
Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	13
Vorwort	15
1 Die Situation am Immobilienmarkt (Torsten Bölting)	19
1.1 Boden- und Grundstücksmarkt	22
1.2 Der Wohnungsmarkt	25
1.2.1 Die Segmentierung der Wohnungsmärkte	25
1.2.2 Die Anbieterstruktur am Wohnungsmarkt	26
1.2.3 Die Preisentwicklung an den Wohnungsmärkten	28
1.2.4 Bauleistung und Baufertigstellung	30
1.2.5 Der öffentlich-geförderte Mietwohnungsbestand	33
1.3 Gewerbliche Immobilienmärkte	36
1.3.1 Der Büroimmobilienmarkt	39
1.3.2 Der Markt für Gesundheitsimmobilien	41
2 Kommunale Liegenschaften (Torsten Bölting)	45
2.1 Kommunale Wohnraumversorgung als Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge	45
2.1.1 Die Entstehung kommunaler Wohnungsunternehmen	47
2.1.2 Debatte um die Privatisierung kommunaler Wohnungsbestände	51
2.1.3 Neue sozialpolitisch orientierte Wohnungspolitik	55
2.2 Typologie öffentlicher Immobilien in der Kommune (Andreas Schulten)	56
2.2.1 Wirtschaftliche Dimension öffentlicher Immobilien	56
2.2.2 Typologie der öffentlichen Gebäudeinfrastruktur	61
2.2.2.1 Klassische Verwaltungs- und Büroimmobilien	62
2.2.2.2 Immobilien der öffentlichen Sicherheit und Ordnung	65
2.2.2.3 Schul- und Bildungsimmobilien	66
2.2.2.4 Sport- und Freizeitimmobilien	67
2.2.3 Öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP)	68
3 Die strategische Ausrichtung einer kommunalen Immobilien-gesellschaft (Marco Boksteen)	73
3.1 Vision, Ziel und Zweck	73
3.1.1 Sichere und soziale Wohnraumversorgung für breite Schichten der Bevölkerung	74
3.1.2 Erhebung von Marktmieten in sozialverträglichen Grenzen	74
3.1.3 Bereitstellung von Wohnungen für Notfälle	75
3.1.4 Besondere Betreuungsleistungen für prekäres Mieterklientel	75

3.1.5	Umsetzung wohnungspolitischer Ziele der Kommune	75
3.1.6	Aktiver Beitrag zur Stadtentwicklung	75
3.1.7	Ausschüttung von Dividenden zur Stärkung des Kommunalhaushalts	77
3.1.8	Beitrag zur Klima- und Mobilitätswende	78
3.2	Kommunale Anforderungen im Lichte des Immobilienmarkts	79
3.2.1	Metropolen, A- und Schwarmstädte	80
3.2.2	B- und C-Städte	82
3.2.3	Shrinking Cities und ländlicher Raum	84
3.3	Die strategische Ausrichtung anhand gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen	87
3.3.1	Digitale Kommunikation und Präsenzreduzierung	88
3.3.2	Kommunale Entwicklungspotenziale für Innenstädte	89
3.3.2.1	Energetische Quartiersentwicklung	91
3.3.2.2	Fassadengestaltung und Außenwerbung	93
3.3.2.3	Bepflanzung und Begrünung	93
3.3.2.4	Moderne Verkehrskonzepte	94
3.3.2.5	Aktive Personen und Netzwerke	95
3.3.3	Strategische Lösungsansätze bei Wegfall und Reduzierung von Flächennutzungen	96
3.3.4	Interkommunale Flächenkonzentration und Zentralität	97
3.4	Erfolgreiche Managementstrategien in der kommunalen Immobilienwirtschaft	98
3.4.1	Immobilienstrategie als Chefsache	98
3.4.2	Umsetzung eines strategischen immobilienwirtschaftlichen Handlungskonzepts	98
3.4.3	Handlungs- und Ergebnisorientierung	99
3.4.4	Etablierung kommunaler Bündnisse	101
3.4.5	Verwaltungsinterne Anreizsysteme	103
4	Rechtliche Rahmenbedingungen kommunaler Immobilien-gesellschaften (Marco Boksteen)	107
4.1	Die Gründung einer kommunalen Immobiliengesellschaft	107
4.1.1	Rechtsform	107
4.1.2	Gründungsvorgang	107
4.1.2.1	Kapitalisierung der Gesellschaft	109
4.1.2.2	Auswahl der Kompetenz- und Entscheidungsträger	109
4.2	Die Kommune als Gesellschafterin	110
4.2.1	Kommunale Willensbildung	112
4.2.2	Der Rat	113
4.2.3	Die Ausschüsse des Rates	115
4.2.4	Die Kreise und deren Besonderheiten	116

