (UVI), die bei fernablesbaren Zählern gesetzlich vorgeschrieben sind. Diese werden in der Regel monatlich per E-Mail oder postalisch verschickt. Einige Unternehmen setzen ergänzend auf digitale Kommunikationskanäle wie Mieterportale oder Apps. Diese werden jedoch bislang nur von einem Teil der Mietenden aktiv genutzt, was unter anderem mit der Altersstruktur und der ggf. begrenzten digitalen Affinität zusammenhängt. Es wird darauf hingewiesen, dass digitale Angebote nicht automatisch zu einer höheren Wirksamkeit der Kommunikation führen, wenn Rückmeldeschleifen fehlen oder Nutzerinnen mit den technischen Anforderungen überfordert sind.

Der Bereich Mieterkommunikation stellt einen Bereich dar, in dem die befragten Wohnungsunternehmen angeben, überwiegend infolge der COVID-19-Pandemie und weniger aufgrund des Ukraine-Krieges Anpassungen vorgenommen zu haben. Aus ihren Schilderungen geht hervor, dass die Pandemie auf zwei Ebenen zu einer Weiterentwicklung der Kommunikationspraxis geführt hat: Zum einen sorgten die Kontaktbeschränkungen für einen starken Digitalisierungsschub. Einige Unternehmen berichteten, vollständig auf digitale Mietverträge umgestiegen oder virtuelle Wohnungsbesichtigungen eingeführt zu haben. In einigen Fällen diente die Pandemie zudem als Auslöser dafür, den gesamten Kundenservice gebündelt über eine App bereitzustellen. Zum anderen führte die Pandemie zu einer bewussten Ausweitung und Neuausrichtung der Kommunikation mit Mieterinnen und Mietern. Die erkennbaren sozialen Folgen wie Isolation oder Vereinsamung wurden von vielen Unternehmen zum Anlass genommen, den Kontakt zu den Mietenden gezielt zu intensivieren. So wurde beispielsweise von verstärkten persönlichen Ansätzen im Sozialmanagement berichtet – etwa durch eine engmaschigere Ansprache besonders vulnerabler Haushalte. Ein Unternehmen berichtete in diesem Zusammenhang von einer erhöhten Zahl verwahrloster Mieter, denen mit größerem Betreuungsaufwand begegnet wurde. Ein anderes kommunales Unternehmen erlebte eine Zunahme von Nachbarschaftskonflikten während der Lockdown-Zeiten, da viele Menschen mehr Zeit zu Hause verbrachten. In der Folge wurden regelmäßig Mieterversammlungen organisiert, bei denen teilweise sogar die Geschäftsführung persönlich moderierte, um den Dialog zu fördern und Konflikte frühzeitig aufzulösen. Im Gegensatz dazu führte der Ukraine-Krieg nur in geringem Maße zu unmittelbaren Veränderungen in der Mieterkommunikation. Dennoch war auch hier eine Wirkung spürbar, insbesondere im Kontext der drohenden Gasmangellage im Winter 2022. Einige Unternehmen nutzten dies als Anlass, ihre Mieter verstärkt für das Thema Energieeffizienz zu sensibilisieren. So wurde beispielsweise berichtet, dass in einzelnen Quartieren wassersparende Duschköpfe verteilt wurden, und bei dieser Aktion versucht wurde, mit den Mieterinnen ins Gespräch zu kommen, um praktische Tipps zum energiesparenden Verhalten zu geben.

#### 4.2.5 Personelle Aspekte

Der Umgang der Wohnungsunternehmen mit personellen Aspekten lässt sich entlang der dargestellten Herausforderungen in Kapitel 4.1 in zwei zentrale Handlungsbereiche unterteilen: zum einen die interne Personalstruktur und Personalentwicklung, zum anderen die Zusammenarbeit mit externen Fachkräften und Dienstleistern. Dabei unterscheidet sich die grundsätzliche Vorgehensweise im Hinblick auf Personalmanagement, Kompetenzentwicklung, Ausbildung und Personalrekrutierung zwischen den unterschiedlichen Typen von Wohnungsunternehmen nicht wesentlich.

Intern verfolgen die Unternehmen unterschiedliche, teils miteinander verzahnte Strategien, um qualifiziertes Personal zu gewinnen, internes Know-how auszubauen und zentrale Leistungen wie Planung, Bauleitung und handwerkliche Ausführung zunehmend eigenverantwortlich zu steuern. Besonders in den Bereichen technisches Gebäudemanagement, Digitalisierung sowie Planung und Bauleitung bestehen strukturelle Engpässe, die die Rekrutierung erschweren. Auch die Gewinnung von Auszubildenden, etwa im Handwerk oder der Grünpflege, gestaltet sich schwierig – sowohl in Bezug auf die Bewerberzahl als auch auf die fachliche Eignung. Als Reaktion darauf setzen viele Unternehmen auf gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Dazu zählen unternehmensinterne Schulungsformate, fachliche Qualifizierungen zu technischen und

regulatorischen Themen sowie Programme zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Mehrere Unternehmen haben ihre Ausbildungsaktivitäten ausgebaut, etwa durch eigene Werkstätten oder Kooperationen mit Berufsschulen. Einzelne verfolgen Konzepte, die den Übergang zwischen handwerklicher Ausbildung und technisch-kaufmännischen Tätigkeiten erleichtern sollen. Ziel ist dabei nicht nur die Qualifizierung, sondern auch die langfristige Bindung des Personals. Beteiligungsformate – etwa bei der Entwicklung von Klimastrategien oder digitalen Anwendungen – sollen die Motivation fördern, die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und die organisationale Anpassungsfähigkeit erhöhen. Parallel dazu berichteten Unternehmen von veränderten Erwartungen neuer Bewerberinnen Themen wie Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeitsformen haben – insbesondere infolge der COVID-19-Pandemie – an Bedeutung gewonnen.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Externen wiesen die Interviews auf eine zunehmende Anspannung auf dem Fachkräftemarkt hin, insbesondere bei der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit externer Dienstleister. Viele Unternehmen berichteten, dass es immer schwieriger werde, geeignete Handwerksfirmen für Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen zu beauftragen – vor allem bei kleinteiligen Vorhaben oder in dünn besiedelten ländlichen Regionen Hessens. Vor diesem Hintergrund wird der strategische Ausbau interner Planungs- und Ausführungskapazitäten forciert. Mehrere Unternehmen haben eigene Abteilungen für Bauleitung, Projektsteuerung und technische Planung geschaffen oder bestehende Einheiten erweitert. Ziel ist es, sich unabhängiger von externen Dienstleistern zu machen, deren Leistungen häufig mit langen Vorlaufzeiten, steigenden Kosten und Kapazitätsengpässen verbunden seien. In einigen Fällen wurden eigene Handwerksbetriebe gegründet oder bestehende Betriebe – etwa im Bereich Maler- oder Installationstechnik – übernommen. Diese Strukturen ermöglichen es, Instandhaltungs- und Kleinmodernisierungsmaßnahmen durch eigenes Personal umzusetzen. Ergänzend betreiben einige Unternehmen eigene Werkstätten, die nicht nur operative Aufgaben übernehmen, sondern auch der Ausbildung dienen. In strukturschwächeren Regionen stellt zudem die geringe Verfügbarkeit geeigneter Ausbildungsinfrastruktur eine Schwierigkeit dar. Um dem zu begegnen, setzen manche Unternehmen auf Kooperationen mit externen Partnern, etwa im Rahmen gemeinsamer Ausbildungsverbünde oder zur Sicherung spezifischer Fachkräftekapazitäten. Fachkräftesicherung wird damit zunehmend als eigenständiges strategisches Handlungsfeld betrachtet – mit Relevanz für die kurz- und mittelfristige operative Stabilität ebenso wie für die langfristige Umsetzung zentraler Unternehmensziele.

#### 4.2.6 Organisatorische Aspekte

Organisatorische Aspekte beziehen sich auf die Ausgestaltung von Strukturen, Prozessen und Entscheidungswegen innerhalb eines Unternehmens – ebenso wie auf die **Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat, Gesellschaftern oder externen Partnerinnen**, wie anderen Unternehmen oder Kommunen. In den Interviews wurden dabei nicht sämtliche grundlegenden organisatorischen Elemente systematisch behandelt, sondern gezielt einzelne Themen vertieft, sofern sie von den jeweiligen Unternehmen als relevant erachtet wurden. Da die Gespräche ausschließlich auf Geschäftsführungsebene stattfanden, wurde insbesondere die Zusammenarbeit mit Aufsichtsgremien und Gesellschafterinnen häufiger thematisiert. Ein weiterer zentraler Schwerpunkt lag auf dem Thema Digitalisierung: Viele Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Rechtsformen berichteten, dass durch digitale Entwicklungen interne Abläufe neu gedacht, bestehende Strukturen verändert und Prozesse grundlegend umgestaltet würden.

Die kommunale Anbindung prägt die strategische Ausrichtung vieler befragter Wohnungsunternehmen. Kommunen sind häufig Gesellschafterinnen und nehmen damit mittelbar Einfluss auf wohnungspolitische Entscheidungen. Die Unternehmen berichteten von regelmäßiger Abstimmung mit städtischen Fachämtern und politischen Gremien, insbesondere bei städtebaulichen Projekten, Sozialwohnungsbau oder Modernisierungsvorhaben in „sensiblen“ Quartieren. Teilweise werden wohnungspolitische Zielvorgaben, wie z. B.

warmmietenneutrale Modernisierungen oder Obergrenzen für Mieterhöhungen, mit der Kommune abgestimmt. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die kommunale Haushaltslage die Handlungsspielräume der Wohnungsunternehmen mitprägen kann – etwa bei der Bereitstellung von Eigenkapital, der Ausgestaltung von Förderungen und der Bereitstellung von Bauland. Die Gewinnabführung von kommunalen Wohnungsunternehmen an den kommunalen Träger ist unterschiedlich geregelt: Einige Unternehmen müssen Teile ihrer Überschüsse an die Kommune abführen oder leisten indirekte Beiträge, z. B. durch die Übernahme von städtischen Einrichtungen wie Stadthallen oder durch Beteiligungen an Infrastrukturmaßnahmen. Andere wiederum können erwirtschaftete Überschüsse vollständig reinvestieren.

In vielen Unternehmen ist der Aufsichtsrat das zentrale interne Gremium zur strategischen Steuerung und Kontrolle. Dort werden wichtige Entscheidungen über Investitionspläne, Neubauvorhaben, Modernisierungen oder größere An- und Verkäufe getroffen – meist gekoppelt an festgelegte finanzielle Schwellenwerte. Der Vorstand legt bei diesen Unternehmen dem Aufsichtsrat hierzu regelmäßig Rechenschaft ab, teils auch in Form umfassender Baufortschrittsberichte oder Strategietage, die zur langfristigen Planung genutzt werden. Die operative Steuerung verbleibt dabei beim Vorstand, der sich bei strategischen Fragen jedoch mit dem Aufsichtsrat abstimmt. In mehreren Fällen wurde betont, dass trotz unterschiedlicher Rechtsformen – etwa als AG oder GmbH – eine enge Rückkopplung zwischen Geschäftsführung und politischen Vertreterinnen bestehe, auch wenn Letztere nicht unmittelbar weisungsbefugt sind.

Im Zuge der steigenden Baukosten berichteten einige Unternehmen, insbesondere Planungsleistungen stärker durch interne Kapazitäten abbilden zu wollen. Ein kommunales Wohnungsunternehmen mittlerer Größe rechnete vor, dass externe Vergaben teilweise zu Nebenkostenanteilen von bis zu 30 % führten, während unternehmensintern lediglich rund 5 % anfallen. Die Vermeidung externer Dienstleistungen wird daher als wichtiger Stellhebel zur Kostendämpfung beschrieben.

Mehrere der interviewten Unternehmen verfolgen darüber hinaus das Ziel, handwerkliche Leistungen stärker im eigenen Haus zu erbringen. Der Aufbau eigener Handwerkerkapazitäten wurde als strategisches Mittel genannt, um mehr Unabhängigkeit vom angespannten Handwerkermarkt zu erlangen. Unternehmen versprechen sich davon eine größere Flexibilität bei der Umsetzung von Bau- und Modernisierungsmaßnahmen – insbesondere bei kleineren Maßnahmen oder kurzfristigen Instandhaltungen – sowie besser kalkulierbare Kosten. Dazu wurden eigene Regiebetriebe gegründet oder bestehende Firmen übernommen. Teilweise werden diese Strukturen auch für die Ausbildung genutzt, um dem Nachwuchsmangel im Handwerk entgegenzuwirken. Die Zielsetzung liegt nicht allein in der operativen Entlastung, sondern auch in der Rückgewinnung von Steuerungsmöglichkeiten und der Stabilisierung der Wertschöpfungskette im eigenen Unternehmensverbund. Im Bereich der Projektentwicklung verfügen insbesondere mittlere und große Unternehmen über eigene Abteilungen, die Aufgaben der Projektsteuerung übernehmen. Diese erstellen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und koordinieren Vorabstimmungen mit Planungsbehörden, um Planungs- und Abstimmungsprozesse effizienter zu gestalten. Dabei wird Projektentwicklung zunehmend als Querschnittsaufgabe verstanden, die sowohl technisches Know-how als auch soziale und energetische Aspekte integrieren muss. Zudem berichteten vor allem die großen Unternehmen von bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen, etwa im Rahmen der Entwicklung von Klimastrategien oder zur Umsetzung von Dekarbonisierungszielen. Diese Gruppen arbeiten intern fachübergreifend zusammen und verankern strategische Zielsetzungen in der Unternehmensstruktur. Auch die Gründung interner Modernisierungsabteilungen – getrennt von Neubau oder Instandhaltung – wurde als Maßnahme beschrieben, um der wachsenden Komplexität großer Bestandsmaßnahmen gerecht zu werden.

Sofern Aufgaben nicht intern übernommen werden können, sind externe Partnerinnen gefragt - ein zentrales Feld liegt dabei oft im technischen Bereich. Viele Unternehmen arbeiten mit Energieberatungsunternehmen, Ingenieurbüros oder Contracting-Unternehmen zusammen, um die Umsetzung energetischer Strategien, CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen oder Maßnahmen zur Dekarbonisierung des Bestands zu gestalten. Insbesondere kleine

Genossenschaften im ländlichen Raum berichteten, auf die Fachexpertise zwingend angewiesen zu sein. Dabei wurde betont, dass die Integration komplexer Technologien – z. B. Wärmepumpen, Photovoltaik oder kalte Nahwärmenetze – spezielles Fachwissen erfordert, das intern häufig nicht abbildbar sei. Beratungsunternehmen unterstützen daher nicht nur bei der technischen Planung, sondern auch bei der Fördermittelbeantragung oder der Entwicklung langfristiger Sanierungsfahrpläne. Auch die Partnerschaft mit externen Verbänden und Initiativen – etwa im Rahmen von Klimabündnissen oder wohnungspolitischen Plattformen – wird genutzt, um sich über strategische Ansätze auszutauschen und Expertise zu bündeln. In sozialen Fragen arbeiten Unternehmen zudem mit externen Beratungsstellen zusammen, etwa zur Unterstützung von Mietenden in Härtefällen oder zur Begleitung von Modernisierungsprozessen. Die Kooperation mit Sozialberatungen ist teils institutionell verankert und besteht bereits über viele Jahre hinweg.

