



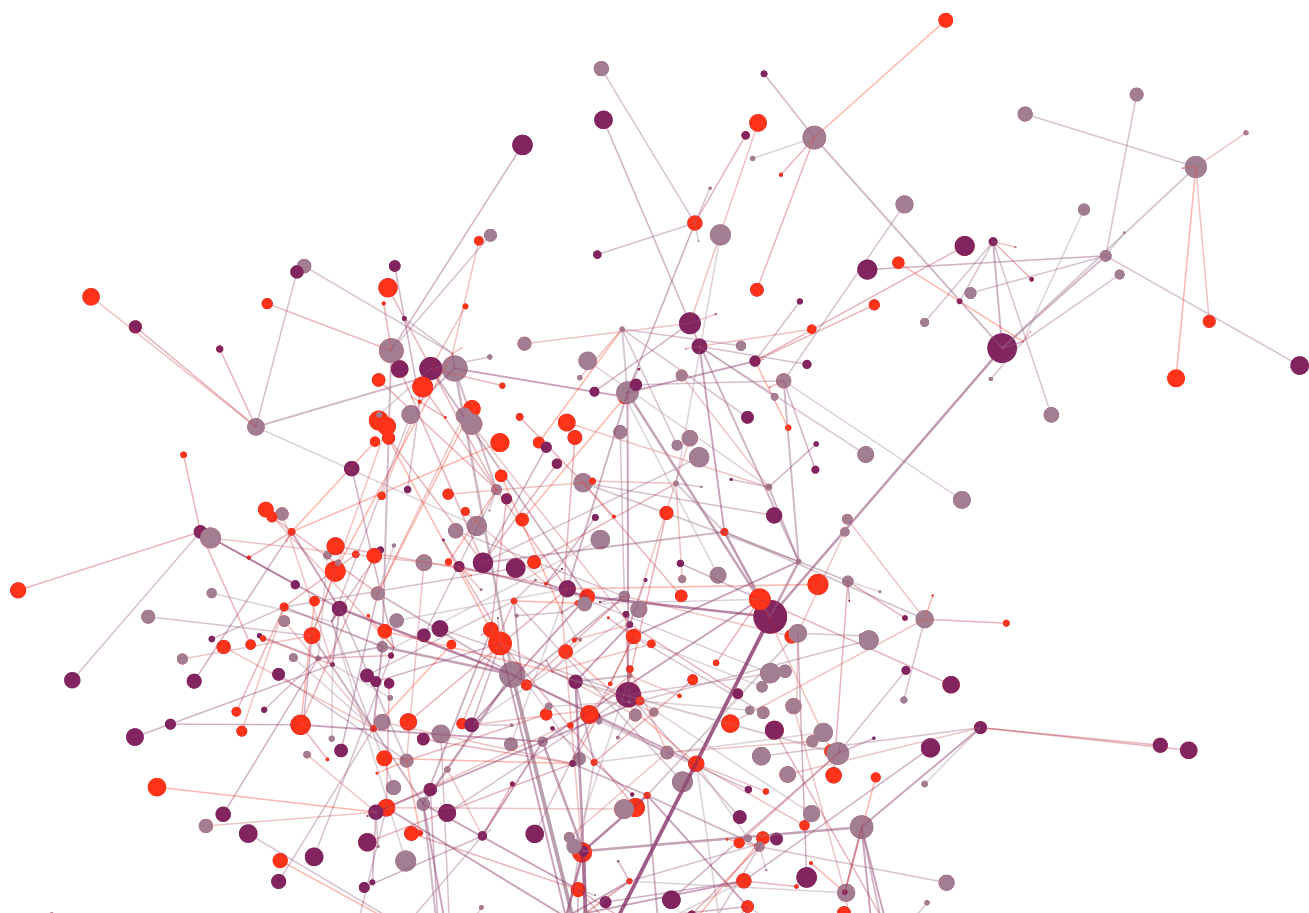
STUDIEN

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG

ANDREJ HOLM, SEBASTIAN GERHARDT,
DAVID SCHELLER UND ITZIAR GASTAMINZA VACAS

KEINE PROFITE MIT DER MIETE

STRATEGIEN FÜR EINE BESTANDSSICHERNDE,
NACHHALTIGE UND SOZIALE BEWIRTSCHAFTUNG
GROSSER WOHNUNGSBESTÄNDE



**ANDREJ HOLM, SEBASTIAN GERHARDT,
DAVID SCHELLER UND ITZIAR GASTAMINZA VACAS**

KEINE PROFITE MIT DER MIETE

**STRATEGIEN FÜR EINE BESTANDSSICHERNDE,
NACHHALTIGE UND SOZIALE BEWIRTSCHAFTUNG
GROSSER WOHNUNGSBESTÄNDE**

ANDREJ HOLM ist Sozialwissenschaftler an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte sind Gentrification und Wohnungspolitik. Er engagiert sich darüber hinaus in Berlin für das Recht auf Wohnen und ist in zahlreichen stadtpolitischen Initiativen aktiv.

SEBASTIAN GERHARDT arbeitet als Bildungsreferent in Berlin, schreibt für die Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik, die Zeitschrift *lunapark21* und manchmal auf seinem Blog planwirtschaft.works.

DAVID SCHELLER ist Soziologe und an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik tätig. Er arbeitete in transdisziplinären, ko-kreativen Forschungsprojekten zu nachhaltiger Stadtentwicklung, gemeinschaftlichem Wohnen sowie Teilhabe und Demokratisierung an der Fachhochschule Potsdam und der Universität Göteborg.

ITZIAR GASTAMINZA VACAS ist Politikwissenschaftlerin und studiert derzeit Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin, wo sie sich vor allem mit Wohnungsforschung, Stadt und Teilhabe sowie Digitalisierung beschäftigt. Zudem ist sie in der Recht-auf-Stadt-Bewegung in Berlin aktiv und setzt sich für die Sichtbarmachung von Forderungen aus migrantischen Perspektiven ein.

Beratende Unterstützung:

RENATE BERG ist Architektin, geprüfte Immobilienfachwirtin und Immobilienökonomin; sie arbeitet als Projektentwicklerin hauptsächlich für genossenschaftliche und gemeinwohlorientierte Bauprojekte bei der L.I.S.T. GmbH in Berlin.

Diese Publikation ist im Arbeitszusammenhang
«RLS-Cities – Rebellisch, Links, Solidarisch»
der Rosa-Luxemburg-Stiftung entstanden.

IMPRESSUM

STUDIEN 2/2024

wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung

V. i. S. d. P.: Henning Heine

Straße der Pariser Kommune 8A · 10243 Berlin · www.rosalux.de

ISSN 2194-2242 · Redaktionsschluss: Mai 2024

Illustration Titelseite: Frank Ramspott/iStockphoto

Redaktion: Stefan Thimmel, Referent für Wohnungs-, Mieten- und Stadtpolitik der Rosa-Luxemburg-Stiftung

Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin

Layout/Herstellung: MediaService GmbH Druck und Kommunikation

Gedruckt auf Circleoffset Premium White, 100% Recycling

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Rosa-Luxemburg-Stiftung.
Sie wird kostenlos abgegeben und darf nicht zu Wahlkampfzwecken verwendet werden.

INHALT

Vorwort	5
Zusammenfassung	6
1 Einleitung	7
2 Methodisches Vorgehen und Untersuchungsgegenstand	8
3 Kriterien für eine bestandssichernde, nachhaltige und soziale Bewirtschaftung	10
3.1 Bewirtschaftungskriterien der Landeseigenen Wohnungsunternehmen	10
3.2 Bewirtschaftungskriterien der Genossenschaften mit großen Beständen	11
3.3 Bewirtschaftungskriterien von Wiener Wohnen	13
4 Organisations- und Arbeitsstrukturen zur Bewirtschaftung großer Bestände	15
4.1 Organisations- und Arbeitsstrukturen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen	15
4.2 Organisations- und Arbeitsstrukturen der Wohnungsbaugenossenschaften	16
4.3 Organisations- und Arbeitsstrukturen von Wiener Wohnen	17
5 Personalaufwand und Kosten der Bewirtschaftung	20
5.1 Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung	20
5.2 Aufwendungen für Verwaltung und Personal	26
5.3 Sonstige Bewirtschaftungskosten: Abschreibungen, Finanzierungs- und sonstige Aufwendungen	31
5.4 Mietkalkulation und Bewirtschaftungskosten	34
6 Zusammenfassung	41
6.1 Leitbilder und Bewirtschaftungskriterien	41
6.2 Arbeitsstrukturen und Organisationsaufbau	42
6.3 Ausgaben und Kosten der Wohnungsbewirtschaftung	43
6.4 Zusammensetzung der Aufwendungen im Vergleich	48
6.5 Szenarien für die Kalkulation der Aufwendungen	49
Anhang	52
Zusätzliche Tabellen und Abbildungen	52
Abkürzungsverzeichnis	62
Tabellenverzeichnis	63
Abbildungsverzeichnis	64
Quellen- und Literaturverzeichnis	65
Liste der Interviews	71

VORWORT

Der Markt regelt es nicht! Die vorliegende Studie belegt diese so plakative wie offensichtliche Feststellung einmal mehr. Die Debatte bestimmen bis jetzt aber leider die Akteure, die unablässig wiederholen, das Mietenniveau in Deutschland sei noch viel zu niedrig – so etwa in einem Artikel in den *Deutschen Wirtschaftsnachrichten* von Anfang Januar 2024 mit der Überschrift «Warum die Mieten generell zu niedrig sind und das Bauen da nicht mehr lohnt».

Mit der vorliegenden Studie wird dies einmal mehr eindrucksvoll widerlegt. Sie ist eine der ersten Studien, die auf einer größeren Datenbasis aktuelle Kostenmieten für verschiedene Wohnungsbestände untersucht. Es wird deutlich, dass die Berechnung der Miete nach tatsächlichen Kosten ein sehr viel niedrigeres Mietniveau ergibt als die Orientierung am Markt, die bei nahezu allen privaten Vermietern und vor allem auch im Mietrecht gängige Praxis ist. Wer wirtschaftliche und zugleich bezahlbare Mieten erreichen will, muss andere Wege bei der Wohnungsversorgung und Mietpreisregulierung gehen. Mit knapp 5,50 Euro Kaltmiete pro Quadratmeter lassen sich Wohnungen wirtschaftlich und nachhaltig bewirtschaften. In den großen Wohnungsbeständen können also Menschen mit durchschnittlichen oder geringen Einkommen leistbare Mieten angeboten werden (vgl. die Publikation «Die Lage der sozialen Wohnraumversorgung in Berlin» von Andrej Holm, 2022, S. 11) – und das ohne weitere Subventionen.

Das heißt auch ganz praktisch in Bezug auf die aktuelle Diskussion in Berlin: Eine Vergesellschaftung großer Wohnungsbestände mit dem Ziel, die Wohnungen nach Kostenmieten zu bewirtschaften, könnte der Mietpreisspirale ein Ende setzen (vgl. die Studie «Vergesellschaftung senkt die Miete» der Rosa-Luxemburg-Stiftung von Januar 2023).

Schon 2021 gab die Publikation «Muss Wohnen immer teurer werden?» der stiftungseigenen Reihe «luxemburg argumente» eine eindeutige Antwort auf diese aktuelle soziale Schlüsselfrage. Zwar werden die «kostentreibenden Effekte von gestiegenen technischen Anforderungen, hohen europäischen Standards und Auflagen des Baurechts», insbesondere von energetischen Standards, eingeräumt. Aber das Fazit lautet: Die Mieten steigen nicht wegen der hohen Baukosten, sondern wegen der hohen Ertrags Erwartungen.

Dass das nicht endlos so weitergehen kann, ist offensichtlich. In einer aktuellen Umfrage von #NDRfragt fordern 83 Prozent der Teilnehmenden, dass die Politik stärker in den Wohnungsmarkt eingreifen soll. Es gibt also eine gesellschaftliche Mehrheit für eine soziale Wohnungsversorgung. Und bei sozialer Wohnungsversorgung geht es nicht nur um die Höhe der Mietpreise. Die Zufriedenheit mit der eigenen Wohnsituation wird auch vom Zustand der Wohnanlage, von dem Stand der energetischen Modernisierung und der Qualität des Mieterservices bestimmt. Hierbei darf und muss gefordert werden: Keine Profite mit der Miete!

Die vorliegende Analyse der Organisations- und Arbeitsstrukturen sowie der Bewirtschaftungskosten öffentlicher und genossenschaftlicher Wohnungsunternehmen zeigt, dass die Mietkosten auch im Bereich der Gemeinwirtschaft von den Prioritätensetzungen der einzelnen Unternehmen und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängen. Eine bestandssichernde, nachhaltige und soziale Bewirtschaftung ist in verschiedenen Varianten zu leistbaren Mietpreisen möglich, insbesondere auch mit unterschiedlichen politischen Schwerpunktsetzungen für den öffentlichen Wohnungssektor. Wie viel Potenzial und Spielraum hier noch vorhanden ist und wie viel eine sowohl nicht profit- als auch an den Interessen der Mieter*innen orientierte Form der Bewirtschaftung dazu beitragen kann, dass Wohnen nicht immer teurer wird, belegen die Zahlen in der Studie eindrücklich.

Des Weiteren wird an den vergleichsweise hohen Kostenmieten bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) Berlins deutlich, dass die Übertragung der staatlichen Aufgabe des Neubaus von Sozialwohnungen den sozialen Auftrag der LWU konkretisiert und letztlich zulasten der Mieter*innen geht. Das bedeutet: Gesellschaftliche Aufgaben wie der Neubau und die dringend notwendige energetische Sanierung können nicht allein aus Mieteinnahmen finanziert werden. Hier braucht es sowohl bundesweite als auch kommunale Wohnungsbau- und Sanierungsprogramme. Diese fordert Die Linke mit #WirBauenSozial – und wie das Beispiel Wien zeigt, sind sie auch realisierbar.

Stefan Thimmel, Referent für Wohnungs-, Mieten- und Stadtpolitik der Rosa-Luxemburg-Stiftung Berlin, Juli 2024

ZUSAMMENFASSUNG

Die Studie untersucht die Organisations- und Arbeitsstrukturen öffentlicher und genossenschaftlicher Wohnungsunternehmen, um herauszufinden, wie sie eine bestandssichernde, nachhaltige und soziale Bewirtschaftung ihrer Wohnungsbestände realisieren und welche Kosten damit verbunden sind.

Dafür wurden Geschäftsdaten der Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) in Berlin (ca. 360.000 Wohnungen), ausgewählter Genossenschaften (WBG) mit größeren Wohnungsbeständen in Berlin (ca. 30.000 Wohnungen) sowie dem kommunalen Unternehmen Wiener Wohnen, das circa 210.000 Gemeindewohnungen in der österreichischen Hauptstadt bewirtschaftet, ausgewertet. Zudem wurden Interviews mit Vertreter*innen dieser Unternehmen geführt, um die jeweiligen Strategien, Rahmenbedingungen und Kostenstrukturen der Wohnungsbewirtschaftung zu rekonstruieren.

Alle untersuchten Unternehmen orientieren sich an den Grundsätzen einer sozialen Bewirtschaftung, wovon die Unternehmen vor allem günstige Mietpreise verstehen, die deutlich unter dem Durchschnitt in den jeweiligen Städten liegen. Die Einnahmen aus der Bewirtschaftung variieren jedoch stark – so sind diejenigen der LWU (mit 9,14 €/m²) höher als die Einnahmen der hier untersuchten Berliner Wohnungsbaugenossenschaften (WBG) (8,67 €/m²) und liegen deutlich über denjenigen von Wiener Wohnen (7,01 €/m²). Um diese Unterschiede zu erklären, wurden die Organisations- und Arbeitsstrukturen aller Unternehmen sowie ihre Ausgaben für Instandhaltung und Instandsetzung, Bewirtschaftung, Personal und Sonstiges verglichen.

Die Landeseigenen Wohnungsunternehmen gaben in den vergangenen Jahren im Durchschnitt monatlich 1,62 €/m² für Instandhaltung und Instandsetzung aus, 0,99 €/m² für das Personal sowie 3,26 €/m² für Abschreibungen, Finanzierung etc. (sonstige Kosten). Hinzu kommen weitere Aufwendungen, vor allem die Betriebskosten in Höhe von 3,20 €/m². Die Gesamtaufwendungen der Bewirtschaftung liegen somit bei 9,11 €/m².

Die untersuchten Berliner Wohnungsbaugenossenschaften gaben im Durchschnitt monatlich 2,43 €/m² für Instandsetzungsarbeiten aus, hatten Personalaufwendungen in Höhe von 1,10 €/m² und sonstige Kosten von 2,33 €/m². Hinzu kommen 2,02 €/m² an weiteren Aufwendungen. Die Höhe der Gesamtaufwendungen lag bei den WBG bei 7,82 €/m².

Wiener Wohnen hatte mit monatlich nur 1,27 €/m² die geringsten Ausgaben für Instandhaltung und Instandsetzung und mit 1,52 €/m² deutlich höhere Personalkosten als die Berliner Vergleichsunternehmen. Die sonstigen Aufwendungen hingegen lagen mit 2,10 €/m² unter denjenigen von LWU und WBG. Auch die weiteren Aufwendungen fallen bei Wiener Wohnen mit 1,94 €/m² geringer aus. Die rechnerischen Ge-

samtaufwendungen von Wiener Wohnen lagen bei 7,02 €/m².

Ein Vergleich der Kostenstrukturen zeigt deutliche Unterschiede zwischen den öffentlichen und den genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen. Bei den untersuchten Genossenschaften machen die Ausgaben für Instandsetzung rund 30 Prozent der Gesamtaufwendungen aus – bei den öffentlichen Wohnungsunternehmen sind es mit 18 Prozent (LWU) und 20 Prozent (Wiener Wohnen) deutlich geringere Anteile. Hier wird die in den Genossenschaftssatzungen festgeschriebene konsequente Ausrichtung am Interesse der Mitglieder sehr deutlich. Von den meisten WBG wird sie als Auftrag verstanden, ihre Mitglieder mit gut ausgestatteten und gepflegten Wohnungen zu versorgen. Einige Genossenschaften versuchen, mit höheren Instandhaltungsausgaben größere Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen zu vermeiden, um dadurch die Mieten konstant zu halten.

Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtausgaben liegt bei Wiener Wohnen mit 22 Prozent deutlich über den Vergleichswerten der LWU (11 Prozent) und der WBG (14 Prozent). Diese hohen Personalaufwendungen gehen vor allem darauf zurück, dass Wiener Wohnen sehr konsequent auf eigenes Personal oder Mitarbeitende der Tochterunternehmen setzt, um die Kernaufgaben der Wohnungsbewirtschaftung zu erfüllen, und nur in wenigen Ausnahmefällen Aufträge an Dritte vergibt. Somit betreut im Durchschnitt ein*e Mitarbeiter*in bei Wiener Wohnen 54 Wohnungen; bei den LWU sind es deutlich mehr: 78 Wohnungen je Mitarbeiter*in; bei den WBG 71 Wohnungen je Mitarbeiter*in. Anders als bei den großen Beständen in Berlin setzt Wiener Wohnen dabei konsequent auf eine Vor-Ort-Betreuung durch Hausbetreuungsteams und die «Hausbesorger*innen», die auch einen großen Teil der betriebskostenrelevanten Aufgaben übernehmen.

Deutliche Unterschiede existieren auch bei den Aufwendungen für Abschreibungen und Zinsen. Hier liegt der Anteil bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen mit 30 Prozent deutlich über den Vergleichswerten der untersuchten Berliner Wohnungsbaugenossenschaften (25 Prozent) und von Wiener Wohnen (19 Prozent). Hintergrund sind die unterschiedlichen Investitionsstrategien der untersuchten Unternehmen. Vor allem die LWU zeigen deutlich größere Aktivitäten im Bereich der Bestandserweiterung durch Ankauf und Neubau und haben entsprechend eine geringere Eigenkapitalquote und höhere Refinanzierungskosten.

Die grundsätzlich von allen untersuchten Unternehmen geteilte Orientierung an einer bestandssichernden, nachhaltigen und sozialen Bewirtschaftung wird mit unterschiedlichen Akzenten umgesetzt. Während die Landeseigenen Wohnungsunternehmen verstärkt

auf den Ausbau ihrer Bestände setzen, konzentrieren sich die untersuchten Berliner Wohnungsbaugenossenschaften auf den Erhalt und die Pflege ihrer Bestände. Wiener Wohnen wiederum priorisiert den sozialen Versorgungsauftrag der Unternehmung.

Realistisch für eine ordentliche Bestandsbewirtschaftung ist ein «Mittelwert-Szenario», dem die Durchschnittswerte der einzelnen Kostenbereiche der hier untersuchten Unternehmen zugrunde gelegt werden. Eine Bewirtschaftung mit sorgfältigen Instandsetzungsmaßnahmen, einer zuverlässigen und gut er-

reichbaren Verwaltung, regelmäßigen Investitionen in die Modernisierung sowie einer schrittweisen Erweiterung der Bestände wäre demnach mit monatlichen Aufwendungen von knapp 8,00 €/m² möglich. Abzüglich der Betriebskosten entspricht das einem Nettoaufwand von 5,42 €/m². Mit Mietkosten auf diesem Preisniveau könnten sowohl die Bewirtschaftungsziele erreicht als auch die sozialen Versorgungsaufgaben erfüllt werden. Für Bestandserweiterungen aus eigener Kraft oder energetische Modernisierungen ohne massive Förderung reichen solche Mieten jedoch nicht.

1 EINLEITUNG

Zu den zentralen Herausforderungen einer Organisation des Wohnens im Interesse der Mieter*innen gehören neben der Gewähr leistbarer Mieten die Sicherung und Verbesserung der Wohnqualität, ein zuverlässiger Service für die Mieter*innen und eine Ausweitung der Beteiligungsmöglichkeiten. Die vorliegende Studie analysiert bestehende Organisationsstrukturen und zielt darauf ab, realistische Bewirtschaftungskosten für eine bestandssichernde, nachhaltige und soziale Bewirtschaftung großer Wohnungsbestände abzuschätzen.

Die Untersuchung erfolgt als vergleichende Fallstudie großer Wohnbauträger und Wohnungsunternehmen, die eine nachhaltige und soziale Bewirtschaftung verfolgen: der Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) Berlins, der Wohnungsbaugenossenschaften (WBG) mit größeren Wohnungsbeständen in Ber-

lin sowie Wiener Wohnen, einer «Unternehmung der Stadt Wien» (Kapitel 2).

Die Untersuchung orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

- Was verstehen die untersuchten Wohnungsunternehmen unter einer bestandssichernden, nachhaltigen und sozialen Bewirtschaftung? Welche übergreifenden Kriterien lassen sich daraus ableiten? (Kapitel 3)
- Wie organisieren die untersuchten Wohnungsunternehmen die Verwaltung großer Wohnungsbestände? (Kapitel 4)
- Mit welchem Personalaufwand organisieren die Wohnungsunternehmen die Bewirtschaftung ihrer Bestände und welche Kosten sind damit verbunden? (Kapitel 5)

2 METHODISCHES VORGEHEN UND UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

Für die vergleichende Fallstudie großer Wohnbauträger und Wohnungsunternehmen erfolgten eine Dokumentenanalyse, ergänzende Abfragen bei den untersuchten Unternehmen und eine Befragung von Expert*innen.

Dokumentenanalyse: In einem ersten Schritt der Untersuchung wurden a) wissenschaftliche Studien zur Bewirtschaftung von großen Wohnungsbeständen, b) Geschäftsberichte der untersuchten Unternehmen und c) sonstige Veröffentlichungen und Selbstdarstellungen der Unternehmen gesammelt, nach inhaltlichen Kriterien ausgewertet und systematisch dokumentiert.

Ergänzende Abfragen: Darüber hinaus wurden ausgewählte Wohnungsunternehmen per Mail gezielt nach fehlenden Informationen gefragt. Die Antworten erfolgten als E-Mail-Nachrichten, die Hinweise auf uns bisher unbekannt veröffentlichten oder Dokumenten enthielten, oder mündlich in Telefongesprächen.

*Befragung von Expert*innen:* Zu einer Reihe von übergreifenden Fragestellungen wie der Bilanzerstellung, steuerlichen Aspekten der Mietkalkulation, Personal- und Kostenstrukturen spezifischer Aufgaben im Rahmen der Wohnungsbewirtschaftung sowie den spezifischen Herausforderungen energetischer Sanierungen haben wir mit Expert*innen aus der wohnungswirtschaftlichen Praxis, der Forschung sowie von Verbänden und Gewerkschaften gesprochen. In Ergebnisprotokollen wurden die für unsere Studie wesentlichen Informationen und Einschätzungen festgehalten.

Um mögliche Varianzen in der Organisation und Umsetzung einer gemeinwohlorientierten Bewirtschaftung großer Wohnungsunternehmen zu erfassen, wurden drei Unternehmensformen in die Untersuchung einbezogen, die hier kurz vorgestellt werden.

Landeseigene Wohnungsunternehmen in Berlin: Die sechs Landeseigenen Wohnungsunternehmen bewirtschafteten im Jahr 2022 mit einem Personal von

zusammen fast 4.600 Beschäftigten insgesamt knapp 360.000 Wohnungen in Berlin (siehe Tabelle 1). Die Degewo, die Gesobau und die Gewobag sind als Aktiengesellschaften (AG) organisiert, die Howoge, die STADT UND LAND und die Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (WBM) als Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH).

Die LWU sind Beteiligungen des Landes Berlin im Sinne des Paragraphen 65 der Landeshaushaltsordnung (LHO). Fünf der Gesellschaften gehören zu 100 Prozent dem Land Berlin, die Gewobag zu 96,7 Prozent. Sie werden im Rahmen des Beteiligungsmanagements des Landes Berlin von der Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) und der fachlich zuständigen Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (SenSBW) gesteuert. Die Arbeit der LWU ist speziell durch Artikel 2 des Wohnraumversorgungsgesetzes (WoVG) geregelt, dem «Gesetz zur sozialen Ausrichtung und Stärkung der landeseigenen Wohnungsunternehmen für eine langfristig gesicherte Wohnraumversorgung». Neben den sechs LWU ist in der Wohnungsvermietung auch die landeseigene Berlinovo tätig. Aufgrund ihrer Entstehung, ihrer abweichenden Unternehmensstruktur und ihres Geschäftsmodells wird sie im Folgenden nicht zum Vergleich herangezogen. Die Bewirtschaftung der Wohnungsbestände und auch die Neubauaktivitäten der sechs LWU unterliegen sowohl gesetzlichen Auflagen des WoVG als auch den Zielvorgaben der sogenannten Kooperationsvereinbarungen (KoopV), die zwischen den Landeseigenen Wohnungsunternehmen und den für ihre Steuerung zuständigen Senatsverwaltungen (SenSBW und SenFin) abgeschlossen werden.

Genossenschaften in Berlin: In Berlin gibt es derzeit 80 Wohnungsbaugenossenschaften (WBG) mit knapp 190.000 Wohnungen (Botzem o. J.). Der größte Teil von ihnen – mit rund 187.000 Wohnungen – ist im Verband Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) organisiert und wird von insgesamt 2.266 hauptamtlichen Mitarbeiter*innen bewirtschaftet (BBU 2022b: 22, 43). Entsprechend den Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes (GenG) sind die WBG der Wirtschaftlichkeit im Interesse ihrer Mitglieder und einer wirtschaftlichen Stabilität als Wirtschaftsunternehmen verpflichtet. Im GenG wird das Wesen der Genossenschaften definiert als deren Zweck, «den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern» (GenG, § 1). Die meisten Berliner WBG übersetzen diese genossenschaftliche Zweckbestimmung in ihren Satzungen und Selbstdarstellungen in das Ziel, für ihre Mitglieder langfristig bezahlbaren Wohnraum mit hohem Komfort und einem zeitgemäßen energetischen Standard sicherzustellen.

Tabelle 1: Landeseigene Wohnungsunternehmen (LWU) nach Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen (2022)

Wohnungsbaugesellschaft	Anzahl der Wohnungen	Anzahl der Mitarbeiter*innen
Degewo	77.247	1.390
Gesobau	46.259	467
Gewobag	74.591	688
Howoge	75.419	947
STADT UND LAND	51.457	652
WBM	32.400	420
Gesamt	357.373	4.564

Quelle: SenFin 2023

Tabelle 2: Ausgewählte Genossenschaften nach Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen (2022)

Genossenschaft	Anzahl der Wohnungen	Anzahl der Mitarbeiter*innen
Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG (WGLi)	10.243	129
Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin eG (BWV)	7.945	77
Berliner Baugenossenschaft eG (bbg)	7.018	133
NEUES BERLIN eG	5.101	87
Gesamt	30.307	426

Quellen: Geschäftsberichte der aufgeführten Genossenschaften 2022

Der größte Teil des genossenschaftlichen Wohnungsbestands – 99.335 Wohnungen – wird von 17 großen WBG mit jeweils mehr als 4.000 Wohnungen gehalten (siehe Anhang, Tabelle VIII). Für die Datenanalyse wurden die Geschäftsberichte von vier Wohnungsbaugenossenschaften mit insgesamt mehr als 30.000 Wohnungen und 426 Mitarbeiter*innen näher betrachtet (siehe Tabelle 2).

Um der Vielfalt genossenschaftlicher Strategien im Bereich der Wohnungsbewirtschaftung gerecht zu werden, haben wir ergänzend eine kleinere WBG in die Studie einbezogen: Die Genossenschaft «Am Ostseeplatz» verwaltet circa 600 Wohnungen in einem gemischten Bestand in unterschiedlichen Lagen und hat 25 Angestellte.

Wiener Wohnen: Die «Unternehmung der Stadt Wien» bewirtschaftet rund 210.000 Gemeindewohnungen in der österreichischen Hauptstadt.¹ Bis Ende 1999 war Wiener Wohnen ein unmittelbarer Verwaltungszweig der Kommunalverwaltung in Wien. Nach dem Beschluss einer Verordnung durch den Wiener Gemeinderat hat Wiener Wohnen seit 2000 den Status einer «Unternehmung der Stadt Wien» (Stadt Wien 1999: X ff.). Laut Wiener Stadtverfassung (WStV, § 71) ist Wiener Wohnen keine selbstständige Rechtspersönlichkeit und untersteht unmittelbar der zuständigen Wohnbaustadträtin und der Magistratsdirektion. Die

Tabelle 3: Wiener Wohnen und Tochtergesellschaften nach Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen (2022)

Unternehmen	Anzahl der Wohnungen	Anzahl der Mitarbeiter*innen
Wiener Wohnen	209.795	1.713
Wiener Wohnen Kundenservice GmbH*		389
Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH*		1.762
Gesamt	209.795	3.864

*Das an der Verwaltung und Bewirtschaftung der Wohnungsbestände von Wiener Wohnen beteiligte Personal wurde als Anteil des Gesamtpersonals der Tochterunternehmen im Verhältnis zu den für Wiener Wohnen erbrachten Leistungen am Gesamtumsatz der Tochtergesellschaften errechnet.

Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

Wohnungsbewirtschaftung wird von insgesamt rund 3.900 Mitarbeiter*innen übernommen, die bei Wiener Wohnen und ihren Tochtergesellschaften, der Wiener Wohnen Kundenservice GmbH und der Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH, angestellt sind (siehe Tabelle 3).²

Als Zweck der «Unternehmung Wiener Wohnen» wurde in ihrem Statut die «Bereithaltung und Schaffung von einem modernen Standard entsprechenden Mietwohnungen für einkommensschwächere, wohnungsbedürftige Personen und Familien» festgeschrieben (Stadt Wien 1999: X). Dieser sozialen Versorgungsaufgabe ist die Wirtschaftsführung untergeordnet und die Unternehmung soll nach «wirtschaftlichen Grundsätzen unter Berücksichtigung des Unternehmenszwecks» geführt werden. Insbesondere sei dabei sicherzustellen, dass «langfristig die Aufwände durch die Einnahmen gedeckt» werden (ebd.). Auch für das mit dem Kundenservice beauftragte Tochterunternehmen von Wiener Wohnen gilt eine entsprechende Prioritätensetzung. Der Stadtrechnungshof Wien (2023: 13) vermerkt in einem Bericht, das Unternehmen richte seine «wirtschaftliche Tätigkeit nicht nach dem Prinzip der Maximierung des Unternehmensgewinns» aus.

