

---

## Ergebnisprotokoll über die Frühjahrstagung 2019 vom 23. – 24.05.2019 in Berlin

---

### Donnerstag, den 23.05.2019 (1. Tag der Plenumssitzung)

#### 1) Begrüßung durch den Vorstand der AGW

*Dr. Thomas Hain und Christina Geib*

Herr Dr. Hain, Vorstandsvorsitzender der AGW, eröffnet die Plenumssitzung und begrüßt die Geschäftsführer/innen<sup>1</sup> und Vorstände der Mitgliedsunternehmen im Namen des gesamten Vorstands.

Herr Dr. Hain stellt einleitend die Agenda vor und stellt fest, dass im Rahmen der Tagung 28 Mitgliedsunternehmen durch ihre Vertreter repräsentiert werden.

Herr Daniel Riedl, Vorstandsmitglied der Vonovia, stellt sich als erstmaliger Teilnehmer dem Plenum persönlich vor.

#### 2) Klimawandel im 21. Jahrhundert und Anpassungsstrategien

*Karsten Schwanke, Meteorologe, ARD-Wettermoderator*

Der Klimawandel betrifft uns alle, wird jedoch nicht von allen in gleicher Weise wahrgenommen. In dieser Hinsicht ist es besonders wichtig ein Bewusstsein zu schaffen, um den Klimawandel als solchen wahrzunehmen. Herr Schwanke benennt hierbei ein grundlegendes Problem: Niemand kann einen Temperaturunterschied von einem Grad fühlen. Dabei verdeutlichen auch die kommunizierten Mittelwerte keinen spürbaren Wandel oder eine Veränderung, denn Ausbrüche der Temperaturen nach unten und nach oben werden bei der Berechnung der Mittelwerte reguliert.

Die anhaltende Hitze im Sommer 2018 führte zu einer Abweichung vom Temperaturmittelwert von mehr als drei Grad. Die Auswirkungen sind heute noch spürbar, denn trotz der Regenfälle der letzten Wochen, sprechen Wissenschaftler weiterhin von Dürre. Der Monat Mai im Jahr 2019 ist rückblickend als zu nass und zu kalt einzustufen. Doch um der angesprochenen Dürre zu entgehen, werden fünf solcher Monate benötigt.

Grund für die veränderten Wetterlagen ist eine veränderte Zirkulation des Jetstream verbunden mit einer Umstellung des Wetters. Demnach kommt es vermehrt zu veränderten Luftbewegungen in der Atmosphäre, die das Auftreten von beispielsweise Hitzewellen begünstigen. So brachte der Sommer 2018 eine sechsmonatige Hochdrucklage mit sich, die es in dieser Form bisher noch nicht gab. Die Ursache liegt hierbei in verschiedenen Faktoren. Zum einen gibt es natürliche Faktoren wie die Sonne oder Vulkanausbrüche, die das Klima beeinflussen sowie die vom Menschen gemachten Faktoren. Dazu gehören unter anderem der Ausstoß von Kohlenstoffdioxid und der damit einhergehende Treibhauseffekt. Diese Treibhausgase haben im Vergleich zu natürlichen Faktoren oder anderen von Menschen beeinflussten Faktoren die größte Auswirkung auf die Erderwärmung.

Der Ozean als Speicher von Kohlenstoffdioxid spielt eine enorm wichtige Rolle zur Reduktion des Gases. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass ein kalter Ozean deutlich mehr CO<sub>2</sub> speichern kann, als ein wärmerer Ozean. Folglich wird durch die Klimaerwärmung, die ebenfalls die Erwärmung der Ozeane zur Folge hat, weniger Kohlenstoffdioxid gespeichert.

Nach Berechnungen des künftigen CO<sub>2</sub>-Anteils in der Atmosphäre liegt der Wert im Jahr 2100 voraussichtlich bei ca. 1.000 ppm (parts per million). Eine derart große Steigerung gab es zuletzt zu Zeiten der

---

<sup>1</sup> Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird im folgenden Protokoll lediglich die männliche Form verwendet.

---

Dinosaurier, wobei es damals deutlich wärmer war. Dies verdeutlicht auch der Blick auf die vergangenen 800.000 Jahre, in denen Schwankungen dieser Art nicht vorkamen.

Als weitere Folge des Klimawandels beschreibt Herr Schwanke die Gletscherschmelze. Rund um den Nordpol steigen die Temperaturen am stärksten mit rund 1,5 Grad pro Jahrzehnt. Weltweit steigen die Temperaturen pro Jahr um 0,1 Grad. Die Angst, dass die Schmelze in Grönland nicht mehr aufzuhalten ist, ist gegenwärtig und nicht unbegründet. Denn in diesem Jahr begann die Eisschmelze in Grönland vier Monate zu früh. Als Folge der Eisschmelze ergibt sich der Anstieg des Meeresspiegels, der eine Vielzahl von Küstenregionen betrifft. Als Beispiel benennt Herr Schwanke die Stadt Manila auf den Philippinen. Seit den 60er Jahren wurde dort ein Anstieg des Meeresspiegels von 0,70 Meter gemessen. Zusätzlich führt die rapide Reduktion der dicken Eisbedeckung (als dicke Eisdecke wird eine Schicht von mehr als 1,5 Meter verstanden) zu einer Änderung der Meeresströmung, genauer zu einer Verlangsamung des Golfstromsystems, das das Klima maßgeblich beeinflusst und wichtig für den Wärmetransport der Erde ist. Durch die Eisschmelze gelangt eine große Menge Süßwasser in die Ozeane, sodass der Salzgehalt sinkt. Weniger salzhaltiges Wasser und insbesondere wärmeres Wasser verfügt über eine geringere Dichte. Demzufolge verlangsamt sich der durch Dichteunterschiede angetriebene Golfstrom deutlich, denn weniger dichtes Wasser sinkt weniger schnell von der Oberfläche in die Tiefe. Die Erderwärmung und ihre Auswirkungen sind damit auch in den Ozeanen erkennbar.