Eine Besonderheit in genossenschaftlich organisierten Unternehmen ist es, eine Dividende an Genossenschaftsmitglieder auszuschütten. Mehrere Genossenschaften berichteten von einer konstanten Ausschüttung – häufig in Höhe von etwa 4 % –, die von der Vertreterversammlung beschlossen wird. Die Dividende wird ausschließlich an Mitglieder ausgeschüttet, die zugleich Mieter sind. Dadurch ergibt sich eine enge Verbindung zwischen wirtschaftlicher Beteiligung und wohnungswirtschaftlicher Versorgung. Gleichzeitig bestehen genossenschaftliche Spareinrichtungen, die Sparguthaben der Mitglieder verwalten und als Eigenkapitalersatz zur Finanzierung von Modernisierungs- und Neubauprojekten dienen. Diese Struktur wurde als stabilisierend beschrieben, insbesondere bei steigenden Zinsen. Viele der interviewten Genossenschaften halten an dieser Dividende für die Mitglieder fest, auch wenn sie zeitgleich einen hohen Problemdruck infolge des Zieles der Klimaneutralität für ihre Genossenschaft sehen.

Ein Megatrend, von dem auch Wohnungsunternehmen nicht unberührt bleiben, ist das Thema der Digitalisierung. Einige der befragten Wohnungsunternehmen beschrieben **Digitalisierung und Prozessoptimierung** als zentrale strategische Handlungsfelder, die insbesondere infolge der COVID-19-Pandemie einen deutlichen Bedeutungszuwachs erfahren haben. Die Pandemie wirkte dabei vielfach als Katalysator: Mobiles Arbeiten, digitale Kommunikation und interne IT-Infrastruktur wurden zügig weiterentwickelt oder neu eingeführt. Dabei zeigen sich Unterschiede je nach Unternehmensgröße und vorhandenen personellen wie technischen Ressourcen. Mehrere Unternehmen berichteten, dass sie seit 2020 ihre Arbeitsorganisation grundlegend umgestellt haben. Dazu zählen die Einführung von Gleitzeitmodellen, mobilem Arbeiten, neuen Rechnern und Laptops für Mitarbeitende sowie der Aufbau digitaler Projektmanagementsysteme. Ein solches System ermöglicht es, Projekte systematisch mit Projektbrief, Projektleitung und Steuerkreis zu strukturieren. Gleichzeitig wird Wert darauf gelegt, dass Mitarbeitende sich aktiv an Projekten beteiligen können. Dies soll nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch die Motivation und Eigenverantwortung innerhalb der Belegschaft fördern. Auch in kleineren Unternehmen wurden digitale Arbeitsprozesse ausgebaut, wenngleich hier die Möglichkeiten aufgrund begrenzter Personaldecke oft eingeschränkter sind. Gleichwohl zeigt sich, dass organisatorische Veränderungen in kleineren Strukturen flexibler umgesetzt werden können, sofern digitale Kompetenzen und technisches Equipment vorhanden sind.

Eine Vielzahl von Unternehmen, gleich welcher Größe oder Rechtsform, gestalten ihr Kundenmanagement zunehmend digital. So wird etwa der gesamte Prozess der Interessentenverwaltung von einigen Unternehmen mittlerweile über spezialisierte Softwarelösungen wie „ImmoSolve“ oder „Wohnungshelden“ organisiert. Diese Systeme ermöglichen eine zentrale Erfassung von Wohnungsanfragen und dienen auch der Priorisierung, etwa bei sozialen Dringlichkeitsfällen. Einige Unternehmen berichteten, dass sie ergänzend zur Wartezeit auch Kriterien wie Haushaltsgröße oder besondere Bedarfslagen berücksichtigen, um die Wohnungsvergabe zielgerichtet zu steuern. Darüber hinaus betreiben einige Unternehmen Quartiersbüros oder haben neue Stellen im sozialen Management geschaffen, um näher an den Mietenden zu sein. Solche Strukturen ermöglichen es, frühzeitig auf Unterstützungsbedarfe zu reagieren – etwa bei älteren Mietenden mit

großem Wohnflächenverbrauch oder in prekären Lebenslagen, wie sie beispielsweise infolge der sozialen Isolation während der Pandemie häufiger vorkamen.

Ein wiederkehrender Aspekt ist der Aufbau interner Datenkompetenz. Einige Unternehmen mit größeren Wohnungsbeständen haben spezialisierte Abteilungen geschaffen, die sich mit Datenanalytik, Digitalisierung und der Nutzung von KI-Anwendungen befassen. Hierzu zählen unter anderem Business-Intelligence-Lösungen zur Auswertung von Instandhaltungsaufträgen, zur Steuerung von Portfoliomaßnahmen oder zur Unterstützung strategischer Entscheidungen. Ziel ist es, datenbasierte Transparenz zu schaffen und operative Prozesse mess- und steuerbar zu machen. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass die vollständige Operationalisierung solcher Systeme – etwa im Sinne einer Balanced Scorecard – häufig noch im Aufbau begriffen ist. Digitalisierung betrifft zudem die Interaktion mit Mietenden. Mehrere Unternehmen berichteten von digitalisierten Mietverträgen, vollautomatischen Schufa-Abfragen oder dem weitgehenden Wegfall persönlicher Sprechzeiten zugunsten von Online-Portalen. Auch digitale Wohnungsabnahmen, Verkehrssicherungskontrollen oder interne Dokumentationsprozesse wurden etabliert. Diese Maßnahmen werden als effizient und zeitsparend bewertet, stoßen jedoch vereinzelt an Grenzen, etwa wenn digitale Affinität bei Mietenden fehlt oder spezifische Einzelfälle persönliche Betreuung erfordern. Einzelne Unternehmen beschäftigen sich aktiv mit dem Einsatz von KI zur Prozessautomatisierung und Effizienzsteigerung – etwa im Kundenservice oder bei der Analyse großer Datenmengen. Dabei wurde betont, dass trotz aller Fortschritte weiterhin menschliche Entscheidungsfähigkeit erforderlich bleibt, insbesondere bei komplexeren Prozessen. Neue Technologien werden eher als unterstützendes Instrument denn als vollautomatisierte Lösung verstanden. Die Ausführungen einzelner Unternehmen deuten an, dass Digitalisierung und Prozessoptimierung zunehmend als strategische Querschnittsaufgabe verankert werden. Sie dienen nicht nur der Effizienzsteigerung, sondern auch der Modernisierung von Arbeitskultur, Kundenservice und Unternehmenssteuerung. Daneben beschrieben einige Unternehmen strategisch-organisatorische Entwicklungen, die nicht unmittelbar einer funktionalen Einheit zuzuordnen sind. Dazu zählen unter anderem die tiefgreifende Reorganisation von Unternehmensstrukturen im Zuge von Klimastrategien oder die Gründung spezialisierter Abteilungen, etwa für ESG-Themen<sup>32</sup>.

Einzelne Unternehmen berichteten, dass sie zentrale Aufgaben wie Planung, Kommunikation oder technische Steuerung neu organisiert und teilweise ausgebaut haben. Die damit verbundenen Veränderungen werden als langfristige Transformationsprozesse verstanden, die sowohl strukturelle als auch kulturelle Anpassungen erfordern. Auch Beteiligungsverhältnisse und Unternehmensformen – etwa die Abgrenzung zwischen kommunaler Beteiligung und privatwirtschaftlicher Organisationsform – spielen dabei eine Rolle.

#### 4.2.7 Erschließung neuer Geschäftsfelder

Die befragten Wohnungsunternehmen beschrieben sich in ihrem Selbstverständnis mehrheitlich als Bestandhalter mit einem klaren Fokus auf die langfristige Vermietung von Wohnraum. In Einzelfällen wird dieser Tätigkeitsschwerpunkt durch Aktivitäten im Baurärgeschäft ergänzt. Trotz dieses grundsätzlich konservativen Geschäftsverständnisses zeigen einige Unternehmen eine gezielte Offenheit für Innovationen, etwa zur Erschließung neuer Geschäftsfelder oder zur Weiterentwicklung bestehender Leistungsbereiche.

Ein bedeutsames neues Geschäftsfeld einiger Wohnungsunternehmen unterschiedlicher Größe und Rechtsform ist der Bereich Mieterstrom. Dabei handelt es sich um Modelle, bei denen selbst erzeugter Strom – meist über Photovoltaikanlagen auf den Dächern – direkt an die Mieter geliefert wird. Die Unternehmen

---

<sup>32</sup> ESG steht für Environmental, Social und Governance – also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Im Unternehmenskontext dienen diese Kriterien vor allem der Bewertung, etwa durch Investoren oder Ratingagenturen, um die Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens einzuschätzen. Für Stakeholder wie Kapitalgeber, Geschäftspartner oder Kunden sollen ESG-Kriterien als Kenngrößen für verantwortungsvolles und risikobewusstes Wirtschaften dienen.

berichteten, dass diese Modelle zunehmend als Bestandteil von Neubau- und Modernisierungsvorhaben umgesetzt werden, insbesondere dort, wo bauliche Voraussetzungen wie geeignete Dachflächen gegeben sind. Die Umsetzung erfolgt häufig in Zusammenarbeit mit externen Energieversorgern, etwa um die Abrechnung und Vertragsgestaltung zu übernehmen. Einzelne Unternehmen betreiben die Mieterstrommodelle auch selbst, was jedoch als administrativ aufwendig beschrieben wurde. Ziel der Mieterstromprojekte ist es in erster Linie, einen Beitrag zur Energiewende zu leisten und Mieterinnen preisgünstigeren Strom als zum Grundversorgungstarif anzubieten. Dabei entstehen nach Aussagen der Unternehmen zwar keine nennenswerten Gewinne, es handele sich aber um eine sinnvolle Ergänzung der energetischen Gebäudestrategie. In einigen Fällen trägt der aus dem Mieterstrom generierte Erlös zur Finanzierung energetischer Maßnahmen bei oder schafft zusätzliche Liquidität. Die Unternehmen bewerteten die wirtschaftliche Tragfähigkeit solcher Modelle zurückhaltend, sehen jedoch in der zunehmenden Nachfrage sowie verbesserten regulatorischen Bedingungen neue Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Beispiele solcher Mieterstrom-Modelle fanden sich über alle Unternehmenstypen hinweg.

Neben Mieterstrommodellen erschließen Unternehmen weitere neue Geschäftsfelder, bspw. im Bereich alternativer Wohnformen. Genannt wurden etwa gemeinschaftliche Wohnprojekte und Clusterwohnungen, die insbesondere bei Genossenschaften als Antwort auf soziale Bedürfnisse und demografischen Wandel entwickelt werden. Diese Wohnformen werden teilweise ohne Eigenkapitaleinlage der Bewohnerinnen angeboten und richten sich an Zielgruppen, die auf dem freien Wohnungsmarkt wenig geeignete Angebote finden. Die Unternehmen verstehen diese Angebote als Beitrag zu einem sozial nachhaltigen Wohnumfeld, das über rein wirtschaftliche Kalkulationen hinausgeht.

Eine besondere Strategie des Innovating beschrieb ein großes privatwirtschaftliches Wohnungsunternehmen, das ein großvolumiges Photovoltaik-Ausbauprogramm aufgesetzt hat, das nicht auf Mieterstrom, sondern auf Einspeisung ins Netz mit festen Vergütungssätzen abzielt. Dieses Geschäftsmodell wird unter den derzeitigen regulatorischen Rahmenbedingungen als wirtschaftlich tragfähig eingeschätzt. Die langfristige Vergütungssicherheit erlaube eine solide Investitionsplanung, weshalb das Unternehmen gezielt seine gesamten geeigneten Dachflächen für diesen Zweck erschließt. Der Stromverkauf an das Netz wird dabei nicht nur als Beitrag zur Energiewende, sondern auch als stabil kalkulierbare Einnahmequelle betrachtet, insbesondere in einem Umfeld, in dem andere Geschäftsfelder wie der Neubau unter schwierigen Rahmenbedingungen leiden.

#### **4.2.8 Sonstiges**

Einzelne Unternehmen berichteten von organisatorischen Übergangsphasen, etwa nach einem Wechsel in der Geschäftsführung. Dabei zeigt sich, dass strategische Prioritäten – etwa die Entwicklung eines Modernisierungsfahrplans bis 2045 – auch stark von personellen Kontinuitäten oder Brüchen abhängen. In solchen Phasen ist es für die Geschäftsleitung wichtig, zunächst eine Bestandsaufnahme durchzuführen, um wirtschaftliche, technische und regulatorische Grundlagen für künftige Investitionsentscheidungen zu schaffen. Darüber hinaus wurde vereinzelt von strategischer Kooperation mit kommunalen Akteuren berichtet, etwa im Rahmen gemeinsamer Wärmeversorgungsprojekte. Die Verzahnung wohnungswirtschaftlicher Ziele mit den energiepolitischen Zielsetzungen der Kommune wird dabei als vorteilhaft beschrieben – nicht nur im Hinblick auf die technische Umsetzung, sondern auch in Bezug auf die strategische Planungssicherheit.

### **4.3 Unterschiede nach Unternehmensform und Wohnungsmarktmerkmalen**

Die Interviews zeigen, dass die Wohnungswirtschaft branchenweit mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert ist. Auch wenn die Ausgangslagen der Unternehmen durch individuelle Bestandsstrukturen geprägt sind, wurden in den Interviews häufig ähnliche Ursachen, Problemlagen und Reaktionsmuster

beschrieben. Argumente, Motive und Narrative für bestimmte Anpassungen wiederholten sich. Dennoch zeigten sich in der Analyse der Strategieanpassungen gewisse Unterschiede, die entlang der Kriterien Unternehmensgröße, Rechtsform und regionaler Verortung nachvollzogen werden können.

So lässt sich mit Blick auf den Neubau feststellen, dass große Unternehmen mit mehr als 10.000 Wohneinheiten auch unter den Bedingungen zum Befragungszeitpunkt 2024/2025 weiterhin hohe Investitionen in den Wohnungsbau tätigen. Sie verfügen häufig über eigene Planungsabteilungen und interne Fachkräfte, was ihnen ermöglicht, Neubauprojekte auch unter schwierigen Rahmenbedingungen umzusetzen – sei es durch serielle Bauweisen oder Skaleneffekte großer Wohnungsbauprojekte. Zudem können sie Förderprogramme besser nutzen und sind aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung in der Lage, Eigenmittel gezielter einzusetzen oder Engpässe temporär zu überbrücken. Unternehmen mittlerer Größe mit 1.000 bis 10.000 Einheiten stellen die Mehrheit der Interviewten im vorliegenden Forschungsprojekt und verfolgen meist differenzierte Strategien: Während einige weiterhin Neubauprojekte realisieren – zumeist gefördert und auf eigenen Grundstücken –, setzen andere auf eine „On-Hold“-Strategie, bei der Projekte vorbereitet, aber nicht sofort realisiert werden. Kleinere Unternehmen unter 1.000 Wohneinheiten berichteten dagegen häufiger von einem vollständigen Rückzug aus dem Neubau. Sie sind stärker auf externe Planung und Ausführung angewiesen und betonen die Bedeutung verlässlicher Förderstrukturen sowie kommunaler Unterstützung. Aufgrund begrenzter Ressourcen sind sie bei der Umsetzung anspruchsvoller Vorgaben – etwa im energetischen Bereich – besonders herausgefordert.