¹ Nicht berücksichtigt werden in der Analyse die etwa 10.000 Gemeindewohnungen im Bestand von Wiener Wohnen, die durch andere Gesellschaften fremdverwaltet werden, sowie die knapp 900 Dienstwohnungen der Hausbesorger*innen (vgl. Wiener Wohnen 2023f: 15 f.). Als Hausbesorger*innen gelten in Österreich Personen, die mit umfangreichen Hausmeister- und Reinigungsdiensten betraut werden und Anspruch auf eine unentgeltliche Dienstwohnung in der von ihnen betreuten Anlage haben. Durch eine Änderung des Hausbesorgergesetzes im Jahr 2000 können im Falle der Pensionierung die Stellen der Hausbesorger*innen nicht nachbesetzt werden. ² Die Zahl der Beschäftigten bei Wiener Wohnen und den beiden hier untersuchten Tochtergesellschaften wurde in ihren Jahresabschlüssen für 2022 mit insgesamt 4.299 angegeben. Da die Wiener Wohnen Kundenservice GmbH und die Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH Leistungen nicht ausschließlich im Auftrag von Wiener Wohnen verrichten, wurde deren Personal im rechnerischen Verhältnis zu den jeweiligen Umsätzen für von Wiener Wohnen beauftragte Leistungen berücksichtigt (siehe auch Anhang, Tabelle XIX).

3 KRITERIEN FÜR EINE BESTANDSSICHERNDE, NACHHALTIGE UND SOZIALE BEWIRTSCHAFTUNG

In diesem Kapitel wird analysiert, wie die untersuchten Wohnungsunternehmen die Anforderungen an eine gemeinwohlorientierte Wohnungsversorgung selbst definieren und welche grundsätzlichen Prinzipien der Wohnungsbewirtschaftung sie dabei verfolgen. Die Abschnitte zu den untersuchten Wohnungsbaugesellschaften umfassen jeweils Informationen zu a) formal und rechtlich (in Satzungen und Gesetzen) verankerten Bewirtschaftungsorientierungen, b) bestandssichernden Aspekten, c) den verfolgten Nachhaltigkeitskriterien sowie d) sozialen Kriterien der Wohnraumbewirtschaftung.

3.1 BEWIRTSCHAFTUNGSKRITERIEN DER LANDESEIGENEN WOHNUNGS-UNTERNEHMEN

Die sechs Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) und die Strukturen zu ihrer Steuerung sind in einem langen und konfliktreichen Prozess entstanden, der erst nach der Berliner Bankenkrise (2001) zum Abschluss kam (Gerhardt 2021). Zwischen 1991 und 2006 wurden große Teile der Wohnungsbestände und ganze Gesellschaften privatisiert (Gruppe Nord, Gehag, GSW). Die Fortführung weiterer LWU im öffentlichen Eigentum wurde mehrfach infrage gestellt. Die Existenz der Berliner LWU ist also keine Selbstverständlichkeit; unter anderen politischen Kräfteverhältnissen hätte es auch anders kommen können.

Die LWU sind Beteiligungen des Landes Berlin nach Paragraph 65 der Landeshaushaltsordnung (LHO), die entsprechenden Beteiligungsvoraussetzungen werden regelmäßig zu Beginn einer Legislaturperiode geprüft. Die LWU sind große Kapitalgesellschaften im Sinne des Handelsgesetzbuches (HGB, Drittes Buch), entsprechend werden Jahresabschluss und Lagebericht aufgestellt und geprüft (LHO, § 65, Abs. 1, Nr. 4, 5). Diese Veröffentlichungen und weitere Unterlagen werden von Banken und anderen Kreditgebern herangezogen. Die Eigenkapitalquote der sechs LWU lag 2022 bei durchschnittlich 23,4 Prozent.

Die Aufgaben der LWU waren lange umstritten. Während der Berliner Bankenkrise setzte das Land die Gewinnabführungen aus. Auch nach der wirtschaftlichen Stabilisierung der Unternehmen verzichtete das Land auf Gewinnabführungen und verkündete aufgrund der Verengung des Wohnungsmarktes ab 2012 einen neuen Kurs: Bestandserweiterung durch Neubau und Ankauf. Nur zehn Jahre zuvor hatten die Unternehmen ihre Bau- und Planungskapazitäten noch streichen müssen (SenSBW 2024).

Das geforderte «wichtige Interesse Berlins» (LHO, § 65) ist seit 2015 in Artikel 2 des Wohnraumversorgungsgesetzes (WoVG) konkretisiert, in dem die sozialen Wohnversorgungsaufgaben der LWU benannt werden. Weiter ausgestaltet werden die wohnungs-

wirtschaftlichen und sozialen Vorgaben in den Kooperationsvereinbarungen (KoopV) Wohnen, deren Inhalte von den politischen Kräfteverhältnissen auf Landesebene abhängen. Die Einhaltung der Vorgaben wird auf vielfältige Weise durch den Eigentümer, das Land Berlin, kontrolliert: durch Vertreter*innen in den Aufsichtsgremien, durch jährliche Zielbilder und Zielvereinbarungen sowie durch die Berichterstattungspflicht der LWU gegenüber der Verwaltung und dem Landesparlament. Einen groben Überblick über die Arbeit der LWU gibt der jährliche Beteiligungsbericht des Landes (SenFin 2023). Für die wirtschaftlichen Verhältnisse der LWU ist parlamentarisch der Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses bzw. der Unterausschuss Beteiligungsmanagement und -controlling verantwortlich. Hier werden auch die vertraulichen Berichte des Wohnungswirtschaftlichen Fachcontrollings vorgelegt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse des Fachcontrollings wurde für die Jahre 2015 bis 2021 in den Berichten der Wohnraumversorgung Berlin (WVB) zur wirtschaftlichen Lage der LWU veröffentlicht (WVB 2020, 2021, 2022a). Für wohnungspolitische Fragen der LWU ist der Ausschuss für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen zuständig. Die Zielorientierungen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin werden sowohl von den historischen Entwicklungen als auch vom rechtlichen Regulierungsrahmen und von der spezifischen Struktur der politischen Steuerung bestimmt.

Bestandssicherung: Vor dem Hintergrund der beschriebenen geschichtlichen Entwicklungen der LWU wird die Sicherung ihrer wirtschaftlichen Existenz als zentral für die Bestandssicherung angesehen. Darunter verstehen die Geschäftsführungen der LWU vor allem die Vermeidung übermäßiger Kreditaufnahmen, ausreichende Mieteinnahmen sowie die Sicherstellung von Instandhaltung und Modernisierung der Wohnungsbestände. Die dazu gehörenden Kennziffern sind neben dem Jahresergebnis, der Eigenkapitalquote bzw. dem Verschuldungsgrad und der Kapitaldienstdeckung insbesondere die durchschnittliche Nettokaltmiete pro Quadratmeter, die Leerstandsquote und die Fluktuation. Seit 2009 agieren die LWU – wie alle Berliner Vermieter – auf einem angespannten Wohnungsmarkt mit geringen Leerstandsquoten und einer rückläufigen Zahl von Auszügen und Wiedervermietungen. Der Sanierungszustand wird anhand von vier Klassen – unsaniert, teilsaniert, vollsaniert, Neubau – beschrieben. Bisher haben nicht alle LWU eine Vollsanierung ihrer Bestände angestrebt.

Nachhaltigkeit: Alle sechs LWU beziehen sich auf den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK, Indikatorenset GRI SRS) bzw. auf die entsprechende Arbeitshilfe des Bundesverbands deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) (Rat für Nachhaltige

Entwicklung 2020; GdW 2013). Die neue EU-Richtlinie zum Corporate Sustainability Reporting (EU 2022) greift erstmals für das Berichtsjahr 2024 und ist im Jahr 2025 vorzulegen. Die Umsetzung der Richtlinien auf Unternehmensebene zeigt im Einzelnen unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen, die sich in den regelmäßig veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten widerspiegeln. Diese Berichte sind Teil des Nachhaltigkeitsberichts der Berliner Landesunternehmen (AGH Berlin 2020, 2022). Die Unternehmen sind dabei, Pfade zur Klimaneutralität bis 2045 zu entwickeln. Besonderes Gewicht kommt dabei der Umsetzung der Wärmewende zu. Bereits jetzt sind größere Bestände in der Fernwärmeversorgung, wobei die Steinkohle weitgehend und die Braunkohle bis 2017 vollständig als Energieträger abgelöst wurden. Die Energieeffizienzklasse der Bestände wird durch Bedarfs- oder Verbrauchsausweise erfasst. Hier ist die Situation deutlich besser als auf dem Gesamtmarkt (Howoge 2022a: 30). In Bezug auf die sozialen Konsequenzen wurde in der Kooperationsvereinbarung mit den städtischen Wohnungsbaugesellschaften von 2017 vorsichtig formuliert: «Es wird angestrebt, Modernisierungsvorhaben weitestgehend warmmietenneutral umzusetzen.» (SenSBW 2017: 11)

Soziale Kriterien: Die Ausrichtung auf eine soziale Wohnversorgung ist bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen auf verschiedenen normativen Ebenen verankert. So sind in Artikel 2 des WoVG konkrete Auflagen für Wohnungsvergabe und Mietentwicklung festgelegt (WoVG, Art. 2, § 2). Dazu gehört eine WBS-Quote (WBS = Wohnberechtigungsschein) von 55 Prozent in der Wiedervermietung, wovon 20 Prozent (= 11 Prozent der gesamten Wiedervermietung) für besondere Bedarfsgruppen («Obdachlose, Flüchtlinge, Personen im betreuten Wohnen, von häuslicher Gewalt betroffene und bedrohte Frauen, Alleinerziehende oder vergleichbare Bedarfsgruppen»; ebd.) vorgesehen sind. Weiterhin werden im Landesgesetz für die Landeseigenen Wohnungsunternehmen die Mieterhöhungen nach Paragraph 558 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) (Vergleichsmiete) und nach Paragraph 559 (Modernisierung) beschränkt und Härtefälle für Ausnahmen bestimmt (WoVG, Art. 2, § 3). Kündigungen und Zwangsvollstreckungen sollen dem Gesetz nach «so weit wie möglich vermieden» werden (WoVG, Art. 2, § 4).

Einige weitergehende Verpflichtungen gingen in den letzten Jahren auf Entscheidungen des Gesellschafters zurück (Mietendim³) oder wurden in der Kooperationsvereinbarung (KoopV) Wohnen festgeschrieben. So wird in der KoopV ein weiterer Begriff der «besonderen Bedarfsgruppen» verwendet, der auch Schüler*innen, Azubis und Studierende sowie Transferleistungsbeziehende umfasst. Über beide Quoten wird gesondert berichtet. Schließlich sind in den vertraulichen Zielbildern für die LWU soziale Kennziffern enthalten (Großsiedlungen, Quartiersmanagement, Sanierungsgebiete). Die Orientierung an einer sozia-

len Wohnversorgung schlägt sich auch in den durchschnittlichen Bestandsmieten der LWU nieder. Diese lagen im Jahr 2022 mit 6,40 €/m² unter den mittleren Mietspiegelwerten von 6,79 €/m² (siehe Anhang, Tabelle IV). Auch bei Wiedervermietungen liegen die Mieten deutlich unter den marktüblichen Preisen des angespannten Wohnungsmarktes in Berlin: Im Jahr 2018 erreichten sie durchschnittlich 7,43 €/m² und lagen damit deutlich unter den mittleren Angebotsmieten von 10,32 €/m². In den Jahren 2019 bis 2021 blieben die Neuvertragsmieten stabil (2019) oder sanken sogar. Erst 2022 wurde mit 7,44 €/m² das Niveau von 2018 überschritten. Die mittlere Angebotsmiete in Berlin hatte inzwischen 11,54 €/m² erreicht (WVB 2022a; SenSBW 2023a; IBB 2023).

Die aktuelle Kooperationsvereinbarung des CDU-SPD-Senats eröffnet den Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Regelungen weitgehende Freiheiten für Mieterhöhungen, begrenzt diese jedoch im Einzelfall durch ein Leistbarkeitsversprechen: Bei Einhaltung von Einkommens- und Wohnflächengrenzen durch die Mieter*innen soll die Nettokaltmiete bei den LWU die Grenze von 27 Prozent des Haushaltseinkommens nicht überschreiten (SenSBW 2024b: 2).

3.2 BEWIRTSCHAFTUNGSKRITERIEN DER GENOSSENSCHAFTEN MIT GROSSEN BESTÄNDEN

Die Satzungen der Wohnungsbaugenossenschaften werden durch das Genossenschaftsgesetz von 2006 bestimmt. Gemäß Paragraph 2 der (Muster-)Satzung haben ihre Aufträge und Organe (Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung, Vorstand, Aufsichtsrat) den Zweck der Förderung ihrer Mitglieder – als Kund*innen und Eigentümer*innen. Viele Genossenschaften sehen diese wirtschaftliche Verantwortung im Interesse der Mitglieder in der Vermeidung finanzieller Risiken und in einer möglichst großen wirtschaftlichen Unabhängigkeit. Die von uns vertiefend untersuchten Genossenschaften wiesen für das Jahr 2022 eine sehr stabile Eigenkapitalquote von 40 Prozent auf.

Ergänzend zu den formalen, in den Satzungen festgelegten Orientierungen formulieren einige Genossenschaften in ihren Selbstdarstellungen konkretere Kriterien, die für ihre Ausrichtung maßgeblich sind. Beispielsweise hebt NEUES BERLIN (o. J.a) hervor, dass die «genossenschaftliche Rendite» für Projekte zur Bestandsentwicklung genutzt werden soll. Die Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg (WGLi) legt den Fokus auf Sicherheit, Geborgenheit, Wohnkomfort und gemeinschaftliches Miteinander (WGLi 2022).

³ Als Mietendim³ wurde eine zum 1. Juni 2021 vom Senat beschlossene Regelung des Mieterschutzes bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen aufgrund des Wegfalls des MietenWoG Bln («Mietendeckel») bezeichnet. Zentrale Punkte dieser Vereinbarung waren a) eine schrittweise Anhebung der abgesenkten Mietpreise um maximal 2,5 Prozent pro Jahr, b) eine Kappung von Bestandsmieterhöhungen auf maximal ein Prozent pro Jahr sowie c) eine Kappung der Wiedervermietungen bei 10 Prozent unterhalb der ortsüblichen Vergleichsmiete (SenSBW 2021). Diese Regelungen sollten ursprünglich bis 2025 gelten, wurden jedoch per Senatsbeschluss zum 31. Dezember 2023 vorzeitig aufgehoben (SenSBW 2023b).

Andere Genossenschaften wie der Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin (BWV 2022) betonen Prinzipien wie Selbsthilfe, Solidarität und Wohnsicherheit. Die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2022) stellt modernisierte Wohnanlagen und soziales Management für Mitglieder heraus. Die Charlottenburger Baugenossenschaft (2022) hebt den Fokus auf Menschlichkeit und Gemeinschaft als Teil einer Solidargemeinschaft hervor. Insgesamt finden sich Aspekte der Bestandssicherung, der Nachhaltigkeit und der sozialen Ausrichtung als Leitorientierungen der Bewirtschaftung in Dokumenten und Stellungnahmen der meisten Genossenschaften wieder.

Bestandssicherung: Die primäre Aufgabe von WBG besteht darin, wirtschaftlich im Interesse der Mitglieder zu agieren und eine verantwortungsvolle Bewirtschaftung sicherzustellen. Dabei streben sie eine ausgewogene Balance zwischen Rentabilität und anderen bestandssichernden Faktoren wie erschwinglichen Mieten, hoher Wohnqualität und energieeffizienten Standards an. Den hohen Stellenwert der Bestandspflege belegen die hohen Anteile von bereits voll modernisierten Wohnungen in den Genossenschaftsbeständen. Im Jahr 2021 lag der Anteil vollständig modernisierter Wohnungen mit über 85 Prozent deutlich höher als bei den strukturell vergleichbaren Beständen der anderen BBU-Unternehmen (50 Prozent) (BBU 2022b: 22). Die in der Satzung vorgegebene Orientierung am Interesse der Mitglieder wird jedoch in den Genossenschaften unterschiedlich ausgelegt: Während einige WBG auf eine Bestandserweiterung durch Neubauprojekte setzen, um Mitglieder auf den Wartelisten mit bezahlbarem Wohnraum zu versorgen (Interview BBU 2024), konzentrieren sich andere darauf, die Qualität des Bestands zu verbessern (Interview NEUES BERLIN 2024). Dies kann beispielsweise die Umsetzung von barrierefreiem Wohnraum durch Neubau oder bedarfsgerechte Erweiterungen umfassen (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024). Generell jedoch sind die Neubauaktivitäten der WBG als eher zurückhaltend einzustufen (Interview BBU 2024). Mit durchschnittlich 543 Neubauwohnungen pro Jahr in der letzten Dekade weisen die im BBU organisierten Genossenschaften ein sehr geringes Neubavolumen von gerade einmal 0,3 Prozent des Bestandes auf.

Nachhaltigkeit: Einige WBG orientieren sich am Deutschen Nachhaltigkeitskodex, den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) sowie an den Berliner Zielen zur Dekarbonisierung bis 2045 und legen entsprechende Erklärungen vor (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2021). Dabei verfolgen sie eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie, die soziale, ökologische und ökonomische Aspekte berücksichtigt. Soziale Nachhaltigkeit hat dabei einen zentralen Stellenwert, da WBG als Solidargemeinschaften fungieren und langfristige Selbsthilfe durch demokratische Strukturen fördern. Beispielsweise bieten sie lebenslanges und vererbbares Wohnrecht sowie Projekte zur Förde-

rung des sozialen Miteinanders. Ihr Ziel ist es, attraktive Wohnumgebungen zu schaffen und die Mitglieder in ihrer Selbsthilfe zu unterstützen. Die EVM Berlin (o. J.) betont dies, indem sie erklärt: «Eine moderne und bezahlbare Wohnung in einem ansprechenden Umfeld – am besten mit einem lebenslangen Wohnrecht – ist die Grundlage für ein unbeschwertes Leben.»

Auf ökologischer Ebene orientieren sich WBG an der Berliner Energieeinsparverordnung (EnEV), am Berliner Klimaschutzgesetz und an umweltrechtlichen Vorschriften. Sie setzen energetische Sanierungen um, die als nachhaltige Investitionen auch langfristig Ausgaben reduzieren können. Die Charlottenburger Baugenossenschaft (o. J.) hebt hervor: «Bei der Charlotte liegt der Schwerpunkt auf der energetischen Sanierung – davon profitiert nicht nur das Klima, sondern auch unsere Mitglieder können sich freuen.» Seit 2018 nimmt NEUES BERLIN an dem Nachhaltigkeitsprojekt «Mieterstrom» der Berliner Stadtwerke teil und stellt Teile der Dachflächen zur Verfügung, wodurch die Mieter*innen von dem dort erzeugten Solarstrom profitieren (NEUES BERLIN o. J.b). Einige WBG haben für ihren Bestand CO₂-Bilanzen erstellen lassen (EVM Berlin 2022; Rat für Nachhaltige Entwicklung 2021: 12). Allerdings stellen die Ziele zur Dekarbonisierung bis 2045 die WBG vor massive Herausforderungen, da derzeit weder Förderprogramme noch aktuelle Technologien finanziell realisierbare Lösungen bieten (Interview BBU 2024). Generell besteht der Wunsch, Klimaneutralität in WBG warmmietenneutral umzusetzen.

Soziale Kriterien: Fast alle Genossenschaften übersetzen die Verpflichtung, im wirtschaftlichen Interesse ihrer Mitglieder zu handeln, in eine Orientierung an dauerhaft kostengünstigen Mieten. Die BBU-Genossenschaften lagen im Jahr 2021 mit einer durchschnittlichen Nettokaltmiete von 5,81 €/m² deutlich unter den Vergleichswerten der Landeseigenen Wohnungsunternehmen (6,29 €/m²) und auch unter den Mietspiegelmittelwerten (6,79 €/m²). Eine zentrale Stellschraube für die Höhe der Nettokaltmieten ist die effiziente Organisation von Verwaltung und Instandsetzungsmaßnahmen. Daneben legen einige Genossenschaften ihren Fokus auf kostensparende Betriebskosten: «Die soziale Bewirtschaftung besteht darin, dass wir versuchen, für unsere Mitglieder und unsere Mieter die Betriebskosten so gering wie möglich zu halten.» (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024) Mit durchschnittlichen Betriebskosten von 2,50 €/m² (davon 1,64 €/m² kalte Betriebskosten und 0,86 €/m² für Heizung und Warmwasser) schnitten die BBU-Genossenschaften im Jahr 2021 deutlich günstiger ab als die übrigen BBU-Unternehmen, bei denen im Durchschnitt 2,98 €/m² (davon 1,95 €/m² kalte Betriebskosten und 1,03 €/m² für Heizung und Warmwasser) gezahlt werden mussten (BBU 2022a: 26).

Obwohl die günstigen Mietpreise eine soziale Wohnversorgung begünstigen, verfolgen die meisten Genossenschaften keine Strategien der sozialen Wohnungsvergabe an bestimmte Einkommensgruppen.

Die Orientierung an den Interessen der Mitglieder und das genossenschaftliche Selbstverständnis der Unabhängigkeit erklären zudem, warum einige WBG staatliche Förderungen, den damit verbundenen Bürokratieaufwand und die Belegungsbindungen eher ablehnen (Interview BBU 2024). Vor allem die neubauorientierten (meist jüngeren) Genossenschaften haben hingegen weniger Vorbehalte gegen Förderprogramme und Belegungsbindungen und nutzen die jeweils gegebenen Förderkulissen aus, um ihre Projekte umzusetzen (Interview WBG «Am Ostseepplatz» 2024).

Darüber hinaus betonen viele WBG die Bedeutung von Gemeinschaft und Solidarität und unterstützen Initiativen der Selbstorganisation und der Selbsthilfe sowie gemeinschaftliche Aktivitäten in ihren Wohnanlagen. Sie schaffen Räume und Netzwerke für lebendige, integrative und nachhaltige Nachbarschaften und engagieren sich teilweise auch in den jeweiligen Stadtteilen.

3.3 BEWIRTSCHAFTUNGSKRITERIEN VON WIENER WOHNEN

In den rechtlich fixierten Zweckbestimmungen von Wiener Wohnen werden insbesondere Ausstattungsmerkmale («moderner Standard») und soziale Versorgungsziele («Mietwohnungen für einkommensschwächere, wohnungsbedürftige Personen und Familien») als Ziele der Wohnungsbewirtschaftung benannt (Stadt Wien 1999: X). In Stellungnahmen, Interviews und Publikationen von Wiener Wohnen und der Wiener Regierung zur Restrukturierung des Unternehmens in den letzten zwei Jahrzehnten finden sich weitere Zielvorgaben für die angestrebte Art und Weise der Wohnungsbewirtschaftung.

Bestandssicherung: Als bestandssichernd werden nicht nur substanzerhaltende Instandhaltungs- und Sanierungsarbeiten gesehen, sondern auch der Ausbau der kommunalen Bestände selbst. So wird beispielsweise der verstärkte Neubau von Gemeindewohnungen in der letzten Dekade damit begründet, im Sinne eines Nachhaltigkeitsprinzips den «starken Bestand an Wohnungen, die im kommunalen Eigentum sind, auch zu belassen und dieses auch auszubauen» (Gemeinderat Wien 2015: 17).⁴ Im Statut von Wiener Wohnen als «Unternehmung der Stadt Wien» ist zur Wirtschaftsführung zudem festgelegt, dass die Bewirtschaftung grundsätzlich so erfolgen soll, dass «langfristig die Aufwände durch die Erträge gedeckt sind» (Stadt Wien 1999: XI). Mit einer Eigenkapitalquote von 64,8 Prozent (Stand 2022) weist Wiener Wohnen eine robuste wirtschaftliche Basis auf (Wiener Wohnen 2023a: 2). Wiener Wohnen erhielt in der letzten Dekade regelmäßig öffentliche Investitionszuschüsse für ihre energetischen Sanierungsmaßnahmen – die Bewirtschaftungskosten waren durchgehend von den Mieterträgen gedeckt.

Nachhaltigkeit: Wiener Wohnen orientiert sich an den Zielen der Nachhaltigkeit und reagiert auf die klimapolitischen Herausforderungen. So orientieren sich insbesondere die Sanierungsstrategien im Bestand

an den Klimazielen, die 1999 in Klimaschutzprogrammen (Stadt Wien 2009) und 2022 im Klimafahrplan der Stadt Wien (Stadt Wien 2022) festgelegt wurden. Kathrin Gaál, die amtsführende Stadträtin für Wohnen, Wohnbau, Stadterneuerung und Frauen, fasst die klimapolitischen Strategien von Wiener Wohnen zusammen: «Im Wohnbau muss einerseits der Klimaresilienz höchste Priorität eingeräumt werden. Andererseits setzen wir Initiativen, um bei Sanierungen speziell Energieeffizienz und Nachhaltigkeit zu fördern.» (Ebd.: 59) Zur Umsetzung der klimapolitischen Zielstellungen setzt Wiener Wohnen seit den 2000er-Jahren vor allem auf Förderprogramme der Stadt Wien. Die Sanierungsförderung Thermisch-Energetische Wohnhausanierung (THEWOSAN) wurde insbesondere für die energetische Gebäudesanierung der Wohnsiedlungen aus den 1950er- bis 1970er-Jahren genutzt. Mit günstigen Darlehen und einem nicht rückzahlbaren Zuschuss von bis zu 40 Prozent der auf 580 €/m² gedeckelten Gesamtkosten konnte bei den meisten Sanierungsmaßnahmen auf eine vorübergehende Mietzinsanpassung verzichtet werden, weil für die Finanzierung neben den Fördermitteln auch die objektbezogenen Mietzinsreserven herangezogen wurden (Grünz 2020: 67; Wiener Wohnen 2020a).

Neben den Programmen zur Gebäudesanierung und zum Ausbau der Fernwärme im Rahmen von Dekarbonisierungsstrategien setzt Wiener Wohnen auf einen sparsamen Flächenverbrauch in den Wohneinheiten (WE). Es gibt Orientierungswerte für Wohnungsgrößen beim Einzug (ein Wohnraum je Person des Haushalts); zudem unterstützt Wiener Wohnen einen sparsamen Wohnflächenverbrauch durch die Ermöglichung des Wohnungstauschs und die Unterstützung von Senior*innen beim Umzug in eine kleinere Wohnung⁵ (Wohnservice Wien 2022).

Soziale Kriterien: Hier orientiert sich Wiener Wohnen vor allem an Leistbarkeitskriterien, bei denen die Mietkosten maximal 30 Prozent der Einkommen betragen sollen (Interview Wiener Wohnen 2024). Im Jahr 2022 lag die durchschnittliche Miete (ohne Betriebskosten) von Wiener Wohnen mit 4,89 €/m² unter den Vergleichswerten der gemeinnützigen Wohnungsbauvereinigungen (5,72 €/m²)⁶ und sehr deutlich unter den Durchschnittsmieten im privaten Mietwohnungssektor in Wien (8,27 €/m²) (Statistik Austria 2023). Daneben sieht sich Wiener Wohnen verpflichtet, «spe-

⁴ Die tatsächliche Neubauproduktion von Wiener Wohnen ist eher gering. In den letzten fünf Jahren wurden nur etwa 200 neue Gemeindewohnungen pro Jahr fertiggestellt. Das entspricht einer jährlichen Neubauproduktion von 0,1 Prozent des Bestandsvolumens. Dieser Wert liegt unter dem Niveau der Berliner WBG mit durchschnittlich etwa 550 Wohnungen pro Jahr und einer Neubauproduktion von 0,3 Prozent. Deutlich aktiver im Neubaubereich sind die LWU in Berlin, die seit 2018 im Durchschnitt etwa 4.500 Wohnungen pro Jahr fertigstellten und damit eine Neubauproduktion von 1,8 Prozent des Bestands erreichten (BBU 2023a; Wiener Wohnen 2023a; WVB 2022b). ⁵ Die «Aktion 65 PLUS – Wohnungswechsel für Senior*innen» richtet sich an langjährige Hauptmieter*innen, die mindestens 65 Jahre alt sind und aus einer größeren Gemeindewohnung mit mindestens 65 m² in eine kleinere umziehen wollen. Als Anreiz bietet Wiener Wohnen den Senior*innen eine zeitgemäß ausgestattete Wohnung (Kategorie A) zu 65 Prozent des Richtwertzinses (zurzeit 65 Prozent von 6,67 €/m² = 4,43 €/m²) und räumt ihnen zudem die Option der Direktvergabe ihrer bisherigen Wohnung ein, sodass sie beispielsweise ihren Enkelkindern auf diesem Wege zu einer günstigen Gemeindewohnung verhelfen können.

ziellen Zielgruppen zu kostengünstigen Wohnungen zu verhelfen» (Gemeinderat Wien 2015: 17). Besonders berücksichtigt werden dabei Senior*innen, junge Wiener*innen, Haushalte mit sehr geringen Einkommen und Menschen mit körperlichen Einschränkungen.

Im Rahmen der «Sozialen Wohnungsvergabe» werden jedes Jahr 1.100 bis 1.500 Wohnungen (ca. 10 Pro-

zent aller Vermietungen) an Menschen vergeben, die aufgrund ihrer persönlichen Situation auf dem privaten Wohnungsmarkt nur wenig Aussicht auf einen Mietvertrag haben.⁷ Vor allem im Gegensatz zum privaten Mietwohnungssektor in Wien schließt Wiener Wohnen ausschließlich unbefristete Mietverträge ab, verlangt keine Kauttionen oder Gebühren und setzt auf stabile Wohnverhältnisse mit einer großen Vertragssicherheit.

⁶ Ein Grund für die Preisdifferenz zu den gemeinnützigen Wohnbauträgern ist die deutlich geringere Neubauaktivität von Wiener Wohnen, die insbesondere in den bereits refinanzierten Altbeständen sehr günstige Mieten anbieten kann. ⁷ Dazu gehören u. a. von Obdachlosigkeit bedrohte Menschen, die schon längere Zeit in Wien leben, und Menschen aus Betreuungseinrichtungen (Frauenhäuser, Jugendwohngemeinschaften, Haftanstalten etc.). Darüber hinaus werden möblierte Notfallwohnungen für zeitlich befristete Unterbringungen (z. B. im Fall eines Wohnungsbrandes) bereitgehalten.

4 ORGANISATIONS- UND ARBEITSSTRUKTUREN ZUR BEWIRTSCHAFTUNG GROSSER BESTÄNDE

In diesem Kapitel werden die Organisationsstrukturen der untersuchten öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragestellungen: Wie organisieren Unternehmen mit großen Wohnungsbeständen die verschiedenen Aufgabenbereiche? Wie ist die Verwaltungsarbeit räumlich strukturiert? Welche Aufgaben werden von unternehmenseigenen Verwaltungseinheiten übernommen und welche an Dritte ausgelagert? Wie erfolgt die Kommunikation zwischen den Abteilungen?

4.1 ORGANISATIONS- UND ARBEITSSTRUKTUREN DER LANDESEIGENEN WOHNUNGSUNTERNEHMEN

Die sechs Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) sind Kapitalgesellschaften mit insgesamt rund 4.600 Beschäftigten (Stand 2022), die im Verbund mit ihren zahlreichen Tochterunternehmen circa 360.000 Wohnungen in Berlin bewirtschaften.⁸

Unternehmensaufbau: Detaillierte Organigramme ihrer Organisationsstrukturen veröffentlichen die LWU nicht, doch aus den in der Unternehmenskommunikation benannten Leitungsfunktionen lässt sich ein prototypischer Verwaltungsaufbau der LWU rekonstruieren: Neben den unternehmensorganisatorisch notwendigen Abteilungen (Personal, Rechtsangelegenheiten, Finanzen und Buchführung, IT, Controlling und Compliance etc.) und den immobilienwirtschaftlichen Abteilungen (Technik, Bestands-/Portfoliomanagement, Neubau/Projektentwicklung, Einkauf etc.) haben die meisten LWU auch Abteilungen im Bereich des Sozial- und Quartiersmanagements in ihren Unternehmensstrukturen.⁹ Insbesondere die LWU mit vielen Tochterunternehmen verfügen darüber hinaus über Abteilungen, die für die Konzernkommunikation und die strategische Konzernentwicklung zuständig sind. Alle LWU haben in den letzten Jahren ihre Systeme des Controllings und der Compliance ausgebaut und weisen relativ zentralisierte Entscheidungskompetenzen

auf, die auch mit einer zentralisierten Budgetverantwortung einhergehen.