Ein weiteres wetterbestimmendes Instrument ist der bereits benannte Jetstream. Hierunter werden starke Winde verstanden, die in großen Höhen auftreten. Hat sich dieser in der Vergangenheit in Schlangenlinien bewegt, wird er nun langsamer und bewegt sich nicht mehr in den gewöhnlichen Schlangenlinien. Häufig ist das Beibehalten der Positionen über längere Zeit erkennbar, was beispielsweise die dauerhafte Hochdrucklage des letzten Sommers begründet.

In den letzten rund 40 Jahren ist in Deutschland die Jahresmitteltemperatur um mehr als ein Grad gestiegen. In den Jahren 2011 bis 2018 lag sie bereits bei 9,7°C. Dieser Entwicklung folgend könnte die Jahresmitteltemperatur in Deutschland Ende des Jahrhunderts bei 11°C – 13°C ankommen. Dies ist wiederum vergleichbar mit den Temperaturen in Mailand oder Bologna.

Eine Änderung der Temperatur hat jedoch weitreichende Folgen, die unter anderem auch die Pflanzenwelt betrifft. Veränderte Klimabedingungen sind für Pflanzen zunächst noch ausgleichbar, doch auf Dauer ist dies nicht möglich. Demnach ist heute nicht vorhersehbar, wie die heimischen Wälder in 80 Jahren aussehen werden oder können. Aus diesem Grund ist auch nicht klar welche Bäume heute gepflanzt werden sollten, um sicherzustellen, dass diese auch in 80 Jahren noch bestehen.

Hervorzuheben ist jedoch, dass nur bei Einhaltung des Zwei-Grad-Ziels, was bereits die gesamte Umstellung der Gesellschaft bedeutet, die Temperatur von Mailand oder Bologna erreicht werden kann und diese nicht weiter steigt.

Natürlich haben Temperaturunterschiede auch Auswirkungen auf Städte. So stellt sich die Frage, wie sich die Anzahl der Sommertage auf bestimmte Bereiche von Städten verteilt. Am Beispiel von Köln verdeutlicht Herr Schwanke, die deutlich kühleren Zonen rund um Gewässer, in diesem Fall in den Bereichen am Rhein. Folglich ist es enorm wichtig Gewässer zu erhalten, denn Wasser kühlt die Städte. Gleichzeitig sind Pflanzen die kühlenden Flächen in einer Stadt. Durch beispielsweise begrünte Dachflächen ist dieser Effekt deutlich spür- und messbar.

Je wärmer es ist, desto mehr Wasserdampf befindet sich in der Luft und kann gespeichert werden. Ein höherer Feuchtigkeitsgehalt in der Luft sorgt wiederum tendenziell für mehr Regen. Feuchteres Klima lässt Pflanzen wachsen, sodass das häufig befürchtete Wachstum der Wüsten nicht eintreten wird. Dabei ist die Sahara der Ort, an dem die meiste Energie abgegeben wird. Wird die Wüste kleiner, kann dort weniger Energie abgegeben bzw. gespeichert werden. Energie geht nie verloren, sodass nicht gespeicherte Energie zu größerer Wolkenbildung, mehr Regen und mehr Hagel führt. Umso mehr Energie in

der Atmosphäre enthalten ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit für beispielsweise Hagel und extreme Wetterlagen.

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland waren bereits in den letzten Jahren über der von der Bundesregierung vorgegebenen Maßgabe, was jedoch nicht mit dem Pariser Abkommen übereinstimmt.

Eine Forschergruppe in den USA fand heraus, dass die größten und effektivsten Hebel zur Beeinflussung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes wie folgt zu benennen sind (beginnend mit den Hebeln der geringsten Auswirkung): Nullenergiehäuser, Wärmepumpen, LED-Lichter, Gebäudedämmungen und E-Mobilität. Größere Auswirkung haben hingegen die Landwirtschaft, die Wiedervernässung von Mooren (in Deutschland der größte Hebel), der Austausch sämtlicher Kühlmittel in Kühlschränken und Klimaanlage sowie die vegetarische Ernährung. Als weiteren und in seiner Aufzählung letzten Punkt benennt Herr Schwanke den freien Zugang zu Bildung für Frauen und Mädchen weltweit und die Stärkung der Rechte von Frauen als eine der größten Möglichkeiten zur Reduktion von CO<sub>2</sub>. Weitere Möglichkeiten zur CO<sub>2</sub>-Reduktion finden Sie unter <https://www.drawdown.org/solutions-summary-by-rank>.