Auch die Rechtsform prägt die strategische Ausrichtung der Unternehmen. Kommunale Wohnungsunternehmen verstehen ihre Tätigkeit oft als Bestandteil kommunaler Daseinsvorsorge und setzen, trotz wirtschaftlicher Schwierigkeiten, auf die Realisierung sozial geförderter Neubauten. Diese werden meist nicht aus Renditeerwägungen umgesetzt, sondern als Erfüllung eines wohnungspolitischen Auftrags. Kommunale Unternehmen berichteten von einer engen Anbindung an städtische Wohnraumversorgungskonzepte und von einem politischen Erwartungsdruck, bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen. Auch Genossenschaften verfolgen gemeinwohlorientierte Ziele. Ihrem satzungsgemäßen Zweck entsprechend steht jedoch die angemessene und ausreichende Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum im Zentrum ihres Handelns. In Regionen mit niedrigen Mieten und geringer Wohnraumnachfrage ergibt sich daraus häufig kein unmittelbarer Bedarf an umfangreichem Neubau. Stattdessen konzentrieren sich viele Genossenschaften auf punktuelle Neubauvorhaben, etwa zum Ersatz veralteter Bestände. Privatwirtschaftliche Unternehmen reagieren deutlich marktorientierter und zeigen die stärksten Rückzugsbewegungen im Wohnungsneubau. Neubauprojekte werden nur dann realisiert, wenn sie eindeutig renditeträchtig erscheinen. Infolge der seit 2021 stark gestiegenen Bau- und Finanzierungskosten sowie unsicherer Förderbedingungen haben sie Neubauaktivitäten zum Teil vollständig eingestellt oder verschoben. Strategien werden hier schneller angepasst – etwa durch Verkaufsentscheidungen, Projektstilllegungen oder den Rückzug aus bestimmten Märkten.

Zu einem gewissen Grad beeinflusst auch die regionale Verortung die Unternehmensstrategien. Unternehmen in angespannten Wohnungsmärkten – insbesondere im Rhein-Main-Gebiet – sehen sich mit politischem Druck und hoher Nachfrage konfrontiert, was zu einer stärkeren Neubaufokussierung führt. Gleichzeitig berichteten sie von hohen Grundstückspreisen und städtebaulichen Auflagen, die die Umsetzung erschweren. Förderungen greifen hier nicht immer ausreichend, da Bodenrichtwerte oder Baukosten oft nicht realistisch abgebildet werden. Dennoch zeigen diese Unternehmen eine relativ hohe Bereitschaft, auch unter schwierigen Bedingungen weiter zu bauen, da auf diesen Märkten weiterhin eine hohe Nachfrage nach Wohnraum vorhanden ist. In Regionen mit nicht angespannten Wohnungsmärkten dagegen sind Neubauprojekte deutlich seltener geworden. Hier berichteten Unternehmen von niedrigen Mietpreisniveaus, die selbst mit Fördermitteln nicht ausreichen, um Neubauprojekte wirtschaftlich tragfähig zu machen. Investitionen konzentrieren sich dort eher auf den Bestand. Die strategische Ausrichtung ist stärker auf Instandhaltung, technische Optimierung und energetische Mindestmaßnahmen beschränkt.

Auch bei der Transformation des Gebäudebestandes lassen sich Unterschiede zwischen bestimmten Typen von Wohnungsunternehmen erkennen:

Große Wohnungsunternehmen verfügen in der Regel über spezialisierte technische Abteilungen oder eigenes Fachpersonal, was ihnen die Umsetzung komplexer energetischer Maßnahmen erleichtert. Sie können verschiedene Gewerke besser koordinieren, besitzen häufig ein übergreifendes Systemverständnis für moderne Anlagentechnik und haben Erfahrung im Umgang mit Fördermitteln. Auch sind sie in der Lage, eigene Klimastrategien zu entwickeln und Maßnahmen unternehmensweit zu standardisieren. Mittlere Unternehmen verfolgen in Teilen ähnliche Ansätze, stoßen jedoch bei komplexeren Anforderungen (z. B. Kombination aus Wärmepumpe, PV, Speicher) oder bei der Förderbeantragung schneller an Kapazitätsgrenzen. Kleine Unternehmen hingegen berichteten häufiger von Überforderung durch die technischen, personellen und finanziellen Anforderungen energetischer Modernisierungen. Sie sehen sich angesichts begrenzter Ressourcen gezwungen, Maßnahmen zurückzustellen oder nur punktuell umzusetzen – etwa dann, wenn Fördermittel sehr attraktiv sind oder gesetzliche Pflichten bestehen. In vielen Fällen scheitert eine ambitionierte Sanierung an fehlender Planbarkeit, dem Aufwand für Förderanträge oder daran, dass sich die Investitionen wirtschaftlich nicht darstellen lassen.

Kommunale Unternehmen zeigen im Bereich der energetischen Modernisierung ein starkes Problembewusstsein, sehen sich aber in einem Zielkonflikt zwischen Klimaschutz und Bezahlbarkeit des Wohnens. Aufgrund ihres politischen Auftrags und ihrer Sichtbarkeit in der öffentlichen Debatte versuchen sie häufig, energetische Maßnahmen sozialverträglich umzusetzen, z. B. durch Kombination mit Belegungsbindungen oder warmmietenneutrale Sanierungen. Die Refinanzierung über Umlagen wird jedoch – gerade im preisgedämpften Segment – als schwierig beschrieben. Bei den Genossenschaften ergibt sich kein kohärentes Bild. Während einige Genossenschaften bereits sehr frühzeitig mit umfassenden Modernisierungen begonnen haben und damit bereits über einen Gebäudebestand in sehr guter Qualität im Hinblick auf die Klimaziele verfügen, zeigten sich andere Genossenschaften hier deutlich vorsichtiger. Sie betonen die Verantwortung gegenüber ihren Mitgliedern, investieren eher dort, wo Maßnahmen langfristig zur Substanzerhaltung und Betriebssicherheit beitragen. Die Transformation in Richtung Klimaneutralität wird hier oft auf das umsetzbare Maß heruntergebrochen, Priorität haben Erhalt und Belastungsbegrenzung für die Mitglieder. Privatwirtschaftliche Unternehmen wägen stark nach wirtschaftlicher Rentabilität ab. Energetische Modernisierung wird nur dann umgesetzt, wenn sie sich unmittelbar rechnen lässt oder regulatorisch zwingend erforderlich ist.

In angespannten Wohnungsmärkten mit tendenziell höheren Mieten und besserem Zugang zu Förderstrukturen besteht mehr Spielraum für energetische Modernisierungen. Hier können die Mehrkosten teilweise über höhere Mieterträge kompensiert werden. Unternehmen berichten zwar auch hier von Herausforderungen – etwa bei CO<sub>2</sub>-Bilanzierung oder komplexer Anlagentechnik –, haben aber durch Nachfrage, städtische Unterstützung oder verbesserte Förderbedingungen eher Umsetzungsoptionen. In nicht angespannten Märkten hingegen, wo Mieten auf niedrigem Niveau stagnieren, berichten Unternehmen verstärkt von strukturellen Grenzen: Energetische Modernisierung sei hier oft nicht wirtschaftlich darstellbar, da die Investitionen über Umlagen nicht refinanzierbar seien und der notwendige Mietpreis einer sanierten Wohnung am Markt keine Nachfrage finden.

#### **4.4 Zielkonflikte**

Wie in der Einleitung dargelegt, zielte das Forschungsprojekt auch darauf ab, mögliche Zielkonflikte, die sich unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen für die Wohnungswirtschaft ergeben, zu analysieren. Auf die Frage nach bestehenden Zielkonflikten in der Unternehmensstrategie bestätigten die Unternehmen, dass Spannungen zwischen unterschiedlichen Zielen bestehen: Nahezu alle Unternehmen berichteten davon, dass sich Investitionen in energetische Modernisierung und klimaneutrale Neubauten nur schwer mit dem Ziel

vereinbaren lassen, bezahlbaren Wohnraum anzubieten. Die Umsetzung klimapolitischer Zielvorgaben erfordert erhebliche finanzielle Mittel, die sich aus Sicht der Unternehmen nur begrenzt refinanzieren lassen – weder über Energieeinsparungen noch über Mieterhöhungen. Anreize zur Sanierung müssten daher durch staatliche Förderung geschaffen werden. Gesetzliche Vorgaben wie die Kappung der Modernisierungsumlage und die Rücksichtnahme auf die soziale Lage der Mietenden begrenzen die Handlungsspielräume zusätzlich. Vor allem kommunale und genossenschaftliche Unternehmen berichteten, dass sie interne Mietobergrenzen einhalten und nicht die vollen Umlagesätze ausschöpfen, um soziale Härten zu vermeiden. Den Umgang mit dem Zielkonflikt handhaben die befragten Unternehmen unterschiedlich: Während einige Unternehmen den Neubau priorisieren, um dringend benötigten Wohnraum zu schaffen, setzen andere auf die Sanierung des Bestands, da dort der größte Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Einsparung geleistet werden könne. Dabei wird wiederholt auf das Grundproblem verwiesen, dass „jeder Euro nur einmal ausgegeben werden kann“. Darüber hinaus sehen sich die Unternehmen mit einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis zwischen politischen Erwartungen und wirtschaftlicher Realität konfrontiert. Einerseits sollen Wohnungen klimaneutral werden, andererseits sollen die Mieten bezahlbar bleiben – eine Gleichzeitigkeit, die viele als strukturell nicht umsetzbar beschreiben. Eine Interviewpartnerin beschrieb sein Unternehmen sinngemäß vor dem Spagat, einerseits die Mieten so gering wie möglich zu halten und andererseits die finanzielle Liquidität für notwendige Klimaschutz-Investitionen sicherzustellen. Zahlreiche Aussagen verdeutlichen, dass umfangreiche Investitionen in energetische Modernisierungen erforderlich sind, die jedoch refinanziert werden müssen. Den Wohnungsunternehmen bleiben hierbei im Wesentlichen nur zwei Optionen: Mieterhöhungen oder staatliche Fördermittel. Je größer die verfügbaren öffentlichen Förderprogramme seien, desto leichter lasse sich die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen realisieren. Umgekehrt bedeutet dies, dass ohne ausreichende Förderung vermehrt auf Mieterträge zurückgegriffen werden müsste – was jedoch durch rechtliche Vorgaben nur begrenzt möglich ist. Eine Geschäftsführerin erläuterte, dass jeder Euro, der in ein neues Wohnprojekt fließt, im Budget für die Altbauansanierung fehlt. Dies führe dazu, dass er langjährigen Mietern erklären müsse, warum ihre schlecht gedämmten Wohnungen vorerst weiter hohe Heizkosten verursachen. Gleichzeitig könne man suchenden Wohnungsbewerbern kein ausreichendes Angebot machen, wenn man sämtliche Ressourcen in die Bestandssanierung umleite. In den Interviews nehmen viele dieses Entweder-Oder als äußerst schwierig wahr; eine Befragte bezeichnete es sogar als momentan größten Zielkonflikt überhaupt.

In einigen Fällen hat der starke Fokus auf den Neubau bereits messbare Auswirkungen auf die Klimaschutz-Bemühungen im Bestand. So liegt die Sanierungsquote (Anteil des Wohnungsbestands, der jährlich energetisch modernisiert wird) bei einem interviewten Unternehmen aktuell nur bei ca. 0,5 %, und damit deutlich unter dem als notwendig erachteten Zielkorridor von 1,6 – 2 %, um die Klimaschutzziele zu erreichen.<sup>33</sup> Darüber hinaus wird auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene ein weiterer Konflikt sichtbar, der Neubau und Klimaschutz gegeneinander stellt. Jede neue Wohnanlage bedeutet Zwiespalt zwischen dem berechtigten Bedürfnis nach zusätzlichem Wohnraum und den negativen Umweltfolgen von Neubauten (Flächenversiegelung, Ressourcenverbrauch). Eine Befragte schilderte eindrücklich, dass eigentlich kein weiterer Boden versiegelt werden sollte, wenn die Klimaziele ernst genommen werden – zugleich aber in seiner Stadt in wenigen Jahren rund 10.000 neue Einwohner hinzugezogen sind, die Wohnraum benötigen. Dieses Dilemma („Man soll nicht nachverdichten, aber Wohnungen fehlen“) sei aktuell ungelöst. Letztlich spiegelt sich auch hier der Zielkonflikt Klimaschutz vs. Wohnraumversorgung wider, der ohne koordinierende Eingriffe nicht aufzulösen sei. Mehrere Interviewte betonten ausdrücklich, dass die Lösungsansätze für diesen Zielkonflikt vor allem politischer Natur sein müssen. Die derzeitige Herangehensweise wurde als unausgewogen kritisiert: Gesellschaftlich bestehe einerseits der Wunsch nach dauerhaft günstigen Mieten, gleichzeitig würden aber immer

---

<sup>33</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045: Hintergrundpapier zur Weiterentwicklung der langfristigen Gebäudestrategie (LTS). <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/gebäudestrategie-klimaneutralitaet-2045.pdf>

strengere energetische Anforderungen an den Wohnungsbestand gestellt – ohne zu klären, wer die dafür notwendigen Lasten trägt. Bisher verlasse man sich stark darauf, dass die (insbesondere kommunalen) Vermieter die Klimaschutzmaßnahmen schon umsetzen werden, während die Mieter finanziell geschont werden sollen. Dieses als einseitig eingeschätzte Modell stoße jedoch an Grenzen: Angesichts steigender Zinsen, Baukosten und teils gekürzter Förderprogramme sei es für viele Wohnungsunternehmen wirtschaftlich nicht mehr darstellbar, alle Klimavorgaben einzuhalten und dennoch bezahlbare Mieten zu garantieren. Einige Vertreterinnen formulierten sogar, dass unter den aktuellen Bedingungen die politisch gesetzten Klimaschutzziele im Wohnsektor in der vorgegebenen Zeit nicht erreichbar sind – nicht, weil der Wille fehle, sondern weil „einfach nicht bezahlt werden kann“, was kurzfristig verlangt wird.

Konkret forderten die Befragten eine breitere Verteilung der Kosten der Klimawende im Wohnbereich. Insgesamt herrschte Konsens, dass ohne neue Unterstützungsinstrumente oder regulatorische Anpassungen die Unternehmen den Zielkonflikt nicht alleine lösen können. Schließlich wurde auch kommunikativ und strategisch ein Umdenken angemahnt. Statt Mietenden und Vermietenden gegeneinander auszuspielen, plädierten die Befragten für ein kooperatives Vorgehen. Politik und Wohnungswirtschaft sollten gemeinsam realistische Zielmarken definieren: Was kann die Vermieterseite mit vertretbarem Aufwand leisten und welche Verbesserungen sind für Mieter überhaupt finanzierbar? Dabei müsse priorisiert werden, welche Maßnahmen zuerst umgesetzt werden sollen, wenn nicht alles gleichzeitig machbar ist. So wurde beispielsweise diskutiert, ob im Zweifel auf gewisse Komfortsteigerungen (etwa umfassende Barrierefreiheit oder hohe Anforderungen an Lärm- und Schallschutz) verzichtet werden kann, solange im Gegenzug essentielle Klimatechnologien – etwa die Installation moderner Heizsysteme – umgesetzt werden. Auch die Wohnungsnutzer selbst könnten einen Beitrag leisten, indem sie als überhöht eingeschätzte Platzansprüche überdenken. Eine Interviewpartnerin merkte an, dass Klimaschutz und niedrige Wohnkosten letztlich nur mit einem gewissen Verzicht vereinbar seien – zum Beispiel indem künftige Wohnungen kleiner und Flächen effizienter genutzt werden, sodass pro Kopf weniger Fläche beheizt werden muss. Kleinere Wohnflächen bedeuten einen geringeren Energiebedarf und damit niedrigere Kosten, was helfen könne, den Zielkonflikt abzumildern.