Die sechs LWU sind Beteiligungen des Landes Berlin und unterhalten insgesamt 76 Objekt- und Tochtergesellschaften in ihren Konzernen (siehe Tabelle 4).

Die Objektgesellschaften sind Tochterunternehmen der Wohnungskonzerne, die einen eigenen Wohnungsbestand halten und überwiegend auf eine von In-sich-Verkäufen und Fusionen geprägte Geschichte der Unternehmensstrukturen zurückgehen.¹⁰ Objektgesellschaften haben in der Regel kein eigenes Personal, sondern werden von den Muttergesellschaften mitverwaltet. Andere Tochterunternehmen sind Ausgliederungen von bestimmten Funktionen (z. B. technische Dienste, Hausmeisterdienste, Entwicklungsplanung, Baubetreuung, Mieterberatung). Sowohl Objekt- als auch Tochterunternehmen werden von der Konzernzentrale der jeweiligen LWU gesteuert (Holm/Kuhnert 2021: 6). Die Geschäftsführungen der LWU sind durchgehend mit zwei Personen besetzt (insgesamt neun Männer und drei Frauen), die – mit unterschiedlichen Bezeichnungen in den einzelnen Unternehmen – jeweils einem eher finanziell/kaufmännischen und einem eher technisch/bestandsorientierten Aufgabenbereich zugeordnet sind.

Funktionale Zuordnungen: Alle LWU haben eigene Tochterunternehmen, von denen die meisten (über 50 der 76 Tochter- und Objektgesellschaften) einen bestandspezifischen Zuschnitt haben und etwa für größere Wohnungsbestände von früher aufgenommenen Wohnungsunternehmen, für einzelne Bestandsobjekte oder für Neubau- und Entwicklungsprojekte zuständig sind. Etwa 20 der aufgeführten Tochtergesellschaften haben einen funktionspezifischen Charakter und werden mit weitgehend spezialisierten Aufgaben betraut. Exemplarisch für solche «Funktions-Töchter» sind die Howoge Servicegesellschaft mbH,¹¹ die Howoge Wärme GmbH¹² sowie die Kramer + Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH¹³ mit ihren jeweils klar abgegrenzten Leistungsspektren. Im Jahr 2023 wurde zu-

Tabelle 4: Landeseigene Wohnungsunternehmen in Berlin mit Tochterunternehmen und Objektgesellschaften (2020)

Wohnungsbaugesellschaft	Anzahl der Objektgesellschaften	Anzahl der Tochtergesellschaften	Gesamt
Degewo AG	6	16	22
Gesobau AG	0	6	6
Gewobag AG	2	22	24
Howoge GmbH	1	4	5
STADT UND LAND GmbH	4	5	9
WBM GmbH	3	7	10
Gesamt	16	60	76

Quelle: Holm/Kuhnert 2021: 33 f.

⁸ Die LWU vermieten nicht nur Wohnungen. Etwa 5 Prozent der vermieteten Flächen entfallen auf Gewerbeeinheiten mit teils höheren Mieten sowie anderen Betriebs- und Verwaltungskosten. ⁹ Die konkreten Bezeichnungen der einzelnen Abteilungen und auch die Strukturierung der Aufgabenteilung können zwischen den LWU variieren. ¹⁰ Dabei kann es sich um größere Gesellschaften handeln, wie die Köpenicker und die Marzahner Wohnungsgesellschaft mbH bei der Degewo, oder um kleinere Gesellschaften mit Eigentumsrechten an einzelnen Gebäuden. ¹¹ Die Howoge Servicegesellschaft mbH ist zuständig für «wohnbegleitende Dienstleistungen, wie zum Beispiel Concierge-, Hausmeister- sowie Kiezhelferdienste. Darüber hinaus gehören auch Empfangs- und Sekretariatsdienstleistungen, Anlagenbetreuung und Bauqualitätssicherung zum Leistungsspektrum» (Howoge 2023: 4). ¹² Die Howoge Wärme GmbH hat ein klares Aufgabenspektrum und ist u. a. zuständig für die «Versorgung der Konzernbestände mit Heizenergie sowie Warmwasser [...]». Zu den Aufgaben gehört zudem das komplette Energiemanagement von der Gebäudeanalyse, der Planung und Steuerung von Einsparmaßnahmen bis zur Betriebsführung der Anlagen und Verbrauchskontrolle. (Ebd.) ¹³ Das Howoge-Tochterunternehmen Kramer + Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH unterstützt das Wohnungsunternehmen bei der «Abwicklung der zahlreichen Wohnungsneubauvorhaben sowie bei der Vorbereitung und Durchführung der Schulbauvorhaben für das Land Berlin. Zu den Aufgaben gehören zahlreiche Leistungen aus dem Bereich der Bausteuerung und dem Projektmanagement sowie Beratungsleistungen bei Bauvorhaben». (Ebd.: 4 f.)

sätzlich die Howoge Reinigung GmbH gegründet, um einen Teil der Hausreinigungsaufgaben innerhalb des Konzerns zu organisieren. Damit entspricht die Howoge einem neuen Trend. In den letzten Jahren haben einige Unternehmen ihre Inhouse-Kapazitäten erweitert und beispielsweise Abteilungen oder Tochterunternehmen für handwerkliche Instandhaltungen aufgebaut. Entscheidend waren dabei nicht (nur) wirtschaftliche Erwägungen, sondern vor allem Qualität und Verfügbarkeit der Leistungen. So hat die Degewo zum 1. Januar 2024 die aluta Wärmetechnik GmbH mit 56 Mitarbeiter*innen übernommen, um ihre Kapazitäten bei der «Installation und Wartung von Wärmetechnik sowie Trinkwasserhygiene» (Degewo 2024) auszubauen.

Welche Leistungen an externe Dienstleister abgegeben, welche mit dem eigenen Personal bearbeitet und für welche Aufgaben Tochterunternehmen gegründet werden, entscheiden die Wohnungsunternehmen jeweils eigenständig. Unternehmensübergreifende Tochterunternehmen sind bisher die Ausnahme. So haben STADT UND LAND und die Degewo mit der Sophia GmbH eine gemeinsame Tochter für soziale Dienste und zur Vermeidung von Mietschulden gegründet, deren Dienstleistungen auch von anderen LWU (z. B. der WBM) genutzt werden. Die Howoge hingegen verweist bei Problemen mit Mietzahlungen auf die eigene telefonische Beratung und öffentliche Sprechstunden in ihren Wohnanlagen.

Räumliche Gliederung: Jede LWU hat im Stadtgebiet klar erkennbare und meist historisch gewachsene Schwerpunkte ihrer Wohnungsbestände. Doch die Fusionen der Wohnungsbaugesellschaften bis 2002 und die Politik der Bestandserweiterung seit 2015 haben zu einer räumlichen Fragmentierung der Bestände geführt. Vier der insgesamt sechs LWU haben eine regionalisierte Struktur von Kundenzentren, Servicestützpunkten und Servicebüros, die auf unterschiedliche Anliegen der Mieter*innen ausgerichtet sind. Nur die WBM (ca. 32.000 Wohnungen) und die Gesobau (ca. 45.000 Wohnungen) – die LWU mit den kleinsten Beständen – setzen auf eine zentralisierte Anlaufstelle für ihre Mieter*innen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Regionalisierte Servicestrukturen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin (2022)

Wohnungsbau-gesellschaft	Anzahl der regionalisierten Kundenzentren	Anzahl der Wohnungen	Wohnungen je Kundenzentrum
Degewo AG	4	77.247	19.312
Gesobau AG	1	46.259	46.259
Gewobag AG	8	74.591	9.324
Howoge GmbH	6	75.419	12.570
STADT UND LAND GmbH	4	51.457	12.864
WBM GmbH	1	32.400	32.400
Gesamt	24	357.373	14.891

Quellen: Holm/Kuhnert 2021: 23; Geschäftsberichte 2022 der aufgeführten LWU

Rein rechnerisch ist ein regionalisiertes Kundenzentrum oder Servicebüro der Landeseigenen Wohnungsunternehmen für etwa 15.000 Wohnungen zuständig. Die Spanne der regionalisierten Zuständigkeit liegt zwischen rund 9.000 Wohnungen (Gewobag) und fast 20.000 Wohnungen (Degewo) je Kundenzentrum oder Servicestützpunkt.

4.2 ORGANISATIONS- UND ARBEITS-STRUKTUREN DER WOHNUNGSBAU-GENOSSENSCHAFTEN

Wohnungsbaugenossenschaften (WBG) sind Organisationen, die Wohnraum für ihre Mitglieder bereitstellen und dem genossenschaftlichen Prinzip verpflichtet sind. Die Mitglieder sind gleichzeitig Miteigentümer*innen und Nutzer*innen des Wohnungsbestandes. Struktur und Organigramm dieser Genossenschaften variieren je nach Größe, Mitgliederzahl und Geschäftsmodell; typischerweise gibt es einen Vorstand für die operative Führung und einen Aufsichtsrat für die strategische Leitung und Kontrolle.

Grundlagen der WBG sind die Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Solidarität. Als demokratische Unternehmensformen werden ihre Vertreter*innen von ihren Mitgliedern gewählt. Diese wählen wiederum den Aufsichtsrat, der in der Regel den Vorstand bestellt und die Geschäftsführung überwacht. Der Vorstand leitet die WBG mit dem Auftrag, eine sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung zu fördern und den Wohnungsbestand entsprechend den Bedürfnissen der Mitglieder anzupassen und zu verwalten. Trotz feststehender Grundsätze gibt es einen dynamischen Prozess ihrer Auslegung, um sich an veränderte Mitgliederbedürfnisse anzupassen und langfristige Stabilität zu gewährleisten.¹⁴ Die überwiegende Mehrheit der WBG sind Mitglieder im Verband Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V. (BBU), der nicht nur als Interessenverband, sondern auch als Prüfungsverband agiert.¹⁵

Unternehmensaufbau: Auch wenn sich die einzelnen WBG in ihren konkreten Organisationsstrukturen unterscheiden, lässt sich für WBG mit größeren Beständen ein typisches Organisationsmuster identifizieren: Die Geschäftsführung der WBG übernehmen hauptamtliche Vorstände, die die technischen und kaufmännischen Belange sowie die zur Bewirtschaftung der WBG notwendigen Aufgaben koordinieren. Dazu gehören üblicherweise verschiedene Abteilungen, darunter Verwaltung, Vermietung, Instandhaltung und Reparatur, Bauprojekte und Entwicklung, Kundenbetreuung und -service sowie Recht und Compliance. Je nach

¹⁴ Es gibt einige Kontroversen innerhalb der Genossenschaften, etwa um die Alleinvertretungskompetenz des Vorstands oder eine Ausdehnung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitgliederversammlung (GVU 2022). ¹⁵ Das Genossenschaftsgesetz (GenG) verpflichtet die WBG, Mitglied in einem spezifischen Prüfverband zu sein. Diese Regelung zielt darauf ab sicherzustellen, dass finanzielle Stabilität, Rechtstreue und ordnungsgemäße Verwaltung der Genossenschaften gewährleistet werden.

Größe und Struktur der WBG können weitere Abteilungen existieren, die spezifische Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben.¹⁶

Innerhalb des Segments der Wohnungsbaugenossenschaften existieren vielfältige Unternehmenskulturen. Diese reichen von eher traditionellen Verwaltungsstrukturen mit klaren Hierarchien bis hin zu agilen und flexiblen Organisationsformen, wie sie typischerweise in Start-ups anzutreffen sind. In einem Interview wurden die Vorteile einer flexiblen und interdisziplinären Organisationsstruktur sowie die sektorale Aufteilung in Basisgeschäft und themenspezifische Projektteams (*crossfunction*) betont. Diese neue Struktur sei als Reaktion auf starre alte Strukturen entstanden und ermögliche eine effektivere Arbeitsweise, die den Mitgliedern und der Gemeinschaft zugutekomme. Die Umstrukturierung habe sieben bis acht Jahre in Anspruch genommen (Interview NEUES BERLIN 2024).

Insgesamt orientieren sich die WBG im wirtschaftlichen Interesse ihrer Mitglieder an einer verlässlich kalkulierbaren Kostenkontrolle der regelmäßigen Aufwendungen. Auch Entscheidungen über die Vergabe oder Auslagerung von Dienstleistungen an Dritte oder etwa die Einrichtung eigener Tochterunternehmen folgen diesen Grundsätzen. Die meisten Genossenschaften versuchen aus diesen Gründen, den Großteil der Aufgaben innerhalb der eigenen Unternehmensstrukturen zu bearbeiten. Doch auch im Bereich der Wohnungsbaugenossenschaften werden Tochtergesellschaften gegründet, die Verwaltungsaufgaben übernehmen. Beispielsweise erbringt die Gilde Heimbau Wohnungsbaugesellschaft mbH für die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eine Vielzahl von Verwaltungsdienstleistungen und ist auch Geschäftsbesorger für deren Concierge-Büros (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2021: 4). Generell gilt für die WBG jedoch das Motto: Viel selbst zu machen spart deutlich Geld und mitunter auch Zeit.

Funktionale Zuständigkeiten: Das Basisgeschäft der WBG wird von den unterschiedlichen Abteilungen bewältigt. Häufig wird dabei eine ganzheitliche A-Z-Verwaltung angeboten, die sich sowohl um die technischen als auch um die kaufmännischen Belange kümmert.¹⁷ Die Bewirtschaftung erfolgt also hauptsächlich durch eigene Abteilungen und Dienstleistungen werden gar nicht oder nur zum Teil ausgelagert. Die Verwaltung ist dabei zentraler Ansprechpartner für die Hausgemeinschaften und Mieter*innen. Das Bestandsmanagement kümmert sich um Vermietungen, Mieten und Betriebskosten. Die Technikabteilung umfasst Handwerker*innen, Ingenieur*innen, Elektromeister*innen, die Reparaturen und Instandsetzungen durchführen. Zudem gibt es Expert*innen für Digitalisierung und Kommunikation. Eine kaufmännische Abteilung ist für Finanzen und Buchhaltung zuständig. Wird Gemeinwesenarbeit top-down initiiert und unterstützt, dann entweder über den Mieter*innenservice oder durch zusätzlich angestellte Sozialarbeiter*innen.

Räumliche Gliederung: Die Mieter*innenbetreuung in den WBG wird unterschiedlich organisiert. Zum Beispiel hat die Berliner Baugenossenschaft (bbg) in verschiedenen Stadtteilen (Zehlendorf, Buckow, Karlshorst, Lichtenrade u. a.) jeweils eine*n Hauswart*in für die Betreuung einzelner Objekte. Andere WBG hingegen haben Servicecenter, die den Mitgliedern einen Vor-Ort-Service und direkte Ansprechpartner*innen bieten. WBG mit einem konzentrierten Bestand benötigen keine regionalen Differenzierungen, sondern bewirtschaften ihren Bestand zentralisiert (Interview NEUES BERLIN 2024). Die Tendenz geht jedoch wieder in Richtung Regionalisierung der Verwaltung (Interview BBU 2024). Die optimale Größe für eine regionalisierte Verwaltung mit Kundenzentrum liegt zwischen 1.500 und 15.000 Wohnungen (ebd.). Je höher die Konzentration, desto größer sind die IT-Anforderungen und die Investitionen in Managementsysteme. Im Interview betonte ein Genossenschaftsvorstand die positiven Auswirkungen von Vor-Ort-Servicebüros, die den Mitgliedern einen direkten Kontakt zu Mitarbeiter*innen ermöglichten – auch ohne vorherige Terminvereinbarung oder festgelegte Sprechstunden (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024).

4.3 ORGANISATIONS- UND ARBEITSSTRUKTUREN VON WIENER WOHNEN

Wiener Wohnen und ihre Tochterunternehmen bewirtschaften mit insgesamt fast 3.900 Mitarbeiter*innen mehr als 209.000 Gemeindewohnungen in Wien. Seit dem Jahr 2000 wird Wiener Wohnen als «Unternehmung der Stadt Wien» geführt und untersteht damit in wesentlichen Aspekten der Unternehmensführung einer politischen Steuerung durch verschiedene Organe der Wiener Gebietskörperschaft (u. a. Gemeinderat, Stadtsenat, Gemeinderatsausschuss, Bürgermeister, amtsführende Stadträtin, Magistratsdirektor). Insbesondere die Ziel- und Zweckbestimmung der Unternehmung, die Prüfung und Genehmigung des Wirtschaftsplans, die Bewilligungen für Erhöhungen von Aufwand und Investitionen sowie für Darlehensaufnahmen, aber auch die Bestellung der Direktorin von Wiener Wohnen, die Festsetzung des Dienstpostenplans und deren Eingruppierung in die Verwendungsstufen obliegen den verschiedenen politischen Gremien (Stadt Wien 1999: Xf.). Wiener Wohnen hat mit der Wiener Wohnen Kundenservice GmbH und der Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH zwei 100-prozentige Tochtergesellschaften und ist mit 49 Prozent an der Wiener Gemeindewohnungs Entwicklungsge-

¹⁶ Die NEUES BERLIN eG (Interview 2024) betont den hohen Stellenwert von Kommunikation und Coaching, Weiterbildung und Digitalisierung. Es gibt eine eigens auf Kommunikation spezialisierte Stelle. Etwa ein Prozent der Umsätze wird hier in Weiterbildungen investiert. ¹⁷ Die Bezeichnung A-Z-Verwaltung bei WBG beschreibt eine umfassende Form der Immobilienverwaltung, die sämtliche Aspekte von A bis Z abdeckt. Dies umfasst die Verwaltung sämtlicher Mietverträge, Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten, die Buchhaltung, rechtliche Angelegenheiten und die Kommunikation mit den Mieter*innen. Eine A-Z-Verwaltung zielt darauf ab, den reibungslosen Betrieb und die Wertsteigerung der Immobilien zu gewährleisten und die Bedürfnisse der Mieter*innen zu berücksichtigen.

Tabelle 6: Struktur der Unternehmensleitung von Wiener Wohnen (2023)

Direktion			
Vizedirektor*in Immobilienmanagement	Vizedirektor*in Konzernmanagement	Vizedirektor*in Kundenmanagement	Vizedirektor*in Recht und Stakeholdermanagement
Facility Management	Betriebswirtschaft	Soziales und Service	Auftragswesen
techn. Hausverwaltung	Digitalisierung und Integriertes Management-System (IMS)	Hausverwaltung und Kundenbetreuung	Verwaltungssupport
Baumanagement	Personal	Hausbetreuung	Recht
Leerwohnungsmanagement			Stakeholderbetreuung

Quelle: Wiener Wohnen (schriftliche Rückmeldung 2024)

sellschaft m.b.H. (WGEG) beteiligt, die über ihr Tochterunternehmen Wiener Gemeindewohnungs Baugesellschaft m.b.H. (WIGEBa) unter anderem für die Planung und Umsetzung von Neubauprojekten des Gemeindewohnungsbaus zuständig ist.¹⁸ Darüber hinaus besteht eine eng abgestimmte Kooperation mit den Strukturen der Wohnpartner, die als Angebot der Stadt Wien in Verantwortung der Wohnservice Wien Ges.m.b.H. unter anderem für die Gemeinwesenarbeit in den Gemeindebauten zuständig sind.

Unternehmensaufbau: Die Organisationsstruktur von Wiener Wohnen wurde in den vergangenen Jahren mehrfach verändert; zurzeit gibt es eine koordinierende Direktion und vier zentralisierte Koordinationsbereiche (Konzernmanagement, Kundenmanagement, Immobilienmanagement sowie Recht und Stakeholdermanagement), die sich in insgesamt 14 Abteilungen mit differenzierten fachlichen Zuständigkeiten gliedern (siehe Tabelle 6).

Der klassischen Struktur von fachlich definierten Zuständigkeitsbereichen stehen moderne Formen der unternehmensinternen Kommunikation und Steuerung gegenüber. So werden

«sämtliche interne Leistungen [...] in den Konzern-Jour-Fixe aufgelistet und in Cluster zusammenfasst, um Aufgabenbündelungen vorzunehmen, Synergien nutzen zu können und Maßnahmen daraus abzuleiten. Zu den Maßnahmen zählten insbesondere: eine einheitliche Human-Resources-Strategie, eine konzernweite Digitalisierungs- und IT-Strategie, ein strategisches Prozessmanagement und eine konzernweite Budget-Governance.» (Rechnungshof Österreich 2021b: 13)

Die Koordination mit den Tochterunternehmen erfolgt zentral durch die Direktion des Unternehmens.

Funktionale Zuständigkeiten: Die Kernaufgaben der Wohnungsverwaltung (Vermietung, Kundenservice, Hausbetreuung, Instandhaltung) werden mit verschiedenen Zuständigkeiten von der Unternehmung Wiener Wohnen und den Tochterunternehmen Wiener Wohnen Kundenservice GmbH und Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH übernommen. Die mehr als 1.700 Angestellten und Beamt*innen (darunter etwa 900 Hausbesorger*innen¹⁹) sind insbesondere für die kaufmännischen, immobilienwirtschaftlichen, rechtlichen und planerischen Aufgaben zuständig. Die Wiener Wohnen Kundenservice GmbH mit insgesamt 760 Mitarbeiter*innen erbrachte im Jahr 2022 51,2 Pro-

zent des Gesamtumsatzes von Wiener Wohnen. Rechnerisch waren somit knapp 390 Mitarbeiter*innen mit Aufgaben im Gemeindewohnbau von Wiener Wohnen betraut (siehe Tabelle 7). Neben der telefonischen Betreuung von Mieter*innen hat die Wiener Wohnen Kundenservice GmbH in den letzten Jahren verstärkt auch wohnungswirtschaftliche, koordinierende und planende Leistungen im Auftrag von Wiener Wohnen übernommen (Wiener Wohnen Kundenservice 2023).

Tabelle 7: Personal und Personalaufwand von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2022)

	Anzahl der Mitarbeiter*innen ²⁰	Anteil	Personalaufwendungen pro Mitarbeiter*in p. a.
Wiener Wohnen (WW)	1.713	44%	91.782 €
WW Kundenservice	389	10%	68.790 €
WW Hausbetreuung	1.762	46%	38.966 €
Gesamt	3.864	100%	65.386 €

Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

Die Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH beschäftigt insgesamt 1.826 Mitarbeiter*innen; 96,5 Prozent ihres Gesamtumsatzes gehen auf Leistungen im Auftrag von Wiener Wohnen zurück. Rechnerisch sind demnach 1.762 Mitarbeiter*innen unmittelbar für Wiener Wohnen tätig und stellen mit ihren Hausmeister- und Reinigungsdiensten sowie der Grünflächenpflege einen großen Teil der Vor-Ort-Präsenz in den Wohnanlagen des Wiener Gemeindewohnbaus. Ein Blick auf die ungleichen Personalaufwendungen für die Mitarbeiter*innen von Wiener Wohnen und ihren Tochterunternehmen zeigt, dass insbesondere perso-

¹⁸ Der Neubau von Gemeindewohnungen ist bei Wiener Wohnen weitgehend von der Bestandsbewirtschaftung entkoppelt und wird im Wesentlichen von der WIGEBa abgewickelt, die ein gemeinsames Tochterunternehmen der WGEG und der Gemeinnützigen Siedlungs- und Bauaktiengesellschaft (Gesiba) ist. Die Gesiba ist ebenfalls ein öffentliches Unternehmen und steht zu 99,97 Prozent im Eigentum der Stadt Wien (Rechnungshof Österreich 2021a: 9). Die Arbeiten der beiden Tochtergesellschaften basieren auf einer auskömmlichen Neubauförderung; die neugebauten Gemeindewohnungen werden zu einem Preis von 7,50 €/m² (bruttokalt) vermietet. Wiener Wohnen hat in beide Tochterunternehmen zur Gründung 2015 jeweils 30 Mio. Euro als Finanzanlage (WGEG) bzw. als nichtgebundene Kapitalrücklage (WIGEBa) eingebracht und musste in den letzten Jahren keine weiteren Mittel an den Neubau abführen (WGEG 2023; WIGEBa 2023) ¹⁹ Siehe Fußnote 1. ²⁰ Die Anzahl der für Wiener Wohnen tätigen Mitarbeiter*innen wurde aus den Umsatzanteilen der Tochterunternehmen errechnet. Abweichungen von Summenwerten gehen auf Rundungsfehler zurück.

nalintensive Routineaufgaben und einfache Tätigkeiten von Letzteren übernommen werden (Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023).

Die rechnerischen Pro-Kopf-Aufwendungen für das Personal (inklusive Abgaben und Sozialleistungen) liegen bei den Mitarbeiter*innen von Wiener Wohnen mit fast 92.000 Euro pro Jahr deutlich über den Aufwendungen für die Mitarbeiter*innen der Kundenservice-Tochter (ca. 69.000 € p. a.), die neben den eher gering entlohnten Tätigkeiten der telefonischen Kundenbetreuung auch Planungs- und Ingenieursleistungen für Wiener Wohnen erbringen. Die geringsten Personalaufwendungen entfallen auf die Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH mit weniger als 40.000 Euro pro Jahr und Mitarbeiter*in. Sie übernimmt viele ein-

fache und auch ungelernete Tätigkeiten im Bereich der Hausbetreuung und Reinigung.

Räumliche Gliederung: Die Wohnungsbestände von Wiener Wohnen sind im gesamten Stadtgebiet verteilt. Ein früheres System mit neun regionalen Kundendienstzentren wurde zugunsten einer zentralen Struktur aufgegeben. Alle Aufgaben der Hausverwaltung sind nun zentral organisiert. Die von vielen Mieter*innen gewünschte Vor-Ort-Präsenz wird durch die meist tägliche Arbeit der Hausbesorger*innen und der Hausbetreuung in den Wohnsiedlungen weitgehend geleistet und steht zusammen mit einem 24-Stunden-Telefonservice und einem digitalen Wiener-Wohnen-Mieter*innenportal für eine umfassende Erreichbarkeit auf verschiedenen Kanälen.

5 PERSONALAUFWAND UND KOSTEN DER BEWIRTSCHAFTUNG

In diesem Kapitel werden der Personalaufwand und die Bewirtschaftungskosten der von uns untersuchten öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen erörtert. Für unsere Analyse betrachten wir als Bewirtschaftungskosten²¹ – in Anlehnung an die Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) der Jahresberichte – die Aufwendungen für eine Instandhaltung der Bestände (Kapitel 5.1), die Kosten für Verwaltung und Personal (Kapitel 5.2) sowie sonstige Bewirtschaftungskosten (Kapitel 5.3). Die umlagefähigen Betriebskosten werden als durchlaufende Posten nicht gesondert analysiert. Anschließend zeigen wir, wie die von uns untersuchten Unternehmen diese Bewirtschaftungskosten in die Mietkalkulation einbeziehen (Kapitel 5.4).

Die folgende Darstellung basiert auf einer Analyse veröffentlichter Daten der von uns untersuchten Unternehmen, die in unterschiedlichen Formaten vorliegen. Um eine Vergleichbarkeit der Unternehmen zu erreichen, müssen der Analyse gleiche Einheiten zugrunde gelegt werden. Dafür bieten sich drei Ebenen an:

- Unternehmen als Wirtschaftseinheit: Aufgrund der sehr unterschiedlichen Größe der Unternehmen sind hier lediglich Verhältniszahlen wie die Anteile bestimmter Arten von Aufwendungen an den Gesamtaufwendungen oder das Verhältnis von bestimmten Aufwendungen zu den Gesamterträgen oder den Ist-Mieten vergleichbar. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Unternehmen in unterschiedlichem Umfang jenseits der Wohnungsvermietung aktiv sind, etwa in der Gewerbevermietung, der Drittverwaltung und im Wohnungsbau.
- Angaben je Wohneinheit: Für alle untersuchten Unternehmen liegen Angaben zur Anzahl der Wohnungen vor. Zu beachten ist hier jedoch, dass sich die durchschnittliche Wohnfläche je Wohneinheit zwischen den untersuchten Wohnungsunternehmen unterscheidet und Angaben je Wohneinheit noch keine Rückschlüsse auf die Aufwendungen und Erträge je Quadratmeter zulassen.
- Angaben je Quadratmeter Wohnfläche: Da viele Miet- und Kostenkalkulationen in der Wohnungswirtschaft auf den Quadratmeter Wohnfläche referieren, sind für uns auch Angaben zu den Aufwendungen und Erträgen je Quadratmeter von Belang.

Praktisch liegen nicht für alle Unternehmen vergleichbare öffentliche Daten für alle drei Analyseebenen vor, sodass in der Darstellung von Angaben je Wohneinheit und Quadratmeter Unschärfen in Kauf genommen werden müssen.²² Bei der Interpretation der Ausführungen zu Aufwendungen und Erträgen ist zu beachten, dass alle Berechnungen auf der Basis von Daten der vergangenen Jahre vorgenommen wurden. Eine Veränderung der Kostenstrukturen durch Inflation, Preissteigerungen, erhöhte Energiekosten und deut-

lich gestiegene Zinssätze bleibt in den nachfolgenden Darstellungen unberücksichtigt, sodass die hier benannten Werte die künftigen Ausgaben in den jeweils untersuchten Bewirtschaftungsaspekten deutlich unterschätzen. Die vergleichende Analyse in dieser retrospektiven Vorgehensweise liefert dennoch hilfreiche Erkenntnisse zu den verschiedenen Faktoren von Bewirtschaftungsstrategien, die die Kosten des Wohnens in öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsbeständen bestimmen.

5.1 AUFWENDUNGEN FÜR INSTANDHALTUNG UND INSTANDSETZUNG

Als Instandhaltung bzw. Instandsetzung werden verschiedene Maßnahmen im Wohnungsbestand bezeichnet, die auf die Wiederherstellung (Instandsetzung) oder auf den Erhalt (Instandhaltung) des jeweiligen Standards der Wohnung zielen. Im deutschen Mietrecht gehört es zu den Verpflichtungen der Vermieter*innen, den vertragsgemäßen Zustand der Mietsache sicherzustellen. Im Gegensatz zu Modernisierungsmaßnahmen, die vor allem den Einbau zusätzlicher Ausstattungsmerkmale umfassen, dürfen die Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung nicht als Mieterhöhung umgelegt, sondern müssen aus den laufenden Mieteinnahmen finanziert werden. In den herangezogenen Quellen gibt es keine kalkulatorische Trennung zwischen Instandhaltungs- und Instandsetzungsaufwendungen, weshalb beide Begriffe im Folgenden synonym verwendet werden.²³

Im österreichischen Mietrecht gibt es abweichende Festlegungen zu den Verantwortlichkeiten (und auch

²¹ Bewirtschaftungskosten können eng und weit definiert werden. Finanzmarkt-orientierte Unternehmen verwenden für ihr Benchmarking die enge Definition der European Public Real Estate Association (EPRA 2013, 2022a, 2022b). Diese schließt nur Aufwendungen für Mieterverwaltung (Operative Kosten Rental) und eng abgegrenzte Instandhaltungen ein. Aufwendungen für warme und kalte Betriebskosten sind ausgeschlossen, da sie nicht aus der Nettokaltmiete gezahlt werden. Abschreibungen sind ausgeschlossen, da ihnen keine Zahlungen entsprechen. Zinsaufwendungen sind ausgeschlossen, da – finanzmarktkapitalistisch gedacht – die Eigentumsfrage keine Rolle spielt und deshalb Fremd- und Eigenkapital als gleichberechtigt angesehen werden. Diese enge Definition ist nicht realistisch. ²² Wenn zum Beispiel die Aufwendungen und Erträge der Wohnungsbewirtschaftung und der Gewerbevermietung in den Geschäftsberichten nicht separat ausgewiesen sind, überschätzen unsere rechnerisch ermittelten Angaben für die Wohneinheiten und Quadratmeter Wohnfläche regelmäßig die tatsächlichen Beträge. Da der Gewerbeflächenanteil in den von uns untersuchten Wohnungsunternehmen bis zu 5 Prozent der gesamten Bewirtschaftungsfläche betragen, sind auch die Abweichungen in dieser Größenordnung anzunehmen. Die Zuordnung bestimmter Erträge zur Wohnungsvermietung ist mit Angaben zur Ist-Miete, zur durchschnittlichen Soll-Miete und zu den Betriebskosten pro Quadratmeter möglich. Die Zuordnung bestimmter Aufwendungen zur Wohnungsvermietung ist hingegen nicht so einfach. ²³ Wir folgen in der vorliegenden Studie einem engen Verständnis von Bewirtschaftungskosten und beziehen Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen, den Neubau und den Ankauf von Beständen nicht in die Analyse ein. Ziel der Studie ist es, die regelmäßigen Aufwendungen und Kosten der laufenden Bewirtschaftung des Bestands zu ermitteln und zu vergleichen. Eine umfassende Analyse der wirtschaftlichen Lage von öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen müsste sowohl Aspekte von Investitionen als auch die jeweiligen Finanzierungsmodelle berücksichtigen. Solch eine umfassende Betrachtung ist nicht Gegenstand der Untersuchung der Bewirtschaftungskosten. Im Anhang finden sich Daten zum Cashflow der LWU und zum Vergleich von Vonovia (siehe Anhang, Tabelle VI).

andere Bezeichnungen): In einem Prinzip der geteilten Verantwortung sind Vermieter*innen in der Pflicht, die *Erhaltung* der allgemeinen Teile des Hauses (z. B. Aufgänge, Fassaden, Außenfenster, Steig- und Entsorgungsleitungen, Dächer sowie Gemeinschaftsanlagen wie Waschküchen und Aufzüge) im ortsüblichen Standard sicherzustellen (Mietrechtsgesetz, MRG, § 3). In der Verantwortung der Mieter*innen hingegen liegen die *Wartung und Instandhaltung* des Mietgegenstands (insbesondere Lichtleitungs-, Gasleitungs-, Wasserleitungs-, Heizungs- und sanitäre Anlagen) (MRG, § 8). Neben den Erhaltungs-, Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen in laufenden Mietverträgen werden Reparaturen und Instandhaltungsmaßnahmen zwischen der Rückgabe eines Mietobjekts und der Wiedervermietung als *Brauchbarmachung* bezeichnet. Wie das deutsche Mietrecht geht auch das österreichische Mietrechtsgesetz davon aus, dass die Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung ohne gesonderte Aufschläge aus den laufenden Mieteinnahmen finanziert werden.

