

Die Wohnungswirtschaft

DW

78. Jahrgang

12 / 2025



„Aber sicher!“
Rückblick
auf die
10. WERKSTATT
Seite 22



P 03188 Deutsche Post
SM/ART 4 PRESSEPOST

hd...s
agentur für presse- und
öffentlichkeitsarbeit
Frau Heike D. Schmitt
Langgasse 16
65183 Wiesbaden

*11 09732/12/2025/129/31#

GOREEM, wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post.
Haute Service Center GmbH, Postfach 100121, 79120 Freiburg im Breisgau

Thema des Monats

14

Studie zur Städtebauförderung:
Motor für die Quartiersentwicklung

48

Alternativlos? Kooperationen
und Zusammenschlüsse

26

Hamburg: Wie Gustav Oelsner
den Wohnungsbau veränderte



TDM KOOPERATIONEN UND ZUSAMMENSCHLÜSSE

Alternativlos für die Wohnungswirtschaft

Der tiefgreifende ökonomische und soziale Wandel macht intensiven Austausch sowie gegenseitige Teilhabe an guter, erprobter Praxis zu einem sehr wertvollen Gut. Die soziale Wohnungswirtschaft praktiziert dies sehr erfolgreich. Doch mehr geht immer und ist erforderlich.

Von Dr. Thomas Hain

Zeichnung: Tho Berning

Nach über 30 Jahren in der Branche steht für mich fest: Anders als in stark wettbewerbsgeprägten Wirtschaftszweigen wird in der Wohnungswirtschaft von jeher das Thema Kooperation großgeschrieben. Schließ-

lich sind die Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen der zum Teil tiefgreifende Wandel der Gesellschaft, politische Neuordnungen nebst resultierenden Regularien oder gar globale Aufgaben wie die Klimaneutralität. Die Lösung kann nur heißen: fachlicher Austausch, Know-how-Transfer und Best Practice. Damit sichern wir als soziale Wohnungsunternehmen kontinuierlich unsere Weiterentwicklung und schaffen eine Basis für unseren Fortbestand – gerade in diesen turbulenten Zeiten.

Starten wir die Betrachtung mit der Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen (AGW), einem Zusammenschluss thematisch orientierter Arbeitskreise, dem ich seit 2015 vorstehe. Der große Vorteil: Austausch auf Augenhöhe. Die Unternehmen zeigen, wie sie verschiedene Themen bearbeiten und regen so andere an, über ihre bisherigen Lösungsansätze nachzudenken oder sie bis hin zu einem Richtungswechsel anzupassen. Best Practice lautet das Schlagwort, aus dem alle praktischen Nutzen ziehen.

Über Netzwerke und das Netzwerken

Ähnliches gilt auch für die von mir im Jahr 2020 mitinitiierte „Initiative Wohnen.2050“ (IW.2050). Mit 2,2 Mio. Wohnungen ist sie mittlerweile ein nahezu ebenso wichtiger Faktor im GdW wie die AGW mit rund 3 Mio. Einheiten. Doch unterscheiden sich hier der theoretische und auch praktische Ansatz: In der IW.2050 schließen sich Wohnungsunternehmen zusammen, um gemeinsam konkrete und für alle flexibel adaptierbare Anwendungen zu entwickeln. Der Wissenstransfer in unterschiedlichen Formaten, der Erfahrungsaustausch, auch auf regionaler Ebene, sowie kontinuierliches Netzwerken sind zentrale Elemente. Rund um das Erreichen der Klimaneutralität haben sich hier Wohnungsunternehmen jeder Größenordnung zusammengefunden – von der kleinen Genossenschaft bis zu den ganz großen Unternehmen aus der AGW. Gemeinsam treiben sie Zukunftsthemen voran, jeder bringt dabei seine Stärken ein: große und mittlere Unternehmen ihre größeren Ressourcen, vor allem beim Personal, kleine Wohnungsunternehmen ihre größere Agilität, mit der sie Projekte schneller und unkomplizierter umsetzen können. In fünf Jahren ist das Netzwerk so zu einem zentralen Ort des Austauschs, auch und vor allem auf der operativen Ebene, zu allen Themen der Klimaneutralität in der Wohnungswirtschaft geworden. Die von ihr entwickelten Werkzeuge – insbesondere der „KlimaPfadfinder“ – finden breite Anwendung bei Partnerunternehmen und Regionalverbänden.