Abschließend hebt Herr Schwanke die Auswirkungen des Klimawandels hervor. Es wird nicht einfach nur wärmer. Als Folge wird sich die Natur anpassen müssen, es wird große Trinkwasserprobleme geben, während der Meeresspiegelanstieg nicht aufzuhalten ist. Bereits heute gibt es Naturflüchtlinge. In Deutschland sind die Auswirkungen kaum spürbar. Möglichen Verknappungen kann in der Regel entgangen werden, da die Mittel für einen weltweiten Einkauf zur Verfügung stehen. Die einzige spürbare Auswirkung waren die steigenden Öl- und Benzinpreise im Sommer 2018, die aufgrund der niedrigen Wasserstände in deutschen Flüssen entstanden.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, was passieren muss, damit ein Bewusstsein in der Bevölkerung geschaffen wird. Die entsprechenden Fakten sind bereits lange vorhanden, doch in diesem Fall werden große Instrumente benötigt, um die gesamte Weltbevölkerung intelligent zu lenken und zu steuern. So müssten Anreize geschaffen werden, die das typische Verhalten des Menschen beeinflussen und ein Umdenken herbeiführen.

### 3) Bericht aus Berlin

*Axel Gedaschko, Präsident des GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen*

Als Einstieg beschreibt Herr Gedaschko die Debatte der Enteignung und die Diskussion zu dem Thema: Wem gehört die Stadt? Die gegründete Initiative, die sich für ein Volksbegehren einsetzt, benennt als erstes Ziel die Enteignung von zehn Wohnungsunternehmen. Doch zur Einleitung eines offiziellen Volksbegehrens sind zunächst 20.000 Unterschriften erforderlich. Hinzu kommt die Prüfung der Unterschriften sowie der Gesetzeskonformität durch die Innenverwaltung. Dabei weist Herr Gedaschko auf die entsprechende Gesetzesgrundlage in Art. 15 GG hin. Trotz der Bezeichnung der Vergesellschaftung wird die Initiative weiterhin mit Enteignung betitelt. Hinzu kommt, dass die Berliner Landesverfassung die Vergesellschaftung ausschließt. Nun stellt sich die Frage, wie das politische Berlin reagiert und wie hinsichtlich der Gesetzeskonformität entschieden wird.

Zur Einführung des absoluten Mietendeckels besteht nun auch die Möglichkeit für die Länder, über ihre Gesetzgebungskompetenz dafür Sorge zu tragen, dass es künftig keine Mieterhöhungen mehr geben wird. Hierbei ist eine Grenze festzulegen, die die Mieten nicht überschreiten dürfen. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Positionierung des Berliner Mieterbunds, der den Mietendeckel als Bestrafung derer ansieht, die niedrige Mietpreise anbieten.

Hinsichtlich der Grundsteuerreform ist weiterhin offen, ob die Bundesländer bemächtigt werden sollen, eine gesonderte Regelung einsetzen zu können. Sollte dies der Fall sein, ist festzulegen, ob es sich dabei um ein gleiches alternatives Modell handelt oder ob auch in diesem Bereich Abweichungen möglich sind. Die Wohnungswirtschaft präferiert weiterhin das Flächenmodell.

Weiter geht Herr Gedaschko auf die Verschärfung der Mietpreisbremse ein. Die Tagesschau berichtete, dass bei Durchsicht aktueller Wohnungsangebote der Verdacht nahe liege, dass rund 75 % der Vermieter sich nicht an das Gesetz halten. Jedoch ist die vorhandene Datenlage nicht ausreichend, um diese Aussage zu begründen. In den Mietinseraten ist immer nur ein Teil des Markgeschehens erfasst. Hinzu kommt, dass die Wohnungsangebote kommunaler Wohnungsunternehmen und Genossenschaften in diesen Datenquellen unterrepräsentiert sind. Das BMJV hat nun zur Verlängerung der Mietpreisbremse einen Entwurf zur Änderung des Mietrechts vorgelegt. So soll die Mietpreisbremse um weitere fünf Jahre bis zum Ablauf des 31.12.2025 verlängert werden. Hinzu kommt die ersatzlose Streichung der Pflicht für die Länder anzugeben, welche Maßnahmen in Gebieten mit angespannten Märkten unternommen werden, um Abhilfe gegen den Wohnungsmangel zu schaffen.

Eine weitere Änderung des Mietrechts betrifft die Rückzahlungspflicht zu viel gezahlter Miete, die dem Entwurf folgend, ab Beginn des Mietvertrages und nicht mehr ab einer Rüge erfolgen sollte. Insbesondere für kleine Vermieter gestaltet sich dies schwierig, weshalb der Vorschlag vorgetragen wurde, die Rückzahlungspflicht auf ein Jahr zu begrenzen.

Weitere Maßnahmen des GdW benennt Herr Gedaschko wie folgt:

- Mit dem Bundesverband der Steuerzahler wurde eine Plakat- und Videoaktion in Berlin gestartet. Mit insgesamt 15 Videos soll verdeutlicht werden, an welchen Stellen Geld eingesetzt werden sollte.
- Für die Mitglieder des GdW sowie innerhalb des Verbands soll mehr Transparenz geschaffen werden. Zum einen soll dies durch die Einführung einer Schiedsstelle erfolgen. Eine Verpflichtung zum Beitritt einer solchen Schiedsstelle besteht jedoch nicht. In diesem Zusammenhang kann auch die Musterfeststellungsklage eine Rolle spielen. Zum anderen ist die Einführung eines unabhängigen Ethikrats als Initiative der Branche angedacht. Ein einheitlicher Kodex ist dabei nicht umsetzbar, jedoch auf Unternehmensebene sinnvoll.
- Zum Thema „Maßnahmenplan bezahlbares Wohnen“ wurde am 27.05.2019 eine Twitter-Kampagne gestartet. Wichtig ist hierbei die Abgrenzung von anderen Organisationen. Als Beispiel benennt Herr Gedaschko eine international tätige Stiftung, die eine Nettokaltmiete von 30 €/m<sup>2</sup> bis 40 €/m<sup>2</sup> ansetzt.
- Bezüglich der Enteignungsdiskussion startet im Herbst 2019 eine Kampagne, die die Bildung eines Strategieteams innerhalb des GdW beinhaltet.