#### 4.5 Unterstützungsbedarfe und Verbesserungswünsche

Die Aussagen der interviewten Wohnungsunternehmen machen deutlich, dass die gleichzeitige Erreichung der Ziele des bezahlbaren Wohnraums und der Klimaneutralität nur durch umfangreiche öffentliche Förderung möglich ist.

Die Befragten betonten übereinstimmend, dass ausreichende finanzielle Förderungen grundlegend für die Vereinbarkeit von Klimaschutz und bezahlbarem Wohnen sind. Viele Unternehmen berichteten, dass die aktuellen Förderprogramme und Zuschusskonditionen oft nicht ausreichen, um die stark gestiegenen Baukosten abzufedern (vgl. hierzu Kapitel 5. Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit). Neben einer Ausweitung der Fördervolumina plädierten die Befragten auch für verbesserte Konditionen: Während **zinsgünstige Darlehen** zwar hilfreich seien, hoben einige Interviewte hervor, dass **direkte Zuschüsse** zu den aktuellen Baukosten Problemen der Liquidität stärker entgegenwirken als reine Kreditförderung. Zudem wurde gefordert, dass Förderentscheidungen frühzeitig bekanntgemacht werden. Eine Interviewperson erläuterte, dass die Zusage für Fördermittel möglichst in einem frühen Planungsstadium erfolgen sollte, da andernfalls bereits vorfinanzierte Planungskosten verloren gingen, falls Programme gekürzt werden. Als ergänzende Maßnahme schlugen die Interviewten vor, auch die Nachfrageseite zu unterstützen. Beispielsweise wurde angeregt, Haushalte durch Wohngeld oder ein „**Klimageld**“ so zu entlasten, dass sie die Vermieter bei notwendigen energetischen Modernisierungen unterstützen können. Außerdem regten die Befragten an, eingenommene CO<sub>2</sub>-Abgaben dauerhaft wieder dem Gebäudesektor zuzuführen, um damit zusätzliche Investitionen zu ermöglichen.

Die befragten Wohnungsunternehmen sehen darüber hinaus entscheidenden Bedarf an stabilen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. In den Interviews wurde vielfach kritisiert, dass kurzfristige Änderungen bestehende Investitionen gefährden. Ein konkretes Beispiel ist die abrupte Einstellung der KfW-55-Förderung, die nach Aussage mehrerer Befragter bei vielen Unternehmen zu großen Verunsicherungen geführt habe. Die Teilnehmer forderten deshalb eine verbindliche Langfristplanung: So wurde angeregt, ein **verbindliches Zehn-Jahres-Programm für Klimaschutz im Wohnungsbau** aufzulegen. Dieses solle den Unternehmen Planungssicherheit geben und „Ruhe in den Markt“ bringen, indem Rahmenvorgaben nicht ständig geändert werden. Ferner plädierten die Befragten dafür, politische Lenkungsmechanismen zu überprüfen. Beispielsweise können durch eine **Aufwertung ländlicher Gebiete** durch die Schaffung geeigneter Infrastruktur attraktive Wohnangebote im Umland entstehen, die die Nachfragelast in Ballungsräumen vermindern. Bei den konkreten **technischen Vorschriften** wurde vielfach hinterfragt, ob alle Normen notwendig seien. So wies eine Befragte darauf hin, dass die Pflicht, im Zuge einer Gebäude-Modernisierung einen E-Ladepunkt einzurichten, für Wohnungsunternehmen zwar ökologisch sinnvoll sei, aber erhebliche Zusatzkosten (etwa für Personal und Messgeräte) bedeute, die nicht vollständig an die Mieter weitergegeben werden könnten.

Ein wichtiger Aspekt für die interviewten Wohnungsunternehmen, der sich vor allem an die Kommunen richtet, ist die Reform kommunaler Bauvorschriften: Die verpflichtende Schaffung von einem bis anderthalb Stellplätzen pro Wohnung treibe laut den Befragten die Baukosten drastisch in die Höhe. Bei Baukosten von etwa 30.000 bis 35.000 Euro pro Stellplatz wäre theoretisch eine Refinanzierungsmiete von bis zu 250 Euro pro Stellplatz notwendig, praktisch ließen sich aber nur rund 40–60 Euro umlegen. Damit sehen die Unternehmen diese Vorgabe als Zielkonflikt zum Wohnungsbau an. Insgesamt forderten die entsprechenden Interviewten daher eine **Überarbeitung der Stellplatzsatzungen**, um solche Mehrkosten zu reduzieren. Schließlich sieht ein Großteil der Befragten Unterstützungsbedarf beim **Abbau bürokratischer Hürden**. Immer wieder wurde geschildert, dass langwierige Genehmigungsverfahren und widersprüchliche Auflagen Bauvorhaben behindern. Beispielhaft steht dafür die Schilderung aus einem Interview, bei dem das Wohnungsunternehmen auf die Erteilung einer Baugenehmigung über ein Jahr warten und dafür nach eigener Aussage 60 verschiedene Nachweise erbringen musste. Dementsprechend wurde gefordert, die Genehmigungsprozesse zu vereinfachen: Zum Beispiel sollten Mindestanforderungen gesenkt und Verfahren unbürokratischer gestaltet werden, um den Wohnungsbau zu beschleunigen. In diesem Zusammenhang äußerten einige Unternehmen auch den Wunsch, dass Bauämter digitaler und dadurch effizienter arbeiten. Digitale Verfahren könnten dazu beitragen, Bearbeitungszeiten zu verkürzen, Medienbrüche zu vermeiden und Abstimmungen zu erleichtern. Im Bereich der Förderverwaltung wünschten sich die Befragten Transparenz und Effizienz: Förderzusagen sollten früher erfolgen, um Planungssicherheit zu schaffen. Zudem wurde angeregt, politisch Druck auszuüben, damit zuständige Förderbanken ihre Prozesse beschleunigen. Eine Interviewpartnerin schlug vor, dass etwa das Wirtschaftsministerium auf die Förderbank (WI-Bank) einwirken solle, damit Anträge deutlich schneller bearbeitet werden – etwa durch persönliche Beratungsgespräche an den Standorten der Antragsteller anstatt monatelanger Eingabeprozesse. Insbesondere beklagten viele Interviewte, dass kleine Wohnungsunternehmen keine eigenen Förderexperten haben und im „Förderdschunzel“ oft allein dastehen. Eine **zentrale Beratungsstelle**, die speziell auf die Bedürfnisse von Wohnungsunternehmen ausgerichtet ist, wird daher als hilfreich angesehen.

## 5 Modellrechnungen Wirtschaftlichkeit

### 5.1 Methodik und Annahmen

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsrechnungen aus der Vermietungsperspektive wurde zunächst das Modellgebäude festgelegt. Betrachtet wurde ein typisches Mehrfamilienhaus (MFH) mit 453 m<sup>2</sup> Wohnfläche und 8 Wohneinheiten (Baualtersklasse etwa 1969-1978) im weitgehend nicht modernisierten Ausgangszustand (Gas-Niedertemperaturkessel, Fenster mit Isolierverglasung, Dach/Außenwand ungedämmt, Kellerdecke/Obergeschossdecke mit wenig Dämmung). Es wird angenommen, dass die Fenster bzw. die Hauseingangstür, das Dach und die Außenwand sowie der vorhandene Gaskessel hohen Instandsetzungsbedarf aufweisen. Das Gebäude hat im Ausgangszustand einen Endenergieverbrauch von 160 kWh/m<sup>2</sup>a für Heizung und Warmwasser (Bezug: Wohnfläche).<sup>34</sup>

Für das ausgewählte Modellgebäude wurden zwei Modernisierungsvarianten untersucht, die sich im Umfang der Maßnahmen, den dafür aufzuwendenden Modernisierungskosten und den resultierenden Endenergieeinsparungen deutlich unterscheiden. Beide Varianten berücksichtigen einen Energieträgerwechsel von Erdgas zu Fernwärme:

- Variante „GEG140“ (Einbau Fenster mit 2-Scheiben-Wärmeschutzverglasung, Fernwärmeanschluss und Einbau einer Fernwärmeübergabestation, neue Hauseingangstür, Putzsanierung, Dachneueindeckung<sup>35</sup>). Es entstehen 285 €/m<sup>2</sup> Vollkosten, davon sind nach dem sog. Kopplungsprinzip<sup>36</sup> lediglich 51 €/m<sup>2</sup> energiebedingte Mehrkosten und 234 €/m<sup>2</sup> „Ohnehin-Kosten“. Mit dieser Teilmodernisierung erfüllt das Gebäude die gesetzlichen Mindestanforderungen des GEG. Ein Effizienzhausstandard der KfW wird nicht erreicht. Der Endenergieverbrauch für Heizung und Warmwasser wird reduziert auf 112 kWh/m<sup>2</sup>a (Bezug: Wohnfläche).
- Variante „EH70“: (Einbau Fenster mit 3-Scheiben-Wärmeschutzverglasung, Fernwärmeanschluss und Einbau einer Fernwärmeübergabestation, Dämmung Dach bzw. Obergeschossdecke, Dämmung Außenwand, Dämmung Kellerdecke, Wärmebrückenvermeidung, neue Hauseingangstür). Nach dieser Vollmodernisierung erfüllt das Gebäude die Anforderungen der KfW an ein Effizienzhaus 70. Es entstehen 467 €/m<sup>2</sup> Vollkosten, davon sind nach dem sog. Kopplungsprinzip 233 €/m<sup>2</sup> energiebedingte Mehrkosten und 234 €/m<sup>2</sup> „Ohnehin-Kosten“. Der Endenergieverbrauch für Heizung und Warmwasser wird reduziert auf 69 kWh/m<sup>2</sup>a (Bezug: Wohnfläche).

---

<sup>34</sup> Das Modellgebäude wurde in einem IWU-Projekt für das BBSR entwickelt. Im BBSR-Projekt wurde im Gegensatz zur vorliegenden Studie ein teilmodernisierter Ausgangszustand angenommen. Vgl. Grafe, Michael; Enseling, Andreas, 2025: Wärmeschutz – wieviel? Wärmeschutzstudie für Neubau und Bestand. BBSR-Online-Publikation 06/2025, Bonn.

<sup>35</sup> Bei den Bauteilen Dach und Außenwand werden bei „GEG140“ lediglich ohnehin notwendige Instandsetzungsmaßnahmen durchgeführt (ohne Dämmung).

<sup>36</sup> Kopplungsprinzip: Maßnahmen zur Energieeinsparung sind aus ökonomischer Sicht in der Regel dann attraktiv, wenn am Bauteil ohnehin aus Gründen der Instandhaltung bzw. Instandsetzung größere Maßnahmen erforderlich werden. Beispiele: Eine Außenwand wird dann nachträglich gedämmt, wenn ohnehin eine umfangreiche Putzsanierung notwendig wird oder ein Steildach wird dann gedämmt, wenn ohnehin eine neue Dachhaut erforderlich wird. Als Folge des Kopplungsprinzips teilen sich die Vollkosten der Maßnahmen der energetischen Gebäudesanierung in „ohnehin“ entstehende Kosten der Instandsetzung und energiebedingte Mehrkosten auf. Als Instandsetzungsinvestition gelten nach dem Kopplungsprinzip z. B. die reine Putzsanierung der Außenwand und die Dachneueindeckung ohne Dämmung. Neue Fenster mit 2-Scheiben-Wärmeschutzverglasung und der Einbau eines Brennwertkessels können ebenfalls als reine Instandsetzung gewertet werden, da sie dem Stand der Technik entsprechen und schlechtere Qualitäten am Markt nicht mehr verfügbar sind. Für die vorliegende Studie wurden davon abweichend 80 % der Kosten für neue Fenster mit 2-Scheiben-Wärmeschutzverglasung und 80 % der Kosten für den Einbau eines Brennwertkessel als Instandsetzung gewertet.

Hinsichtlich der Mieterhöhung infolge der Modernisierung und des weiteren Mietverlaufs im Betrachtungszeitraum wurden folgende Annahmen getroffen:

- Die angesetzten energiebedingten Mehrkosten entsprechen im Beispiel den umlagefähigen Modernisierungskosten nach § 559 BGB. Kosten für Erhaltungsmaßnahmen (hier die „Ohnehin-Kosten“) gehören nicht zu den umlagefähigen Modernisierungskosten nach § 559 BGB und ziehen daher keine Mieterhöhung nach sich. Die Aufteilung in umlagefähige Modernisierungskosten und Kosten für Erhaltungsmaßnahmen ist in der Praxis nicht immer eindeutig. Dies gilt zum Beispiel dann, wenn vom Kopplungsprinzip abgewichen wird und Bauteile vorgezogen modernisiert werden. In solchen Fällen können die umlagefähigen Modernisierungskosten auch höher angesetzt werden.
- Es erfolgt eine vollständig am Markt durchsetzbare Mieterhöhung nach § 559 BGB (8 %-Umlage).<sup>37</sup>
- Es wird angenommen, dass im Mietspiegel eine energetische Differenzierung vorhanden ist. Die Ausgangsmiete für das energetisch nicht modernisierte Gebäude liegt folglich unter der ortsüblichen Vergleichsmiete für energetisch modernisierte Gebäude. Das Ausmaß der energetischen Differenzierung im Mietspiegel kann in der Praxis unterschiedlich hoch ausfallen. Für die Modellrechnungen wird angenommen, dass die energetische Differenzierung im Mietspiegel etwa der anfänglichen Energiekostensparnis durch die beiden Varianten entspricht. Empirisch belastbare Untersuchungen über den Mietverlauf im Anschluss an eine energetische Modernisierung und eine Mieterhöhung nach § 559 BGB sind nicht bekannt. Der hier angenommene Fall stellt ein mögliches Mietverlaufsmodell dar, bei dem dauerhaft ein zusätzlicher Mietertrag erhalten bleibt, der der Energiekosteneinsparung der Mieter mittelfristig ungefähr entspricht. Ein solches Mietverlaufsmodell erscheint vor dem Hintergrund der gängigen Marktmechanismen plausibel (vgl. Cischinsky, Diefenbach, 2024, S. 41 ff.<sup>38</sup>).
- Die Miete nach Modernisierung liegt über der (energetisch differenzierten) ortsüblichen Vergleichsmiete und darf im Zeitverlauf erst wieder erhöht werden, wenn die ortsübliche Vergleichsmiete das Niveau der neuen Miete erreicht hat. Der zusätzliche Mietertrag reduziert sich dadurch in den ersten Jahren nach der Modernisierung. Im Zeitverlauf bleibt jedoch ein dauerhafter zusätzlicher Mietertrag aus der Modernisierung erhalten. Der zusätzliche Mietertrag aus der energetischen Modernisierung entspricht für das Beispiel „EH70“ der Fläche zwischen der blauen Kurve („neue Miete“) und der schwarzen Kurve („alte Miete“) in Abbildung 1. Dieser zusätzliche Mietertrag steht für die Refinanzierung der Modernisierungskosten zur Verfügung.
- Alternative Mietverlaufsmodele, die im Vergleich zum oben skizzierten Modell deutlich bessere (im Zeitverlauf dauerhafter Mehrmietertrag mindestens in Höhe der ursprünglichen Mieterhöhung nach § 559 BGB) bzw. deutlich schlechtere („Dreieckmodell“: im Zeitverlauf kontinuierlich abnehmender Mehrmietertrag) Refinanzierungsbedingungen aus Vermietersicht bieten, sind zwar möglich (vgl. z. B. Henger, Krotova 2020<sup>39</sup>, S. 22 und Diefenbach et al. 2012<sup>40</sup>, S. 69 ff.), erscheinen aber

<sup>37</sup> Die aktuelle Studie zeigt, dass insbesondere kommunale Wohnungsunternehmen die Modernisierungskosten oft nicht in der vollen gesetzlichen Höhe auf die Mieterinnen umlegen. Für diese Unternehmen könnte diese Annahme daher zu hoch angesetzt sein. Da gleichzeitig aber die Modernisierungskosten eher konservativ geschätzt sind, ergibt sich in der Summe ein realistisches Bild.