Instandsetzungsausgaben der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin

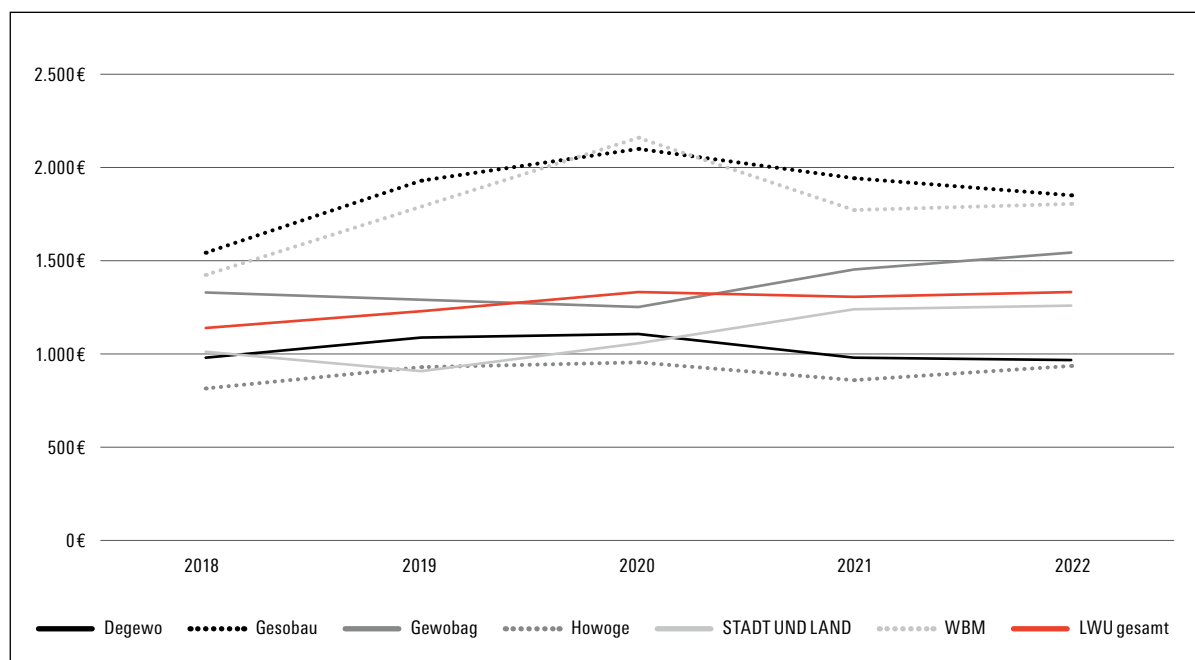
Die Berliner LWU haben aus historischen Gründen unterschiedliche Bestände, Strukturen und Arbeitsweisen. Diese Unterschiede haben sich in den vergangenen Jahren in differierenden Instandhaltungsaufwendungen niedergeschlagen. Ein Blick auf die Instandsetzungsausgaben der einzelnen Unternehmen im Zeitraum von 2018 bis 2022 (siehe Abbildung 1) verweist sowohl auf deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen als auch auf erhebliche zeitliche Schwankungen.

Während beispielsweise die Howoge mit ihren großen und weitgehend sanierten Plattenbaubeständen im Durchschnitt des Beobachtungszeitraums etwa 900 Euro pro Jahr und Wohnung (etwa 14 €/m² p. a.) für Instandsetzungsleistungen ausgegeben hat, waren es bei der Gesobau mit einem gemischten Bestand verschiedener Baualtersgruppen im Durchschnitt fast 1.900 Euro pro Jahr und Wohnung (etwa 29 €/m² p. a.).²⁴ Allerdings sind diese Angaben nicht preisbereinigt. Unter Berücksichtigung etwa der gestiegenen Baukosten bedeuten konstante Instandhaltungskosten pro Quadratmeter einen Rückgang des realen Instandhaltungsumfangs.

Neben den technischen und rechtlichen Normen (z. B. Gebäudeenergiegesetz, GEG) und dem Monitoring der Bestände sind die Erfahrungen bisheriger Instandhaltungs- und Sanierungskampagnen sowie Orts- und Gebäudekenntnisse entscheidende Planungsfaktoren: Was wurde bei einer Sanierung 1997 tatsächlich erneuert? Was befindet sich hinter dieser Trockenbauwand? Welche Veränderungen wurden von Mieter*innen vorgenommen? Nicht alle Informationen wurden in den Unterlagen zu den Beständen systematisch erfasst. Da, wo praktische Erfahrungen aus der Bewirtschaftung nicht vorliegen, wird es schwieriger, den künftigen Instandhaltungsbedarf abzuschätzen.²⁵

²⁴ Zur langfristigen Entwicklung der Instandhaltung und Modernisierung siehe die Übersichten 2006–2022 für Gesobau und Degewo im Anhang, Tabelle III. Die Angaben sind allerdings nicht preisbereinigt. ²⁵ Beim Ankauf von Wohnungsbeständen durch die LWU wurden die fehlenden Detailkenntnisse zu den Wohnanlagen als Risiko bewertet und sollen als Argument zur Begründung für Preisabschläge berücksichtigt worden sein.

Abbildung 1: Instandsetzungsausgaben der LWU je Wohnung/Jahr (2018–2022)



Quellen: Geschäftsberichte der aufgeführten LWU 2018–2022; WVB 2020, 2021, 2022a

Je nach finanziellem Umfang der Arbeiten wird auf verschiedenen Ebenen der Unternehmen darüber entschieden, welche Instandsetzungsmaßnahmen in welcher Form und Reihenfolge durchgeführt werden. Die Entscheidungsfindung im Einzelnen erfolgt in den Unternehmen unterschiedlich und ist nicht Bestandteil der veröffentlichten Berichterstattung. Die Instandsetzung einzelner Wohnungen erfolgt in der Regel bei einem Mieterwechsel.

Die Gesamtausgaben der Landeseigenen Wohnungsunternehmen für Instandsetzungsmaßnahmen sind in den vergangenen Jahren von knapp 350 Millionen Euro (2018) auf mehr als 474 Millionen Euro (2022) gestiegen (siehe Tabelle 8). Dieser Anstieg um rund 36 Prozent ist nicht nur auf die Aufstockung der Bestände um über 50.000 Wohnungen (+ 16 Prozent) in diesem Zeitraum zurückzuführen, sondern auch auf gestiegene Kosten und den oft erhöhten Instandsetzungsbedarf in den erworbenen Beständen. Einige Unternehmen benennen die Asbestsanierung von Beständen der Jahre 1960 bis 1993 als wirtschaftliches Risiko. Der Gebäudezustand der LWU-Bestände wird für das Jahr 2021 mit 10,1 Prozent Neubauten, 62,1 Prozent vollsanierten Wohnungen, 13,7 Prozent teilsanierten Wohnungen und 14 Prozent unsanierten Wohnungen angegeben (WVB 2022a: 28).

Nicht nur die knapp 28 Prozent der Wohnungen im un- oder nur teilsanierten Zustand dürften auch in den kommenden Jahren einen erhöhten Instandhaltungs- und Instandsetzungsbedarf aufweisen. Auch bei den im Jahr 2022 noch als vollsaniert erfassten Beständen stehen größere Instandhaltungen an, denn bei einem großen Teil dieser Bestände liegen die Sanierungen mehr als 20 Jahre zurück. Und 25 Jahre nach einer Vollsanierung kann ein Bestand nur noch als teilsaniert angesehen werden: Viele Bestandteile eines Gebäudes haben eine geringere Nutzungsdauer als der Rohbau, der bei Neubauten inzwischen weniger als 50 Prozent der Baukosten ausmacht.

Eine zentrale Herausforderung für die künftige Bestandsentwicklung wird mit Blick auf die Instandhaltungs- und Instandsetzungsaufwendungen noch nicht adressiert: der Weg zur Klimaneutralität bis 2045, dem sich auch die Landeseigenen Wohnungsunternehmen verpflichtet haben. Insgesamt bewirtschaften die LWU

eine Wohnfläche von etwa 22 Millionen Quadratmeter. Wenn Kosten der energetischen Modernisierung von durchschnittlich etwa 1.000 €/m² zugrunde gelegt werden (vgl. IBB 2022: 86 ff.), ergibt sich ein Investitionsvolumen von 22 Milliarden Euro über die nächsten 22 Jahre (ca. 1 Mrd. € p. a.). Selbstverständlich wären in diesem Zeitraum auch im Rahmen der «normalen» Instandhaltung Aufwendungen für Heizungserneuerung, Fassade usw. nötig. Aber selbst wenn wir die gesamten aktuellen Instandhaltungs- und Modernisierungskosten zusammenrechnen, bedeutet die energetische Modernisierung etwa eine Verdopplung der jährlichen Aufwendungen für Instandhaltung und Modernisierung. Investitionen in Modernisierungen, Neubau und Ankauf sind keine Bewirtschaftungskosten und werden nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt. Die Betrachtung des Cashflows der LWU (siehe Anhang, Tabelle VI) zeigt, dass die umfangreichen Investitionen unter den gegebenen Bedingungen auch auf Überschüsse aus der Wohnungsbewirtschaftung angewiesen sind.

Instandsetzungsausgaben der Wohnungsbau-genossenschaften in Berlin

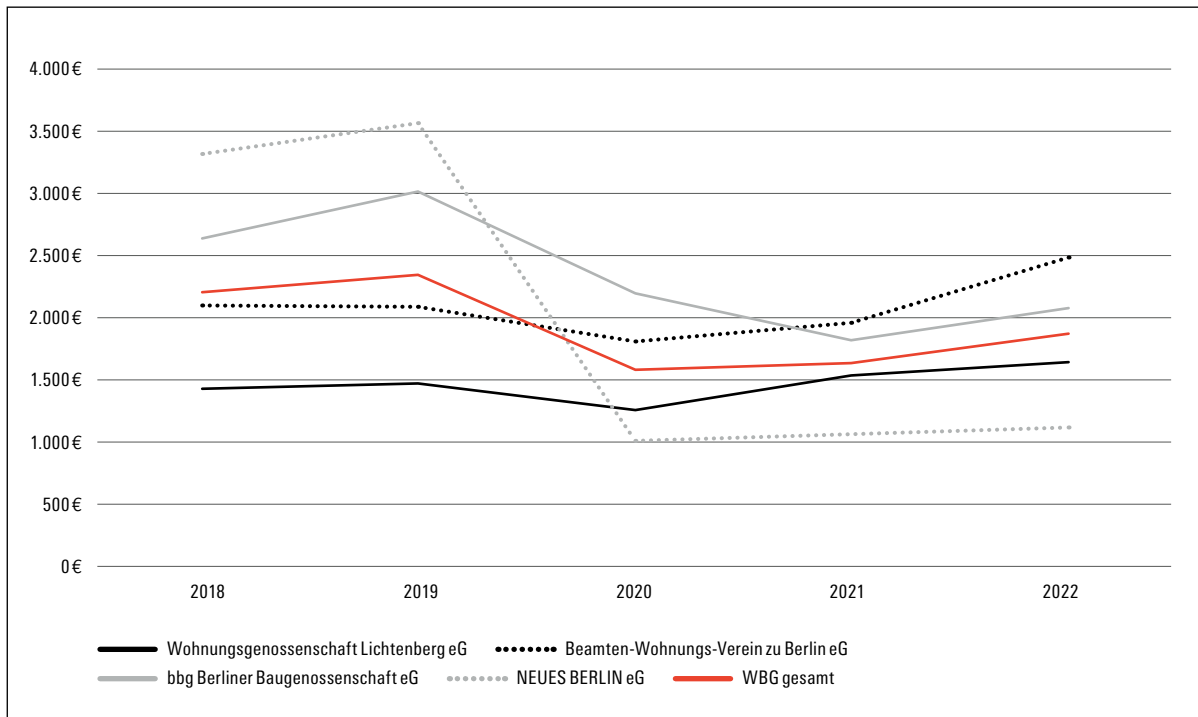
Auch die Bestände der Berliner Wohnungsbaugenossenschaften haben eine unterschiedliche Zusammensetzung nach Baualter und Siedlungstyp mit jeweils spezifischen Anforderungen an die Instandsetzungsaufgaben. Trotz des insgesamt hohen Modernisierungsstands (85 Prozent vollsanierte Wohnungen; BBU 2022b: 22) geben die WBG im Vergleich zu anderen Unternehmenstypen höhere Beträge für die Instandhaltung und Instandsetzung aus. Die Bewirtschaftung im Interesse der Mitglieder schließt bei den meisten Wohnungsbaugenossenschaften das Selbstverständnis ein, ihre Wohnanlagen in einen guten Zustand zu bringen und diesen zu halten. Die finanziellen Aufwendungen für die Instandsetzungsarbeiten unterscheiden sich zwischen den WBG und weisen große zeitliche Schwankungen auf (siehe Abbildung 2), die unter anderem auf konzentrierte Maßnahmen in einzelnen Wohnanlagen oder an spezifischen Gebäudeteilen (z. B. Fenster, Steigleitungen, Klingelanlagen) zurückgehen, die dann oft in großen Teilen des Bestands in einem Zuge instandgesetzt werden. Die deutlich er-

Tabelle 8: Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung der Berliner LWU (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022 p. a.
Anzahl der Wohnungen	307.015	323.004	333.170	339.737	357.373	332.060
Aufwendungen für Instandhaltungen	349,5 Mio. €	398,2 Mio. €	445,1 Mio. €	444,7 Mio. €	474,2 Mio. €	422,3 Mio. €
Instandhaltungsaufwendungen je WE p. a.	1.138 €	1.233 €	1.336 €	1.309 €	1.327 €	1.269 €
Instandhaltungsaufwendungen je m ² p. a.	17 €/m ²	19 €/m ²	20 €/m ²	20 €/m ²	20 €/m ²	19 €/m ²
Instandhaltungsaufwendungen je m ² mtl.	1,46 €/m ²	1,60 €/m ²	1,71 €/m ²	1,66 €/m ²	1,66 €/m ²	1,62 €/m ²
Anteil Instandhaltung an betrieblichen Aufwendungen	19%	22%	20%	19%	18%	20%
Relation Instandhaltung zum Gesamterlös	18%	19%	18%	18%	15%	17%

Quellen: Geschäftsberichte der LWU 2018–2022; WVB 2020, 2021, 2022a

Abbildung 2: Instandsetzungsausgaben ausgewählter Berliner Wohnungsbaugenossenschaften je Wohnung/Jahr (2018–2022)



Quellen: Geschäftsberichte der aufgeführten WBG 2018–2022

höhten Instandsetzungskosten in einzelnen Jahren resultieren zum Beispiel aus Strangsanierungen, Dachinstandsetzungen und Fassadenarbeiten (NEUES BERLIN 2018: 77; 2019: 14) oder auch aus zusätzlichen Modernisierungen von Aufzügen, grundlegenden Instandsetzungen nach Mieterwechseln und Treppenhauseinstandsetzungen (WGLi 2022: 10 f.).

Die differierenden Instandhaltungsanforderungen können auch auf das Baualter, die Lage, den Siedlungstyp sowie zusätzliche Ausstattungsmerkmale der Gebäude zurückgeführt werden. Bei Neubauten ist oft ein geringerer Instandhaltungsaufwand notwendig, da sie weniger Reparaturen benötigen. Altbauten hingegen erfordern oft umfangreiche Instandhaltungsmaßnahmen aufgrund von Baumängeln und veralteten Installationen (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024). Insbesondere in der belebten Innenstadt, aber auch in den Randgebieten stellen städtische Umgebungen spezifische Herausforderungen dar. Begrenzter Parkraum, höhere Umweltbelastungen und eine erhöhte Nutzungsfrequenz erfordern regelmäßige Instandhaltungsmaßnahmen. Plattenbauten und Reihenhaussiedlungen erfordern ebenfalls spezifische Aufmerksamkeit, sei es aufgrund ihrer Struktur oder der koordinierten Instandhaltung von gemeinsamen Bereichen. Genossenschaften nehmen zudem einen erhöhten Aufwand für die Koordination und Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen in Kauf, um auch individuellen Bedürfnissen der Mieter*innen und Erfordernissen einzelner Wohneinheiten und der gemeinsamen Infrastruktur gerecht zu werden. Dabei spielen zusätz-

liche Ausstattungsmerkmale wie Aufzüge oder die Anbindung an Fernwärme eine Rolle und müssen in die Instandhaltung integriert werden. Nach langer Wohndauer mit hohem Verschleiß sind meist aufwendige Instandsetzungsmaßnahmen vor der Wiedervermietung notwendig, nicht zuletzt, um auch neue Standards umzusetzen. Solche Maßnahmen können sehr zeitaufwendig und kostspielig sein (Interview BBU 2024).

Die meisten Wohnungsbaugenossenschaften unterscheiden zwischen geplanten und ungeplanten Instandsetzungsmaßnahmen. Kurzfristige Instandsetzungsarbeiten werden meist von den Mieter*innen selbst angezeigt, die sich mit den Hausverwaltungen oder den Hauswart*innen vor Ort in Verbindung setzen. Um eine schnelle Behebung von Schäden oder Funktionsstörungen zu ermöglichen, setzen die meisten WBG auf Hausmeister*innen oder Handwerker*innen im eigenen Unternehmen.²⁶ Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der hohen Preise für Service- und Handwerkerleistungen ist es derzeit lukrativer und vor allem planungssicherer, eigene Handwerker*innen zu beschäftigen. Mehrere größere WBG führen Softwarelösungen für ein Ticketing in der Verwaltung ein, um einen genauen Überblick über die durchgeführ-

²⁶ Prototypisch für ungeplante Instandsetzungsarbeiten sind die von der Genossenschaft «Am Ostseeplatz» geschilderten Abläufe: Die Ansprache erfolgt telefonisch oder via E-Mail durch die Mieter*innen und geht direkt an die Hausverwaltung, die für den jeweiligen Bestand zuständig ist. Sie entscheidet dann über das weitere Vorgehen und kann in eigener Verantwortung die bei der Genossenschaft angestellten Architekt*innen einbeziehen, sodass anschließend entweder die Hausmeister*innen oder externe Dienstleistungen beauftragt werden (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024).

ten Instandhaltungsmaßnahmen zu erhalten. Vor allem kleinere Instandsetzungsarbeiten wie zum Beispiel tropfende Wasserhähne oder kleinere Fliesen- oder Malerarbeiten werden überwiegend «inhouse» erledigt (Interview BBU 2024).²⁷ Das spart Kosten und lässt sich besser steuern, da beispielsweise Anfahrten nicht bezahlt werden müssen (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024). Die Kostenkalkulation für den Personalaufwand der angestellten Handwerker*innen orientiert sich an Tariflöhnen (SenASGIVA 2023).

Bei der Priorisierung von längerfristig geplanten und meist auch kostenintensiveren Instandsetzungs- und Instandhaltungsmaßnahmen gehen die WBG unterschiedliche Wege. Einige Wohnungsbaugenossenschaften verständigen sich in fachübergreifenden Arbeitskreisen (die meist direkt dem Vorstand unterstellt sind) auf eine Langfristplanung der Erhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen.²⁸ Eine der von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften beauftragt alle fünf Jahre zur Evaluierung des Zustands der Objekte eine externe Firma, die eine detaillierte Prüfung der Gebäude durchführt. Der daraus resultierende Bericht bildet die Grundlage für Planungen und Priorisierungen von Baumaßnahmen (Interview NEUES BERLIN 2024). Andere Genossenschaften beschäftigen Architekt*innen oder Ingenieur*innen, die explizit für die Koordination, Begleitung und Begutachtung von größeren Instandsetzungsvorhaben zuständig sind (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024).

Eine Analyse der Instandhaltungs- und Instandsetzungsausgaben von ausgewählten Genossenschaften mit insgesamt mehr als 30.000 Wohnungen in ihren Beständen verweist auf deutliche Unterschiede zwischen den Jahren, die zum Teil auf die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie und Lieferkettenprobleme zurückzuführen sind (siehe Tabelle 9).

Im Fünf-Jahres-Durchschnitt (2018 bis 2022) wurden von den hier untersuchten WBG insgesamt mehr als 57 Millionen Euro pro Jahr für Instandsetzungs- und Instandhaltungsmaßnahmen eingesetzt. Das entspricht einem jährlichen Volumen von mehr als 1.900 Euro je Wohnung bzw. Ausgaben von 29 €/m²

pro Jahr. Im Verhältnis zu den gesamten betrieblichen Aufwendungen (für bezogene Leistungen, betriebliche Ausgaben, Personalkosten inklusive Sozialabgaben und Abschreibungen) liegt der Anteil der Instandhaltungsaufwendungen bei fast einem Drittel (30 Prozent). Da die meisten WBG kostendeckend kalkulieren, liegt auch der Anteil der Instandsetzungsausgaben an den Erlösen aus der Hausbewirtschaftung (Mieten und Nutzungsentgelte) mit durchschnittlich 29 Prozent nur knapp unter diesem Wert.

Der hohe Stellenwert, den Wohnungsbaugenossenschaften Instandsetzungsarbeiten beimessen, wird auch im Vergleich zu anderen Ausgaben in den Beständen deutlich. Bei den meisten der von uns untersuchten WBG machen die Ausgaben für Instandsetzung mehr als 80 Prozent der Gesamtausgaben für Instandhaltung, Modernisierung und Neubau aus (Geschäftsberichte der untersuchten WBG 2018–2022). Im Gegensatz zu den Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen dürfen die Aufwendungen für Instandsetzungs- und Instandhaltungsarbeiten nicht auf die Miete umgelegt werden, sodass die hohen Ausgaben für die Instandsetzung auch der satzungsgemäßen Orientierung an den wirtschaftlichen Interessen der Genossenschaftsmitglieder entsprechen.

Wie alle anderen Wohnungsunternehmen stehen auch die WBG vor großen klimapolitischen Herausforderungen. Um eine umfassende Dekarbonisierung des Gebäudesektors zu erreichen, kommen auf die meisten Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin umfangreiche energetische Sanierungen zu. Es gibt keine detaillierten Zahlen zum energetischen Sanierungsstand der Berliner Wohnungsbaugenossenschaften. Aber die Bandbreite reicht von einer «bereits vollständigen energetischen Sanierung des gesamten Bestan-

²⁷ Bei größeren Aufträgen wie Modernisierungsmaßnahmen der Aufzüge oder energetische Sanierungen sind die WBG mit ihrem überschaubaren Personalbestand oft überfordert und schreiben solche Arbeiten für externe Firmen aus. ²⁸ Insbesondere größere Modernisierungen werden dabei so geplant, dass die Bewohner*innen möglichst wenig beeinträchtigt werden. Die Beauftragungen erfolgen entweder durch reguläre Ausschreibungen oder als Direktvergabe an Firmen, mit denen eine langjährige Kooperationspartnerschaft besteht (Interview NEUES BERLIN 2024).

Tabelle 9: Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022 p. a.
Anzahl der Wohnungen	29.473	29.995	30.194	30.307	30.307	30.055
Aufwendungen für Instandhaltungen	64,8 Mio. €	70,0 Mio. €	46,9 Mio. €	48,8 Mio. €	56,3 Mio. €	57,4 Mio. €
Instandhaltungsaufwendungen je WE p. a.	2.198 €	2.333 €	1.553 €	1.610 €	1.858 €	1.908 €
Instandhaltungsaufwendungen je m ² p. a.*	34 €/m ²	36 €/m ²	24 €/m ²	25 €/m ²	28 €/m ²	29 €/m ²
Instandhaltungsaufwendungen je m ² mtl.	2,80 €/m ²	2,97 €/m ²	1,97 €/m ²	2,05 €/m ²	2,36 €/m ²	2,43 €/m ²
Anteil Instandhaltung an betrieblichen Aufwendungen	34%	36%	26%	27%	30%	30%
Relation Instandhaltung zum Gesamterlös	34%	36%	24%	24%	27%	29%

* Die Instandhaltungsaufwendungen pro Quadratmeter wurden auf Basis der durchschnittlichen Wohnungsgröße von 66,6 Quadratmeter kalkuliert, die aus den vorliegenden Dokumenten für die Gesamtheit der Bestände der WGLi, BWV, bbg und NEUES BERLIN berechnet werden konnten.

Quellen: Geschäftsberichte der aufgeführten WBG 2018–2022

des» im Zeitraum von 1998 bis 2004 (Interview NEUES BERLIN 2024) bis hin zu «kaum durchgeführten Maßnahmen» (Interview mit BBU 2024). Für seinen Berliner Genossenschaftsbestand mit 186.000 Wohnungen gibt der BBU einen Stand von 85 Prozent vollständig²⁹ und von 14 Prozent teilweise modernisierten Wohnungen an (BBU 2022b: 22). Doch nicht jede in den vergangenen Dekaden erfolgte Sanierung genügt den aktuell geforderten energetischen Standards. Die immer wieder veränderten und als unzureichend wahrgenommenen Förderprogramme erschweren es einigen WBG, eine verlässliche Kostenprognose für die energetische Gebäudesanierung aufzustellen.³⁰

Der Zielkonflikt zwischen dem primären Anliegen der Wohnungsbaugenossenschaften, die Mieten bezahlbar zu halten, und dem Bestreben, den energetischen Standard in Richtung Klimaneutralität umzusetzen, wird von den meisten WBG mit einer abstrakten Orientierung an warmmietenneutralen Erneuerungsmaßnahmen aufgelöst. Ohne entsprechende Fördermittel kann dieser Anspruch jedoch nicht umgesetzt werden.

Instandsetzungsausgaben von Wiener Wohnen

Wiener Wohnen unterscheidet im Bereich der Instandhaltung und Instandsetzung zwischen akuten «Maßnahmen zur Gebrechensbehebung»³¹ und längerfristig geplanten Instandsetzungs- und Sanierungsmaßnahmen. Für die schnelle Hilfe bei notwendigen Reparaturen in Wohnungen und Anlagen der Haustechnik ist weitgehend die Tochtergesellschaft Wiener Wohnen Hausverwaltung GmbH zuständig, die über eigenes qualifiziertes Personal verfügt, um Schlosser- und Elektro- sowie Heizungs-, Lüftungs- und Sanitärarbeiten durchzuführen. Die Kosten solcher Ad-hoc-Maßnahmen werden überwiegend über die Betriebskosten abgerechnet. Größere Instandsetzungs- und Sanierungsmaßnahmen werden nach organisatorischen Veränderungen seit 2016 mithilfe einer alle drei Jahre durchgeführten Bauzustandserhebung und einer zentral abgestimmten Prioritätenreihung organisiert (Rechnungshof Österreich 2018: 59). Die Abstimmung erfolgt durch eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe auf Leitungsebene (ebd.: 57). Insbeson-

dere größere Erhaltungsmaßnahmen in den Wohnanlagen und auch die Leerwohnungsinstandsetzung vor der Wiedervermietung werden in der Regel über Ausschreibungen bzw. Beauftragungen an externe Baufirmen und Handwerksbetriebe vergeben.

Die Ausgaben für die Instandsetzung betragen in den vergangenen fünf Jahren (2018 bis 2022) im Schnitt etwa 200 Millionen Euro pro Jahr. Das entspricht umgerechnet auf den Gesamtbestand knapp 1.000 Euro pro Jahr und Wohnung bzw. 15,25 €/m² pro Quadratmeter Wohnfläche (entspricht 1,27 €/m² pro Monat) (siehe Tabelle 10). Gesondert ausgewiesen werden die Ausgaben für Leerwohnungsinstandsetzungen vor der Wiedervermietung von Wohnungen, die knapp 50 Prozent der gesamten Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung betragen. Reparaturen, Wartung und Mängelbehebung werden über die Betriebskosten verrechnet. Die Ausgaben für die Instandhaltung und Instandsetzung umfassten bei Wiener Wohnen in den vergangenen fünf Jahren etwa 20 Prozent der betrieblichen Aufwendungen (für bezogene Leistungen, betriebliche Ausgaben, Personalkosten inklusive Sozialabgaben, Abschreibungen) und knapp 19 Prozent der Gesamterlöse in diesem Zeitraum.

Für die Wohnanlagen von Wiener Wohnen sind keine expliziten Angaben zu lage-, bestandstyp- und baualtersspezifischen Instandhaltungsanforderungen zugänglich. Für umfassende Sanierungsmaßnahmen kalkuliert das Wohnungsunternehmen mit einem 30-Jahre-Zyklus, der auch in den Priorisierungen von

²⁹ Die Umlagen dieser Investitionen auf die Betriebskosten haben laut BBU-Schätzungen dazu beigetragen, dass die Heiz- und Warmwasserkosten fast auf das Doppelte gestiegen sind. Trotz hoher Modernisierungsstandards stiegen ab 2021 die Heiz- und Warmwasserkosten aufgrund steigender Energiepreise zusätzlich. Durch verschiedene Faktoren wie die Corona-Pandemie, den Ukraine-Krieg, Energiepreisexpllosion, Inflation und steigende Zinsen stehen die BBU-Mitgliedsunternehmen unter Druck. Lieferkettenbrüche, Baumaterial- und Arbeitskräftemangel stellen weitere Herausforderungen dar. Dennoch mildert der hohe Modernisierungsstand Preiserhöhungen ab. ³⁰ Der Vorstand einer WBG berichtete, dass die komplexe wirtschaftspolitische Situation und der Mangel an passenden Förderprogrammen für die energetische Altbauersanierung den Weg einer Dekarbonisierung bis 2045 erschweren würden. Trotz mehrerer Sitzungen mit Ingenieur*innen und Energieberater*innen konnte die Genossenschaft keine plausible Prognose für eine warmmietenneutrale Umsetzung der energetischen Sanierung erstellen. Die bereits vorbereiteten Maßnahmen wurden deshalb zunächst zurückgestellt (Interview WBG «Am Ostseepark» 2024). ³¹ Gebrechensbehebung bezeichnet in Österreich die Reparaturen zur Mängelbeseitigung an allgemeinen Teilen des Hauses (z. B. Dach, Fassade, Mauern, Außenfenster, Außentüren, Stiegenhaus, Leitungen), für die Vermieter*innen nach den Vorgaben des Mietrechts die Erhaltungspflicht tragen.