Da der Mietendeckel auch über Berlin hinaus an Relevanz gewinnt, soll mit dem neuen Narrativ „Was ist und das Wohnen wert?“, ein Bewusstsein geschaffen werden, dass das Wohnen einen Wert hat. Hierzu wird eine AG prüfen, wie ein System der staatlichen Unterstützung des Wohnens in Zukunft gestaltet werden sollte.

Am Wohnungsbautag am 09.05.2019, bei dem sich die gesamte politische Spitze zusammenfand, wurde ein Fokus auf steigende Baulandpreise sowie fehlendes Bauland gelegt. Aus der Studie „Wer baut Deutschland?“ geht hervor, dass die durchschnittlichen Baulandpreise in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind, während die Entwicklung von baureifem Land größtenteils zurückgeht. Gleichzeitig ist eine wachsende Fachkräftelücke im Baugewerbe festzustellen, die die Kapazitäten der Baubranche an ihre Grenzen bringt. Demnach ist auch dem Bedarf des Neubaus von Sozial- und Mietwohnungen nicht gerecht zu werden. Eine Möglichkeit die Situation zu entspannen, wird in dem geplanten Gesetzesentwurf zur Stärkung des Wohngeldes gesehen.

In der Kategorie Projektentwicklung Neubau gewann der GdW einen Preis für das Projekt „Seriell Bauen“.

Weiterhin geht Herr Gedaschko auf die vielfältigen Herausforderungen in Bezug auf das Wohnen ein. Hierbei spielen Themenfelder wie die Klimaschutzziele, die Digitalisierung, altersgerechter Umbau, Quartiersentwicklung/Stadtumbau sowie notwendige Instandsetzungen eine übergeordnete Rolle. Diese Ziele

bzw. Herausforderungen sind jedoch aufgrund der damit verbundenen Kosten mit der Einführung eines Mietendeckels nicht zu vereinbaren. Hinzu kommt eine große Abweichung des Anstiegs der Kosten für energetische Sanierungen im Verhältnis zu der Einkommensentwicklung der unteren 40 Prozent. Während die Sanierungskosten in den letzten 20 Jahren stark anstiegen, blieb das Einkommen nahezu unverändert.

Gleichzeitig ist der Energieverbrauch der Haushalte in Deutschland nicht gesunken, was folglich auch nicht zu einer Verringerung des CO<sup>2</sup>-Ausstoßes führt. Daraus wird wiederum abgeleitet, dass entstehende Kosten und die daraus resultierenden Effekte aufgestellt werden müssen. Als Ergebnis sollen die Maßnahmen mit den größten Auswirkungen gefördert werden.

Abschließend beschreibt Herr Gedaschko das österreichische Modell zur Wohnungsbauförderung im Vergleich zu Deutschland. So müssten 18,6 Mrd. € investiert werden, wollte man den Wohnungsbau wie in Österreich fördern. Aufgrund eines Wohnbauförderungsbetrags in Höhe von 1 % der Lohn- bzw. Gehaltssumme, das jeweils zu Hälfte vom Arbeitsgeber und Arbeitnehmer getragen wird, werden die Österreicher zur Zahlung eines entsprechenden Beitrags verpflichtet. Zusätzlich wurde die Zweckbindung der sozialen Wohnraumförderung aufgehoben.

#### 4) All Hands on Deck

*Dominik Neidhart, Profisegler, Gewinner des America's Cup*

Das Arbeiten in Teams erfordert keine Entscheidung von einzelnen Personen – insbesondere nicht auf dem Boot, während eines Wettkampfes. Stärkst mögliches Teamvertrauen, sowie das Kennen und Ausführen der eigenen Rolle sind Schlüsselfaktoren zum Erfolg. Dabei sind die eigenen Fähigkeiten stetig weiterzuentwickeln. Innerhalb von Sekunden sind taktische Entscheidungen zu treffen. Hinzu kommen strategische und langfristige Entscheidungen sowie sehr kurze Entwicklungszeiten der Ausrüstung. Ein Team von rund 800 Personen, darunter beispielsweise Grundlagenforscher, Entwickler und Wetterforscher, unterstützen das Team dauerhaft. Dabei ist die Kooperation im Team eine unabdingbare Notwendigkeit, um den America's Cup zu gewinnen.