4.3	Organe der Gesellschaft	116
4.3.1	Geschäftsführung und Vorstand	116
4.3.2	Aufsichtsrat	117
4.4	Kommunale Besonderheiten	118
4.4.1	Wirtschaftliche Betätigung von Kommunen	118
4.4.2	Erfolgreiche Bewältigung von Krisensituationen	119
5	Kaufmännische Steuerung (Marco Boksteen)	123
5.1	Portfoliomanagement kommunaler Immobilienbestände	123
5.1.1	Wohnimmobilien – Bewirtschaftung und dauerhafte Vermietung	123
5.1.1.1	Fluktuation und friktionelle Leerstände	124
5.1.1.2	Strukturelle Leerstände	125
5.1.1.3	Up-Renting	126
5.1.1.4	Exkurs: Diskriminierende Mieterselektion in kommunalen Beständen	127
5.1.2	Öffentliche Immobilien – Herausforderungen und Handlungskonzepte zur Bewirtschaftung durch die Kommune	127
5.1.2.1	Aufbau immobilienpezifischer Strukturen	128
5.1.2.2	Kommunales Asset-Management	129
5.1.2.3	Kommunales Property-Management	130
5.1.2.4	Neubau- und Projektentwicklung	131
5.1.3	Klimaneutralität als wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Bewirtschaftung von Immobilienbeständen	132
5.2	Problem- und Schrottimmobilen – Chance zur Repositionierung	135
5.3	Controlling und Reporting	142
5.3.1	Controlling – Soll- und Ist-Planung	142
5.3.2	Reporting	147
5.3.2.1	Produktreport	148
5.3.2.2	Vermietungsreport	149
5.3.2.3	Performance-Report	150
5.4	Transaktionen – An- und Verkauf sowie Development kommunaler Immobilienbestände	151
5.4.1	Vorkaufsrecht	152
5.4.2	Ankauf	154
5.4.3	Exit und Verkauf	155
5.4.3.1	Auswahlverfahren für Immobilienberater und -Makler	156
5.4.3.2	Art der Beauftragung	158
5.4.3.3	Strukturierung des Verkaufsprozesses	159
5.4.3.4	Exkurs: Kommunale Grundstücksreserven	161
5.4.4	Development	162

6	Personal und Unternehmensführung (Thomas Körzel)	163
6.1	Personal – Aufgabenfelder und Kompetenzen	163
6.2	Die typische Organisationsstruktur eines Unternehmens der kommunalen Wohnungswirtschaft	165
6.3	Stellenprofile in der kommunalen Wohnungswirtschaft	166
6.3.1	Objektverwaltung	169
6.3.2	Vermietung	170
6.3.3	WEG-Verwaltung	172
6.3.4	Rechnungswesen: Objektbuchhaltung (Betriebs- und Nebenkosten)	174
6.3.5	Projektleitung	175
6.3.6	Technisches Objektmanagement	178
6.3.7	Hausmeisterservice und Siedlungsverwaltung	179
6.3.8	Forderungsmanagement (Mahn- und Klagewesen)	181
6.3.9	Sozialmanagement	182
6.3.10	Portfoliomanagement	184
7	Bauleistungen, Vergabe und Einkauf (Dirk Buttler und Henrik Trockel)	187
7.1	Einordnung kommunaler Wohnungsgesellschaften als privater oder öffentlicher Auftraggeber	188
7.1.1	Juristische Person des Privatrechts	190
7.1.2	Staatsverbundenheit	190
7.1.2.1	Überwiegende Finanzierung	190
7.1.2.2	Aufsicht über die Leitung	191
7.1.2.3	Mehrheitliche Organbesetzung	191
7.1.2.4	Mediatisierte Staatsverbundenheit	192
7.1.3	Erfüllung im Allgemeininteresse liegender Aufgaben	193
7.1.4	Nichtgewerbliche oder gewerbliche Tätigkeit	195
7.1.4.1	Fehlender Wettbewerb auf dem Markt	197
7.1.4.2	Fehlende Gewinnerzielungsabsicht	198
7.1.4.3	Wirtschaftliches Risiko	201
7.1.4.4	Finanzierung der Tätigkeit aus öffentlichen Mitteln	202
7.1.5	Aktuelle Rechtsprechung	206
7.2	Vergabe und Einkauf	209
7.2.1	Vergabe von Bauleistungen oberhalb des Schwellenwerts	209
7.2.1.1	Auftragswert	210
7.2.1.2	Definition Bauauftrag	210
7.2.1.3	Ausnahme vom Vergaberecht	212
7.2.1.4	Beurteilung typengemischter Verträge	212
7.2.2	Vergabe von Bauleistungen unterhalb des Schwellenwerts	214
7.2.3	Landesspezifische Besonderheiten	216
7.2.4	Besonderheiten bei der Verwendung von Fördermitteln	217