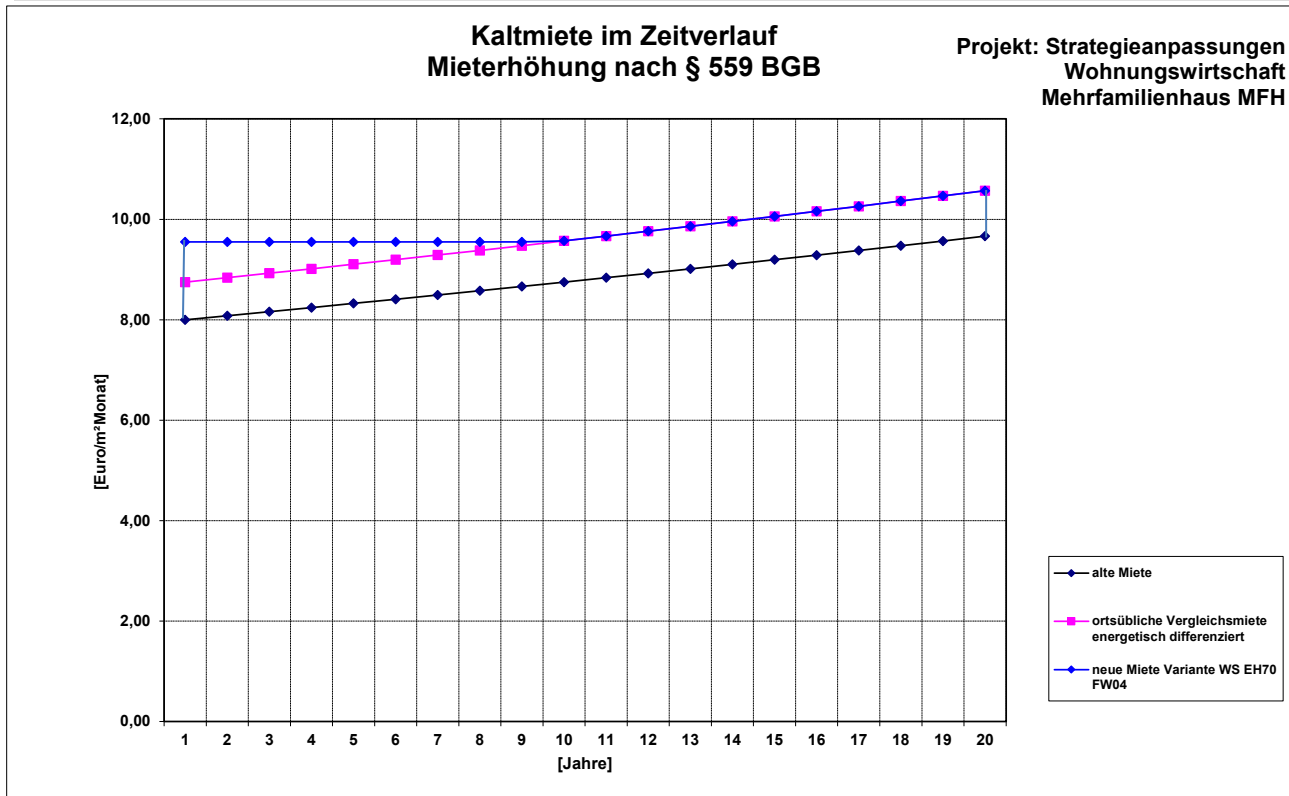
<sup>38</sup> Cischinsky, Holger; Diefenbach, Nikolaus, 2024: Klimaschutzkosten und sozialer Ausgleich im Wohngebäudebestand: Modellentwicklung und Analysen. Endbericht im Forschungsvorhaben „Mikrosimulationsmodell zur Analyse der akteursbezogenen Kosten für Klimaschutzmaßnahmen im Wohngebäudebestand“ (MISIMKO), Darmstadt.

<sup>39</sup> Henger, Ralph; Krotova, Alevtina, 2020: Auflösung des Klimaschutz-Wohnkosten-Dilemmas? Förderung energetischer Modernisierungen mit dem Energie- und Klimafonds, IW Köln.

<sup>40</sup> Diefenbach, Nikolaus; Enseling, Andreas; Hinz, Eberhard; Loga, Tobias: Evaluierung und Fortentwicklung der EnEV 2009. Untersuchung zu ökonomischen Rahmenbedingungen im Wohnungsbau. Im Auftrag des BBSR, Darmstadt 2012

auch im Hinblick auf die zu beobachtende Modernisierungsdynamik in Mehrfamilienhäusern<sup>41</sup> weniger wahrscheinlich (vgl. Cischinsky, Diefenbach, 2024, S. 41 ff.).

**Abbildung 8: Angenommenes Mietverlaufsmodell (Beispiel „EH70“)**



Methodisch wurde bei den Berechnungen ein sog. Vollständiger Finanzplan (VoFi) verwendet, der auch bei einigen der befragten Unternehmen eingesetzt wird (siehe Kapitel 4.2.2). Das Konzept vollständiger Finanzpläne bildet alle mit der Investition verbundenen Zahlungen explizit ab. Dadurch können sämtliche Zahlungsreihen erfasst und transparent abgebildet werden. Anders als bei den barwertig orientierten Verfahren (z. B. Kapitalwertmethode) werden alle Zahlungen statt auf den Investitionszeitpunkt auf das Ende des Betrachtungszeitraums bezogen. Die Zinssätze für mögliche Wiederanlagen (VoFi-Zins Haben) oder notwendige Zwischenfinanzierungen (VoFi-Zins Soll) in den einzelnen Perioden des Betrachtungszeitraums können realitätsnah gewählt werden. Als Entscheidungskriterien können der Vermögensendwert und die Eigenkapitalrendite (VOFi-Rendite) verwendet werden. Der Vermögensendwert (liquide Mittel am Ende des Betrachtungszeitraums) eignet sich nur für den Vergleich von Alternativen, da er für die Beurteilung von Einzelentscheidungen keinen Maßstab bereitstellt. Die VOFI-Rentabilität ist als durchschnittliche Rendite des eingesetzten Eigenkapitals zu verstehen. Sie kann mit einer geforderten Mindestrendite (z. B. mit den Umlaufrenditen inländischer Inhaberschuldverschreibungen mit längeren Restlaufzeiten) verglichen werden und erlaubt so auch eine Bewertung von Einzelvarianten (vgl. Enseling, Lützkendorf, Buchholz 2023, S. 35).<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Der über die Jahre beim Wärmeschutz erreichte Modernisierungsfortschritt im (in der Regel) vermieteten Mehrfamilienhausbestand war insgesamt nicht geringer, sondern teilweise sogar etwas höher als bei den (zumeist selbstgenutzten) Einfamilienhäusern (vgl. Cischinsky, Diefenbach, 2024, S. 41 ff.).

<sup>42</sup> Enseling, Andreas; Lützkendorf, Thomas; Buchholz, Matthias, 2023: Methodenkonvention Wirtschaftlichkeitsrechnung: Teil A: Hintergrundbericht. BBSR-Online-Publikation 11/2023, Bonn.

Bei den Wirtschaftlichkeitsberechnungen mit dem Vollständigen Finanzplan wurde ein Mehrkosten- bzw. Mehrertragsansatz verwendet. Gedanklich wird die Gesamtinvestition (Vollkosten) in eine Erhaltungsinvestition (Ohnehin-Kosten) und eine Modernisierungsinvestition (energiebedingte Mehrkosten) aufgeteilt. Relevant für die Wirtschaftlichkeitsrechnung ist nur die Modernisierungsinvestition, denn die Kosten der Erhaltungsmaßnahmen wären aufgrund der erforderlichen Instandsetzung ohnehin angefallen und müssen durch die Instandhaltungsrücklagen gedeckt werden. Beim Mehrertragsansatz wird der durch die Energiesparmaßnahmen erzielte Mehrertrag den Modernisierungskosten gegenübergestellt, die durch die zusätzlichen Energiesparmaßnahmen verursacht wurden. Aus der Vermietungsperspektive besteht der Mehrertrag im Wesentlichen aus dauerhaft möglichen zusätzlichen Mieteinnahmen im Vergleich zum energetisch nicht modernisierten Gebäude. Veränderungen in der Höhe der umlagefähigen Wartungskosten werden nicht betrachtet bzw. sind beim gewählten Wärmeversorgungssystem nicht relevant. Die Berechnungen erfolgten ohne Berücksichtigung des sog. „Exit-Value“ (d.h. es erfolgt kein Verkauf am Ende des Betrachtungszeitraums, der eine mögliche Wertsteigerung durch die energetische Modernisierung berücksichtigt).

Weitere Annahmen der Modellrechnungen können Tabelle 2 entnommen werden (ohne Förderung).

**Tabelle 1: Allgemeine Annahmen der Modellrechnungen (Preisstand 2024)**

<i>Energiepreise (Grundpreise)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erdgas: 160 Euro/a</li> <li>• Fernwärme: 740 Euro/a</li> <li>• Strom: -</li> </ul>
<i>Energiepreise (Arbeitspreise)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erdgas: 12,0 Cent/kWh</li> <li>• Fernwärme: 14,0 Cent kWh</li> <li>• Strom: 38 Cent/kWh</li> </ul>
<i>Energiepreissteigerung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,0 %/a</li> </ul>
<i>Mieten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaltmiete vor Modernisierung: 8,0 €/m<sup>2</sup>Monat</li> <li>• Mietpreissteigerung: 1,0%/a</li> <li>• Leerstand: 2,0% (vor und nach Modernisierung)</li> <li>• Mieterhöhung nach § 559 BGB (8-% Umlage; vollständig durchsetzbar)</li> <li>• Energiebedingte Mehrkosten = umlagefähige Modernisierungskosten</li> <li>• Energetische Differenzierung: 0,25 bzw. 0,75 €/m<sup>2</sup>Monat</li> </ul>
<i>Methodik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektive: Vermietung (Wohnungsunternehmen)</li> <li>• Vollständiger Finanzplan (VoFi)</li> <li>• VoFi-Zins-Soll: 3,5%</li> <li>• VoFi-Zins Haben: 1,0 %</li> <li>• Betrachtungszeitraum: 20 Jahre</li> <li>• Eigenkapital: 30 %</li> <li>• Abschreibungsrate: 2 %/a (EH70) / 100 % (GEG140)</li> <li>• Basisfall: ohne Förderung</li> <li>• ohne „Exit-Value“ (kein Verkauf am Ende des Betrachtungszeitraums)</li> <li>• Steuersatz: 15 %</li> <li>• Benchmark Wirtschaftlichkeit: RoE &gt; 2,5 % (risikolose Alternativenlage z. B. Bundesanleihen mit Laufzeit 20 Jahren)<sup>43</sup></li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>43</sup> Ein befragtes kommunales Unternehmen hat eine Eigenkapitalrendite in dieser Höhe als Zielgröße genannt; siehe Kapitel 4.2.2.

## 5.2 Ergebnisse mit aktuellen Annahmen („nach der Krise“)

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der Modellrechnungen für den Fall ohne Förderung (Stand 2024).

**Tabelle 2: Ergebnisse der Modellrechnungen (ohne Förderung; Stand 2024)**

Kennwerte VoFi	Einheit	GEG140	EH70
Modernisierungsinvestition (energiebedingte Mehrkosten)	[€]	23.035	105.468
Eigenkapitaleinsatz Modernisierungsinvestition	[€]	6.910	31.640
Mieterhöhung § 559 BGB	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,34	1,55
Energiekosteneinsparung (1. Jahr)	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,22	0,73
Eigenkapitalrendite	[%]	0,75	Negativ
Vermögensendwert	[€]	8.021	740

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus Vermietungsperspektive können die Ergebnisse (ohne Förderung) wie folgt zusammengefasst werden:

- Unter den getroffenen Annahmen ergibt sich für die Variante „GEG140“ ohne Förderung eine Eigenkapitalrendite von 0,75 %. Bei „GEG140“ bleibt nach 20 Jahren das eingesetzte Eigenkapital mit einer geringen Verzinsung erhalten (Vermögensendwert 8.021 €). Die Eigenkapitalrendite liegt jedoch unter der angenommenen Rendite einer Alternativanlage (2,5 %). Bei der Variante „EH70“ ergibt sich eine negative Eigenkapitalrendite (-17,12 %). Das eingesetzte Eigenkapital wird nach 20 Jahren fast vollständig aufgezehrt (Vermögensendwert: 740 €).
- Wird ausschließlich die Eigenkapitalrendite als Entscheidungskriterium unterstellt, würden beide Modernisierungsvarianten ohne Förderung nicht durchgeführt werden, da die Wirtschaftlichkeit nicht erreicht wird (Eigenkapitalrendite kleiner als 2,5 %). Die Variante „GEG140“ stellt sich dabei unter Renditegesichtspunkten besser dar als „EH70“.
- Sind keine Fördermittel verfügbar, wird unter rationalen Gesichtspunkten lediglich die Teilmodernisierung „GEG140“ in Betracht gezogen.

Aus Mietersicht ergeben sich (ohne Förderung) folgende Ergebnisse:

- Es ergeben sich nach § 559 BGB Mieterhöhungen von 0,34 €/m<sup>2</sup> Monat („GEG140“) bzw. 1,55 €/m<sup>2</sup> Monat („EH70“).
- Die anfänglichen Energiekosteneinsparungen der Mieter betragen 0,22 €/m<sup>2</sup>Monat („GEG140“) bzw. 0,73 €/m<sup>2</sup>Monat („EH70“) d.h. anfänglich (im Jahr der Modernisierung) ist für die Mieter bei beiden Varianten keine „Warmmietenneutralität“ gegeben, da die Mieterhöhungen größer ausfallen als die Energiekosteneinsparungen.
- Ob sich im Zeitverlauf mittelfristig „Warmmietenneutralität“ einstellt, ist neben der Menge an eingesparter Energie und der Entwicklung der Kaltmieten abhängig von der Entwicklung der Preise für Gas und Fernwärme (einschließlich CO<sub>2</sub>-Preis). Bei einer nominalen Energiepreissteigerung von 3 %/a sind bei „GEG140“ nach 8 Jahren und bei „EH70“ nach 9 Jahren die Warmmieten geringer als beim Modellgebäude im Ausgangszustand.

Wird Förderung in Anspruch genommen, ergeben sich zwei unterschiedliche Effekte. Die Förderung verbessert prinzipiell die Refinanzierbarkeit der Modernisierungsinvestition. Allerdings fällt die Mieterhöhung nach § 559 BGB wegen dem Abzugs von Drittmitteln geringer aus, was sich negativ auf die Refinanzierbarkeit auswirkt. Welcher Effekt größer ist, hängt vom gewählten Mietverlaufsmodell und den getroffenen Annahmen ab.