Insgesamt 15 Jahre nahm Herr Neidhart am America's Cup teil, einmal gelang ihm und seinem Team der Sieg. Innerhalb eines Entwicklungsprozesses ist das Wichtigste, das vorliegende Wissen abrufen zu können und dieses an der richtigen Stelle einzubringen. Die Schwierigkeit und insbesondere das Konfliktpotential liegen dabei in den eingeschränkten Sichtweisen der Vielzahl von Fachmännern, die in der Regel ausschließlich in ihrem komplexen Fachgebiet agieren und entsprechende Entscheidungen treffen. Aus diesem Grund sind das gegenseitige Zuhören, eine feste Kommunikationsstruktur, das Abwenden von Hierarchien sowie eine prägende Unterstützungskultur ausschlaggebend für die Entwicklung eines Segelbootes. Sind die Teammitglieder bereit ihr Wissen zu teilen und wird gleichzeitig ein Mehrwert geschaffen, bringt dies den schnellstmöglichen Fortschritt und die schnellstmögliche Entwicklung. Dies wiederum stärkt die Zugehörigkeit, die Loyalität sowie die Gemeinschaft und schafft Transparenz.

In Bezug auf die eigene Aufgabe ist es wesentlich, den Gesamtkontext aufzuzeigen, um die größtmögliche intrinsische Motivation hervorzurufen. Dies bezieht sich auch auf die Konsequenzen, die sich aufgrund fehlerhafter Leistungen ergeben. Als Beispiel benennt Herr Neidhart in diesem Zusammenhang das Schleifen von einem kleinen Teil des Bootes, das fünf Meter unterhalb des Wassers platziert wird. Dieses scheinbar nebensächliche Teil hat jedoch eine große Auswirkung auf das gesamte Boot. Nur mit diesem Bewusstsein ist eine scheinbar kleine Aufgabe mit der notwendigen Ernsthaftigkeit zu bewältigen.

Auf dem Weg vom Herausforderer zum Gewinner identifiziert Herr Neidhart folgende Bestandteile:

1. Der Investor Ernesto Bertarelli

Der leidenschaftliche Segler aus der Schweiz, brachte zunächst das Bewusstsein mit, dass es entscheidend ist, mit dem richtigen Material zu starten. Zudem sollte ein Team aufgebaut werden,

---

auf das die Mitglieder stolz sind, das Motivation schafft und gegenseitige Unterstützung sowie Kooperation voraussetzt.

Die größte Herausforderung liegt im gegenseitigen Vertrauen der Mannschaft. Vertrauen reduziert die Komplexität des Prozesses, ist kaum messbar und hat dennoch enormen Einfluss auf die Ökonomie von Mannschaften. Von jedem einzelnen ist Selbstvertrauen und Integrität gefordert. Kompetenzen und Fähigkeiten sind kontinuierlich weiterzuentwickeln, auch indem gegebenenfalls die eignen Prinzipien überdacht werden. Dies verdeutlicht, dass viel Geld nicht ausschlaggebend für den Gewinn ist.

## 2. Die Mannschaft des Segelbootes

Keiner der Mitglieder ist ein Selbstdarsteller und es erfolgt keine Identifikation über Dinge, die in der Vergangenheit erreicht wurden. Dies muss bereits im Management vorgelebt werden und erfordert ein gewisses Maß an Disziplin, welche sich im Handeln widerspiegelt.

Die Motivation und der Erfolg sind dauerhaft sicherzustellen.

## 3. Der strukturierte Arbeitsalltag

Das Schaffen einer Kooperationskultur ist das oberste Ziel der Mannschaft. Dabei ist die Hilfe anderer anzunehmen kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Zeichen von Stärke. Privilegierte Stellungen innerhalb der Teammitglieder sollten nicht vorliegen. Gleichzeitig muss die Transparenz des Wissens vorausgesetzt werden. In bis zu 14 Stunden am Tag und sechs Tagen in der Woche fand die präzise Vorbereitung mit unzähligen Wiederholungen der Vorgänge statt. Als wesentlicher Erfolgsfaktor ist das reflexive Lernen zu benennen.

## 4. Der Weg zum Erfolg

Grundsätzlich liegt das Gewinnen in der eigenen Hand, wenn die Vorteile entsprechend genutzt werden. Wird jedoch der wirtschaftliche Erfolg betrachtet, ergibt sich im Vergleich zum Sport ein wesentlicher Unterschied: Die Wirtschaft ist in der Performance-Phase in der Regel immer durch Hierarchien und festgelegte Abläufen geprägt. Die richtige Taktik sowie effektives Teamwork sind allerdings in beiden Bereichen entscheidende Faktoren.

Die Antizipation möglicher Ereignisse, das heißt ein schnelles und vorausschauendes Management, ist nur erfolgreich, wenn die Abläufe durch eine reibungslose Kommunikation, Kooperation, Koordination sowie durch einen systematischen Umgang mit Krisensituationen geprägt sind.

---

## **Führung im Pergamonmuseum Besichtigung des 360-Grad Panoramas von Yadegar Asisi**

---

**Freitag, den 24.05.2019 (2. Tag der Plenumsitzung)**

### **5) Der Berliner Wohnungsmarkt**

*Maren Kern, Vorstand BBU Verband Berliner-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.*

Einleitend geht Frau Kern auf die Berliner Enteignungsdiskussion, die bisherigen Entwicklungen sowie das Szenario des weiteren Verlaufs ein. Zunächst wurde das Thema im April 2018 in Berlin bekannt, worauf am 25. Oktober 2018 die öffentliche Vorstellung der Ziele folgte. Dabei sollten die Bestände in eine neu zu gründende Anstalt des öffentlichen Rechts überführt werden. Der entsprechende Beschlusstext wurde Ende November 2018 an die Senatsverwaltung für Inneres und Sport übermittelt. Fest-

zustellen ist, dass die Reichweite der Diskussion auch über Berlin hinaus reicht und damit die Wohnungswirtschaft als Ganzes betrifft. Bereits zu Beginn hat sich der BBU in diesem Zusammenhang positioniert und klar gegen die Enteignung Stellung bezogen.