8	Marketing und Presse-/Öffentlichkeitsarbeit (Marco Boksteen)	219
8.1	Imagemarketing	220
8.1.1	Anzeigenwerbung	221
8.1.2	Außenwerbung	224
8.1.3	Fahrzeugwerbung	225
8.1.4	Events	226
8.1.5	Kooperationen	226
8.1.6	Radio- und TV-Werbung	226
8.1.7	Sponsoring	227
8.2	Digitale Vermarktung	228
8.2.1	Internetportale	228
8.2.2	Social Media	231
8.3	Digital Advertising	235
8.4	Street-Art	237
8.5	Kommunale Marketingstrategien	242
8.6	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	245
9	Kommunales Beziehungsmanagement (Marco Boksteen)	249
9.1	Kommunalverwaltung	250
9.2	Kommunalpolitik	251
9.3	Kommunale Unternehmen	254
9.4	Wirtschaft	254
9.5	Medien, Institutionen, Vereine, Influencer	255
10	Verbände, Vereine, Arbeitsgemeinschaften (Alexander Rychter)	257
10.1	Kommunale Wohnungsgesellschaften als wesentlicher Akteur des gemeinwohlorientierten Wohnungsbaus	257
10.2	Historischer Rückblick: Erste kommunale Wohnungsunternehmen entstehen	259
10.3	Interessenspolitische Vertretung kommunaler und öffentlicher Wohnungsunternehmen	260
10.3.1	Überblick der wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Verbändelandschaft	260
10.3.2	Entstehung des GdW und seines Regionalverbandes in Rheinland und Westfalen	261
10.3.3	Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen in den gemeinnützigen Verbänden	264
10.3.4	Exkurs: Historische Entwicklung von der nationalsozialistischen Machtergreifung bis heute	265
10.4	GdW und VdW Rheinland Westfalen	269
10.4.1	Bundesarbeitsgemeinschaften	272
10.4.2	Regionale Arbeitsgemeinschaften	272

10.5	Praktischer Nutzen der Verbands- und Gemeinschaftsarbeit aus Sicht kommunaler Gesellschaften	273
10.5.1	Wissens- und Innovationstransfer	273
10.5.2	Personalentwicklung	274
10.5.3	Einkaufs- und Verhandlungsvorteile bei kooperativer Zusammenarbeit	275
11	Zukunftsorientiertes kommunales Immobilienmanagement (Marco Boksteen)	277
11.1	Dekarbonisierung und Klimaneutralität	277
11.2	Die 15-Minuten-Stadt	278
11.3	Smart Cities: Der Weg zur intelligenten Stadt	281
11.4	ESG-Konformität	281
11.5	Agile, bezahlbare Gemeindeftransformation	284
12	Kommunale Immobilien im Spiegel von Stadt- und Quartiersentwicklung (Dieter Kraemer)	285
12.1	Stadterneuerung und Quartierserneuerung aus der Perspektive kommunaler Immobilienbestände	285
12.2	Neue Aufgaben für das kommunale Immobilienmanagement	289
12.3	Verankerung des kommunalen Immobilienmanagements der Zukunft in Haushalten und Ressourcenplänen	291
	Literaturverzeichnis	293
	Stichwortverzeichnis	301
	Die Autoren	313