Tabelle 4 zeigt die Ergebnisse der Modellrechnungen für den Fall mit Förderung. Die Förderung wird in Anlehnung an aktuelle Programme festgelegt:

- Förderung „GEG140: Zuschuss in Höhe von 30 % auf die Vollkosten für den Fernwärmeanschluss und die Fernwärmeübergabestation angelehnt an das Förderprogramm BEG Nr. 459 (Anschluss an ein Wärmenetz).<sup>44</sup>
- Förderung „EH70“: Zinsverbilligter KfW-Kredit mit Tilgungszuschuss angelehnt an das Förderprogramm BEG Nr. 261 für ein Effizienzhaus 70 (verbilligter Zinssatz 2,26 %, 10 Jahre Zinsbindung, 10% Tilgungszuschuss, 3 tilgungsfreie Anlaufjahre).<sup>45</sup>

Die Förderung der Gesamtinvestition (inkl. Ohnehin-Kosten bzw. Erhaltungsinvestition) wird auch im Mehrertragsansatz immer komplett auf die Modernisierungsinvestition angerechnet. Der Zuschuss bzw. der KfW-Kredit mit Tilgungszuschuss enthält zwar auch Instandsetzungsanteile, allerdings hätte es isoliert für die Instandsetzung ohne Modernisierungsinvestition keine Förderung gegeben.<sup>46</sup>

In Tabelle 4 werden die Ergebnisse mit Förderung (Stand 2024) dargestellt.

**Tabelle 3: Ergebnisse der Modellrechnungen (mit Förderung; Stand 2024)**

<i>Kennwerte VoFi</i>	<i>Einheit</i>	<i>GEG140</i>	<i>EH70</i>
Modernisierungsinvestition (energiebedingte Mehrkosten)	[€]	23.035	105.468
Eigenkapitaleinsatz Modernisierungsinvestition	[€]	6.910	31.640
Förderung	[-]	Zuschuss	Kredit/Zuschuss
Mieterhöhung § 559 BGB mit Abzug Drittmittel	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,19	1,00
Energiekosteneinsparung (1. Jahr)	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,22	0,73
Eigenkapitalrendite	[%]	3,23	Negativ
Vermögensendwert	[€]	13.055	26.637

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus Vermietungsperspektive stellen sich die Ergebnisse mit Förderung wie folgt dar:

- Durch den Abzug von Drittmitteln beträgt die Mieterhöhung nach § 559 BGB bei „GEG140“ nur noch 0,19 €/m<sup>2</sup> Monat statt 0,34 €/m<sup>2</sup> Monat ohne Förderung. Die energetische Differenzierung im Mietespiegel wird nicht vollständig ausgenutzt und die Miete darf bei Steigerungen der ortsüblichen Vergleichsmiete sofort angepasst werden. Durch den Abzug von Drittmitteln beträgt die Mieterhöhung nach § 559 BGB bei „EH70“ nur noch 1,00 €/m<sup>2</sup> Monat statt 1,55 €/m<sup>2</sup> Monat ohne Förderung. Bei „EH70“ ist der Zeitraum in der die Miete nicht erhöht werden kann, deutlich kürzer. Insgesamt wirkt der positive Effekt der Förderung bei beiden Varianten stärker als der negative Effekt der geringeren Mieterhöhungen: Bei beiden Varianten steigen die Eigenkapitalrenditen im Vergleich zur Situation ohne Förderung.

<sup>44</sup> Es ergibt sich eine Zuschussförderung in Höhe von 10.239 €.

<sup>45</sup> Beim zinsverbilligten Kredit können der Tilgungszuschuss und die Zinsverbilligung gegenüber einem Marktkredit auf den Zeitpunkt t=0 abdiskontiert werden, um den sog. Barwert der Förderung zu berechnen. Es ergibt sich für „EH70“ ein Barwert der Förderung in Höhe von 37.520 €. Der zinsverbilligte Kredit mit Tilgungszuschuss ist äquivalent zu einem direkten Zuschuss in dieser Höhe.

<sup>46</sup> Im VoFi wird ein Eigenkapitalanteil von 30 % unterstellt werden, daher wird bei „EH70“ mit Förderung davon ausgegangen, dass sowohl die Vollkosten der Maßnahmen (Gesamtinvestition) als auch die energiebedingten Mehrkosten (Modernisierungsinvestition) zu 70 % über ein KfW-Darlehen finanziert werden. Bei der Berechnung der Mieterhöhung nach 559 BGB (Abzug von Drittmitteln) wird im VoFi für „EH70“ die Zinsverbilligung und der Tilgungszuschuss für das KfW-Darlehen auf 70 % der Vollkosten sowie der direkte Zuschuss für den Anschluss an ein Wärmenetz zum Ansatz gebracht.

- Bei „GEG140“ wird mit Förderung eine Eigenkapitalrendite von 3,23 % erzielt (Vermögensendwert 13.055 €). Bei der Variante „EH70“ bleibt die Eigenkapitalrendite knapp negativ (-0,85 %), das eingesetzte Eigenkapital bleibt nach 20 Jahren fast vollständig erhalten (Vermögensendwert 26.637 €).
- Wird ausschließlich die Eigenkapitalrendite als Entscheidungskriterium unterstellt, würde „GEG140“ mit Förderung durchgeführt werden (Eigenkapitalrendite mit Förderung größer als 2,5 %), während „EH70“ auch mit aktueller Förderung nicht durchgeführt werden würde, da die Höhe der berücksichtigten aktuellen Förderung nicht hoch genug ist, um die Wirtschaftlichkeit zu erreichen (Eigenkapitalrendite mit Förderung kleiner als 2,5 %).

Aus Mietersicht ergeben sich mit Förderung folgende Ergebnisse:

- Für die beiden Varianten ergeben sich durch den Abzug von Drittmitteln Mieterhöhungen von 0,19 €/m<sup>2</sup>Monat („GEG140“) bzw. 1,00 €/m<sup>2</sup>Monat („EH70“).
- Die anfänglichen Energiekosteneinsparungen der Mieter betragen weiterhin 0,22 €/m<sup>2</sup>Monat („GEG140“) bzw. 0,73 €/m<sup>2</sup>Monat („EH70“) d.h. anfänglich ist für die Mieter mit dem Abzug von Drittmitteln bei „GEG140“ „Warmmietenneutralität“ gegeben. Bei „EH70“ wird die Lücke zur „Warmmietenneutralität“ durch die Förderung deutlich reduziert, erreicht wird sie anfänglich aber nicht. Bei einer nominalen Energiepreissteigerung von 3 %/a ist bei „EH70“ bereits nach 4 Jahren die Warmmieten geringer als beim Modellgebäude im Ausgangszustand.

### 5.3 Ergebnisse mit geänderten Annahmen („vor der Krise“)

Im vorliegenden Teilkapitel werden die Modellrechnungen mit Annahmen und Rahmenbedingungen „vor der Krise“ (Baukosten, Zinsen, Energiepreise, Förderung) durchgeführt. Aus den Ergebnissen sollen Aussagen über eine Veränderung der Renditen und mögliche Strategieanpassungen aus Vermietungssicht gewonnen werden.

Im Vergleich zu Tabelle 2 wurden folgende Annahmen angepasst:

- Baukosten: Preisstand 2021 (niedrigere Baukosten auf Vorkrisenniveau)
- Energiepreise (Arbeitspreise): Erdgas: 7,0 Cent/kWh und Fernwärme: 9,0 Cent kWh (niedrigere Energiepreise für Gas und Fernwärme auf Vorkrisenniveau)
- Zinssätze: VoFi-Soll: 1,0 %, VoFi-Haben: 0,5 % (niedrigere Zinsen auf Vorkrisenniveau)
- Förderung: Für „EH70“ war „vor der Krise“ prozentual eine höhere Förderung durch die KfW möglich

Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse der Modellrechnungen mit den angepassten Annahmen (Stand 2021) für den Fall ohne Förderung.

**Tabelle 4: Ergebnisse der Modellrechnungen (ohne Förderung; Stand 2021)**

Kennwerte VoFi	Einheit	GEG140	EH70
Modernisierungsinvestition (energiebedingte Mehrkosten)	[€]	18.027	82.540
Eigenkapitaleinsatz Modernisierungsinvestition	[€]	5.408	24.762
Mieterhöhung § 559 BGB	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,27	1,21
Energiekosteneinsparung (1. Jahr)	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,03	0,35
Eigenkapitalrendite	[%]	5,09	Negativ
Vermögensendwert	[€]	14.603	24.204

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus Vermietungsperspektive können die Ergebnisse (ohne Förderung) mit den Annahmen „vor der Krise“ wie folgt zusammengefasst werden:

- Für die Variante „GEG140“ ergibt sich eine positive Eigenkapitalrendite (5,09 %). Die Variante „GEG140“ ist aus Vermietersicht ohne Förderung wirtschaftlich zu realisieren (Vermögensendwert 14.603 €). Bei der Variante „EH70“ ergibt sich eine schwach negative Eigenkapitalrendite (-0,11 %). Die Variante ist ohne Förderung nicht wirtschaftlich zu realisieren. Das eingesetzte Eigenkapital bleibt fast vollständig erhalten (Vermögensendwert 24.204 €).
- Vor der Krise waren bei beiden Varianten höhere Eigenkapitalrenditen zu erwarten und „GEG140“ war auch ohne Förderung wirtschaftlich zu realisieren. Die Krise schmälert aus Vermieterperspektive die zu erwartenden Renditen.

Aus Mietersicht ergeben sich (ohne Förderung) mit den Annahmen „vor der Krise“ folgende Ergebnisse:

- Vor der Krise sind die Mieterhöhungen nach § 559 BGB aufgrund niedrigerer Baukosten geringer ausgefallen. Aufgrund der geringeren Energiepreise für Gas und Fernwärme haben sich auch die anfänglichen Energiekosteneinsparungen verringert.
- Für die beiden Varianten ergeben sich Mieterhöhungen von 0,27 €/m<sup>2</sup>Monat (GEG140) bzw. 1,21 €/m<sup>2</sup>Monat (EH70).
- Die anfänglichen Energiekosteneinsparungen der Mieter betragen 0,03 €/m<sup>2</sup>Monat (GEG140) bzw. 0,35 €/m<sup>2</sup>Monat (EH70) d.h. anfänglich ist für die Mieter bei beiden Varianten keine „Warmmietenneutralität“ gegeben. Auch im Betrachtungszeitraum von 25 Jahren wird bei einer nominalen Energiepreissteigerung von 3 %/a keine Warmmietenneutralität erreicht.

Zur Förderung (Stand 2021) werden folgende Annahmen getroffen:

- „GEG140“: Da ein Zuschuss in Höhe von 30 % für den Anschluss an ein Wärmenetz (Kosten Fernwärmeanschluss und Fernwärmeübergabestation) über die BAfA (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle) bereits 2021 möglich war, erfolgt keine Anpassung der Förderbedingungen.<sup>47</sup>
- „EH70“: Für ein Effizienzhaus 70 war 2021 im Vergleich zu 2024 noch eine höhere Förderung über die KfW möglich. Darüber hinaus bestand eine Wahlmöglichkeit zwischen einem zinsverbilligten Kredit und einem direkten Zuschuss. Für die Modellrechnungen wird ein direkter Zuschuss angenommen (35 % Zuschuss zur Gesamtinvestition für ein Effizienzhaus 70).<sup>48</sup>

Tabelle 6 zeigt die Ergebnisse der Modellrechnungen mit den angepassten Annahmen (Stand 2021) für den Fall mit Förderung.

**Tabelle 5: Ergebnisse der Modellrechnungen (mit Förderung; Stand 2021)**

Kennwerte VoFi	Einheit	GEG140	EH70
Modernisierungsinvestition (energiebedingte Mehrkosten)	[€]	18.027	82.540
Eigenkapitaleinsatz Modernisierungsinvestition	[€]	5.408	24.762
Förderung	[-]	Zuschuss	Zuschuss
Mieterhöhung § 559 BGB mit Abzug Drittmittel	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,15	0,36
Energiekosteneinsparung (1. Jahr)	[€/m <sup>2</sup> Monat]	0,03	0,35
Eigenkapitalrendite	[%]	4,41	2,37
Vermögensendwert	[€]	12.821	39.531

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus Vermietungsperspektive können die Ergebnisse mit Förderung und den Annahmen „vor der Krise“ wie folgt zusammengefasst werden:

<sup>47</sup> Es ergibt sich für „GEG140“ eine Zuschussförderung in Höhe von 8.013 €.

<sup>48</sup> Es ergibt sich für „EH70“ eine Zuschussförderung in Höhe von 57.886 €.

- Durch den Abzug von Drittmitteln bei der Mieterhöhung wird der dauerhaft zu erzielende Mehrmietetrag größer (d.h. die Miete darf bei Steigerungen der ortsüblichen Vergleichsmiete unter Umständen sofort angepasst werden). Dieser Effekt kann sich zusammen mit der zusätzlichen Förderung positiv auf die Renditen auswirken.
- Für die Variante „GEG140“ ergibt sich mit Förderung eine positive Eigenkapitalrendite (4,41 %). Die Variante „GEG140“ ist aus Vermietersicht auch mit Förderung wirtschaftlich zu realisieren (Vermögensendwert 12.821 €). Die Eigenkapitalrendite sinkt jedoch leicht im Vergleich zum Fall ohne Förderung, da die reduzierte Mieterhöhung hier stärker wirkt als die zusätzliche Förderung.
- Bei der Variante „EH70“ wird mit Förderung eine positive Eigenkapitalrendite erzielt (2,37 %), die nur knapp unter der Zielgröße 2,5 % liegt. Die Variante erreicht mit Förderung die Grenze zur Wirtschaftlichkeit (Vermögensendwert 39.531 €).

Aus Mietersicht können die Ergebnisse mit Förderung und den Annahmen „vor der Krise“ wie folgt zusammengefasst werden:

- Für die beiden Varianten ergeben sich durch den Abzug von Drittmitteln Mieterhöhungen von 0,15 €/m<sup>2</sup> Monat (GEG140) bzw. 0,36 €/m<sup>2</sup> Monat (EH70).
- Die anfänglichen Energiekosteneinsparungen der Mieter betragen weiterhin 0,03 €/m<sup>2</sup> Monat (GEG140) bzw. 0,35 €/m<sup>2</sup> Monat (EH70) d.h. bei „GEG140“ und bei „EH70“ wird die Lücke zur „Warmmietenneutralität“ durch die Förderung reduziert, erreicht wird sie anfänglich aber nicht. Auch im Betrachtungszeitraum von 25 Jahren wird bei einer nominalen Energiepreissteigerung von 3 %/a bei „GEG140“ keine „Warmmietenneutralität“ erreicht, während bei „EH70“ die Warmmiete bereits nach drei Jahren geringer ist als beim Modellgebäude im Ausgangszustand.

## 5.4 Fazit

In Rahmen der Wirtschaftlichkeitsrechnungen wurden zwei Varianten der energetischen Modernisierung eines gasbeheizten Mehrfamilienhauses untersucht.

- Die Variante „GEG140“ stellt eine energetische Teilmodernisierung dar (Fenster, Haustür und Wechsel des Energieträgers von Erdgas auf Fernwärme). Es entstehen vergleichsweise niedrige Modernisierungskosten und geringe Energieeinsparungen.
- Bei der Variante „EH70“ handelt es sich um eine energetische Vollmodernisierung der Gebäudehülle (Fenster, Haustür, Dach, Außenwand, Kellerdecke) und einen Wechsel des Energieträgers von Erdgas auf Fernwärme. Diese Variante ist mit höheren Modernisierungskosten und größeren Energieeinsparungen verbunden.