Am 26. Februar 2019 veröffentlichte die Initiative ihre Berechnungen zur Entschädigung in Höhe von 7,3 Mrd. €, die weit unter dem Verkehrswert und der Schätzung des BBU von mindestens 25 Mrd. € liegen. Hinzu kommt die Veröffentlichung von drei rechtlichen Stellungnahmen im Auftrag der Senatsverwaltung zur Prüfung der Verfassungsmäßigkeit, denen zufolge die Enteignung nach Art. 15 GG möglich sein soll. Zur gleichen Zeit wurde ein weiteres Gutachten im Auftrag des BBU veröffentlicht, welches besagt, dass eine Enteignung gegen das Grundgesetz und die Berliner Landesverfassung verstößt.

Im ersten Schritt müssen 20.000 gültige Unterschriften gesammelt werden, um den Antrag auf Einleitung eines Volksbegehrens zu stellen. Darauf folge eine Senatsprüfung auf Verfassungsmäßigkeit sowie ein Volksbegehren. Mitte 2021 könne es zu einem Volksentscheid kommen. Die Umsetzung in ein Gesetz würde weitere Monate in Anspruch nehmen. Der tatsächliche Verlauf und die mögliche Umsetzung sind jedoch nicht bekannt und können von dem beschriebenen Szenario abweichen.

Auch die politische Resonanz ist nicht einheitlich. So positionieren sich CDU und FDP sowie der regierende Bürgermeister klar gegen eine Enteignung, während die sich LINKE und Grüne für die Unterstützung der Initiative aussprechen. Das Meinungsbild innerhalb der SPD ist sehr kontrovers zu beschreiben. Seitens des BBU benennt Frau Kern fünf Hauptargumente, die gegen die Enteignung sprechen. Neben der Verfassungswidrigkeit werden auch die entstehenden Kosten angesprochen, die in diesem Maß nicht finanzierbar sind. Hinzu kommt, dass durch die Enteignung keine zusätzlichen Wohnungen entstünden, die jedoch dringend benötigt werden und auch die mietendämpfende Wirkung bliebe aus, da nur rund 13 Prozent des Berliner Wohnungsmarktes betroffen wären. Als letzten Punkt benennt Frau Kern die Investitionsfeindlichkeit, die weiteren Neubau verhindern könne.

Aus diesem Grund wurden verschiedene BBU-Maßnahmen initiiert. Hierzu gehören Hintergrundgespräche mit unterschiedlichen Akteuren, der Start der Internetseite „Weiterdenken statt enteignen“ am 29. März 2019, die Beteiligung an diversen Podiumsdiskussionen sowie die kontinuierliche Medienarbeit. Ein erster Erfolg ist bereits zu verzeichnen, denn die Haltung der Berliner hat sich deutlich gewandelt, sodass sich nun die Mehrheit gegen eine Enteignung ausspricht.

Als weiterer Schwerpunkt wird der Mietwohnungsmarkt in Berlin und dem Umland aufgegriffen. Die Bestandsmieten der rund 1 Mio. Wohnungen in Berlin und Brandenburg der BBU-Mitgliedsunternehmen lagen bei 5,98 €/m<sup>2</sup> im Jahr 2017. Aus der Darstellung geht hervor, dass diese unter den Mieten der Bestände mit Mietpreisbindung liegen und folglich die Mietpreise in Berlin dämpfen. Zum Vergleich sind auch dem Berliner Mietspiegel höhere Bestandsmieten zu entnehmen. Gleiches gilt für die Angebotsmieten von Immobilien Scout aus dem Jahr 2017, welche im Mittel bei 10,15 €/m<sup>2</sup> lagen, während die BBU-Neuvertragsmieten einen Wert von durchschnittlich 7,15 €/m<sup>2</sup> aufwiesen. Hinzuzufügen ist ebenfalls, dass die durchschnittlichen ortsüblichen Vergleichsmieten zwar steigen, jedoch deutlich unter dem Niveau anderer deutscher Großstädte liegen, wie die Beispiele München und Hamburg verdeutlichen.

Die Entwicklung der Leerstandsquote von 1995 bis 2017 ist rückläufig und wies im Jahr 2017 einen Wert von 1,7 % auf. Die Höchstwerte sind dabei im Jahr 1999 festzustellen. Ab 2009 sind nur noch geringe Unterschiede zwischen Ost- und Westberlin festzustellen.

Dies gilt jedoch nicht für den weiteren Metropolraum im Land Brandenburg, in dem beispielsweise im Landkreis Prignitz eine Leerstandsquote von 17,6 % im Jahr 2017 erreicht wurde. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist eine stärkere Vernetzung im weiteren Umland geplant.