Tabelle 10: Erhaltungsaufwendungen Wiener Wohnen (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022 p. a.
Instandhaltungsaufwendungen gesamt	172 Mio. €	202 Mio. €	192 Mio. €	209 Mio. €	232 Mio. €	201 Mio. €
<i>davon laufende Instandhaltung</i>	84 Mio. €	124 Mio. €	83 Mio. €	102 Mio. €	115 Mio. €	101 Mio. €
<i>davon Leerwohnungsinstandsetzung</i>	89 Mio. €	78 Mio. €	109 Mio. €	107 Mio. €	117 Mio. €	100 Mio. €
Anteil Leerwohnungsinstandsetzung	51%	39%	57%	51%	51%	50%
Instandhaltungsaufwendungen je WE p. a.	822 €/m ²	961 €/m ²	918 €/m ²	997 €/m ²	1.106 €/m ²	961 €/m ²
Instandhaltungsaufwendungen je m ² p. a.	13,05 €/m ²	15,26 €/m ²	14,57 €/m ²	15,82 €/m ²	17,55 €/m ²	15,25 €/m ²
Instandhaltungsaufwendungen je m ² mtl.	1,09 €/m ²	1,27 €/m ²	1,21 €/m ²	1,32 €/m ²	1,46 €/m ²	1,27 €/m ²
Anteil Instandhaltung an betrieblichen Aufwendungen	18%	20%	19%	20%	22%	20%
Relation Instandhaltung zum Gesamterlös	17%	19%	18%	19%	20%	19%

Quellen: Jahresabschlüsse Wiener Wohnen 2019–2023

größeren Instandsetzungsmaßnahmen als Orientierungspunkt dienen soll. Demnach müssten jährlich etwa 7.300 Wohnungen umfassend saniert werden. Nach Angaben des Rechnungshofs lag das tatsächlich realisierte Volumen der umfassenden Sanierungsarbeiten zwischen 2013 und 2023 im Durchschnitt jedoch bei weniger als 3.300 Wohnungen pro Jahr. Das würde einem Sanierungszyklus von 67 Jahren entsprechen (Rechnungshof Österreich 2021b: 19). Von den Gemeindewohnungen gelten 3 Prozent als Neubauten, 70 Prozent der Wohnungen wurden in den letzten 30 Jahren saniert und 27 Prozent weisen einen Sanierungsrückstau auf (Wiener Wohnen 2024b).

Da das Mietrecht in Österreich in laufenden Mietverträgen vermierterseitige Instandhaltungsarbeiten ausschließlich für die «allgemeinen Teile» der Wohnanlagen vorsieht, konzentrieren sich die Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten auf leerstehende Wohnungen vor der Wiedervermietung. Im Rahmen der Leerwohnungsbrauchbarmachung werden pro Jahr für mehr als 10.000 Wohnungen Instandhaltungsaufträge ausgelöst (Wiener Wohnen 2023g: 21). Der Instandhaltungszustand der einzelnen Wohnungen dürfte damit besser sein als der allgemeine Sanierungsstand der Wohnanlagen.

Bei den Maßnahmen für eine energetische Erneuerung der Bestände orientiert sich Wiener Wohnen an den Vorgaben der Wiener Klimaschutzprogramme (2002 bis 2022) bzw. des Wiener Klimafahrplans (seit 2023) und nutzt die in diesem Rahmen zur Verfügung gestellten Fördermittel (Wohnfonds Wien 2023). Im Zeitraum von 2000 bis 2009 wurden die Gebäudehüllen von 342 Wohnanlagen mit mehr als 71.000 Wohnungen thermo-energetisch saniert. Die angekündigte Fortführung dieser Maßnahmen im gleichen Sanierungstempo ergibt rein rechnerisch einen aktuellen Stand der energetischen Sanierungen von über 80 Prozent (Stadt Wien 2009: 61). In der aktuellen Fassung des Förderprogramms zur umfassenden thermischen Sanierung werden für Investitionen von maximal 475 €/m² bis zu 40 Prozent Zuschüsse und ein günstiges Darlehen (1 Prozent, 20 Jahre Laufzeit) angeboten (Wohnfonds Wien 2023: 5). Die Kosten der Sanierung können zu zeitlich begrenzten Mieterhöhungen nach Paragraph 18 des MRG führen, wenn För-

dermittel, Hauptmietzinsreserven und laufende Mieteinnahmen die Kosten der Maßnahmen nicht decken (Interview Wiener Wohnen 2024).

5.2 AUFWENDUNGEN FÜR VERWALTUNG UND PERSONAL

Die Qualität der Wohnungsversorgung ist nicht nur eine Frage des Bauzustands und der Mietpreise, sondern wird ganz wesentlich von der Anzahl, den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter*innen bestimmt, die sich um die Bearbeitung aller Belange kümmern und im besten Fall einen reibungslosen Ablauf der komplexen Anforderungen einer Wohnungsverwaltung garantieren. In diesem Abschnitt untersuchen wir den Personalaufwand der öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen und analysieren, welche Aufgabengebiete der Verwaltung besonders personalintensiv sind.

Verwaltung und Personal der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin

Die sechs Landeseigenen Wohnungsunternehmen beschäftigten im Jahr 2022 insgesamt mehr als 4.500 Mitarbeiter*innen, die knapp 360.000 Wohnungen im Eigenbestand verwalteten. Das durchschnittliche Verhältnis zwischen Bestand und Personal lag bei 78 Wohnungen je Mitarbeiter*in.³² Diese Relation hat sich zwischen 2018 und 2022 leicht verändert: Die Anzahl der Wohnungen pro Mitarbeiter*in sank von 81 auf 78. Der Anstieg der Beschäftigtenzahlen um 20 Prozent lag in diesem Zeitraum über der Erweiterung der Wohnungsbestände (um 16 Prozent) und ist auch auf das insgesamt gewachsene Aufgabenspektrum der Landeseigenen Wohnungsunternehmen zurückzuführen (siehe Tabelle 11). Diese Zunahme von Personal und Beständen ist ein langfristiger Trend (siehe Anhang, Tabelle I und II).

Wie gut oder schlecht die Verwaltung der Wohnungsbestände funktioniert, ist aber nicht nur vom Per-

³² Die von den LWU in Fremdverwaltung bewirtschafteten Wohnungen, die vom Personal mitverwaltet werden, sind in dieser Darstellung nicht berücksichtigt. Im Jahr 2022 waren das mehr als 27.000 Wohnungen – das entspricht etwa 7 Prozent des von den LWU verwalteten Gesamtbestands (384.643 Wohnungen). Der rechnerische Bewirtschaftungsschlüssel liegt demnach bei 84 Wohnungen je Mitarbeiter*in.

Tabelle 11: Anzahl der Mitarbeiter*innen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Veränderung seit 2018
Degewo	1.191	1.253	1.304	1.348	1.390	+ 17 %
STADT UND LAND	577	602	622	642	652	+ 13 %
WBM	366	374	379	382	420	+ 15 %
Howoge	696	733	783	851	947	+ 36 %
Gesobau	369	374	406	450	467	+ 27 %
Gewobag	600	645	675	691	688	+ 15 %
Gesamt	3.799	3.981	4.169	4.364	4.564	+ 20 %
Wohnungen im eigenen Bestand	307.015	323.004	333.170	339.737	357.373	+ 16 %
Wohnungen je Mitarbeiter*in	81	81	80	78	78	

Quellen: SenFin 2019–2023

Tabelle 12: Personalaufwendungen der LWU (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022 p. a.
Personalaufwendungen gesamt	214 Mio. €	235 Mio. €	252 Mio. €	270 Mio. €	283 Mio. €	251 Mio. €
Personalaufwendungen je WE p. a.	697 €	729 €	757 €	796 €	793 €	754 €
Personalaufwendungen je m ² p. a.	10,71 €	11,38 €	11,62 €	12,12 €	11,93 €	11,55 €
Personalaufwendungen je m ² mtl.	0,89 €	0,95 €	0,97 €	1,01 €	0,99 €	0,96 €
Anteil Personalaufwendungen an betrieblichen Aufwendungen	11 %	13 %	11 %	12 %	11 %	12 %
Relation Personalaufwendungen zum Gesamterlös	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Personalaufwendungen je Mitarbeiter*in	56.325 €	59.146 €	60.509 €	61.968 €	62.101 €	60.010 €

Quellen: Beteiligungsberichte und Jahresabschlüsse LWU 2018–2022; WVB 2020, 2021, 2022a

sonalschlüssel abhängig, sondern auch von den fachlichen und sozialen Qualifikationen der Beschäftigten. Prozesshandbücher und Softwaretools können bei der Klärung allgemeiner Fragestellungen behilflich sein. Sinnvolle und zeitnahe Lösungen von Problemen im Einzelfall erfordern dagegen entsprechende Erfahrungen und Kompetenzen der Bearbeiter*innen.

Alle LWU verfügen über regionale Strukturen – Kundenzentren, Servicecenter, Quartiersmanagement – für die Verwaltung ihrer Bestände. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Kontakt mit Kund*innen, teilweise auch auf der Neu- bzw. Wiedervermietung. Bei der Erstvermietung im Neubau reicht das Spektrum von regionalen Zuständigkeiten bis zu zentralisierten Angeboten.

In den Jahren 2018 bis 2022 haben die LWU durchschnittlich mehr als 250 Millionen Euro pro Jahr für ihre Mitarbeiter*innen ausgegeben – inklusive aller Sozialleistungen, Sonderzahlungen und Abgaben. Das entspricht einem mittleren Kostenaufwand von etwa 60.000 Euro pro Jahr und Personalstelle. Auf eine einzelne Wohnung im Bestand der LWU heruntergerechnet entspricht das einem Personalkostenanteil von mehr als 750 Euro pro Jahr. Die jährlichen Personalaufwendungen je Quadratmeter Wohnfläche lagen bei durchschnittlich 11,55 Euro. Der rechnerische Personalkostenanteil an den monatlichen Mietzahlungen liegt bei knapp 1 €/m² (siehe Tabelle 12).

Der Anteil der Personalkosten an den gesamten betrieblichen Aufwendungen lag bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen im Untersuchungszeitraum bei durchschnittlich knapp 12 Prozent. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren stabil geblieben. Gleiches gilt für das Verhältnis der Personalkosten zu den Erlösen, der Anteil lag stabil bei 10 Prozent.

Verwaltung und Personal der Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin

Die vier von uns näher untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften beschäftigten im Jahr 2022 insgesamt 426 Mitarbeiter*innen, die für die Bewirtschaftung und Verwaltung von insgesamt mehr als 30.000 Wohnungen zuständig waren. Rechnerisch lag das Verhältnis von Bestand und Personal in diesen Unternehmen bei durchschnittlich 71 Wohnungen je Mitarbeiter*in (siehe Tabelle 13). Eine Übersicht aller großen Berliner WBG weist für die insgesamt knapp 100.000 Wohnungen einen Personalschlüssel von 84 Wohnungen je Mitarbeiter*in aus (siehe Anhang, Tabelle VIII).

Die Varianz zwischen 53 und 103 verwalteten Wohnungen pro Mitarbeiter*in verweist auf unterschiedliche Wege, wie die Genossenschaften ihre Verwaltungsaufgaben organisieren. Auch wenn bei den ausgewählten WBG kein klarer Zusammenhang zwischen Bestandsgröße und wohnungsbezogenem Personalaufwand zu erkennen ist, gibt es im Bereich der Wohnungsverwaltung deutliche Skaleneffekte. Die Informationen zur Genossenschaft «Am Ostseeplatz» bestätigen diese Annahme: Mit etwa 600 Wohnungen und 25 Mitarbeiter*innen ist sie deutlich kleiner als die anderen von uns untersuchten WBG und hat einen Personalschlüssel von lediglich 24 Wohnungen je Personalstelle (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024).

Für die Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg (WGLi) als größte WBG Berlins liegen Informationen zu den Aufgabenfeldern der Beschäftigten vor, die deutlich zeigen, dass mindestens die Hälfte des Personals unmittelbar bestandsbezogen arbeitet. Von den insgesamt 129 Beschäftigten sind 23 Handwerker*innen und 28 Hausmeister*innen, die im Wesentlichen für die täglichen Aufgaben in den Wohnanlagen zustän-

Tabelle 13: Personal von ausgewählten Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin (2022)

	Anzahl der Mitarbeiter*innen	Anzahl der Wohnungen im Bestand	Wohnungen je Mitarbeiter*in
Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG (WGLi)	129	10.243	79
Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin eG (BWV)	77	7.945	103
Berliner Baugenossenschaft eG (bbg)	133	7.018	53
NEUES BERLIN eG	87	5.101	59
Gesamt	426	30.307	71

Quellen: Geschäftsberichte der aufgeführten WBG 2022

Tabelle 14: Personalaufwendungen ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften (2018–2022)

	Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG (WGLi)	Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin eG (BWW)	Berliner Baugenossenschaft eG (bbg)	NEUES BERLIN eG	Gesamt (30.065 Wohnungen)
Personalaufwendungen gesamt p. a.	7,7 Mio. €	5,2 Mio. €	6,7 Mio. €	5,3 Mio. €	24,9 Mio. €
Personalaufwendungen je WE p. a.	757 €	678 €	950 €	1.039 €	829 €
Personalaufwendungen je m ² p. a.	12,61 €	8,90 €	14,41 €	15,98 €	12,65 €
Personalaufwendungen je m ² mtl.	1,05 €	0,74 €	1,20 €	1,33 €	1,05 €
Anteil Personalaufwendungen an betrieblichen Aufwendungen	15 %	10 %	15 %	18 %	14 %
Relation Personalaufwendungen zum Gesamterlös	13 %	10 %	13 %	16 %	13 %
Personalaufwendungen je Mitarbeiter*in p. a.	59.954 €	67.906 €	50.166 €	60.899 €	58.529 €

Quellen: Jahresabschlüsse der aufgeführten WBG 2018–2022

dig sind. Dem stehen 51 kaufmännische Angestellte gegenüber, die insbesondere mit der Bearbeitung von Vertragsangelegenheiten sowie der Buchführung, Dokumentation, Kommunikation und Abwicklung von Finanzierungsfragen betraut sind. Darüber hinaus beschäftigt die WGLi 22 technische Angestellte, 3 Auszubildende und 2 Vorstände (WGLi 2022: 11).

Viele WBG setzen auf eine A-Z-Verwaltung: Die Mitarbeiter*innen oder Teams sind jeweils für alle Belange einer klar bestimmten Anzahl von Wohnungen zuständig und agieren als direkte Ansprechpartner*innen für die Mieter*innen. Sie sind verantwortlich für die Verwaltung und die Beauftragung von Instandhaltungsarbeiten in den Wohnanlagen. Zu ihren Aufgaben gehören die Buchhaltung, die Kommunikation mit den Mieter*innen, die Organisation von Reparaturen, das Finanzmanagement und die Einhaltung von Vorschriften. In vielen Fällen werden bestimmte Dienstleistungen wie Reinigung, Gartenpflege, Hausmeisterdienste oder Buchhaltung ausgelagert, um die Effizienz zu steigern oder spezialisierte Expertise zu nutzen.³³ Der Vorteil solcher Verwaltungsstrukturen liegt im integrierten Handeln, womit bei Entscheidungen die Wohn-, Vertrags- und Gebäudesituation gleichermaßen berücksichtigt und auch die persönliche Situation der Mieter*innen einbezogen werden können. Nachteilig sind dagegen sicherlich der geringere Spezialisierungsgrad sowie der erhöhte Kommunikations- und Abstimmungsaufwand bei bestandsübergreifenden Maßnahmen.

Im Zeitraum von 2018 bis 2022 gaben die von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften im Jahresdurchschnitt insgesamt knapp 25 Millionen Euro für ihre Beschäftigten aus. Das entspricht einem durchschnittlichen Personalaufwand von 829 Euro pro Jahr und Wohnung. Berechnet auf den Quadratmeter Wohnfläche entspricht dies einem mittleren jährlichen Personalkostenaufwand von 12,65 Euro und einem monatlichen Mietanteil von 1,05 Euro. Der Anteil der Personalausgaben an den gesamten betrieblichen Aufwendungen der untersuchten WBG beträgt im Durchschnitt 14 Prozent. Bezogen auf die Erlöse aus der Hausbewirtschaftung (insbesondere Nutzungsentgelte und Mieten) liegt der Anteil der Personalaufwen-

dungen mit 13 Prozent nur knapp darunter (siehe Tabelle 14).

Die Verwaltungsmitarbeiter*innen der WBG werden prinzipiell nach dem Tarifvertrag der Wohnungswirtschaft vergütet. Einige WBG bieten zusätzliche Sozialleistungen wie betriebliche Altersvorsorge, Unfallversicherung und Weiterbildungsmöglichkeiten an, um die Arbeitsattraktivität zu erhöhen. Diesem Ziel dienen auch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wie mobiles Arbeiten und Teilzeitarbeit. Mit einem durchschnittlichen Personalkostenaufwand von etwa 58.500 Euro pro Mitarbeiter*in und Jahr liegen die Kosten pro Personalstelle knapp unter denen der öffentlichen Unternehmen.

Verwaltung und Personal bei Wiener Wohnen

Die unmittelbaren Aufgaben der Wohnungsverwaltung umfassen neben der kaufmännischen und technischen Verwaltung sowie dem Kundenservice vor allem die Hausbetreuungsdienste und werden im Wiener Gemeindebau zu unterschiedlichen Anteilen von Wiener Wohnen und ihren Tochterunternehmen Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH und Wiener Wohnen Kundenservice GmbH wahrgenommen.

Die administrativen, kaufmännischen und technischen Verwaltungsaufgaben (wie Buchführung, Mietvertragsmanagement, Baumanagement, Personalverwaltung, Auftragsmanagement etc.) werden überwiegend von Mitarbeiter*innen übernommen, die direkt bei Wiener Wohnen angestellt sind. Ein erheblicher Teil der personalintensiven Tätigkeiten im Bereich der Hausbetreuung und des Kundenservice werden dagegen von den Beschäftigten der beiden Tochterunternehmen ausgeführt. Diese sind nicht ausschließlich für Wiener Wohnen tätig, sondern bieten ihre Dienstleistungen auch anderen (meist) öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen der Stadt Wien an. Die Anzahl

³³ Die Organisation und Auslagerung von Dienstleistungen variieren je nach Bedarf und Ressourcen der WBG. Zum Teil werden auch die Genossenschaftsmitglieder aktiv in die Verwaltungsaufgaben einbezogen. So vergibt beispielsweise die kleine WBG «Am Ostseeplatz» in einem Teilbestand die Hausreinigung auf Minijobbasis an Mieter*innen vor Ort oder beauftragt eine dafür qualifizierte Bewohnerin regelmäßig mit Mediationsaufgaben und systemischen Schlichtungen in der Genossenschaft (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024).

Tabelle 15: Anzahl der Mitarbeiter*innen von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022 p. a.
Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen	3.793	3.918	3.889	3.773	3.863	3.847
davon Wiener Wohnen	2.034	1.955	1.878	1.812	1.713	1.878
davon Wiener Wohnen Kundenservice*	339	437	462	345	389	394
davon Wiener Wohnen Hausbetreuung*	1.420	1.526	1.549	1.616	1.762	1.575
Anzahl der Wohnungen im Bestand	209.631	209.691	209.687	209.738	209.795	209.708
Wohnungen je Mitarbeiter*in	55	54	54	56	54	55

* Das Personal der Tochterunternehmen Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH und Wiener Wohnen Kundenservice GmbH wurde jeweils anteilig im Verhältnis der für Wiener Wohnen erbrachten Leistungen berücksichtigt.

Quellen: Jahresabschlüsse Wiener Wohnen 2018–2022

der Mitarbeiter*innen, die unmittelbar mit der Bewirtschaftung der Gemeindewohnungen von Wiener Wohnen betraut sind, kann daher nur geschätzt werden.³⁴

Im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2022 waren bei Wiener Wohnen und ihren Tochterunternehmen knapp 3.850 Personen mit der Bewirtschaftung des Wohnbestands beschäftigt, das entspricht rund 55 Wohnungen je Mitarbeiter*in (siehe Tabelle 16).

Der Trend der vergangenen Jahre verdeutlicht, dass der Anteil der Mitarbeiter*innen, die direkt bei Wiener Wohnen angestellt sind, rückläufig ist. Im selben Zeitraum ist der Personalumfang der Tochterunternehmen gewachsen. Neben verschiedenen personalpolitischen Vorgaben (z. B. mehr Angestellte und weniger Beamt*innen bei Wiener Wohnen) ist diese Entwicklung vor allem auf die Dezimierung der Hausbesorger*innen zurückzuführen, die traditionell zum Personal von Wiener Wohnen zählten und in der Regel in Dienstwohnungen in den von ihnen betreuten Wohnanlagen wohnten. Mit der ersatzlosen Aufhebung des Hausbesorgergesetzes (HbG) im Jahr 2000 konnte diese Art der Hauswartdienste nicht fortgesetzt und musste durch andere Formen der Hausbetreuung ersetzt werden. Die Zahl der Hausbesorger*innen bei Wiener Wohnen hat sich von 3.800 (2000) auf 954 (2022) deutlich verringert (Moser/Stocker 2008: 13ff.; Wiener Wohnen 2023b: 30). Daraufhin wurden ihre Aufgaben zu einem großen Teil von der Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH und zusätzlichen Angestellten bei Wiener Wohnen übernommen.

Kundenservice: Die Kommunikation mit Mieter*innen und Wohnungsbewerber*innen erfolgt vor allem über das zentrale Servicecenter, das Wiener-Wohnen-Mieter*innenportal und eine rund um die Uhr telefonisch erreichbare Servicenummer. Das Servicecenter ist die zentrale Anlaufstelle für Mieter*innen von Gemeindewohnungen in Wien und bietet neben den werktags geöffneten Informationsschaltern auch einen 24-Stunden-Kassenautomaten für Mietzahlungen. Der Zugang zu den Angeboten des Servicecenters erfolgt über die Wiener-Wohnen-Servicekarte, die von allen Mieter*innen beantragt werden kann. Auf dieser Kundenkarte kann eine Zahlungsfunktion aktiviert werden, die den Zugang zu den Waschküchen von Wiener Wohnen und auch zum Kassenautomaten für die Einzahlung der Miete im Servicecenter ermöglicht. Das

Wiener-Wohnen-Mieter*innenportal bietet einen digitalen Einblick in das Mietzinskonto und informiert über Aktivitäten in der jeweiligen Wohnanlage. Zudem können hier Dokumente eingesehen und eingereicht oder Termine für die Waschküchen reserviert werden. Dieses Angebot ist Teil der Wiener Digitalisierungsstrategie und kann mit einem «Stadt Wien Konto» genutzt werden, das eine digitale Abwicklung vieler Amtswege und behördlicher Vorgänge ermöglicht und bereits von etwa 400.000 Menschen in Anspruch genommen wird (Stadt Wien 2024b: 7). Die rund um die Uhr erreichbare Servicenummer kann für Fragen zum bestehenden Mietverhältnis oder zur Vergabe von Mietobjekten, für die Meldung von Schäden und Mängeln in der Wohnung oder Wohnanlage sowie für Terminvereinbarungen kontaktiert werden. Dieser Telefonservice wird hauptsächlich von der Wiener Wohnen Kundenservice GmbH angeboten, die darüber hinaus weitere Aufgaben für Wiener Wohnen übernimmt.

Hausbetreuung: Die Hausbetreuung reicht von der Hausreinigung und Gartenpflege über Kleinreparaturen und Instandhaltungsarbeiten bis zur Wartung der Waschküchen und zur Sicherstellung des Brandschutzes. Für dieses breite Aufgabenspektrum waren 2022 im Wiener Gemeindebau etwa 950 Hausbesorger*innen (für ca. 80.000 Wohnungen) und etwa 1.800 Hausbetreuer*innen (für ca. 130.000 Wohnungen) der Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH zuständig (siehe Tabelle 16). Im Rahmen ihrer täglichen Präsenz vor Ort sind sie jeweils konkreten Wohnanlagen zugeordnet und stehen den Mieter*innen persönlich zur Verfügung. Während die Hausbesorger*innen, die in Dienstwohnungen von Wiener Wohnen leben, rund um die Uhr ansprechbar sind, beschränkt sich die Erreichbarkeit der Hausbetreuer*innen auf ihre wöchentlichen Dienstzeiten. Von den 2022 insgesamt etwa 4.000 Mitarbeiter*innen von Wiener Wohnen und ihren Tochterunternehmen arbeiteten insgesamt fast 1.700 (43 Prozent) regelmäßig direkt vor Ort.

³⁴ Näherungsweise werden hier die in den Jahresberichten dokumentierten Zahlungen von Wiener Wohnen an die Tochterunternehmen in Relation zu deren Gesamtumsätzen gesetzt. Bestand beispielsweise der Umsatz der Wiener Wohnen Kundenservice GmbH zu 70 Prozent aus Zahlungen von Wiener Wohnen, so wurde angenommen, dass auch 70 Prozent des Personals mit Arbeiten und Dienstleistungen für Wiener Wohnen beschäftigt waren.

Tabelle 16: Personalaufwendungen für die Hausbetreuung von Wiener Wohnen (2022)

	Anzahl der Mitarbeiter*innen	Anzahl der betreuten Wohnungen ³⁵	Wohneinheiten je Mitarbeiter*in	Personalkosten p. a.	Kosten je WE p. a.	Kosten je m ² mtl.
Hausbesorger*innen	954	79.113	83	44,1 Mio. €	557 €	0,74 €
Hausbetreuer*innen	1.762	130.682	74	68,6 Mio. €	525 €	0,69 €
davon Einzelbetreuung	715	125.000	189			
Gesamt	2.716	209.795	77	112,7 Mio. €	537 €	0,71 €

Quellen: Wiener Wohnen 2023a, 2023b, 2023f; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023

Die jährlichen Personalaufwendungen für die Hausbesorger*innen werden im Jahresabschluss 2022 von Wiener Wohnen mit 44,1 Millionen Euro angegeben. Berechnet auf den Anteil der von ihnen betreuten Wohnungen (ca. 70.000) entspricht das einem durchschnittlichen Personalaufwand von 557 Euro pro Jahr und Wohnung. Bezogen auf einen Quadratmeter Wohnfläche sind dies monatlich 0,74 Euro. Die Kosten für die Hausbetreuung machten laut Jahresabschluss 2022 rund 68,6 Millionen Euro aus. Für die mehr als 130.000 Wohnungen, die von der Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH gewartet werden, entspricht das etwa 525 Euro je Wohnung und Jahr (oder 0,69 €/m² pro Monat). Da die Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH auch noch andere Aufgaben für Wiener Wohnen wahrnimmt und nicht alle Tätigkeiten als Hausbetreuung abgerechnet werden, kann der Personaleinsatz für die Hausbetreuungstätigkeiten nur geschätzt werden.

Insgesamt waren 2022 etwas mehr als 2.700 Mitarbeiter*innen für die Hausbetreuung der knapp 210.000 Wohnungen von Wiener Wohnen zuständig, sodass der mittlere Personalschlüssel der unmittelbaren Hausbetreuungsdienste bei 77 Wohneinheiten je Mitarbeiter*in lag. Für das Personal im Aufgabenbereich Hausbesorgung bzw. Hausbetreuung wurden insgesamt knapp 113 Millionen Euro aufgewendet – das entspricht jährlichen Kosten von 537 Euro je Wohnung (bzw. 0,71 €/m² pro Monat). Bei der Einordnung der Kostensätze für die Wohnungsverwaltung ist zu beachten, dass eine Reihe von Aufgaben aus den Bereichen Hausbesorgung und Hausbetreuung in Österreich als Betriebskosten abgerechnet werden kann.

Informationen zu lage-, bautyp- und baualtersspezifische Verwaltungsanforderungen werden von Wie-

ner Wohnen nicht systematisch erhoben und sind im zentralisierten System nur schwer zu identifizieren. Die Bedingungen der unmittelbaren Hausbetreuungstätigkeiten unterscheiden sich zwischen den Wohnanlagen insbesondere durch die unterschiedliche Ausstattung mit Haustechnik (Aufzüge, Heizungsanlagen) und Gemeinschaftseinrichtungen (z. B. Waschküchen, Tiefgaragen, Spielplatzanlagen) sowie durch das Verhalten der Bewohner*innen (Aufwand für die Beseitigung von Verschmutzungen oder Entrümpelungen).

Die kumulierten Personalaufwendungen (Löhne und Gehälter inklusive Sozialabgaben und betriebliche Vorsorgeleistungen) von Wiener Wohnen und ihren Tochterunternehmen betragen im Zeitraum 2018 bis 2022 im Durchschnitt etwa 240 Millionen Euro pro Jahr (siehe Tabelle 17). Das entspricht einem durchschnittlichen Personalaufwand von etwa 1.140 Euro pro Jahr und Wohnung und bezogen auf den Quadratmeter Wohnfläche von rund 18 Euro pro Jahr bzw. 1,51 Euro pro Monat. Die Personalaufwendungen je Mitarbeiter*in lagen bei Wiener Wohnen und den Tochterunternehmen im Durchschnitt der letzten Jahre bei knapp 63.000 Euro pro Jahr und damit leicht über dem Niveau der landeseigenen Wohnungsunternehmen und der Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin.³⁶

³⁵ Die Anzahl der jeweils betreuten Wohnungen wurde aus den Angaben zu den Stiegen (Treppen) errechnet, für die die Hausbesorger*innen und Hausbetreuer*innen zuständig sind. Die Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH gibt im Lagebericht 2022 an, insgesamt fast 11.200 Stiegen (inklusive der knapp 1.700 Wohnungen der Wiener Substanzerhaltungsg.m.b.H & Co KG [WISEG]) zu betreiben. Die Hausbesorger*innen waren im Jahr 2022 für etwa 6.000 Stiegen und Garagen zuständig (Wiener Wohnen 2023g: 7 ff.). ³⁶ Die durchschnittlichen Personalaufwendungen im Jahr 2022 unterscheiden sich deutlich zwischen Wiener Wohnen (ca. 92.000 €), der Wiener Wohnen Kundenservice GmbH (ca. 70.000 €) und der Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH (ca. 40.000 €). Dies ist vor allem auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche zurückzuführen. Insbesondere die Hausbetreuungsdienste umfassen viele einfache Arbeiten, die auch von ungelerten Beschäftigten ausgeübt werden können (siehe Anhang, Tabelle XX).

Tabelle 17: Personalaufwendungen Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022 p. a.
Personalaufwendungen gesamt*	218,1 Mio. €	220,8 Mio. €	272,5 Mio. €	245,2 Mio. €	241,7 Mio. €	239,7 Mio. €
Personalaufwendungen je WE p. a.	1.040 €	1.053 €	1.300 €	1.169 €	1.152 €	1.143 €
Personalaufwendungen je m ² p. a.	16,51 €	16,71 €	20,63 €	18,55 €	18,29 €	18,14 €
Personalaufwendungen je m ² mtl.	1,38 €	1,39 €	1,72 €	1,55 €	1,52 €	1,51 €
Anteil Personalaufwendungen an betrieblichen Aufwendungen	23%	22%	27%	24%	23%	24%
Relation Personalaufwendungen zum Gesamterlös	21%	21%	26%	23%	21%	22%
Personalaufwendungen je Mitarbeiter*in	57.504 €	56.351 €	70.076 €	64.975 €	62.559 €	62.293 €

* Die Personalaufwendungen der Tochterunternehmen Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH und Wiener Wohnen Kundenservice GmbH wurden jeweils anteilig im Verhältnis der für Wiener Wohnen erbrachten Leistungen berücksichtigt.

Quellen: Jahresabschlüsse Wiener Wohnen 2019–2022

5.3 SONSTIGE BEWIRTSCHAFTUNGS-KOSTEN: ABSCHREIBUNGEN, FINANZIERUNGS- UND SONSTIGE AUFWENDUNGEN

In den Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) der Jahresabschlüsse ordnen die Wohnungsunternehmen ihre Ausgaben verschiedenen Rubriken zu, zum Beispiel «Lieferungen und Leistungen» (LWU und WBG) bzw. «Aufwendungen für bezogene Leistungen» (Wiener Wohnen), «Aufwendungen für das Personal», die nicht nur die Löhne und Gehälter, sondern auch alle Sonderzahlungen, Abgaben und sonstige Sozialleistungen umfassen, «sonstige Bewirtschaftungskosten» sowie «Steuern». Instandsetzungsausgaben werden hier überwiegend aber nicht vollständig dem Bereich «Lieferungen und Leistungen» zugeordnet.

Neben den Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung sowie für Verwaltung und Personal identifizieren wir einen dritten großen Bereich der Aufwendungen, den wir als sonstige Bewirtschaftungskosten zusammenfassen. Dazu zählen wir Abschreibungen, Zinsen und andere Finanzierungsaufwendungen sowie sonstige betriebliche Aufwendungen.