Unter den Rahmenbedingungen „vor der Krise“ (niedrigere Baukosten, Zinsen und Energiepreise und höhere Förderung für „EH70“; Stand 2021) ergeben sich folgende Ergebnisse:

- Ohne Förderung war nur „GEG140“ aus Vermietungssicht wirtschaftlich.
- Mit Förderung war „GEG 140“ auch wirtschaftlich darstellbar. Die Vollmodernisierung „EH 70“ lag mit Förderung an der Grenze zur Wirtschaftlichkeit.
- Aus Sicht der Mieter war ohne Förderung weder „GEG140“ noch „EH70“ warmmietenneutral zu realisieren. Mit Förderung wurde die Lücke zur Warmmietenneutralität kleiner, ohne dass kurzfristig Warmmietenneutralität erreicht wurde. Das Warmmietenniveau war insgesamt niedriger als „nach der Krise“ (niedrigere Energiepreise und geringere Mieterhöhungen).

Die Wirtschaftlichkeitsberechnungen für beide Varianten wurden auch mit aktuellen Rahmenbedingungen „nach der Krise“ (höhere Baukosten, Zinsen und Energiepreise, geringere Förderung für „EH70“; Stand 2024) durchgeführt:

- Die Krise schmälert aus Vermietungssicht die zu erwartenden Eigenkapitalrenditen für beide Varianten: Ohne Förderung ist keine der beiden Varianten wirtschaftlich.
- Mit Förderung wird unter Renditegesichtspunkten lediglich die Teilmodernisierung „GEG140“ in Betracht gezogen, denn „GEG140“ kann mit Förderung wirtschaftlich durchgeführt werden, während die Vollmodernisierung „EH70“ mit aktueller Förderung nicht mehr wirtschaftlich durchgeführt werden kann.
- Aus Sicht der Mieter ist ohne Förderung weder „GEG140“ noch „EH70“ warmmietenneutral zu realisieren. Mit Förderung ist „GEG140“ warmmietenneutral. Bei „EH70“ wird mit Förderung die Lücke zur Warmmietenneutralität kleiner, ohne dass kurzfristig Warmmietenneutralität erreicht wird. Das Warmmietenniveau ist insgesamt höher als „vor der Krise“ (höhere Energiepreise und größere Mieterhöhungen).

## 6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld zum Befragungszeitpunkt wirkt sich spürbar auf die strategische Ausrichtung der hessischen Wohnungswirtschaft aus. Besonders deutlich zeigen sich die Anpassungsprozesse in den Bereichen Wohnungsneubau und energetische Modernisierung und damit in zwei Bereichen, die zentrale gesellschaftliche Interessen berühren: die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums und die Erreichung der Klimaschutzziele im Gebäudesektor. Im Bereich des Wohnungsneubaus zeigen sich infolge gestiegener Baukosten und Zinsen – insbesondere seit dem Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine im Jahr 2022 – erhebliche Rückgänge. Fast alle der interviewten Unternehmen legten dar, dass ursprüngliche Neubauziele zurückgestellt werden mussten. Mehrere Unternehmen mit ambitionierten Neubauvorhaben berichteten, diese zurückzufahren oder nur in kleinerem Maß umzusetzen. Dabei lässt sich innerhalb des Wohnungsneubaus eine markante Verschiebung gegenüber den 2010er-Jahren feststellen: Während der freifinanzierte Neubau aufgrund der Rahmenbedingungen (gestiegene Baukosten, höhere Refinanzierungskosten) rückläufig ist und vielfach nur noch unter bestimmten Bedingungen realisiert wird, also etwa wenn ein eigenes Grundstück vorhanden ist oder kostensenkende Bauformen wie modulares Bauen möglich sind, erfährt der soziale Wohnungsbau eine vergleichsweise stärkere Nachfrage. Die soziale Wohnraumförderung des Landes Hessen findet einen sehr positiven Anklang bei den befragten Wohnungsunternehmen und wird unter den gegenwärtigen Bedingungen verstärkt in Anspruch genommen. Mit der Förderung kann neuer Wohnraum entstehen, der insbesondere Haushalten mit Zahlungs- und Zugangsschwierigkeiten am Wohnungsmarkt zugutekommt. Auf einzelne in den Interviews geäußerte Kritikpunkte, wie etwa die Geschwindigkeit der Förderbescheidung, wurde durch das Land bereits reagiert, wodurch künftig zwei Antragsrunden pro Jahr vorgesehen sind<sup>49</sup>. Dennoch bleibt die quantitative Reichweite des Instruments begrenzt und reicht nicht aus, um den Bedarf an bezahlbarem Wohnraum in der Breite zu decken – hier könnte zumindest die Ausweitung des Wohngeldes im Zuge der Reform 2023 etwas Abhilfe schaffen. Allerdings steigen unter den Bedingungen seit 2022 auch die Herausforderungen, Bezahlbarkeit im Bestand zu erhalten. Der notwendige Transformationsprozess zur Erreichung der Klimaziele erfordert erhebliche Investitionen in die energetische Modernisierung. Die Aussagen in den Interviews und die Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit energetischer Modernisierung machen deutlich, dass die gegenwärtigen Förderstrukturen nicht ausreichen, um diese Investitionen attraktiv zu machen. Zugleich erzeugen gesetzliche Vorgaben Handlungsdruck bei den Wohnungsunternehmen. Entsprechend müssen Modernisierungskosten teilweise über Mieterhöhungen refinanziert werden, was die soziale Dimension energetischer Sanierung verstärkt ins Blickfeld rückt.

Deutlich wird außerdem: Alle befragten Unternehmen verfügen inzwischen über eine eigene Klimastrategie, deren Komplexität und Detailgrad zwar variiert, aber alle Interviewpartnerinnen haben eine Vorstellung davon, welche Anforderungen auf sie zukommen und was die politische Vorgabe eines klimaneutralen Wohnungsbestandes bis 2045 für ihr Wohnungsunternehmen bedeutet. Vor diesem Hintergrund ist auch die bedeutsamste strategische Neuausrichtung zu lesen: Eine zunehmende Fokussierung auf eine schnellere CO<sub>2</sub>-Reduktion durch einen Heizungsaustausch bzw. eine Umstellung auf Erneuerbare Energie als zentrales Ziel in der Unternehmensstrategie. Dieses Ziel wird mit der Erwartung verbunden, sowohl ökologische als auch ökonomische Effekte – insbesondere Kosteneinsparungen für Vermieter und Mieter – zu erzielen. In vielen Interviews wurde diese Fokussierung damit begründet, dass CO<sub>2</sub>-Reduktion das Klimaziel sei und dies vorrangig durch den Austausch des Energieträgersystems im Wohnungsbestand zu erreichen sei. Das Thema Energieeffizienz wurde dagegen als kostspielig und zugleich nicht zielführend für den Klimaschutz in vielen Interviews eingeordnet. Die CO<sub>2</sub>-Reduktion bildet somit das dominante Narrativ in den unternehmerischen

---

<sup>49</sup> Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum. (2025). *Zwei Förderphasen pro Jahr sollen Wohnungsbau beschleunigen.*

Klimastrategien, indem sich auch die neue Bundesregierung für eine Betrachtung der CO<sub>2</sub>-Ziele als zentrale Messgröße stark macht, können die Unternehmen sich darin gestärkt sehen.<sup>50</sup> Gleichzeitig deutet sich damit ein Wandel in der inhaltlichen Ausrichtung vieler Wohnungsunternehmen an: Während frühere Konzepte stärker auf umfassende Vollmodernisierungen setzten, die neben der Einbindung erneuerbarer Energien auch baulichen Wärmeschutz adressierten, zeichnet sich nun eine Verschiebung hin zu einseitigen Dekarbonisierungsstrategien ab. Aus den Aussagen in den Interviews lässt sich ableiten, dass damit eine Reduktion des Tempos bei Sanierungen der Gebäudehülle verbunden ist.

Verschiedene wissenschaftliche Publikationen kommen zu dem Ergebnis, dass zur Erreichung eines klimaneutralen Gebäudebestands bis 2045 drei Faktoren gemeinsam adressiert werden müssen: die Bereitstellung treibhausgasneutraler Energieträger, die Einbindung erneuerbarer Energien und Nutzung treibhausgasneutraler Energieträger im Gebäude und ein deutlich verbesserter baulicher Wärmeschutz.<sup>51</sup> „Alle Szenarien zur Erreichung der Klimaneutralität des Gebäudebestandes sehen eine deutliche Reduktion der Wärmenachfrage im Gebäudesektor vor. Von zentraler Bedeutung ist hier eine Steigerung der Aktivitäten im Bereich der energetischen Gebäudesanierung.“<sup>52</sup> Eine einseitige Ausrichtung auf CO<sub>2</sub>-Reduktion – insbesondere durch den vermehrten Einsatz strombasierter Wärmeerzeugung – birgt einerseits ein gewisses Risiko steigender Energiekosten für Haushalte, wenn die derzeitigen hohen Subventionierungen von Strompreisen perspektivisch auslaufen. Vor diesem Hintergrund bleibt Energieeffizienz weiterhin ein zentrales Ziel, auch um soziale Belastungen durch steigende Betriebskosten zu begrenzen. Andererseits birgt die einseitige Fokussierung auf die CO<sub>2</sub>-Reduktion auch Konfliktpotenzial mit der EU-Gebäuderichtlinie (EPBD), die auch weiterhin auf mehr Energieeffizienz dringt. Die Richtlinie sieht aktuell noch eine stufenweise energetische Modernisierung der energetisch schlechtesten Gebäude vor. Vor diesem Hintergrund ist fraglich, inwiefern die strategische Ausrichtung der hessischen Wohnungswirtschaft nachhaltig durchzuhalten ist. Zugleich verdeutlicht die zunehmende Fokussierung auf CO<sub>2</sub>-Reduktion das Spannungsfeld zwischen Klimaschutz und Bezahlbarkeit, das von fast allen interviewten Wohnungsunternehmen als Zielkonflikt in der gegenwärtigen Geschäftsstrategie benannt wird. Die Klimaschutzziele sind gesetzlich vorgeschrieben. Die öffentlichen Fördermittel sind nicht ausreichend, um die Kosten für Vollmodernisierungen zu tragen, die gesetzlichen Grenzen zur Umlagefähigkeit von Modernisierungskosten sind gedeckelt, gleichzeitig drohen steigende CO<sub>2</sub>-Preisen, die Bilanz der Wohnungsunternehmen zu drücken und damit den finanziellen Spielraum weiter einzuschränken. Aus Sicht der Geschäftsführerinnen bietet eine Fokussierung auf CO<sub>2</sub>-Reduktion damit ökonomisch auf individueller Ebene einen geeigneten Ausweg aus dem Dilemma. Gesamtgesellschaftlich scheint die verfolgte Strategie aber kein adäquates Mittel auf dem Weg zu einem klimaneutralen Wohnungsbestand zu sein, da eine Verlagerung auf die Energieversorgungsinfrastruktur und damit die Bereitstellung treibhausgasneutraler Energieträger

<sup>50</sup> SPD, CDU & CSU. (2025). Koalitionsvertrag 2025–2029: Verantwortung für Deutschland (S. 24). Online unter: [https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav\\_2025.pdf](https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf)

<sup>51</sup> Diefenbach, Nikolaus; Großklos, Marc; Müller, André; Grafe, Michael; Swiderek, Stefan (IWU); Rupert, Hann; Graf, Klaus-Martin (h\_da); Krzikalla, Norbert (BET): Analyse der Energieversorgungsstruktur für den Wohngebäudesektor zur Erreichung der Klimaschutzziele 2050. Endbericht Teil 1 im Projekt „Energieeffizienz und zukünftige Energieversorgung im Wohngebäudesektor: Analyse des zeitlichen Ausgleichs von Energieangebot und -nachfrage (EE-GebäudeZukunft) oder Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045: Hintergrundpapier zur Weiterentwicklung der langfristigen Gebäudestrategie (LTS) oder Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045: Hintergrundpapier zur Weiterentwicklung der langfristigen Gebäudestrategie (LTS). <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/gebaeudestrategie-klimaneutralitaet-2045.pdf>. / Eine Studie im Auftrag des BBSR sieht dagegen ebenfalls die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung als Schlüssel zur Erreichung eines klimaneutralen Gebäudebestandes, vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Wege zur Erreichung eines klimaneutralen Gebäudebestandes 2050. BBSR-Online-Publikation 23/2021, Bonn, August 2021.

<sup>52</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045: Hintergrundpapier zur Weiterentwicklung der langfristigen Gebäudestrategie (LTS). <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/gebaeudestrategie-klimaneutralitaet-2045.pdf>, S. 24.

stattfindet. Wie in einem Interview gesagt wurde, braucht es vermutlich eine stärkere politische Debatte darüber, wie die enormen Kosten für einen klimaneutralen Gebäudebestand gesellschaftlich verteilt werden können.

Ein weiterer hemmender Faktor betrifft die Umsetzungskapazitäten: Der Fachkräftemangel wurde von vielen Wohnungsunternehmen als zentrales Risiko für die energetische Modernisierung benannt. Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal – insbesondere im Handwerk und in der Planungsunterstützung – ist vielerorts eingeschränkt und führt dazu, dass selbst geplante Sanierungsvorhaben nicht in gewünschtem Umfang oder Tempo umgesetzt werden können. Besonders in Regionen mit geringerer Marktdynamik und schwächerer wirtschaftlicher Basis – wie sie häufig im ländlichen Raum Hessens anzutreffen sind – kommen zusätzlich begrenzte Wirtschaftlichkeitsaussichten hinzu. Hier zeigt sich das Risiko, dass diese Regionen perspektivisch beim Klimaschutz im Gebäudebereich abgehängt werden könnten: Die Maßnahmen sind dort oft schwerer finanzierbar, bei gleichzeitig geringerer Verfügbarkeit von Fachkräften zur Umsetzung.

### Lösungsansätze und Unterstützungsbedarfe

Die Analyse der Interviews und die Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit machen deutlich, dass die gleichzeitige Erreichung von Klimaneutralität und bezahlbarem Wohnraum nur mit **umfassender öffentlicher Unterstützung** erreichbar ist. Im Zentrum der kurzfristig wirksamen Maßnahmen steht neben einer Verbesserung der finanziellen Rahmenbedingungen für energetische Modernisierungen auch eine stärkere Bündelung und Zusammenfassung der vielfältigen Förderprogramme, um den Wohnungsunternehmen die Inanspruchnahme von Fördermitteln zu erleichtern. Daneben stehen insbesondere Maßnahmen zur Stärkung der Umsetzungskapazitäten bei Planungs- und Handwerksbetrieben. Weiteres Potenzial liegt zudem im Bereich des **seriellen Sanierens**. Zwar wird dieses Verfahren bislang nur von wenigen Unternehmen angewendet, es bietet jedoch langfristige Effizienzgewinne. Derzeit gelten die Kosten noch als vergleichsweise hoch. Gleichzeitig ist das politische Engagement zur Förderung dieses Ansatzes in den letzten Jahren deutlich gestiegen: Auf Bundesebene wird der Markthochlauf serieller Sanierung im Rahmen der Gebädeförderung sowie durch Programme zur Marktentwicklung (z. B. im Umfeld der Energiesprung-Initiative) aktiv unterstützt. Auch in Hessen wird der Ansatz zunehmend aufgegriffen, etwa durch Beratungsangebote, Netzwerkstrukturen und die Einbindung in bestehende Förder- und Klimaschutzstrategien. So informiert und begleitet die Landes-EnergieAgentur (LEA) Hessen Kommunen und Wohnungsunternehmen gezielt zu seriellen Sanierungsansätzen, organisiert Informations- und Vernetzungsformate und unterstützt bei der Initiierung entsprechender Projekte. Ziel ist es, industrielle Fertigung, Standardisierung und Skalierung voranzubringen und so die Kosten perspektivisch zu senken. Klar ist jedoch auch, dass es hierfür weiterhin koordinierter Anstrengungen von Bund und Ländern bedarf, um das Potenzial dieser technologischen Entwicklung zu heben.