Im Hinblick auf leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung wurde seitens der städtischen Wohnungsbaugesellschaften eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnet. Inhalt dieser Vereinbarung ist unter anderem die Erhöhung des öffentlichen Wohnungsbestands um rund 40.000 Woh-

nungen durch Zukauf und Neubau, die Schaffung von Neubauwohnungen mit mindestens 50 % Mietpreis- und Belegungsbindungen, die Begrenzung der Mietsteigerungen der Bestände auf nicht mehr als 2 % jährlich sowie das Absenken der Modernisierungsumlage auf maximal 6 %.

Um die benannten Neubauwohnungen möglichst kostengünstig herzustellen wurde eine wissenschaftliche Vergleichsstudie der Neubaukosten durchgeführt. Ergebnis dieser Studie ist, dass die Berliner Wohnungsunternehmen bereits die Möglichkeiten des kostengünstigen Bauens nutzen und demnach die Neubauziele weiter verfolgt werden können und sollen.

Abschließend geht Frau Kern auf eine weitere Besonderheit des Berliner Wohnungsmarktes ein. So haben die Bestandsmieter der städtischen Wohnungsbaugesellschaften Berlins die Möglichkeit über eine internetbasierte Tauschplattform ihre Wohnungen zu tauschen. Bei einem Pool von rund 310.000 Wohnungen fanden in der Vergangenheit rund 90 Tauschfälle pro Jahr statt.

## **6) Podiumsdiskussion: Zwischen Mietenwahnsinn und Enteignungsdiskussion – wie kann man in Berlin noch bauen**

*Jörg Franzen, Vorsitzender des Vorstandes, GESOBAU AG*

*Maren Kern, Vorstand BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V.*

*Jan Robert Kowalewski, Geschäftsführer, WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH*

*Ingo Malter, Geschäftsführer, STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH*

*Ulrich Schiller, Geschäftsführer HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH*

*Snezana Michaelis, Vorstandsmitglied, Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin*

*Sandra Wehrmann, Vorstandsmitglied, degewo AG*

*Moderation: Jan Lerch, Head of Development, Kilian-Immobiliengruppe*

Als erstes Statement wurde die Stärkung des Vertrauens in die Wohnungswirtschaft hervorgehoben. Dabei ist die gesamte Branche anzusprechen und nicht ausschließlich kommunale Wohnungsunternehmen. Dennoch besteht ein Angebots- und Nachfrageproblem, wobei die große Nachfrage durch Neubau (qualitativ und quantitativ) bedient werden soll, um den Markt zu beruhigen.

Ein Verbesserungspotential liegt vor und wurde bereits identifiziert, allerdings ist der Unterstützungsbedarf durch die Politik nicht zu vernachlässigen, um dem Trend des Zuzugs in die Metropolen durch Angebotsausweitung gerecht zu werden. Das Verständnis für die inhaltlichen Themen liege vor, jedoch wird dem durch die Politik und die Medien nicht ausreichend nachgegangen. Gleichzeitig sei häufig das Treiben der Politik durch einen kleinen Personenkreis innerhalb einer Debatte zu beobachten.

Experten werden nicht gehört, obwohl rechtzeitige Signale gegeben werden und die Entwicklung eines Masterplans wird nicht angegangen. Gleiches gilt für Baurechtsschaffung sowie die Bereitstellung von Grundstücken. Demnach geht ein Teil der handelnden Personen in der Politik der Forderung nach Neubau nicht nach. Zudem ist die Förderung des Neubaus (Subjekt- und Objektförderung) derzeit sehr unattraktiv. So macht es den Anschein, als sei der Druck in Berlin nicht groß genug.

Als weiterer Punkt der Entwicklung der Stadt wird die Anpassung der Infrastruktur benannt. Die Ausrichtung auf eine wachsende Stadt als Grundlage dieser Entwicklung wird jedoch kaum nachgegangen. Für den dringend benötigten Wohnraum werden seitens der Stadt keine Grundstücke zur Verfügung gestellt. Ausgesonderte Grundstücke, die kaum zu verwerten sind, werden bereitgestellt.

Als nächstes Themenfeld wird die Digitalisierung behandelt. Die Teilnehmer sind sich einig, dass Veränderungen bevorstehen, die auch die Immobilienwirtschaft betreffen. Zum einen wird hervorgebracht, dass die Digitalisierung die Wohnungswirtschaft nicht beschleunigen wird und insbesondere nicht als Löser von Problemen anzusehen ist. Dabei sei die Etablierung nur langfristig möglich. Dem gegenüber steht die Ansicht, dass Verwaltungsprozesse durch die Digitalisierung beschleunigt und vergünstigt werden



können, insbesondere durch die Refinanzierung der Personalkosten sowie die Senkung der Nebenkosten. Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit und Kundenkommunikation ist hierbei eine deutliche Verkürzung der Reaktionszeit möglich.

Abschließend wird die Wahrnehmung der Berliner bezüglich der aktuellen Situation angesprochen. Dabei wird deutlich, dass sich das Interesse und Verständnis in der Regel ausschließlich auf deren Standort beschränkt. Die Argumentation hinsichtlich der Entwicklungen anderer Standorte ist kaum zielführend.

## 7) Regularien

### **Genehmigung des Protokolls vom 22. / 23. November 2019**

Das Protokoll wird ohne Änderungen verabschiedet.