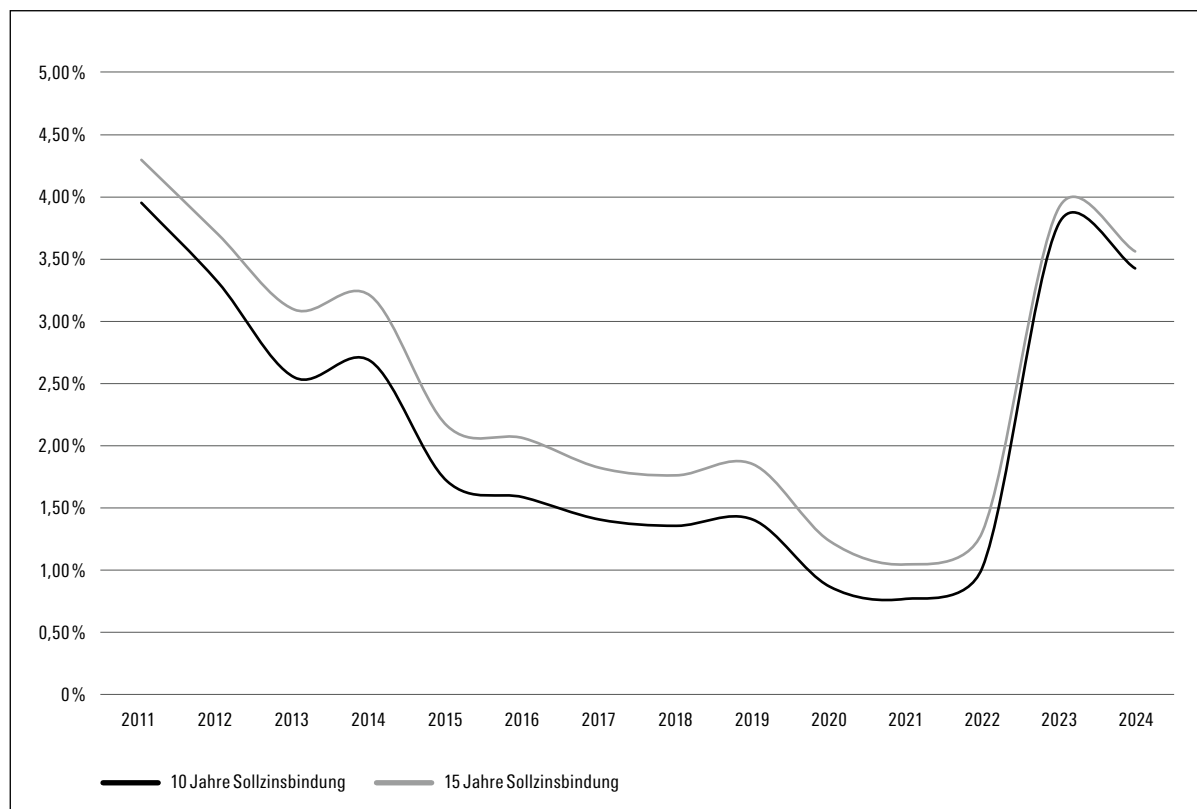
Die *Abschreibung* ist die buchhalterische Erfassung der Abnutzung von Wirtschaftsgütern durch den Gebrauch; sie unterliegt festen handels- und steuerrechtlichen Regelungen. In den Bilanzen mindern Abschreibungen den Jahresüberschuss und damit auch die Steuerlast der Unternehmen.³⁷

Zinszahlungen sind in den Geschäftsbilanzen aufgeführte Zahlungsverpflichtungen für die von den Wohnungsunternehmen aufgenommenen Finanzierungsmittel, die zum Beispiel für Modernisierungsmaßnahmen, Neubau oder Ankauf von Wohnungsbeständen verwendet werden. Die meisten der laufenden Zinsverpflichtungen gehen auf Kreditverträge aus der Niedrigzinsphase zurück – künftige Kredite für neue Investitionen oder Anschlussfinanzierungen werden höhere Zinskosten verursachen (siehe Abbildung 3). Die ebenfalls mit Krediten verbundenen Tilgungsbeträge sind keine Aufwendungen der Bewirtschaftung, da die Tilgung einem Rückgang der Kreditverpflichtungen entspricht. Tilgungen belasten nicht das Jahresergebnis, aber die Liquidität der Unternehmen. Sie werden daher nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung, sondern ebenso wie die Aufnahme von Krediten in der Kapitalflussrechnung verbucht (siehe Anhang, Tabelle VI).

Als *sonstige betriebliche Aufwendungen* werden die Kosten für Leistungen zusammengefasst, die den Unternehmen im Rahmen der Verwaltung der Wohnanlagen und der Umsetzung der betrieblichen Aktivitäten entstehen und die nicht bereits von den Aufwen-

³⁷ Der deutsche Gesetzgeber hat diese Verminderung zugelassen, um der Abnutzung von Vermögensgegenständen Rechnung zu tragen (AfA = Absetzung für Abnutzung) und dadurch Erhaltungsinvestitionen und Vermögensaufbau von Unternehmen zu fördern. Ob dieses Ziel erreicht wird und inwieweit die angenommenen Nutzungsdauern der Realität entsprechen, sind praktische Fragen. Abweichungen von den üblichen Ansätzen – etwa längere oder kürzere Nutzungsdauern von Wohngebäuden – bedürfen der Begründung durch Gutachten.

Abbildung 3: Sollzinsentwicklung für Bauzinsen in Deutschland (2011–2024)



Quelle: Interhyp AG 2024

Tabelle 18: Sonstige jährliche Kosten der Landeseigenen Wohnungsunternehmen (2018–2022)

	Abschreibungen	Zinsen und Finanzierung	Sonstige Aufwendungen	Gesamt (332.060 Wohneinheiten)
Summe sonstige Kosten p. a.	444,0 Mio. €	234,8 Mio. €	143,7 Mio. €	822,4 Mio. €
Je WE p. a.	1.337 €	707 €	433 €	2.477 €
Je m ² p. a.	20,47 €	10,83 €	6,63 €	37,92 €
Je m ² mtl.	1,71 €	0,90 €	0,55 €	3,16 €
Anteil an betrieblichen Aufwendungen	21%	11%	7%	38%
Relation zum Gesamterlös	18%	9%	6%	33%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	19%	10%	6%	36%

Quellen: Geschäftsberichte LWU 2018–2022

dungen für Lieferungen und Leistungen bzw. für das Personal gedeckt sind. Darunter fallen beispielsweise Mietzahlungen für Büros oder Kosten für die Kommunikation und andere Ausgaben, die mit dem Betrieb großer Unternehmen verbunden sind.

Sonstige Kosten der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin

In den Bilanzen der Unternehmen werden – neben Instandsetzungsausgaben, Aufwendungen für das Personal und weiteren bezogenen Leistungen – Abschreibungen, Zinsen und sonstige betriebliche Aufwendungen ausgewiesen. Bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen beliefen sich diese sonstigen Bewirtschaftungskosten im Durchschnitt der vergangenen Jahre auf mehr als 822 Millionen Euro pro Jahr. Das entspricht einem rechnerischen Kostenanteil von knapp 2.500 Euro pro Wohnung und Jahr bzw. von 3,16 Euro pro Quadratmeter und Monat. Der Anteil der sonstigen Kosten an den Gesamtaufwendungen für die Bewirtschaftung der Wohnungsbestände betrug 38 Prozent und bezogen auf die Erlöse aus der Hausbewirtschaftung etwa 36 Prozent (siehe Tabelle 18). Bei der Beurteilung dieser Durchschnittswerte ist zu beachten, dass die Entwicklung der einzelnen Kostenpunkte zeitlichen Schwankungen unterlag (siehe Anhang, Abbildung II) und die Berechnung auf den günstigeren Preisstrukturen der Vergangenheit beruht.

Mehr als die Hälfte der sonstigen Kosten der Berliner LWU ging zwischen 2018 und 2022 auf jährliche Abschreibungen zurück, die im Durchschnitt der vergangenen Jahre bei knapp 444 Millionen Euro pro Jahr lagen. Heruntergerechnet auf den monatlichen Anteil an der Miete betragen die Abschreibungskosten etwa 1,71 €/m². Das entspricht im betrachteten Zeitraum 19 Prozent der Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung.

Der Anteil der Zinsen und anderen Finanzierungskosten an den Gesamtaufwendungen ist im Vergleich zu den 2000er-Jahren deutlich gesunken: von fast 20 Prozent im Jahr 2006 auf weniger als 10 Prozent im Jahr 2022 (siehe Anhang, Abbildung II). Hier wirkten sich die Austeritätspolitik nach der Berliner Bankenkrise (Ugarte Chacón 2014; Wolf 2016: 257 ff.) und eine lange Niedrigzinsphase aus. Die Verschuldung stieg je-

doch mit den Bestandserweiterungen der LWU wieder an. Alle LWU gehen in ihren Lageberichten von einem spürbaren Anstieg der Zinskosten aus.³⁸ In den vergangenen Jahren haben die LWU insgesamt durchschnittlich knapp 235 Millionen Euro pro Jahr für Zinsen und sonstige Finanzierungskosten aufgewendet, was einem Jahresbetrag von etwa 707 Euro pro Wohnung und einem monatlichen Quadratmeterpreis von etwa 0,90 Euro entspricht. Der Anteil dieser Ausgaben an den Mieteinnahmen (inklusive Betriebskostenzahlungen) beträgt knapp 10 Prozent.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der LWU in Berlin betragen im Durchschnitt der vergangenen Jahre knapp 144 Millionen Euro pro Jahr. Das entspricht einem rechnerischen Jahresbetrag von 433 Euro pro Wohnung bzw. einem monatlichen Aufwand von 0,55 €/m².

Sonstige Kosten der Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin

Die Summe der Ausgaben für Abschreibungen, Zinsen und andere Finanzierungskosten sowie sonstige betriebliche Aufwendungen belief sich bei den von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2022 auf insgesamt knapp 60 Millionen Euro pro Jahr. Das entspricht einem Jahresbetrag von 1.990 Euro pro Wohnung bzw. von 30 Euro pro Quadratmeter. Mit einem Anteil von insgesamt 32 Prozent an den betrieblichen Aufwendungen und 26 Prozent an den Erlösen aus der Hausbewirtschaftung fallen diese Ausgaben bei den WBG deutlich geringer als bei den LWU aus (siehe Tabelle 19).

Fast 60 Prozent der sonstigen Kosten gehen bei den Genossenschaften auf Abschreibungen zurück. Die von uns untersuchten WBG weisen in ihren Bilanzen für die Jahre 2018 bis 2022 Abschreibungskosten in Höhe von insgesamt etwa 35 Millionen Euro pro Jahr aus. Mit durchschnittlich 1.179 Euro pro Jahr und Wohnung beträgt der Anteil der Abschreibungen an den

³⁸ So wie in den letzten Jahren die Zinsbelastung der Unternehmen aufgrund alter Verträge langsamer zurückging als das aktuelle Zinsniveau, wird auch in den kommenden Jahren die durchschnittliche Zinsbelastung erst im Rahmen der Aufnahme neuer und der Ablösung alter Kredite steigen.

Tabelle 19: Sonstige jährliche Kosten der Wohnungsbaugenossenschaften (2018–2022)

	Abschreibungen	Zinsen und Finanzierung	Sonstige Aufwendungen	Gesamt (30.065 WE)
Summe sonstige Kosten p. a.	35,4 Mio. €	16,3 Mio. €	8,1 Mio. €	59,8 Mio. €
Je WE p. a.	1.179 €	542 €	269 €	1.990 €
Je m ² p. a.	17,99 €	8,26 €	4,11 €	30,36 €
Je m ² mtl.	1,50 €	0,69 €	0,34 €	2,53 €
Anteil an betrieblichen Aufwendungen	19%	9%	4%	32%
Relation zum Gesamterlös	17%	8%	4%	29%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	18%	8%	4%	30%

Quellen: Geschäftsberichte WGLI, BWV, bbg und NEUES BERLIN 2018–2022

Gesamtaufwendungen rund 19 Prozent. Zwischen den einzelnen WBG variiert dieser Anteil zwischen 15 Prozent (bbg) und 24 Prozent (BWV). Insbesondere jüngere Genossenschaften, bei denen oft die gesamten Herstellungskosten ihrer Bestände abschreibungsrelevant sind, haben höhere Abschreibungsanteile zu kalkulieren als Traditionsgenossenschaften mit bereits abgeschriebenen Beständen, bei denen vor allem die Investitionen in Modernisierungen und neue Haustechnik beschrieben werden.

Die Zinszahlungen und anderen Finanzierungsausgaben der WBG betragen im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2022 insgesamt 16,3 Millionen Euro pro Jahr, was etwa 9 Prozent der betrieblichen Aufwendungen und 8 Prozent der Erträge aus Nutzungsentgelten und Mieteinnahmen entspricht. Mit durchschnittlich 542 Euro pro Wohnung und Jahr bzw. einem monatlichen Kostenanteil von 0,69 €/m² liegen die Ausgaben der Wohnungsbaugenossenschaften in diesem Bereich unter denen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin.³⁹

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der WBG belaufen sich auf durchschnittlich etwa acht Millionen Euro pro Jahr. Das entspricht einem jährlichen Betrag von 269 Euro pro Wohnung bzw. 4,11 €/m² und einem monatlichen Kostenanteil von 0,34 €/m². Der Anteil dieser Aufwendungen an den Gesamtausgaben und an den Erträgen, die die WBG in ihren Bilanzen ausweisen, beträgt jeweils 4 Prozent.

Sonstige Kosten von Wiener Wohnen

Die Ausgaben von Wiener Wohnen für Abschreibungen, Zinsen und andere Finanzierungskosten sowie sonstige betriebliche Aufwendungen machen mit durchschnittlich knapp 326 Millionen Euro pro Jahr im Untersuchungszeitraum von 2018 bis 2022 etwa ein Drittel der Gesamtaufwendungen des Unternehmens aus (siehe Tabelle 20). In diesem Ausgabenbereich müssen im Durchschnitt mehr als 1.500 Euro pro Wohnung und Jahr aufgebracht werden. Dies entspricht monatlichen Kosten von 2,06 €/m².

Im Gegensatz zu den anderen von uns untersuchten Wohnungsunternehmen liegt der Anteil der Abschreibungskosten an den gesamten sonstigen Kosten bei Wiener Wohnen deutlich unter 50 Prozent. Als Abschreibungen wurden hier im Durchschnitt der vergangenen Jahre rund 150 Millionen Euro abgerechnet, was einem jährlichen Betrag von 717 Euro pro Wohnung und einem monatlichen Betrag von 0,95 €/m² entspricht. Die in den Bilanzen angegebenen Abschreibungskosten entsprechen jeweils 14 Prozent der betrieblichen Gesamtaufwendungen und der Hausbewirtschaftungserlöse aus den Mietzahlungen.

Mit durchschnittlich 56 Millionen Euro pro Jahr und einer Jahresbelastung von lediglich 266 Euro je Wohn-

³⁹ Bei kleineren und vor allem bauaktiven Genossenschaften liegen die Anteile der Zins- und Finanzierungskosten deutlich höher. Im Fall der Genowo entsprechen die Aufwendungen für Finanzierungskosten (in einer vereinfachten Modellrechnung) einem Anteil von etwa 20 Prozent der Erträge aus der Hausbewirtschaftung.

Tabelle 20: Sonstige jährliche Kosten von Wiener Wohnen (2018–2022)

	Abschreibungen	Zinsen und Finanzierung	Sonstige Aufwendungen	Gesamt (209.708 WE)
Summe sonstige Kosten p. a.	150,3 Mio. €	55,8 Mio. €	119,9 Mio. €	326,0 Mio. €
Je WE p. a.	717 €	266 €	572 €	1.555 €
Je m ² p. a.	11,38 €	4,22 €	9,07 €	24,67 €
Je m ² mtl.	0,95 €	0,35 €	0,76 €	2,06 €
Anteil an betrieblichen Aufwendungen	14,9%	11,9%	5,5%	32,3%
Relation zum Gesamterlös	14,0%	11,2%	5,2%	30,4%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	14,3%	11,4%	5,3%	31,1%

Quellen: Jahresabschlüsse Wiener Wohnen 2018–2022

Tabelle 21: Aufwendungen und Erträge der LWU (2022)

	Gesamt	Je WE p. a.	Je m ² Nutzfläche p. a.	Je m ² mtl.	Anteil
Aufwendungen	2.597,2 Mio. €	7.267 €	109 €	9,11 €	... an Aufwendungen
Personalaufwendungen	283,4 Mio. €	793 €	12 €	0,99 €	11%
Leistungen und Lieferungen	1.333,9 Mio. €	3.733 €	56 €	4,68 €	51%
Sonstige Aufwendungen	928,2 Mio. €	2.597 €	39 €	3,26 €	36%
Steuern	51,6 Mio. €	144 €	2 €	0,18 €	2%
Gesamtertrag	2.911,5 Mio. €	8.147 €	123 €	10,21 €	... am Ertrag
Mieteinnahmen (nettokalt)	1.824,4 Mio. €	5.105 €	77 €	6,40 €	63%
Sonstige Erträge aus der Bewirtschaftung	781,1 Mio. €	2.186 €	33 €	2,74 €	27%
Sonstige Erträge und Erlöse	306,0 Mio. €	856 €	13 €	1,07 €	10%
Gewinn	314,3 Mio. €	879 €	13 €	1,10 €	11%

Quellen: Geschäftsberichte LWU 2022

einheit spielen Zinsen und andere Finanzierungskosten in der Bilanz von Wiener Wohnen eine eher nachgeordnete Rolle. Der monatliche Kostenbetrag von 0,35 €/m² entspricht jeweils 5 Prozent der Gesamtaufwendungen und Erträge.

In den Gewinn- und Verlustrechnungen der Jahresabschlüsse weist Wiener Wohnen unter der Rubrik «sonstige betriebliche Aufwendungen» die Ausgaben für «die betrieblichen Aufwendungen [aus], die zur Verwaltung der Wohnhausanlagen erforderlich sind» (Wiener Wohnen 2023a: 26). Dazu werden insbesondere die Leistungen der Wiener Wohnen Kundenservice GmbH für die Gewährleistung der Kundenbetreuung, Aufwendungen für die Organisation und Verwaltung des Unternehmens, aber auch Kosten für Post, Telekommunikation und elektronische Datenverarbeitung (EDV) sowie für die Mieten der Geschäftsräume und eine Reihe weiterer betriebsnotwendiger Ausgaben gezählt. Die Summe dieser Ausgaben lag in den vergangenen Jahren bei durchschnittlich knapp 120 Millionen Euro pro Jahr. Das entspricht einem Jahresbetrag von über 570 Euro je Wohnung bzw. einem monatlichen Aufwand von 0,76 €/m². Der Anteil dieser Kosten an den Gesamtaufwendungen und Erträgen von Wiener Wohnen beträgt jeweils etwa 11 Prozent und liegt damit wesentlich höher als bei den untersuchten Wohnungsunternehmen in Berlin.

5.4 MIETKALKULATION UND BEWIRTSCHAFTUNGSKOSTEN

In diesem Kapitel fassen wir die verschiedenen vorgestellten Aspekte der Bewirtschaftungskosten zusammen und skizzieren die Zusammensetzung der Gesamtaufwendungen, die wir den Erträgen aus der Hausbewirtschaftung gegenüberstellen. In einem zweiten Schritt beschreiben wir die unterschiedlichen Wege, die öffentliche und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen bei der Mietpreisgestaltung in ihren Beständen gehen.

Die von uns untersuchten Beispiele zeigen, dass die Mieten im Bestand vor allem von Regelungen und Rahmenbedingungen der Vergangenheit bestimmt wer-

den und häufig nach der Wohndauer variieren. Außer bei Neubauten, die projektspezifisch kalkuliert werden, und bei Modernisierungsumlagen ließ sich angesichts der Vielzahl kostenrelevanter Faktoren kein direkter Einfluss von bestands- und baualtersspezifischen Kosten einer Wohnung bzw. eines Gebäudes auf die Mietpreise ermitteln.⁴⁰

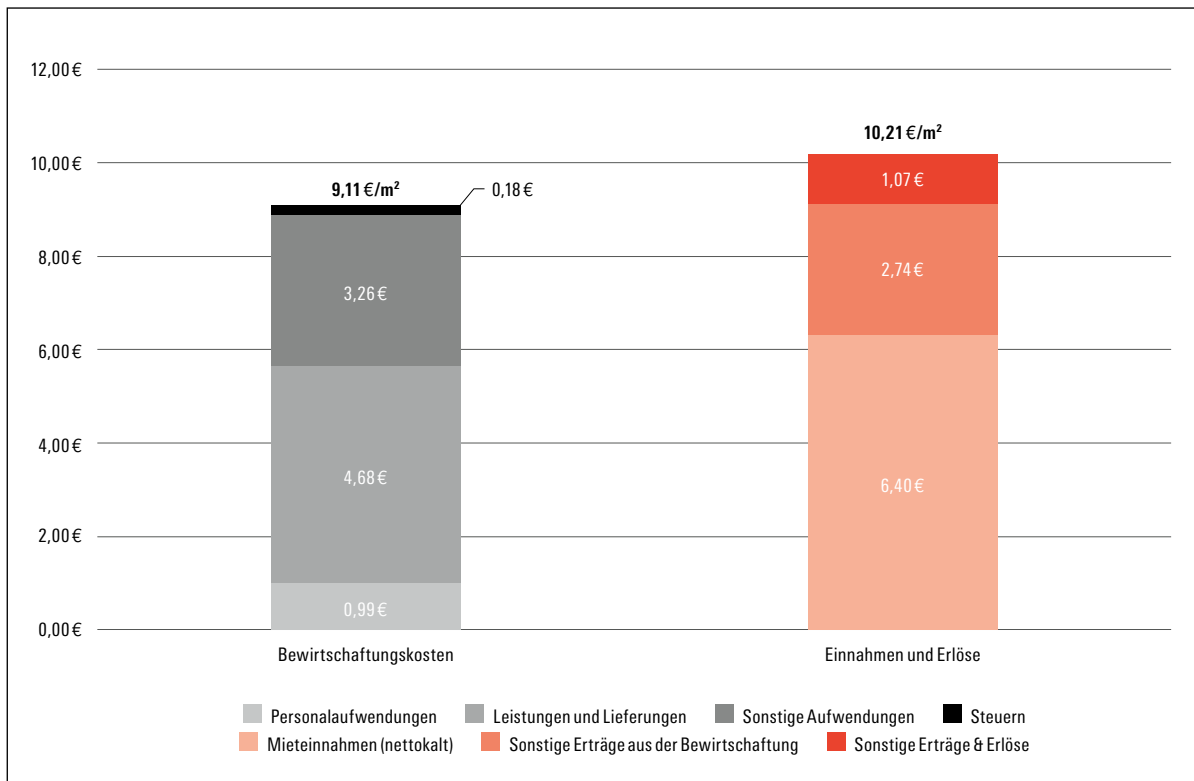
Mietkalkulation und Bewirtschaftungskosten bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin

Die Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung machen bei allen LWU seit mehr als zehn Jahren über 85 Prozent der Gesamterträge aus. Dazu gehören neben den Mieteinnahmen für Wohnungen und Gewerbe auch die eingenommenen Betriebskosten. Zusätzliche Einnahmen erzielen die Landeseigenen Wohnungsunternehmen durch die Übernahme von Verwaltungsaufgaben in fremdverwalteten Beständen und verschiedene Dienstleistungen für externe Verwaltungen oder Unternehmen.

Die gesamten Aufwendungen der LWU beliefen sich im Jahr 2022 auf knapp 2,6 Milliarden Euro (siehe Tabelle 22). Dem standen Einnahmen von insgesamt mehr als 2,9 Milliarden Euro gegenüber, sodass die LWU einen Überschuss von rund 314 Millionen Euro verbuchen konnten. Auch in den vergangenen Jahren konnten die LWU in ihrer Gesamtheit regelmäßig einen Gewinn erwirtschaften.⁴¹

⁴⁰ Einige Interviewpartner*innen verwiesen sogar auf einen umgekehrten Zusammenhang, bei dem nicht die Aufwendungen die Mietpreise bestimmten, sondern die bestehenden Einnahmen sinnvollen Ausgaben Grenzen setzten. So begrenzen beispielsweise die insgesamt niedrigen Mietpreise in «einfachen Wohnlagen» die Bereitschaft zu aufwendigen Instandsetzungsarbeiten in den Wohnungen (Interview BBU 2024). ⁴¹ In Relation zu den Gesamterträgen stiegen die Jahresüberschüsse der LWU von 8 Prozent (2012) auf fast 23 Prozent (2019), gingen aber in den Folgejahren auf 11 bis 12 Prozent zurück. Da die LWU seit 20 Jahren keine Gewinne mehr ausschütten, verbleiben tatsächlich alle erwirtschafteten Überschüsse in den Unternehmen. Was aber heißt das für die Miethöhen? Könnten die Mieten einfach um 8 Prozent (2012) oder 23 Prozent (2019) gesenkt werden, ohne die Existenz der LWU zu gefährden? Nein. Wie ein Blick auf den Cashflow der Gesellschaften zeigt (siehe Anhang, Tabelle VI), gehören zum wohnungswirtschaftlichen Kern der LWU eben auch Investitionen und die Aufnahme wie die Tilgung von Krediten. Der Zusammenhang zwischen Wohnungsmieten, Betriebskosten, wohnungswirtschaftlichem Aufwand und Vermögen lässt sich nicht auf eine Faustformel herunterrechnen.

Abbildung 4: Aufwendungen und Erträge der LWU je Monat und Quadratmeter (2022)



Quellen: Geschäftsberichte LWU 2022

Berechnet auf den Quadratmeter Wohnfläche betragen die Bewirtschaftungskosten im Jahr 2022 insgesamt 9,11 Euro pro Monat (siehe Abbildung 4). Darin enthalten sind auch die Ausgaben für die Betriebskosten. Der Gesamtertrag aus Nettokaltmieteinnahmen, Betriebskostenzahlungen und sonstigen Erträgen der Landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften summierte sich in diesem Jahr auf durchschnittlich 10,21 €/m². Dabei ist zu erkennen, dass die Einnahmen aus der Bewirtschaftung (Nettokaltmieten, Betriebskosten und Einnahmen aus der Gewerbevermietung) mit 9,14 €/m² knapp über den Aufwendungen (9,11 €/m²) liegen, sodass bei den aktuellen Mietkonstellationen der LWU alle Bewirtschaftungskosten gedeckt sind. Auch wenn in den öffentlichen Debatten über die Mietpreisfestsetzungen der LWU regelmäßig auf die steigenden Kosten der Bewirtschaftung verwiesen wird, gibt es keinen verbindlichen Zusammenhang zwischen den Miethöhen und den Bewirtschaftungskosten.

Die Landeseigenen Wohnungsunternehmen orientieren sich bei der Mietpreisgestaltung in ihren Beständen grundsätzlich an den Mietspiegelwerten der jeweiligen Baualtersklassen und an den im Wohnraumversorgungsgesetz (WoVG) sowie in den Kooperationsvereinbarungen (KoopV) enthaltenen politischen Vorgaben. Insbesondere die Bestandsmieten für Wohnungen unterliegen den Regelungen des WoVG und der KoopV Wohnen. Die neue KoopV, die für die Jahre 2024 bis 2027 gilt, sieht allerdings jenseits des «Leistbarkeitsversprechens» keine besonderen Beschränkungen für

Mieterhöhungen vor, die über das Mietrecht hinausgehen (SenSBW 2024b). Die Berliner Landesregierung will die finanzielle Basis der Unternehmen für die anstehenden Investitionen in die energetische Modernisierung stärken. Der geförderte Neubau kommt trotz klarer Vorgaben zu den Miethöhen nach der massiven Aufstockung der Förderung in den Wohnungsbauförderungsbestimmungen (WFB 2023) ohne Fremdfinanzierung zu Marktbedingungen aus (Gerhardt/Möller 2023). Für frei finanzierte Neubauten gelten eher flexible, wirtschaftlich und politisch ausgehandelte Grenzen.

Mietkalkulation und Bewirtschaftungskosten der Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin

Die vier von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften haben für ihren Bestand von etwas mehr als 30.000 Wohnungen im Jahr 2022 insgesamt über 186 Millionen Euro für die Bewirtschaftung ausgegeben (siehe Tabelle 22). Dieser Summe an Aufwendungen steht ein Gesamtertrag von rund 217 Millionen Euro gegenüber, der zu 95 Prozent aus den Erträgen der Hausbewirtschaftung (hauptsächlich Nutzungsentgelte, Mieten und Betriebskosten) stammt. Der Gewinn der WBG betrug in diesem Jahr insgesamt etwa 30 Millionen Euro, ein Anteil von 14 Prozent am Gesamtertrag.

Die monatlichen Aufwendungen für die Bewirtschaftung – einschließlich der Ausgaben für Betriebskosten – betragen im Jahr 2022 insgesamt 7,82 €/m² (siehe Abbildung 5). Der Gesamtertrag aus den Nutzungsentgelten (rechnerisch vergleichbar mit Nettokaltmiet-

Tabelle 22: Aufwendungen und Erträge ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften (2022) (WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN)

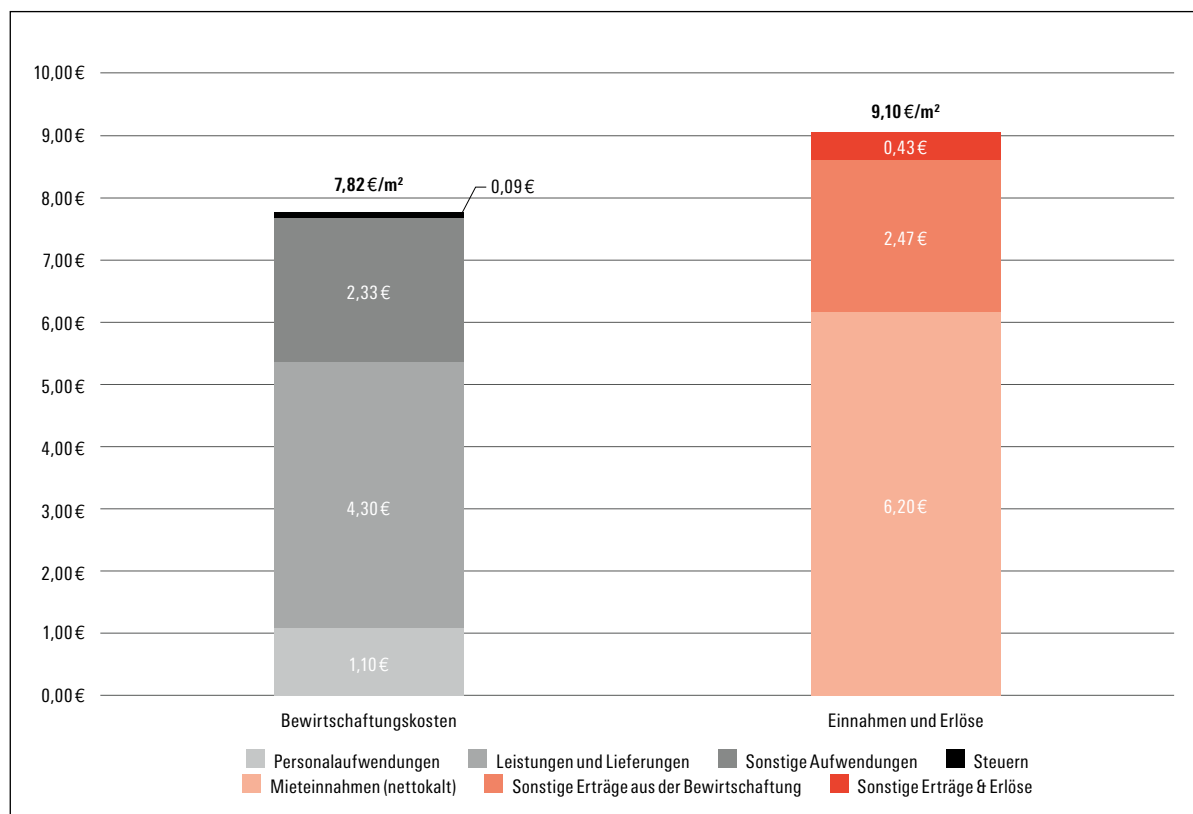
	Gesamt	Je WE p. a.	Je m ² p. a.	Je m ² mtl.	Anteil
Aufwendungen	186,5 Mio. €	6.153 €	93,83 €	7,82 €	... an Aufwendungen
Personalaufwendungen	26,3 Mio. €	866 €	13,21 €	1,10 €	14%
Leistungen und Lieferungen	102,4 Mio. €	3.380 €	51,55 €	4,30 €	55%
Sonstige Aufwendungen	55,6 Mio. €	1.835 €	27,99 €	2,33 €	30%
Steuern	2,1 Mio. €	71 €	1,08 €	0,09 €	1%
Gesamtertrag	217,0 Mio. €	7.160 €	109,20 €	9,10 €	... am Ertrag
Mieteinnahmen (nettokalt)	147,9 Mio. €	4.879 €	74,40 €	6,20 €	68%
Sonstige Erträge aus der Bewirtschaftung	58,8 Mio. €	1.940 €	29,59 €	2,47 €	27%
Sonstige Erträge und Erlöse	10,4 Mio. €	342 €	5,21 €	0,43 €	5%
Gewinn	30,5 Mio. €	1.007 €	15,36 €	1,28 €	14%

Quellen: Jahresabschlüsse WBG 2022

einnahmen), Betriebskostenzahlungen und sonstigen Erträgen der von uns näher untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften summierte sich in diesem Jahr auf 9,10 €/m². Auch bei den Genossenschaften gilt: Die Einnahmen aus der Bewirtschaftung (Nutzungsentgelte und Betriebskosten) liegen mit 8,67 €/m² deutlich über den Aufwendungen (7,82 €/m²), sodass bei den aktuellen Mietkonstellationen der WBG alle Bewirtschaftungskosten aus den unmittelbaren Erträgen aus der Hausbewirtschaftung gedeckt sind.