Ein ergänzender Ansatz betrifft die Stärkung der Nachfrageseite. Durch sozial ausgestaltete Instrumente wie ein einkommensabhängiges „**Klimageld**“ könnten Haushalte gezielt entlastet und gleichzeitig die Akzeptanz für notwendige Sanierungsmaßnahmen erhöht werden. Dies würde helfen, die soziale Dimension der energetischen Transformation stärker zu berücksichtigen und potenzielle Mietsteigerungen abzufedern.<sup>53</sup>

Positiv hervorzuheben ist dabei, dass auf politischer und administrativer Ebene Bewegung erkennbar ist. Mit dem sogenannten „**Bauturbo**“ (§ 246e BauGB) wurden erste Schritte unternommen, um Verfahren zu beschleunigen und bürokratische Hürden abzubauen. Auch auf Landesebene wurden entsprechende Anpassungen vorgenommen: Mit dem Gesetz zur Änderung der Hessischen Bauordnung wurden verschiedene bauordnungsrechtliche Regelungen angepasst, um den Wohnungsbau zu erleichtern und

---

<sup>53</sup> Cischinsky, Holger; Diefenbach, Nikolaus, 2024: Klimaschutzkosten und sozialer Ausgleich im Wohngebäudebestand: Modellentwicklung und Analysen. Endbericht im Forschungsvorhaben „Mikrosimulationsmodell zur Analyse der aktorsbezogenen Kosten für Klimaschutzmaßnahmen im Wohngebäudebestand“ (MISIMKO), Darmstadt.

Genehmigungsverfahren zu beschleunigen. Dazu zählen insbesondere Erleichterungen beim Bauen im Bestand (z. B. bei Dachausbau und Aufstockung), reduzierte Abstandsflächen sowie eine Ausweitung genehmigungsfreier bzw. genehmigungsfreigestellter Vorhaben. Mit der Novellierung werden einige der von den Wohnungsunternehmen angesprochenen bürokratischen Hürden direkt adressiert. Gleiches gilt bei der sozialen Wohnraumförderung: Mit zwei Förderphasen pro Jahr reagiert das Land Hessen auch auf eine Forderung aus der Wohnungswirtschaft nach schnelleren Förderzusagen. Darüber hinaus können politische Entscheidungsträger jedoch weitere strukturelle Stellschrauben adressieren. Dazu zählt insbesondere etwa die **Einführung digitaler Förderprozesse** mit einheitlichen IT-Systemen und automatisierten Schnittstellen, um die Verfahrensdauer zu verkürzen und die Transparenz für Antragstellende zu erhöhen. Mit der LEA Hessen existiert bereits eine **zentrale Anlaufstelle** auf Landesebene, die Unternehmen im Bereich energetischer Sanierung und Förderung unterstützt. Um die Wirksamkeit dieses Angebots zu erhöhen, sollte dessen Sichtbarkeit und wohnungswirtschaftliche Spezialisierung weiter gestärkt werden, damit insbesondere auch kleinere Unternehmen gezielt bei der Auswahl geeigneter Förderinstrumente sowie bei der Antragstellung und Abwicklung entlastet werden.

Um regionale Disparitäten zu verringern und den Nachfragedruck in urbanen Ballungsräumen zu verringern, sollte der **Ausgleich zwischen wirtschaftlich unterschiedlich starken Landesteilen** gezielt unterstützt werden. Zentrale Voraussetzung hierfür ist der Ausbau der Infrastruktur in strukturschwächeren Teilräumen. Insbesondere im ländlichen Raum gilt es, die technischen, digitalen und sozialen Infrastrukturen weiterzuentwickeln. Auch auf kommunaler Ebene bestehen relevante Handlungsspielräume. So wird eine **Überprüfung und Anpassung bestehender Stellplatzsatzungen** empfohlen. Die derzeit häufig noch verpflichtende Herstellung von ein bis anderthalb Stellplätzen pro Wohneinheit auch in hochverdichteten Siedlungsräumen mit gut ausgebauter öffentlicher Verkehrsinfrastruktur verursacht erhebliche Mehrkosten, die nicht im Verhältnis zur tatsächlichen Nutzung und Umlegbarkeit stehen. Flexiblere Regelungen könnten helfen, insbesondere im Geschosswohnungsbau die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

**Tabelle 6: Übersicht politischer Handlungsempfehlungen**

Handlungsfeld	Lösungsansatz / Unterstützungsbedarf	Ebene
Finanzierung energetischer Modernisierung	Verbesserung der Förderbedingungen und langfristige finanzielle Unterstützung zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Sanierungen	Bund/Land
Förderprogramme bündeln	Die Vielfalt bestehender Förderprogramme in wenige zentrale Programme überführen	Bund/Land
Umsetzungskapazitäten	Stärkung von Planungs- und Handwerkskapazitäten durch Qualifizierung, Fachkräftegewinnung und bessere Rahmenbedingungen für Bau- und Handwerksbetriebe	Bund/Land/Wirtschaft
Seriell Sanieren	Ausbau der Förderung zur Senkung der Kosten und Realisierung von Skaleneffekten bei seriellen Sanierungsverfahren	Bund/Land
Bezahlbarkeit	Einführung sozial ausgestalteter Instrumente (z. B. einkommensabhängiges Klimageld) zur Entlastung von Haushalten und zur Erhöhung der Akzeptanz von Modernisierungen	Bund
Planungs- und Genehmigungsverfahren	Beschleunigung von Verfahren durch rechtliche Vereinfachungen und Abbau bürokratischer Hürden (z. B. BauGB-Regelungen, Bauordnungsrecht [HBO])	Bund/Land
Förderverfahren	Digitalisierung und Vereinheitlichung von Förderprozessen sowie schnellere Förderzusagen	Bund/Land
Beratung und Unterstützung	Stärkung zentraler Beratungsstellen (z. B. LEA Hessen) und bessere Unterstützung insbesondere kleiner Wohnungsunternehmen	Land
Regionale Disparitäten	Ausbau von Infrastruktur in strukturschwächeren Regionen zur Entlastung angespannter Wohnungsmärkte	Bund/Land/Kommunen
Kommunale Rahmenbedingungen	Anpassung kommunaler Regelungen (z. B. Stellplatzsatzungen) zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Wohnungsbau und Modernisierung	Kommunen

Quelle: Eigene Darstellung.

## Literaturverzeichnis

Alipour, J. V., Falck, O., & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst*, 73(07), 30–36.

Behr, I., Schönefeld, J., & Spieker, L. (2023). *Klimaschutzpotentiale im Gebäudebestand erschließen: Der Weg zum Kommunikationskompass für die Gebäudemodernisierung*. Online unter: [https://itp.h-da.de/fileadmin/Einrichtungen/ITP/Dokumente/itp\\_2023\\_Diskussionsbeitrag\\_Prozessgeschichte\\_Kommunikationskompass.pdf](https://itp.h-da.de/fileadmin/Einrichtungen/ITP/Dokumente/itp_2023_Diskussionsbeitrag_Prozessgeschichte_Kommunikationskompass.pdf) (letzter Zugriff: 27.03.2026).

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2023a). *Lieferketten in der deutschen Bauwirtschaft* (BBSR-Online-Publikation 52/2023). Bonn.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2023b). *Wohn- und Wirtschaftsimmobilien in Deutschland 2022/2023*. Bonn.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2021). *Wege zur Erreichung eines klimaneutralen Gebäudebestandes 2050* (BBSR-Online-Publikation 23/2021). Bonn.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). *Gebäudestrategie Klimaneutralität 2045: Hintergrundpapier zur Weiterentwicklung der langfristigen Gebäudestrategie (LTS)*. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/gebäudestrategie-klimaneutralitaet-2045.pdf> (letzter Zugriff: 08. Mai 2025)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (2022). *Einsparpotenziale aus der Optimierung von Heizungsanlagen in Wohngebäuden*. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/einsparpotenziale-aus-der-optimierung-von-heizungsanlagen-in-wohngebaeuden.pdf> (letzter Zugriff: 10. Juli 2025)

Cischinsky, H., & Diefenbach, N. (2024). *Klimaschutzkosten und sozialer Ausgleich im Wohngebäudebestand: Modellentwicklung und Analysen. Endbericht im Forschungsvorhaben „MISIMKO“*. Darmstadt: Institut Wohnen und Umwelt.

Cischinsky, H., Diefenbach, N., et al. (2020). Corona-Krise fordert Wohnungspolitik heraus. *Wirtschaftsdienst*, 100(7), 516–523.

Diefenbach, N., Enseling, A., Hinz, E., & Loga, T. (2012). *Evaluierung und Fortentwicklung der EnEV 2009. Untersuchung zu ökonomischen Rahmenbedingungen im Wohnungsbau*. Im Auftrag des BBSR. Darmstadt.

Diefenbach, N., Großklos, M., Müller, A., Grafe, M., Swiderek, S., Rupert, H., Graf, K.-M., & Krzikalla, N. (o. J.). *Analyse der Energieversorgungsstruktur für den Wohngebäudesektor zur Erreichung der Klimaschutzziele 2050. Endbericht Teil 1 im Projekt „EE-GebäudeZukunft“*. Darmstadt.

Eisfeld, R. (2023). *Zeitenwende und Wohnungsmarkt* (Schlaglicht 01/2023). Darmstadt: Institut Wohnen und Umwelt. [https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/schlaglicht/2023\\_IWU\\_Eisfeld\\_Schlaglicht\\_Zeitenwende-und-Wohnungsmarkt.pdf](https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/schlaglicht/2023_IWU_Eisfeld_Schlaglicht_Zeitenwende-und-Wohnungsmarkt.pdf) (letzter Zugriff: 23. Juni 2025)

Enseling, A., Lützkendorf, T., & Buchholz, M. (2023). *Methodenkonvention Wirtschaftlichkeitsrechnung. Teil A: Hintergrundbericht* (BBSR-Online-Publikation 11/2023). Bonn.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen. (2024/2025). *Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2024/2025*, S. 14. Online unter: <https://www.gdw.de/media/2020/07/2019-12-09-anbieterstruktur-wohnungsmarkt.pdf> (letzter Zugriff: 08. Juli 2025).

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grafe, M., & Enseling, A. (2025). *Wärmeschutz – wieviel? Wärmeschutzstudie für Neubau und Bestand* (BBSR-Online-Publikation 06/2025). Bonn.

Henger, R., & Krotova, A. (2020). *Auflösung des Klimaschutz-Wohnkosten-Dilemmas? Förderung energetischer Modernisierungen mit dem Energie- und Klimafonds*. IW Köln.

Hessischer Landtag. (2025). *Drittes Gesetz zur Änderung der Hessischen Bauordnung* (Drucksache 21/2380). Online unter: <https://starweb.hessen.de/cache/DRS/21/0/02380.pdf> (letzter Zugriff: 27.02.2026).

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen. (2023). *Wohnraumförderbericht 2023*. Online unter: <https://wirtschaft.hessen.de/infomaterial/wohnraumfoerderbericht-2023> (letzter Zugriff: 27. März 2026).

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum. (2025). *Gesetzesentwurf gegen spekulativen Leerstand vorgestellt*. Online unter: <https://hessen.de/presse/gesetzesentwurf-gegen-spekulativen-leerstand-vorgestellt> (letzter Zugriff: 27.02.2026).

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum. (2025). *Zwei Förderphasen pro Jahr sollen Wohnungsbau beschleunigen*. Online unter: <https://wirtschaft.hessen.de/presse/zwei-foerderphasen-pro-jahr-sollen-wohnungsbau-beschleunigen> (letzter Zugriff: 13.03.2026).

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum. (2025). *Vorschläge für das Baupaket I*. Online unter: [https://wirtschaft.hessen.de/sites/wirtschaft.hessen.de/files/2024-11/vorschlaege\\_fuer\\_das\\_baupaket\\_i.pdf](https://wirtschaft.hessen.de/sites/wirtschaft.hessen.de/files/2024-11/vorschlaege_fuer_das_baupaket_i.pdf) (letzter Zugriff: 13.03.2026).

Koalition SPD, CDU & CSU. (2025). *Koalitionsvertrag 2025–2029: Verantwortung für Deutschland*. [https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav\\_2025.pdf](https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf) (letzter Zugriff: 27. Juni 2025).

- Krapp, M.-C.; Cischinsky, H.; Daub, N.; Eisfeld, R.; Lohmann, G.; Nuss, G.; Schäfer, H.; Deschermeier, P.; Vaché, M., 2025: Privatwirtschaftliche Unternehmen und ihre Wohnungsbestände in Deutschland. Herausgeber: *Bundesinstitut für Bau-, Stadt-, und Raumforschung (BBSR)*. BBSR-Online-Publikation 30/2025. Bonn. <https://doi.org/10.58007/0epc-4258>.
- Krapp, M.-C., & Egner, B. (2025). Germany: Long-Term Housing Supply Problems and Short-Term Reactions. In B. Egner & M.-C. Krapp (Hrsg.), *Housing in Crisis: Policies and Challenges in Europe* (S. 83–99). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-87267-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-87267-9_6)
- Osthessen-Zeitung (2021): GWG Fulda veräußert 480 Wohnungen in Fulda. Online unter: <https://www.osthessen-zeitung.de/einzelansicht/news/2021/oktober/gwg-fulda-veraeussert-480-wohnungen-in-fulda.html> (letzter Zugriff 30.09.2025).
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025). *Anteil der überbelasteten Haushalte durch Wohnkosten in Europa*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Wohnen/Tabellen/eurostat-anteil-ueberbelastung-wohnen-mz-silc.html> (letzter Zugriff: 04. Juni 2025).
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025). *Baupreise und Immobilienpreisindex*. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Baupreise-Immobilienpreisindex/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Baupreise-Immobilienpreisindex/_inhalt.html) (letzter Zugriff: 19. Juni 2025).
- Süddeutsche Zeitung. (2023, 31. Januar). *Vonovia stoppt Neubau-Projekte*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vonovia-neubau-wohnungsmangel-immobilien-1.5742513?utm=> (letzter Zugriff am 14. April 2025).
- TAG Immobilien AG. (2014). Zwei Drittel der Mieter vermuten hohes Einsparpotenzial bei Nebenkosten. <https://www.tag-ag.com/news/pressemitteilungen/meldung/tag-immobilien-ag-studie-zwei-drittel-der-mieter-vermuten-hohes-einsparpotenzial-bei-nebenkosten-1417235/> (letzter Zugriff: 09. Juli 2025).
- Umweltbundesamt. (2024). *Energiesparende Gebäude*. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energiesparende-gebaeude#gebaeude-wichtig-fur-den-klimaschutz> (letzter Zugriff: 20. Mai 2025).
- Vaché, M., Daub, N., & Deschermeier, P. (2022). *Coronastudie – Wohnen und Stadtentwicklung in Hessen*. Darmstadt: Institut Wohnen und Umwelt.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA). (2023). Frühjahrgutachten Immobilienwirtschaft 2023. Berlin: ZIA. <https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2023/02/Fruehjahrgutachten-2023.pdf> (letzter Zugriff: 30.04.2026).