Dr. Thomas Hain

Leitender
Geschäftsführer
Unternehmens-
gruppe Nassauische
Heimstätte | Wohn-
stadt
FRANKFURT/MAIN

Auf Zusammenarbeit folgt Kooperation

Sowohl IW.2050 als auch AGW verfügen über weitere Netzwerke. Bei der IW.2050 sind dies insbesondere die Pioniergruppen – aktuell: Finanzierung, Kreislaufwirtschaft und Anlagenoptimierung – sowie regionale Gruppen. Bei der AGW zum Beispiel die Unternehmenskommunikatoren, die Interessengemeinschaft Messdienstleister sowie seit einiger Zeit auch eine Arbeitsgemeinschaft von Einkaufsmanagern.

Damit tritt etwas auf den Plan, das aus meiner Sicht noch reichlich Potenzial bietet: Einkaufskooperationen. Mit den Genossenschaften Isarwatt und Stadtwatt ist dies im Bereich Energie schon erfolgreich angelaufen. Bedarf bestünde noch bei Neubau- und Modernisierungsvorhaben: Wohnungsunternehmen, die ein Quartier neu erstellen oder in einem bestehenden ihre Bestände energetisch sanieren, sollten – auch in Betracht immenser Preissteigerungen – endlich die Kleinteiligkeit überwinden und über einen gemeinsamen Einkauf von Baumaterial nachdenken, um Skaleneffekte zu erzielen: größere Kontingente gleich bessere Preise. Im Fall der wachsenden Kreislaufwirtschaft funktioniert dies eventuell auch über zentralisierte Erfassungs- und Distributionssysteme sowie gemeinsame Lagerflächen.

Mehr als Teilen:

Zukunftsaufgabe Ressourcen-Sharing

Hohe Priorität hat für mich auch das Intensivieren des Personal-Sharings. Zwar gibt es schon länger punktuell Ansätze wie gemeinsames Quartiersmanagement oder die kooperative Nutzung der von einer Wohnungsgesellschaft initiierten Sozialdienstleistungen – eine betriebswirtschaftlich sinnvolle flächendeckende Anwendung ist aber noch nicht in Sicht. Im Zuge des Fachkräftemangels der Branche ist zwangsläufig auch darüber nachzudenken, wie Personal in allen Bereichen gemeinsam genutzt werden kann – gerade im Fall kleinerer Wohnungsunternehmen und -genossenschaften.

Die große Frage bei all diesen Gedanken: Wer packt das strukturell an und setzt sich den Hut auf? Genau hier sehe ich mittelfristig die Verbände in einer neuen Rolle, die weit über die bisherige politische Lobbyarbeit und die fachliche Beratung hinausgeht. Sie könnten mit

ihrer tiefen Expertise und langjährig gesammelten Marktkenntnissen in vielen Segmenten in den Lead gehen: Recruiting, Schulung und Betreuung von Personal, Rechnungswesen, IT-Dienstleistungen von der simplen Datenbank bis hin zur komplexen KI-Anwendung, Materialeinkäufe und Kreislaufwirtschaft im Pool. Schon im ersten Ansatz ist dies eine lange To-do-Liste. Aus meiner Sicht aber zugleich eine lohnenswerte Zukunftsaufgabe für die Verbände.

Mittelfristig sehe ich die Verbände in einer neuen Rolle, die weit über die bisherige politische Lobbyarbeit und fachliche Beratung hinausgeht.