Die durchschnittlichen Mietpreise der im Verband Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) organisierten Wohnungsbaugenossenschaften (mit ihren insgesamt 186.000 Wohnungen) wurden für das Jahr 2021 mit 5,81 €/m² (nettokalt) bei (kalten) Betriebskosten in Höhe von 1,95 €/m² und Heizkosten von durchschnittlich 0,86 €/m² angegeben (BBU 2022a, 2022b). Die von uns näher untersuchten WBG liegen mit ihren Mieten von durchschnittlich 6,20 €/m² im Jahr 2022 leicht über diesem Niveau.

Abbildung 5: Aufwendungen und Erträge ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin je Monat und Quadratmeter (2022) (WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN)



Quelle: Geschäftsberichte WBG 2022

Auch ihre sonstigen Erlöse aus der Hausbewirtschaftung fallen mit durchschnittlich 2,47 €/m² höher als die mittleren Betriebskosten aller WBG im BBU aus.⁴²

Alle WBG verfolgen das Ziel, ihren Mitgliedern erschwingliche Mieten anzubieten, während sie gleichzeitig das Dilemma bewältigen müssen, eine gerechte Behandlung sicherzustellen und Qualitätsunterschiede zu berücksichtigen. Erreicht wird dies durch eine transparente und faire Mietstruktur und Mietentwicklung über einen bestimmten Zeitraum, die die finanzielle Belastung der Genossenschaftsmitglieder minimiert und gleichzeitig angemessene Einnahmen für die WBG generiert. Für einige der von uns untersuchten Genossenschaften liegen Mietkonzepte vor, die mit unterschiedlichen Herangehensweisen den Mietpreis in ihren Beständen bestimmen. Nach den dabei zugrunde gelegten Kriterien lassen sich die Prinzipien einer a) Wohnungsgrößenmiete, b) Wohnwertmiete, c) Flächenanteilmiete sowie d) objektbezogenen Kostenmiete unterscheiden.

Wohnungsgrößenmiete: Die Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg hat für den Zeitraum bis 2027 ein Mietkonzept entwickelt, das auf transparenten und moderaten Erhöhungen basiert, um zukünftige Investitionen in Erhalt und Verbesserung des Wohnungsbestands zu garantieren. Seit 2019 werden die Mietwerte schrittweise angepasst. Die Berechnung der monatlichen Grundnutzungsgebühr erfolgt nach der Wohnungsgröße. Unterschieden wird dabei zwischen Wohnungen mit weniger als 40 Quadratmetern (6,40 €/m²), Wohnungen zwischen 40 und 60 Quadratmetern (5,60 €/m²), Wohnungen zwischen 60 und 80 Quadratmetern (5,30 €/m²) und Wohnungen mit mehr als 80 Quadratmetern (5,10 €/m²). Die durchschnittlichen Neubaumieten (z. B. in der Landsberger Allee 180 A–D) liegen bei 8,20 €/m² (WGLi 2023). Bei etwa einem Drittel der Mitglieder liegt die derzeitige Miete noch unter diesen Orientierungswerten des Mietkonzepts. Für sie ist eine schrittweise Anpassung vorgesehen, wobei eine Erhöhung unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben jeweils um 0,20 €/m² erfolgen soll. Neuvermietungen sind von dieser Regelung ausgenommen und erfolgen nach den gesetzlichen Vorschriften (ebd.).

Wohnwertmiete: Die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 verwendet für ihr Konzept der Wohnwertmiete (2023) zwei Formeln, um das Verhältnis zwischen Mitgliedern und Genossenschaft zu bestimmen. Zum einen wird die Wohnwertgruppe anhand der Bewertung der einzelnen Wohnhäuser und deren Einteilung in Gruppen ermittelt, zum anderen werden wohnungsspezifische Qualitätsmerkmale sowie stadtteilbezogene Zu- oder Abschläge berücksichtigt. Langjährige Mieter*innen, die mindestens zehn Jahre in derselben Wohnung gewohnt haben, erhalten bei einem Umzug in eine andere Wohnung der Genossenschaft als Treuebonus einen monatlichen Abschlag in Höhe von 0,75 €/m² auf das zu entrichtende Nutzungsentgelt. Bei einer Wohndauer von mindestens 20 Jahren erhöht sich dieser Bonus auf 1,25 €/m².

Flächenanteilmiete: Die Mietkonzeption der NEUES BERLIN eG (2021) sieht vor, dass sich künftige Mieterhöhungen bei Bestandsmieten und Neuvermietungen nicht mehr an der im Mietspiegel verankerten ortsüblichen Vergleichsmiete ausrichten. Stattdessen orientieren sie sich an den wirtschaftlichen Erfordernissen der WBG sowie an den Vergleichsmieten innerhalb des Bestands. Kalkuliert wird dabei mit den prognostizierten Ausgaben für die kommenden Jahre, die auf die Gesamtwohnfläche hochgerechnet werden. Mietanpassungen erfolgen dann dort, wo es rechtlich möglich ist (Interview NEUES BERLIN 2024). Darüber hinaus wurde eine Härtefallkommission eingesetzt, um Mitglieder in Situationen wie einer Unzumutbarkeit der Neuvertragsmiete oder bei Umzügen innerhalb der Genossenschaft zu unterstützen.⁴³

Objektbezogene Kostenmiete: Die deutlich kleinere Genossenschaft «Am Ostseeplatz» (ca. 600 Wohnungen) hat einen relativ hohen Anteil an Neubauten und in den vergangenen Jahren erworbenen Wohnhäusern in ihrem Bestand. Insbesondere in den neu dazugekommenen Objekten kalkuliert «Am Ostseeplatz» die Mietpreise auf der Basis der Finanzierungs- und Bewirtschaftungskosten, die auf die jeweiligen Herstellungs- und Anschaffungskosten zurückgehen. Auch beim Ankauf von neuen Häusern gilt für diese Genossenschaft: Jedes Objekt muss sich aus den objektbezogenen Mieteinnahmen selbst tragen.⁴⁴

Die meisten Berliner WBG unterscheiden in ihren Mietkalkulationen zwischen Bestandsmieten, Neuvermietungs- und Mieten im Neubau. In der Regel zielen sie darauf ab, die Mieten im Bestand stabil zu halten. Um auf die aktuelle Marktsituation zu reagieren und den wirtschaftlichen Erfordernissen der Unternehmen Rechnung zu tragen, hat sich mittlerweile bei vielen Vorständen die Vorstellung durchgesetzt, dass Neuvermietungs- und Mieten höher angesetzt werden können als Bestandsmieten.

Ein übergreifender Konflikt besteht für die WBG jedoch fast immer zwischen dem Ziel günstiger Mieten im gesamten Bestand und den erhöhten Erneuerungs- bzw. Baukosten bei Neuvermietungen⁴⁵ bzw.

⁴² Diese höheren Erlöse gehen nicht nur auf die Nutzungsentgelte für Wohnungen zurück, sondern auch auf zusätzliche Einnahmen, etwa aus der Verpachtung oder Vermietung von Gewerberäumen, Garagen und sonstigen Nutzflächen. Letztere konnten in der Analyse nicht von den Hausbewirtschaftungserlösen im Rahmen der Wohnungsverwaltung separiert werden. ⁴³ Die Unzumutbarkeit der Mietbelastung wird anhand spezifischer Kriterien beurteilt, unter anderem anhand der Überschreitung eines bestimmten Prozentsatzes des nach staatlichen Transferleistungen verfügbaren Haushaltseinkommens. Als unzumutbar gilt, wenn die Nettokaltmiete 30 Prozent oder die Bruttowarmmiete 50 Prozent des nach Ausschöpfung sämtlicher staatlicher Transferleistungen verfügbaren Haushaltseinkommens übersteigt. Die Härtefallkommission entwickelt Lösungen für diese Fälle und legt sie dem Vorstand zur Entscheidung vor. ⁴⁴ Bei geschätzten Baukosten von 4.000 €/m² und 20 Prozent Eigenkapital müssten 3.200 €/m² an Fremdkapital aufgenommen werden. Bei 4 Prozent Zinsen und 2 Prozent Tilgung entspricht das 192 €/m² pro Jahr bzw. 16 €/m² pro Monat – nur für den Kapitaldienst. Zusammen mit allen sonstigen Bewirtschaftungskosten liegen die kalkulatorischen Selbstkostenmieten im nicht geförderten Neubau bei 20 €/m² pro Monat. ⁴⁵ Die WBG weisen eine geringe Fluktuation auf, die in vielen Fällen auf eine sehr lange Wohndauer der Mitglieder in den Genossenschaftsbeständen zurückzuführen ist. Bei einem Auszug müssen solche Wohnungen oft umfangreich wieder hergerichtet und häufig auch die Heizungs-, Elektrik- und Wasseranlagen auf den neuesten Stand gebracht werden. Das kann mitunter sogar eine komplett neue Infrastruktur beinhalten, also bspw. Stromleitungen, Rohrleitungen und intelligente Stromzähler. Solche Erneuerungsmaßnahmen vor der Wiedervermietung können sich auf bis zu 35.000 Euro pro Wohnung oder 1.200 €/m² belaufen (Interview BBU 2024).

Tabelle 23: Aufwendungen und Erträge von Wiener Wohnen (2022)

	Gesamt	Je WE p. a.	Je m ² p. a.	Je m ² mtl.	Anteil
Aufwendungen	1.113,4 Mio. €	5.307 €	84,24 €	7,02 €	... an Aufwendungen
Personalaufwendungen	241,7 Mio. €	1.152 €	18,29 €	1,52 €	22%
Leistungen und Lieferungen	538,7 Mio. €	2.568 €	40,76 €	3,40 €	48%
Sonstige Aufwendungen	333,0 Mio. €	1.587 €	25,19 €	2,10 €	30%
Steuern	29.136 €	0,14 €	0,00 €	0,00 €	0%
Gesamtertrag	1.152,1 Mio. €	5.492 €	87,17 €	7,26 €	... am Ertrag
Mieteinnahmen (nettokalt)	648,3 Mio. €	3.090 €	49,05 €	4,09 €	56%
Sonstige Erträge aus der Bewirtschaftung	463,9 Mio. €	2.211 €	35,10 €	2,92 €	40%
Sonstige Erträge und Erlöse	39,9 Mio. €	190 €	3,02 €	0,25 €	4%
Gewinn	38,7 Mio. €	184 €	2,93 €	0,24 €	3,4%

Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

Vermietung im Neubau.⁴⁶ Zur Bewältigung dieses Konflikts werden verschiedene Strategien verfolgt. Während einige WBG auf eine schrittweise Mietanhebung im gesamten Bestand setzen,⁴⁷ um die Kosten auszugleichen, entscheiden sich andere dafür, höhere Mietpreise ausschließlich bei Neuvermietungen oder im Neubau zu verlangen.⁴⁸

Mietkalkulation und Bewirtschaftungskosten bei Wiener Wohnen

Wiener Wohnen hatte 2022 mit ihren knapp 210.000 Wohnungen im Bestand Gesamtaufwendungen von über 1 Milliarde Euro. Dem stehen Gesamteinnahmen aus Erträgen und Erlösen in fast derselben Höhe gegenüber. Der Gewinn betrug in diesem Jahr knapp 39 Millionen Euro und entsprach etwa 3,4 Prozent des Umsatzes. Dieses Geschäftsergebnis liegt deutlich über dem der Vorjahre (2017 bis 2021 lag der Gewinn im Durchschnitt nur bei 3 Mio. € p. a. bzw. bei 0,3 Prozent des Umsatzes).

Mit 97 Prozent stammen fast alle Einnahmen von Wiener Wohnen aus der Hausbewirtschaftung und nur ein sehr geringer Teil aus anderen Wirtschaftsaktivitäten (siehe Tabelle 23). Die Bewirtschaftungsstrategie von Wiener Wohnen ist explizit nicht auf eine Gewinnmaximierung ausgerichtet und kann als *Prinzip einer kostendeckenden Bewirtschaftungsmiete* verstanden werden.

Die an den tatsächlichen Aufwendungen orientierte Bewirtschaftung wird auch bei der Betrachtung der auf den Quadratmeter umgerechneten Kostenstrukturen deutlich. Die Summe der Bewirtschaftungskosten betrug im Jahr 2022 monatlich 7,02 €/m². Darin enthalten sind auch die Betriebskosten. Der Gesamtertrag aus Miet- und Betriebskostenzahlungen⁴⁹ und sonstigen Erträgen belief sich auf 7,26 €/m² pro Monat. Die monatlichen Einnahmen aus der Bewirtschaftung lagen bei Wiener Wohnen 2022 mit 7,01 €/m² unter den tatsächlichen Aufwendungen (7,02 €/m²) und mussten

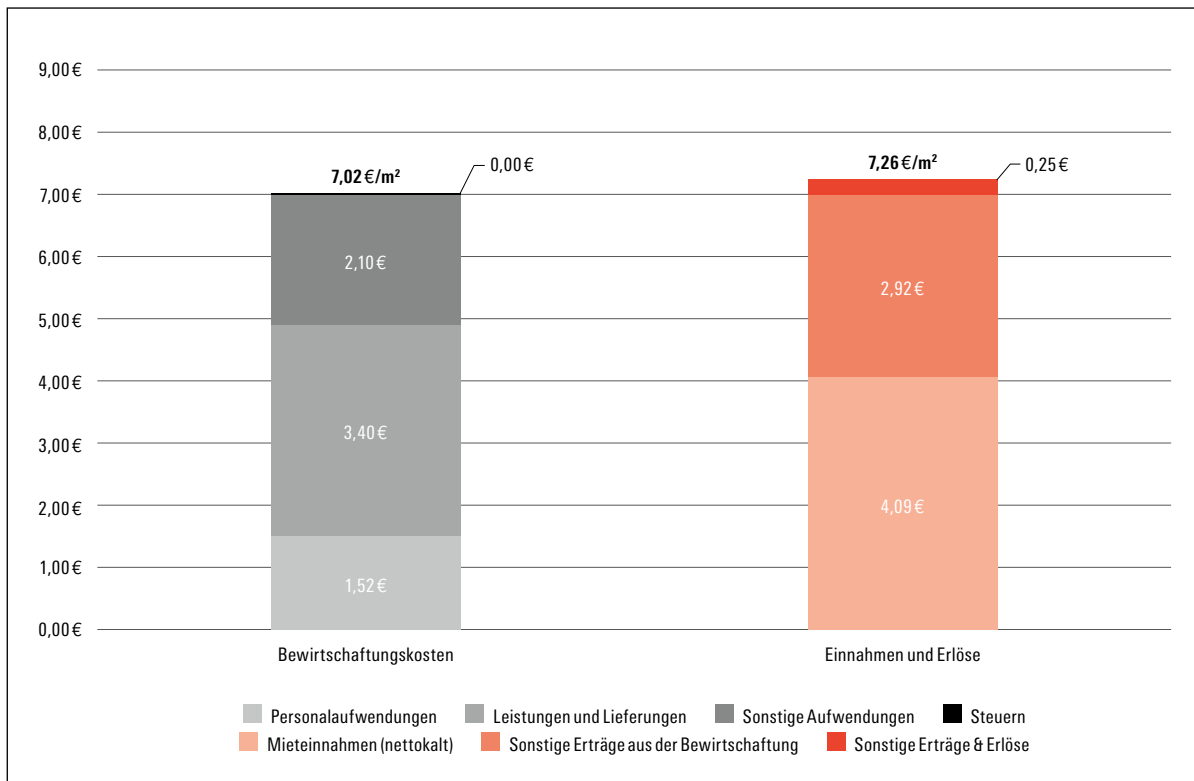
durch zusätzliche Erlöse und Einnahmen ausgeglichen werden, die im Jahr 2022 insgesamt 3,02 €/m² betragen (siehe Abbildung 6).

Trotz der fast deckungsgleichen Größen von Aufwendungen und Erträgen gibt es auch in Wien keine formale oder rechtliche Koppelung von Bewirtschaftungskosten und Mietpreisen. Die Festsetzung der Miethöhen in den Wohnungen von Wiener Wohnen orientiert sich im Kern an den Ausstattungskriterien und variiert nach dem Zeitpunkt, zu dem der Mietvertrag abgeschlossen wurde. Wiener Wohnen hält sich dabei an die rechtlichen Vorgaben des Mietrechtsgesetzes (MRG) und in den geförderten Wohnbauten an die Förderbestimmungen. Im Wiener Gemeindebau muss zwischen drei nebeneinander geltenden Mietpreissystemen unterschieden werden: a) Kategorie-mietzins, b) Richtwertmiete und c) Fördermiete in den mit öffentlichen Mitteln erbauten Wohnungen.

Kategoriemietzins: Die vor 1994 vermieteten Wohnungen von Wiener Wohnen unterliegen (mit Ausnahme der geförderten Wohnungen) dem Kategorie-

⁴⁶ Aufgrund der gegenwärtig hohen Baukosten investieren WBG insgesamt nur sehr begrenzt in Neubauprojekte, da die Kalkulationen keine erschwinglichen Mieten für ihre Mitglieder zulassen. Um eine gerechte Mietenberechnung zu ermöglichen, betrachtet die Genossenschaft «Am Ostseeplatz» bspw. jedes Projekt separat in der Buchhaltung und kalkuliert derzeit mit Projektbaukosten im Neubau in Höhe von 4.000 €/m², woraus sich mit Förderung Mietkosten von 6,10 bis 11 €/m² ergeben (Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024). Abhängig von der Ausstattung und dem energetischen Standard sind jedoch eher Nettomieten von bis zu 20 €/m² zu erwarten (Interview BBU 2024). ⁴⁷ Insbesondere große WBG setzen zum Teil auf eine planmäßige Erhöhung der Bestandsmieten, die dann schrittweise in jeweils vorab festgelegten Teilbeständen erfolgen soll. Insbesondere in Fällen, in denen längere Zeit auf eine Mietanhebung verzichtet wurde, können in diesem Verfahren Mietsteigerungen zwischen 50 und 80 Euro je Wohnung auf die Bewohner*innen zukommen (Interview BBU 2024). ⁴⁸ Die Genossenschaft «Am Ostseeplatz» beispielsweise hält seit 2014 die Mieten im Bestand stabil und kalkuliert die Mieten in den Neubau- und Ankaufhäusern jeweils separat. ⁴⁹ Bei der Beurteilung der Mieten im Wiener Gemeindebau ist zu berücksichtigen, dass sich das Äquivalent zu den Nettokaltmieten aus einem mietrechtlich regulierten Hauptmietzins und zeitweise erhobenen Instandhaltungsbeiträgen bzw. Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträgen zusammensetzt. Bezogen auf die gesamten Mieteinnahmen von Wiener Wohnen machen diese temporären Sonderzahlungen etwa 10 Prozent der gesamten Mieterträge aus. Mieter*innen müssen zudem auf die Summe der Mietzahlungen eine Steuer von 10 Prozent zahlen, sodass der tatsächliche Zahlbetrag über den hier ausgewiesenen Werten liegt.

Abbildung 6: Aufwendungen und Erträge von Wiener Wohnen je Monat und Quadratmeter (2022)



Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

rienmietsystem; die bei Inkrafttreten des MRG 1982 festgelegten Mietpreise durften nur parallel zu den Inflationsdaten erhöht werden (Eder 2010: 22 ff.; siehe Tabelle 24). Im Jahr 2022 waren mit gut 85.000 Wohnungen noch 42 Prozent aller vermieteten Wohnungen dem Kategorienmietsystem zuzuordnen. Für die Jahre 2024/25 hat Wiener Wohnen einen Verzicht auf Mieterhöhungen angekündigt und zugesichert, dass diese «auch zu einem späteren Zeitpunkt nicht nachträglich angehoben» werden (Wiener Wohnen 2023d).

Tabelle 24: Mietpreise nach Kategoriemietzins im Wiener Gemeindebau (2022)

Kategorie ⁵⁰	A	B	C	D
Hauptmietzins ohne Betriebskosten und Steuern	4,47 €/m²	3,35 €/m²	2,23 €/m²	1,12 €/m²
Anzahl der Wohnungen	85.043			

Quellen: Wiener Wohnen 2023c; Gemeinderat Wien 2023

Richtwertmiete: Die nach 1994 vermieteten Wohnungen unterliegen (mit Ausnahme der geförderten Wohnungen) dem vollen Anwendungsbereich des MRG hinsichtlich Kündigungsschutz und Mietpreisregulierung.⁵¹ Die Mietpreise in diesen Beständen orientieren sich an den vom österreichischen Justizministerium regelmäßig für die einzelnen Bundesländer festgelegten Richtwerten für die verschiedenen Aus-

stattungskategorien (Arbeiterkammer Wien 2023: 28 f.; siehe Tabelle 25).⁵² Auch die im Bereich der Richtwertmieten alle zwei Jahre mögliche Erhöhung auf Basis der Inflationsentwicklung wird von Wiener Wohnen für die Jahre 2024/25 ausgesetzt. Die mietrechtlich möglichen Lagezuschläge werden von Wiener Wohnen nicht erhoben.

Tabelle 25: Mietpreise nach Richtwertmiete im Wiener Gemeindebau (2022)

Kategorie	A	B	C
Hauptmietzins ohne Betriebskosten und Steuern	6,67 €/m²	5,00 €/m²	3,33 €/m²
Anzahl der Wohnungen	86.299		

Quellen: Wiener Wohnen 2023c; Gemeinderat Wien 2023

⁵⁰ Der mit Abstand größte Anteil der Gemeindewohnungen weist mittlerweile den höchsten Standard (Kategorie A) auf. Im Jahr 2022 waren 72 Prozent der Wohnungen von Wiener Wohnen der Kategorie A zugeordnet, 13,7 Prozent der Kategorie B und 14,1 Prozent der Kategorie C. Wohnungen ohne WC und Wasseranschluss (Kategorie D) gibt es mit 0,2 Prozent der Wohnungen nur noch in sehr wenigen Ausnahmefällen (Wiener Wohnen 2023f: 26). Bei der Bewertung ist zu beachten, dass die tatsächliche Ausstattung der Wohnungen über die Merkmale der Kategorien hinausgehen kann, wenn diese in bestehenden oder fortgesetzten Mietverhältnissen von den Mieter*innen selbst eingebaut wurden. ⁵¹ Die Option des «angemessenen Hauptmietzins» für nach 1994 vermietete (und nach 1945 errichtete) Wohnungen orientiert sich an den Marktmieten und spielt für die Mietpreise im Wiener Gemeindebau keine Rolle. ⁵² Als Stichtage für die Anwendung der Richtwertmiete gelten die Zeitpunkte der Fertigstellung: für vermietete Eigentumswohnungen: 9. Mai 1945, für Mietwohnungen: 1. Juli 1953.

Fördermiete: Für Wohnungen in Gebäuden, die mit Fördergeldern errichtet wurden, gelten die Mieten der jeweiligen Förderprogramme. Im Rahmen des Programms «Gemeindebau Neu» werden seit 2015 Wohnungen zu Bruttomieten von 7,50 €/m² vermietet.⁵³ Im Jahr 2022 befanden sich im Bestand von Wiener Wohnungen etwa 30.000 Förderwohnungen (etwa 15 Prozent), die zum größten Teil auf Förderprogramme der 1980er- und 1990er-Jahre zurückgehen (siehe Tabelle 26).

Tabelle 26: Mietpreise der Förderwohnungen im Wiener Gemeindebau (2022)

Bruttokaltmiete	7,50 €/m ²
Hauptmietzins ohne Betriebskosten und Steuern	ca. 5,00 €/m ²
Anzahl der Wohnungen	30.276

Quellen: Stadt Wien 2019; Wiener Wohnen 2023c; Gemeinderat Wien 2023

Bei den drei Mietpreissystemen (Kategoriemietzins, Richtwertmiete, Fördermiete) wird nicht zwischen Bestands- und Neuvermietungsmieten unterschieden, da sich die Miethöhen an den wohnungsbezogenen Ausstattungsstandards oder den Förderrichtlinien orientieren. Höhere Mietpreise werden jedoch bei einer Wiedervermietung verlangt, wenn die Wohnung zuvor einer höheren Kategorie zugeordnet werden konnte. Im Rahmen eines «diversifizierten Leerwohnungsmanagements» werden «freiwerdende Wohnungen nicht mehr generell aufkategorisiert», um der «steigenden Nachfrage nach günstigem Wohnraum» gerecht zu werden (Rechnungshof Österreich 2018: 66). Wiener

Wohnen setzt bei der Wiedervermietung verstärkt auf die Optionen der gesetzlichen und erweiterten Mietrechtsfortführung nach den Paragraphen 12 und 14 des MRG: die Mietrechtsübertragung und die Direktvergabe durch die Mieter*innen. Voraussetzung ist jeweils, dass die Einkommensgrenzen für den Bezug einer Gemeindewohnung nicht überschritten werden. Seit 2015 wurden im Jahresschnitt mehr als 3.100 Wohnungen pro Jahr auf einem dieser Wege vergeben. Bei einem durchschnittlichen Wiedervermietungsvolumen von etwa 10.600 Wohnungen pro Jahr entsprechen die Mietrechtsfortführungen durch Verwandte und Direktvergaben durch die bisherigen Mieter*innen einem Anteil von etwa 30 Prozent aller Wohnungswechsel (Gemeinderat Wien 2020, 2023; Wiener Wohnen 2023g).

Die umfangreiche Anwendung von Mietrechtsfortführungen und Direktvergaben wird von Wiener Wohnen mit den dadurch reduzierten Instandsetzungskosten und verkürzten Leerstandzeiten zwischen Auszug und Wiedervermietung begründet. Die Direktvergabe ist insbesondere für Mieter*innen interessant, die ihre Wohnung in Eigenleistungen durch Einbauten aufgewertet haben und im Zuge einer Direktvergabe eine Entschädigung (bis zu max. 5.000 €) aushandeln können. Die Angaben zum durchschnittlichen Mietpreis von 3,95 €/m² für Wohnungen, in denen zwischen 2016 und 2018 ein Mieter*innenwechsel durch Direktvergaben oder Mietrechtsfortsetzungen stattgefunden hat, zeigen, dass es sich dabei überwiegend um sehr günstige Wohnungen handelt (Gemeinderat Wien 2020).

⁵³ Im Unterschied zu den geförderten Bauprojekten der gemeinnützigen Genossenschaften entfällt bei aktuellen Neubauten von Gemeindewohnungen in Wien der Eigenmittelbeitrag für die Grund- und Baukosten, der bis zu 500 €/m² betragen kann.

6 ZUSAMMENFASSUNG

Eine Wohnungsverwaltung im Interesse der Mieter*innen zielt neben den leistbaren Mieten auch auf eine Sicherung und Verbesserung der Wohnqualität, einen zuverlässigen Service und eine Ausweitung der Beteiligungsmöglichkeiten. Im Rahmen unserer Studie zu öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen haben wir Organisations- und Arbeitsstrukturen sowie Kriterien und Kosten einer bestandssichernden, nachhaltigen und sozialen Bewirtschaftung großer Wohnungsbestände untersucht.

Zum Vergleich wurden die Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin (360.000 Wohnungen), ausgewählte Genossenschaften mit größeren Wohnungsbeständen in Berlin (30.000 Wohnungen) sowie die Gemeindewohnbauten von Wiener Wohnen (210.000 Wohnungen) herangezogen. Wir haben die Geschäftsdaten dieser Unternehmen, die insgesamt 600.000 Wohnungen verwalten, ausgewertet und Interviews geführt, um die jeweiligen Strategien, Rahmenbedingungen und Kostenstrukturen der Wohnungsbewirtschaftung zu rekonstruieren. Ziel dieser vergleichenden Herangehensweise war nicht die bewertende Gegenüberstellung der einzelnen Organisationstypen, sondern die Identifikation von Varianzen der Leitbilder, des Organisationsaufbaus und der daraus resultierenden Kostenstrukturen, mit denen die Unternehmen versuchen, eine bestandssichernde, nachhaltige und soziale Bewirtschaftung ihrer Wohnungsbestände zu gewährleisten.

6.1 LEITBILDER UND BEWIRTSCHAFTUNGSKRITERIEN

Ein Vergleich der von uns untersuchten Bewirtschaftungsorientierungen öffentlicher und genossenschaftlicher Wohnungsunternehmen mit großen Beständen zeigt, dass das Selbstverständnis der Unternehmen, ihre Wirtschaftsführung und ihr Versorgungsbeitrag für eine soziale Wohnversorgung weitgehend von formalen Vorgaben durch Gesetze, Verordnungen sowie Satzungen geprägt ist. Das Verhältnis der Vorgaben zur Wirtschaftlichkeit und zu sozialen Zielen der Wohnversorgung wird unterschiedlich ausgestaltet:

- Für die Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin (LWU) priorisiert die Landeshaushaltsordnung eine Orientierung an den «Grundsätze[n] der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit» (LHO, § 7) und stellt die öffentliche Beteiligung an den Unternehmen unter den Vorbehalt, ein «wichtiges Interesse Berlins» zu erfüllen, das «nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise» erreicht werden kann (LHO, § 65). Die im Wohnraumversorgungsgesetz und den Kooperationsvereinbarungen festgelegten Orientierungen und andere politische Zielformulierungen⁵⁴ werden von den Unternehmen überwiegend als von außen angetragene Vorgaben wahrgenommen und von den Geschäftsführungen der LWU als eine He-

erausforderung oder sogar Gefährdung für die eigentlichen (wirtschaftlichen) Zwecke der Unternehmen dargestellt.⁵⁵

- Die Wohnungsbaugenossenschaften sind über das Genossenschaftsgesetz und ihre Satzungen zu einer Bewirtschaftung im Interesse ihrer Mitglieder verpflichtet und können so die Vorgaben zur Wirtschaftlichkeit mit einer Orientierung an möglichst günstigen Mieten relativ widerspruchsfrei verbinden. Da wirtschaftlich notwendige Mieterhöhungen (die es auch bei den WBG gibt) nicht im wirtschaftlichen Interesse der Mitglieder liegen, verfolgen die meisten WBG Strategien, um Mieterhöhungen im Bestand zu vermeiden, zeitlich zu strecken oder durch höhere Neuvermietungsrenten zu kompensieren. Die Bewirtschaftung der WBG orientiert sich konsequent an den Interessen der Mitglieder.
 - Wiener Wohnen hat als «Unternehmung der Stadt Wien» die klare Aufgabe, «Mietwohnungen für einkommensschwächere, wohnungsbedürftige Personen und Familien» (Stadt Wien 1999: X) bereitzuhalten und zu schaffen. Eine Führung der Unternehmung nach «wirtschaftlichen Grundsätzen» ist dem wohnungspolitischen Zweck untergeordnet und beschränkt sich in den konkreten Ausführungen auf die Erstellung eines Wirtschaftsplans, der sicherstellt, dass «langfristig die Aufwände durch die Erträge gedeckt werden» (ebd.). Die Miethöhen sollen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten so festgesetzt werden, dass sie den wirtschaftlichen Zielsetzungen einer kostendeckenden Bewirtschaftungsmiete entsprechen. Im Gegensatz zu den meisten Privatvermieter*innen werden bei der Mietfestsetzung für Gemeindebauten in der Regel keine Lagezuschläge erhoben. Die Bewirtschaftung durch Wiener Wohnen zielt nicht auf einen Unternehmensgewinn, sondern orientiert sich vorrangig am sozialen Wohnversorgungsauftrag der Unternehmung.
- Ausgehend von den formalen Rahmenbedingungen für das jeweilige Selbstverständnis der Bewirtschaftung orientieren sich die öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen an unterschiedlichen Kriterien einer bestandssichernden, nachhaltigen und sozialen Bewirtschaftung.
- *Bestandssicherung*: Neben a) dem Erhalt und der Pflege der bautechnischen Substanz der Wohnungsbestände werden auch b) der unternehmerische Selbsterhalt durch Vermeidung einer Überschuldung und teilweise durch die Erhöhung von Mietein-

⁵⁴ So ist das Programm zur Erweiterung der Bestände (Roadmap, SenSBW 2024a, 2024b) noch bis mindestens 2026 eine zentrale Aufgabe der LWU, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Bewirtschaftungsstrategien hat. ⁵⁵ Diese Einschätzung geht auf Gespräche mit Interviewpartner*innen zurück, die in ihren Funktionen in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen sowie der Wohnraumversorgung Berlin zwischen 2016 und 2021 regelmäßig an Abstimmungsrunden mit den Geschäftsführungen der LWU teilgenommen haben.

nahmen sowie c) eine Aufwertung des Standards in den Wohnungen als Beiträge zur Bestandssicherung verstanden.