### **Bericht des Schatzmeisters**

Im Jahr 2018 wies die AGW 48 Mitgliedsunternehmen auf. Die Zahlung von einem jährlichen Mitgliedsbeitrag in Höhe von 4.000 EUR führte am Ende des Jahres 2018 zu einer Überdeckung von 3.000 EUR. Die höchsten Kosten im Jahr 2018 entstanden für die Sitzung des Arbeitskreises Personal und Organisation in Höhe von durchschnittlich 133 EUR pro Teilnehmer. Die höchste Teilnehmerzahl wies der Arbeitskreis Betriebswirtschaft mit durchschnittlich 60 Teilnehmern auf.

Hinsichtlich der Plenumstagungen ist die Teilnehmerzahl der Frühjahrstagung in Stuttgart im Jahr 2017 hervorzuheben. Insgesamt nahmen 49 Personen an der Tagung teil. Im Folgejahr in Leipzig wurden 35 Teilnehmer erfasst.

Abschließend stellt Herr Bräutigam die Hochrechnung für das Jahr 2019 vor. Es ist von einer leichten Unterdeckung um 7.000 EUR auszugehen. Dies ergibt sich unter anderem aus einer geringeren Anzahl der Mitglieder (47 Mitglieder) im Vergleich zum Jahr 2018.

### **Bericht der Kassenprüfer**

Herr Beck stellt den Bericht der Kassenprüfer der AGW vor und bestätigt die zuvor benannten Zahlen. Ebenfalls bestätigt wird die Vollständigkeit der Unterlagen.

Hinsichtlich der Zahlung des Mitgliedsbeitrags sind keine säumigen Mitgliedsunternehmen festzustellen. In der nächsten Zeit ist kein nachhaltiges Defizit zu erwarten, weshalb keine weitere Beitragserhöhung erfolgen wird. Mit einem jährlichen Beitrag von 5.000 € ist die wirtschaftliche Stabilität gewährleistet.

Positiv ist zudem, dass das Finanzamt Stuttgart die Gemeinnützigkeit der AGW erneut bestätigt hat.

### **Bericht des Vorstandes**

Herr Dr. Hain berichtet von dem Netzwerk Unternehmenskommunikation, welches in diesem Jahr erstmals tagte. Die erste Sitzung fand am 11./12.02.2019 in Nürnberg statt. Grundsätzlich sind die Netzwerke organisatorisch an einen Arbeitskreis zu binden. Aus diesem Grund wurde eine Zuordnung zu dem Arbeitskreis Wohnungswirtschaft vorgenommen. Behandelt wurden aktuelle Themen und Grundsatzfragen der Öffentlichkeitsarbeit. Das nächste Netzwerktreffen findet am 18./19. November 2019 in Dortmund statt. Gastgebendes Unternehmen ist die DOGEWO21. Dabei wird der inhaltliche Schwerpunkt unter anderem auf Digitalen Medien und dem Thema Krisenkommunikation liegen.

Nachdem das Plenum die Einrichtung eines Netzwerkes für IT-Leiter in der letzten Plenumsitzung befürwortete, stellt Herr Dr. Hain das als neue Veranstaltungsreihe geplante AGW-Netzwerk Informationstechnologie vor, welches parallel zur Interessensgemeinschaft Messdienst im Vorfeld der Arbeitskreissit-

zungen Digitale Geschäftsmodelle stattfinden und diesem auch zugeordnet sein wird. Insbesondere Führungskräften der Mitgliedsunternehmen aus dem Bereich IT, d.h. Unternehmens- und Fachbereichsleiter IT soll es ermöglicht werden, sich interdisziplinär auszutauschen und sich operativen sowie strategischen Fragestellungen im Bereich Informationstechnologie zu widmen. In Abgrenzung zum Arbeitskreis Digitale Geschäftsmodelle wird sich das Netzwerk Informationstechnologie verstärkt mit der technischen Umsetzung sowie den täglichen operativen Aufgaben auseinandersetzen. Herr Dr. Hain bittet die Teilnehmer, die Leiter im Bereich Informationstechnologie auf das neue Netzwerk hinzuweisen. Das erste Netzwerktreffen Informationstechnologie findet am Montag, den 11. November 2019 in Mannheim statt. Die Initiierung erfolgt zunächst durch die AGW-Geschäftsstelle

### Entlastung des Vorstandes und des Schatzmeisters

Aus dem Plenum wird der Antrag auf Entlastung des Vorstandes und des Schatzmeisters gestellt. Die Entlastung wird einstimmig erteilt.

### Termine

Abschließend informiert Herr Dr. Hain die Plenumsteilnehmer über den Termin der nächsten Sitzung und wirbt um eine konstant hohe Beteiligung seitens der Mitgliedsunternehmen.

- Herbsttagung (Hannover) 21. - 22. November 2019

Herr Dr. Hain schließt die AGW-Herbsttagung 2018, bedankt sich beim Plenum und wünscht allen Teilnehmern eine gute Heimfahrt.

Die Präsentationen der Referenten können auf der Homepage der AGW nachgelesen werden:

[www.agw-online.de](http://www.agw-online.de)

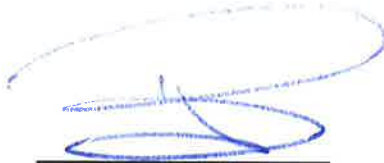
Benutzername: AGW-Mitglied

Kennwort: Hafen

Frankfurt am Main, den



Dr. Thomas Hain  
(Vorsitzender)



Jens Bräutigam  
(Schriftführer)



Nadine Winter  
(Protokollführerin)