- *Nachhaltigkeit*: In Bezug auf die klimapolitischen Herausforderungen orientieren sich die öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen an gesetzlichen Vorgaben und Zielstellungen der Dekarbonisierung und setzen a) auf eine energetische Sanierung der Gebäudehüllen und b) den Ein- und Umbau moderner Heizungsanlagen. Alle untersuchten Unternehmen streben bei energetischen Maßnahmen eine Warmmietenneutralität an, die aber in der Praxis ohne entsprechende Förderungen nicht gewährleistet werden kann. Wiener Wohnen verfolgt in den Auflagen der Wohnungsvergabe und den Programmen zu Wohnungswechseln zudem c) eine Strategie der Reduktion des Wohnflächenverbrauchs.
- *Soziale Kriterien*: Als zentrales Kriterium einer sozialen Wohnversorgung werden von allen öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen a) günstige Mietpreise angesehen. Insbesondere die Genossenschaften mit ihrer Orientierung an den Interessen der Mitglieder versuchen darüber hinaus, b) die Betriebskosten möglichst gering zu halten. Die öffentlichen Unternehmen mit ihren gesetzlichen Versorgungsaufträgen orientieren sich zudem c) am Prinzip der Leistbarkeit. Während Wiener Wohnen eine eher abstrakte Leistbarkeitsorientierung verfolgt, setzen die LWU in Berlin dieses Kriterium mit einem Leistbarkeitsversprechen im Einzelfall um. Die öffentlichen Wohnungsunternehmen (im Gegensatz zu den WBG⁵⁶) orientieren sich d) bei der Vergabe von Wohnungen an Einkommensgrenzen und e) einer zielgruppenspezifischen Vermietung.

6.2 ARBEITSSTRUKTUREN UND ORGANISATIONSAUFBAU

Alle öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen unterliegen klaren Kontrollstrukturen und haben eine weitgehende Berichtspflicht ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten.

- Die Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) unterliegen als große Kapitalgesellschaften nicht nur den Berichtspflichten des Handelsgesetzbuches (HGB), sondern als öffentliche Unternehmen auch den Vorgaben der Landeshaushaltsordnung (LHO) und der parlamentarischen Kontrolle durch verschiedene Ausschüsse im Berliner Abgeordnetenhaus. Die wirtschaftlichen und wohnungspolitischen Ziele des Landes Berlin als Gesellschafter der LWU werden vor allem über Kooperationsvereinbarungen (KoopV), regelmäßige Gesellschaftergespräche und Vertreter*innen der zuständigen Senatsverwaltungen in den Aufsichtsräten vorgegeben.
- Die Wohnungsbaugenossenschaften sind satzungsgemäß in erster Linie ihren Mitgliedern verpflichtet und die Vorstände und ihre Arbeit unterliegen der Zustimmung der jährlich stattfindenden General- oder

Vertreterversammlungen. Darüber hinaus werden die Vorstände in allen ihren unternehmensbezogenen Aktivitäten vom durch die Mitglieder bestellten Aufsichtsrat beraten und beaufsichtigt. Zudem müssen alle WBG einem der genossenschaftlichen Prüfungsverbände angehören, die als umfassende Kontrollinstanzen die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung überprüfen.

- Wiener Wohnen als «Unternehmung der Stadt Wien» ist keine selbstständige Rechtspersönlichkeit und untersteht der amtsführenden Stadträtin und der Magistratsdirektion. Damit werden die wirtschaftlichen und wohnungspolitischen Aktivitäten von Wiener Wohnen unmittelbar von verschiedenen administrativen und parlamentarischen Organen der Wiener Gebietskörperschaft gesteuert und kontrolliert.

Die grundlegenden Organisationsstrukturen der großen Wohnungsunternehmen weisen keine größeren Unterschiede auf. Vor allem die öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen mit großen Beständen setzen auf eine klar gegliederte Struktur mit größeren Verantwortungsbereichen und fachspezifischen Zuständigkeiten von Unterabteilungen. Unterschiede zwischen den von uns untersuchten Unternehmenstypen gibt es jedoch hinsichtlich der Unternehmenskultur:

- Die LWU orientieren sich an klassischen Unternehmenskulturen mit klaren Zuständigkeiten und Hierarchien und setzen überwiegend auf Top-down-Kontrolle und eine Prozessorientierung, um Abläufe zu rationalisieren.
- Die WBG weisen ein breites Spektrum von eher hierarchischen Organisationsmodellen bis zu flexiblen Formen der Kooperation zwischen einzelnen Abteilungen auf.
- Wiener Wohnen sieht sich selbst seit über 20 Jahren auf dem «Weg vom Amt zur Kundenorientierung» (Payr 2001: 42) und hat Ansätze einer modernen Unternehmenskultur entwickelt. Zur Umsetzung der politisch definierten und kontrollierten Ziele setzt Wiener Wohnen jedoch nach wie vor auf stark formalisierte Abläufe und eine bürokratische Organisationsstruktur mit spezialisierten Abteilungen oder Einheiten.

Erhebliche Unterschiede gibt es hinsichtlich der Ausgliederung von Arbeitsaufgaben durch die Einrichtung von Tochterunternehmen oder die Vergabe von Aufträgen an externe Dienstleister.

- Die LWU setzen auf ein Netz an Tochterunternehmen, die zum Teil für sehr spezialisierte Aufgaben (z. B. Concierge-Dienste, Messung an Heizkörpern) zuständig sind. Andere Aufgaben – von Planungsleistungen für Neubauprojekte bis zu Wachsutzdiensten – werden

⁵⁶ Bei den geförderten Wohnungen mit entsprechenden Belegungsbindungen orientieren sich auch die WBG an den jeweils geltenden WBS-Einkommensgrenzen. Eine darüber hinausgehende Verpflichtung zur Vermietung an bestimmte Einkommensgruppen besteht nicht.

regelmäßig an externe Drittanbieter vergeben. Aus wirtschaftlichen und organisatorischen Überlegungen sowie aus Gründen der Qualitätssicherung setzen aktuell viele LWU auf Inhouse-Lösungen.

- Die WBG mit ihrer traditionellen Orientierung auf Unabhängigkeit, Selbsthilfe und Selbstorganisation sowie Wirtschaftlichkeit versuchen vor allem, die Routineaufgaben der Wohnungsverwaltung und Bestandspflege mit eigenem Personal zu leisten und den Umfang von Vergaben an externe Dienstleister gering zu halten.
- Bei Wiener Wohnen wird auf eine nahezu geschlossene Abwicklung aller verwaltungs- und bestandsbezogenen Aufgaben durch das eigene Personal oder die Tochterunternehmen gesetzt. Letztere sind in den konkreten Arbeitsabläufen kaum von den regulären Wiener-Wohnen-Abteilungen zu unterscheiden, werden von der Direktion gesteuert und von den Mieter*innen als Personal von Wiener Wohnen wahrgenommen.

Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der Regionalisierung von Arbeitsstrukturen und Kontaktmöglichkeiten für Mitglieder und Mieter*innen, die relativ unabhängig von der räumlichen Verteilung der Bestände entschieden werden.

- Die LWU weisen kein klares Muster der Regionalisierung auf. Vier Unternehmen setzen auf eine Struktur mit regionalen Kundenzentren und Stützpunkten, zwei Unternehmen haben ihre Kommunikation mit den Mieter*innen zentralisiert.
- Die WBG setzen nur zum Teil auf regionalisierte Anlaufstellen, orientieren sich aber in ihren Organisationsstrukturen auf eine möglichst hohe Vor-Ort-Präsenz durch Hausmeisterstrukturen und eine unkomplizierte Erreichbarkeit.
- Wiener Wohnen setzt konsequent auf eine zentrale Anlaufstelle, in der sämtliche Aufgaben der Hausverwaltung bearbeitet werden. Zugleich bieten Wiener Wohnen und ihre Tochtergesellschaften durch ein ausgeweitetes System der Hausbetreuung und Hausbesorgung in fast allen Siedlungen eine tägliche Vor-Ort-Präsenz.

Zur übergreifenden Charakteristik der Arbeits- und Organisationsstrukturen der öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen mit großen Wohnungsbeständen gehören: a) die weitgehende Kontrolle durch Mitglieder oder öffentliche Gesellschafter, b) die Orientierung an einer effektiven Organisation der Arbeitsabläufe, bei der c) möglichst viele Aufgaben von den Unternehmen selbst oder ihren Tochterunternehmen übernommen werden, sowie d) der klare Anspruch, möglichst jederzeit für die Mitglieder und Mieter*innen erreichbar zu sein.

6.3 AUSGABEN UND KOSTEN DER WOHNUNGSBEWIRTSCHAFTUNG

Zur Ermittlung der Kosten der Wohnungsbewirtschaftung haben wir die Daten zu den Aufwendungen aus den Geschäftsberichten der untersuchten Wohnungsunternehmen ausgewertet. Von besonderem Interesse waren dabei die Aufwendungen für Instandsetzungsmaßnahmen (weil sie die Qualität der Wohnungen und Wohnanlagen bestimmen), die Aufwendungen für Personal (weil eine ausreichende Personalausstattung die Voraussetzung für reibungslose Verwaltungsabläufe und eine möglichst unkomplizierte Erreichbarkeit ist) sowie die sonstigen Kosten, zu denen beispielsweise die Zinszahlungen und andere Finanzierungskosten gehören (die uns Hinweise darauf geben, wie stark sich die Unternehmen im Bereich Modernisierung, Ankauf oder Neubau engagiert haben bzw. engagieren).

Bei der Interpretation der Ausführungen zu den Aufwendungen und Erträgen der öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen ist zu beachten, dass alle Berechnungen auf Daten der vergangenen Jahre beruhen. Zudem konnte die bilanziell und wirtschaftlich erforderliche Verwendung des Gewinns anhand der uns vorliegenden Informationen nicht beurteilt werden.⁵⁷ Eine Veränderung der Kostenstrukturen durch Inflation, Preissteigerungen, erhöhte Energiekosten und deutlich gestiegene Zinssätze bleibt in dieser retrospektiven Auswertung unberücksichtigt, sodass die hier genannten Werte die künftigen Ausgaben in den jeweils untersuchten Bewirtschaftungsaspekten unterschätzen.

Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung

Ein Vergleich der Aufwendungen für Instandsetzung und Instandhaltung der öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen mit großen Beständen zeigt unterschiedliche Gewichtungen und Rahmenbedingungen dieser Ausgaben (siehe Tabelle 27; Abbildung 7).

Die von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin räumen den Instandsetzungs- und Instandhaltungsmaßnahmen eine deutlich höhere Priorität als anderen bestandsbezogenen Ausgaben (Modernisierung, Ankauf, Neubau) ein. Der durchschnittliche Erhaltungsaufwand von 29 €/m² pro Jahr liegt deutlich über den Vergleichswerten der anderen von uns untersuchten Wohnungsunternehmen. Grund dafür ist neben der guten finanziellen Situation der WBG die strikte Orientierung an den Interessen der Mitglieder: sowohl gut instand gehaltene Wohnungen als auch günstige Mietpreise.

⁵⁷ Für Genossenschaften und Aktiengesellschaften ist es gesetzlich vorgeschrieben, aus dem Gewinn eine Rücklage zu bilden. Auch ein bilanzieller Wertverlust des Eigenkapitals durch Inflation muss durch eine entsprechende Eigenkapitalrendite ausgeglichen werden.

Tabelle 27: Vergleich der Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung (2018–2022)

	LWU	WBG	Wiener Wohnen	II. B-VO ⁵⁸
p. a.	19 €/m ²	29 €/m ²	15 €/m ²	10,61 €/m ² bis 17,18 €/m ²
mtl.	1,62 €/m ²	2,43 €/m ²	1,27 €/m ²	0,88 €/m ² bis 1,43 €/m ²

Quellen: Geschäftsberichte LWU, WBG und Wiener Wohnen 2018–2022; VdW Bayern 2022

Bei den großen öffentlichen Wohnungsunternehmen (LWU und Wiener Wohnen), die nicht nur ihren Mieter*innen verpflichtet sind, sondern einen öffentlichen Auftrag zur sozialen Wohnversorgung erfüllen müssen, konkurrieren die Aufwendungen für die Bestandspflege mit anderen wohnungspolitischen (und teilweise klimapolitischen) Aufgaben. Mit 19 €/m² (LWU) und 15 €/m² (Wiener Wohnen) pro Jahr sind die durchschnittlichen Erhaltungsaufwendungen deutlich niedriger als bei den Genossenschaften.⁵⁹

Die Analyse der Instandsetzungsaufwendungen (siehe Tabelle 28) hat einige übergreifende Aspekte sichtbar gemacht, die als typische Merkmale und Herausforderungen für eine öffentliche bzw. genossenschaftliche Wohnungsbewirtschaftung angesehen werden können:

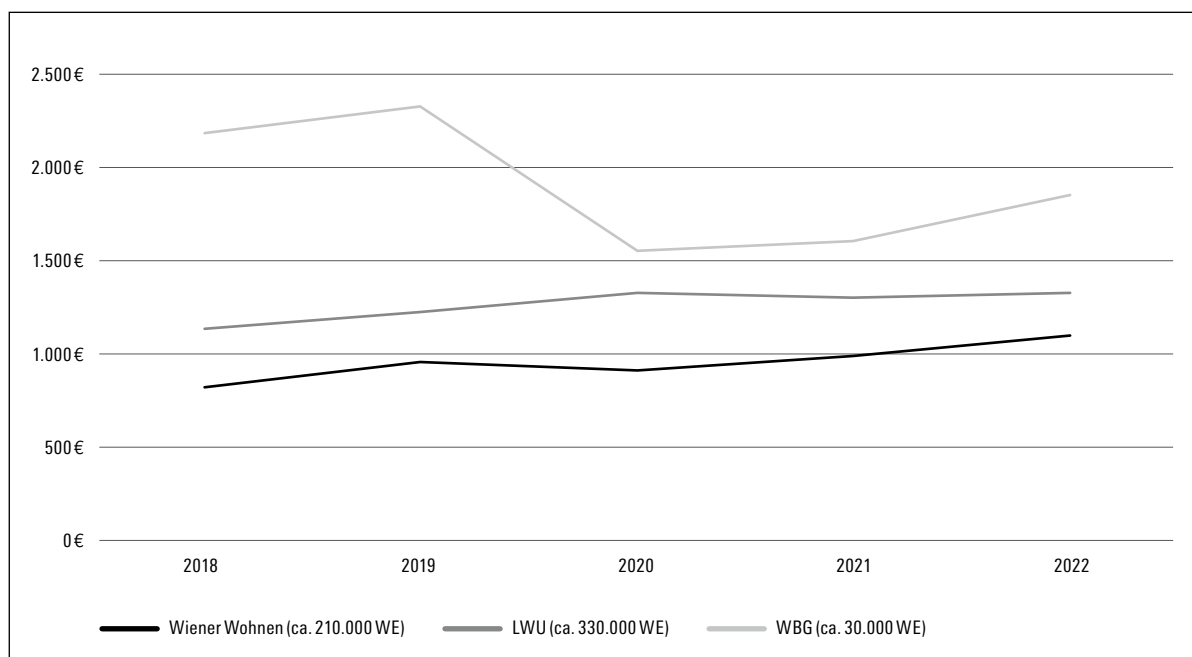
- Aufwendungen für den Erhalt und die Pflege des Bestands werden sinnvollerweise unterschieden zwischen *ungeplant notwendigen* Instandsetzungsmaßnahmen, bei denen eine schnelle Behebung des Schadens angestrebt werden sollte, und *langfristig geplanten* Instandhaltungs- und Instandsetzungs-

maßnahmen, die der strategischen Entwicklung der Bestände dienen.

- Gute und kosteneffiziente Instandsetzungsarbeiten und deren sachgerechte Priorisierung setzen qualifizierte Mitarbeiter*innen sowie eine detaillierte Kenntnis des Gesamtbestands, der einzelnen Wohnanlagen und Wohnungen voraus.
- Unternehmensübergreifend wird etwa die Hälfte der Ausgaben für Instandsetzung und Instandhaltung dafür genutzt, Wohnungen (nach meist langer Mietdauer) für die Wiedervermietung vorzubereiten. Die Angaben für die Kosten solcher Leerwohnungsinstandsetzungen schwanken zwischen 7.000 und 35.000 Euro je Wohnung.
- Die Entscheidung für Leerwohnungsinstandsetzungen wird auch von mietenpolitischen Erwägungen bestimmt. In unternehmerischen Kalkulationen der WBG und LWU in Berlin werden die Kosten von Leerwohnungsinstandsetzungen den zusätzlichen Mieterträgen bei Neuvermietungen gegenübergestellt. Wiener Wohnen setzt ganz gezielt auf das Instrument der Mietrechtsfortsetzung (bei der Nachmieter*innen ohne Maßnahmen in der Wohnung die bisherigen Mietvertragskonditionen übernehmen), um den Bedarf an günstigen Wohnungen zu bedienen.

⁵⁸ In der Zweiten Berechnungsverordnung (II. B-VO) sind Pauschalen für Instandsetzungsausgaben festgelegt, die Vermieter in den Programmen des Sozialen Wohnungsbaus in ihren Kostenmietkalkulationen abrechnen können. Die Höhe der Instandhaltungspauschalen steigt mit dem Baualter der Gebäude. Die zuletzt für 2023 angepassten Werte betragen 10,61 €/m² (bezugsfertig vor < 22 Jahren), 13,45 €/m² (vor 22 bis 32 Jahren) und 17,18 €/m² (vor mindestens 32 Jahren) (VdW Bayern 2022). ⁵⁹ Die Instandsetzungsausgaben in den Gemeindewohnungen von Wiener Wohnen liegen etwa auf dem Niveau der Pauschalen für die Instandhaltungskosten, die in der II. B-VO (§ 28) für den Sozialen Wohnungsbau festgelegt wurden.

Abbildung 7: Jährliche Instandsetzungsausgaben der LWU, WBG und Wiener Wohnen je Wohnung (2018–2022)



Quellen: Geschäftsberichte LWU und WBG 2018–2022; Jahresabschlüsse Wiener Wohnen 2018–2022

Tabelle 28: Vergleich der Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung (2018–2022)

	LWU	WBG	Wiener Wohnen	Alle Unternehmen*
Anzahl der Wohnungen	332.060	30.055	209.738	571.853
Aufwendungen für Instandhaltungen p. a.	422,3 Mio. €	57,4 Mio. €	201,5 Mio. €	681,2 Mio. €
<i>Instandhaltungsaufwendungen je WE p. a.</i>	1.269 €	1.908 €	961 €	1.191 €
<i>Instandhaltungsaufwendungen p. a.</i>	19 €/m ²	29 €/m ²	15 €/m ²	21 €/m ²
Instandhaltungsaufwendungen mtl.	1,62 €/m ²	2,43 €/m ²	1,27 €/m ²	1,77 €/m ²
Anteil Instandhaltung an betrieblichen Aufwendungen	20 %	30 %	20 %	23 %
Relation Instandhaltung zum Gesamterlös	17 %	29 %	19 %	22 %

* Erhaltungsaufwendungen je Wohnung und je m² sowie die Anteile an Aufwendungen und Erlösen für die Gesamtheit der untersuchten Unternehmen wurden auf der Basis von gleichgewichteten Durchschnittswerten kalkuliert.

Quellen: Geschäftsberichte LWU, WBG und Wiener Wohnen 2018–2022

- Alle öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen stellen sich den klimapolitischen Herausforderungen und wollen ihre Bestände umfassend energetisch sanieren. Die abstrakte Zielorientierung einer warmmietenneutralen Umsetzung wird ohne zusätzliche Förderprogramme und Investitionszuschüsse nicht realistisch sein, weil die Aufwendungen für eine energetische Sanierung nicht durch die laufenden Mieterlöse gedeckt werden.
- Insbesondere für die schnelle und kostengünstige Umsetzung ungeplant notwendiger Instandsetzungen sind unternehmenseigene Handwerker*innen der verschiedenen Gewerke von großem Vorteil.

Würde man die unterschiedlichen Ansätze öffentlicher und genossenschaftlicher Wohnungsunternehmen mit ihren Vor- und Nachteilen zusammenrechnen, wären beim aktuellen Preisniveau jährliche Instandsetzungsaufwendungen von 21 €/m² erforderlich. Das entspricht einem monatlichen Mietanteil von 1,77 €/m². Gemessen an den gesamten betrieblichen Aufwendungen sollte mit einem Anteil der Erhaltungsaufwendungen von 23 Prozent kalkuliert werden. In der Analyse der hier untersuchten Unternehmen entspricht das einem Anteil von 22 Prozent der Mieterlöse. Um einen guten, regelmäßig gepflegten Zustand von Wohnanlagen zu sichern, sollten monatlich knapp 1,80 €/m² für die Instandsetzung und Instandhaltung der Gebäude und Wohnungen ausgegeben werden (siehe Tabelle 28).

Fazit der Analyse: Um einen guten und regelmäßig gepflegten Zustand von Wohnanlagen zu sichern, sollten beim aktuellen Preisniveau monatlich etwa 1,80 €/m² für die Instandsetzung und Instandhaltung der Gebäude und Wohnungen in großen Beständen einkalkuliert werden.

Aufwendungen für das Personal

In den von uns untersuchten öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen waren im Jahr 2022 insgesamt über 9.000 Mitarbeiter*innen beschäftigt, die mehr als 610.000 Wohnungen verwalteten. Der Vergleich der untersuchten Unternehmenstypen zeigt, dass die Personalausgaben und das Verhältnis Wohnungen je Mitarbeiter*in nicht nur von der Größe der Bestände, sondern vor allem auch vom

Umfang der Aufgaben abhängen, die vom eigenen Personal erledigt werden. Aus dem Vergleich lassen sich einige Hinweise auf grundlegende Fragen zu Personal und Personalkosten bei der Bewirtschaftung großer Wohnungsbestände ableiten:

- Alle Wohnungsunternehmen mit großen Beständen setzen auf eine Auslagerung verschiedener Leistungen, die entweder a) von Tochterunternehmen übernommen oder b) an Drittanbieter vergeben werden. Ausgelagert werden sowohl personalintensive Routinearbeiten (Hausbetreuung, Reinigung, Grünpflege, Telefonservice etc.) als auch hoch spezialisierte Aufgaben (Wartung komplexer Anlagen, IT-Infrastruktur, Planungsaufgaben für Neubauvorhaben etc.). Die Ausgründung von Tochterunternehmen ermöglicht dabei eine verlässliche und kalkulierbare Leistungserbringung bei einem gleichzeitig hohen Maß an Kontrolle (bis hin zu Weisungs- und Bestimmungsrechten). Angesichts steigender Kosten und des Fachkräftemangels setzen viele Unternehmen verstärkt auf den Ausbau der Inhouse-Kapazitäten für möglichst alle Arbeitsfelder.
- Die Tätigkeitsbereiche der von uns untersuchten Wohnungsunternehmen sind vielfältig, der größte Teil der Personalkosten entfällt jedoch auf das Kerngeschäft der Verwaltung (Mietbuchhaltung, Betriebskostenabrechnung, Fördermittelmanagement etc.) und auf unmittelbar bestandsbezogene Tätigkeiten (Hauswartdienste, Handwerksleistungen, Reinigung, Grünpflege etc.). Mit zunehmendem Sanierungsstand und dem Einsatz moderner Haustechnik steigen die fachlichen Anforderungen an Routinearbeiten in den Wohnungsbeständen.
- Die Organisation von Verwaltungsaufgaben und auch von Hausbetreuungsdiensten steht gleichermaßen vor der Entscheidung, ob im Zuschnitt der Aufgaben und Tätigkeiten auf eine fachlich spezialisierte oder bestandsbezogene Zuständigkeit gesetzt wird. Die von uns untersuchten öffentlichen und genossenschaftlichen Unternehmen gehen sehr verschiedene Wege, die jeweils gut begründet zu sein scheinen.

Die Untersuchung der öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen gibt Hinweise auf die notwendige Personalausstattung und die damit ver-

Tabelle 29: Vergleich der Personalaufwendungen (2022)

	LWU	WBG	Wiener Wohnen	Alle Unternehmen*
Anzahl der Mitarbeiter*innen	4.564	426	3.863	8.853
Personalaufwendungen gesamt	283,0 Mio. €	26,3 Mio. €	241,7 Mio. €	551,0 Mio. €
Wohnungen im Bestand	357.373	30.307	209.795	597.475
Wohnungen je Mitarbeiter*in	78	71	54	68
Personalaufwendungen je WE p. a.	793 €	866 €	1.152 €	937 €
Personalaufwendungen je m ² p. a.	11,93 €	13,21 €	18,29 €	14,48 €
Personalaufwendungen je m ² mtl.	0,99 €	1,10 €	1,52 €	1,21 €
Anteil Personalaufwendungen an betrieblichen Aufwendungen	11%	14%	23%	16%
Relation Personalaufwendungen zum Gesamterlös	10%	13%	21%	15%
Personalaufwendungen je Mitarbeiter*in	62.101 €	61.643 €	62.559 €	62.101 €

* Die Personalaufwendungen je Wohnung und Quadratmeter sowie die Anteile an den Aufwendungen und Erlösen wurden auf der Basis von gleichgewichteten Durchschnittswerten kalkuliert.

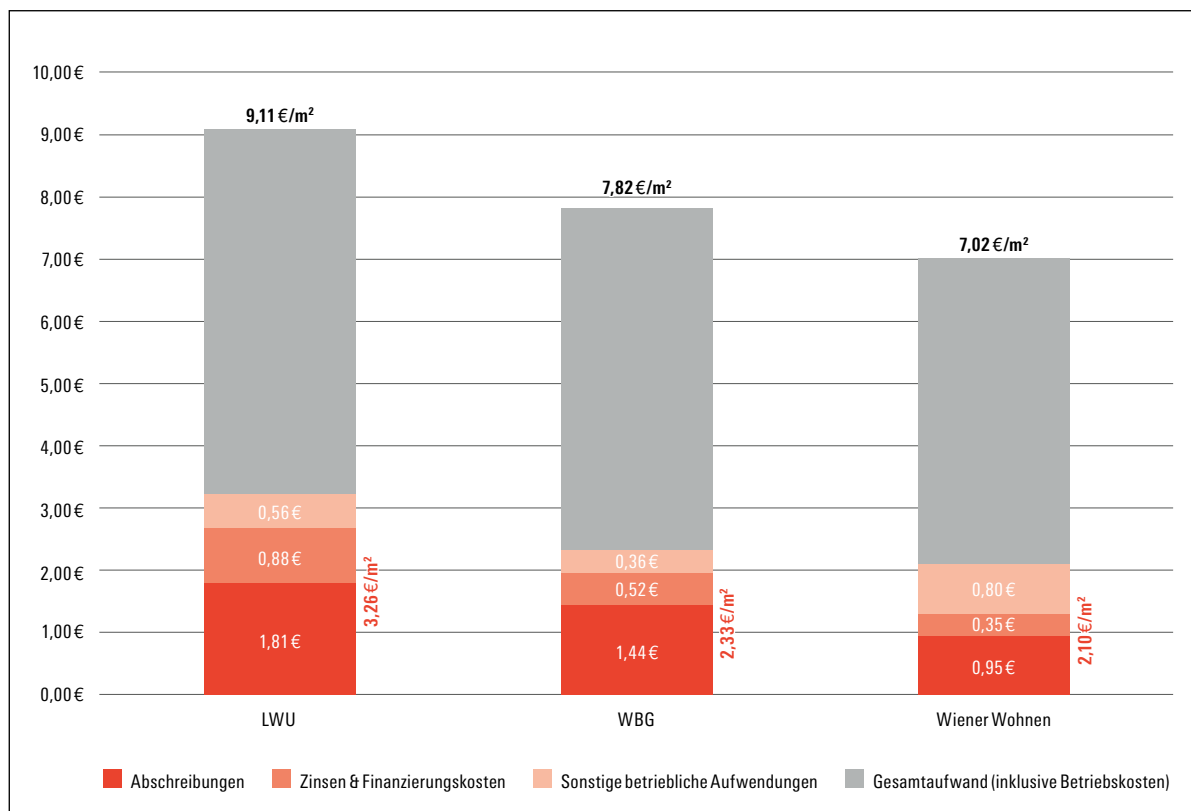
Quellen: Geschäfts- und Beteiligungsberichte der LWU 2022; WVB 2022a; Geschäftsberichte WBG 2022; Wiener Wohnen 2023a

bundenen Personalaufwendungen, mit denen eine umfassende und qualitätvolle Verwaltung und Betreuung großer Wohnungsbestände gewährleistet werden kann.

In großen Beständen sollte sich die Personalausstattung an einem Schlüssel von etwa 70 Wohnungen je Mitarbeiter*in orientieren. Um über die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und Tarifgruppen hinweg attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten, sollten Personalkosten (inklusive aller Abgaben, Sozialleistungen und Sonderzahlungen) von zurzeit etwa 62.000 Euro pro Jahr und Mitarbeiter*in kalkuliert werden (siehe Ta-

belle 29). Die jährlichen Personalaufwendungen liegen in dieser Kalkulation bei etwa 940 Euro pro Wohnung. Das entspricht einem Betrag pro Quadratmeter Wohnfläche von knapp 15 Euro pro Jahr und von mehr als 1,20 Euro pro Monat. Der Anteil der Personalkosten an den gesamten betrieblichen Aufwendungen liegt bei den untersuchten Unternehmen zwischen 11 Prozent (LWU) und 23 Prozent (Wiener Wohnen). Im Durchschnitt der betrachteten Unternehmen machen die Personalaufwendungen etwa 16 Prozent der betrieblichen Aufwendungen und 15 Prozent der Erlöse aus.

Abbildung 8: Vergleich der sonstigen Kosten der untersuchten Wohnungsunternehmen je Quadratmeter (2022)



Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG; Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

Fazit der Analyse: Um eine ausreichende Personalausstattung für die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben der Wohnungsbewirtschaftung großer Bestände zu gewährleisten, sollte mit einem monatlichen Mietanteil von mindestens 1,20 €/m² für das Personal der Wohnungsunternehmen kalkuliert werden.

Aufwendungen für sonstige Kosten

Zu Ausgaben in der Rubrik «sonstige Bewirtschaftungskosten» zählen insbesondere Abschreibungen, Zinsen und andere Finanzierungsaufwendungen sowie sonstige betriebliche Aufwendungen. Ein Vergleich der sonstigen Kosten auf Basis der jeweils aktuellen Daten (2022) zeigt deutliche Unterschiede zwischen den von uns untersuchten Unternehmen. Während dieser Kostenbereich bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen im Jahr 2022 mit rund 39 €/m² Nutzfläche etwa 36 Prozent der Gesamtaufwendungen ausmachte, lagen die Vergleichsdaten der Wohnungsbaugenossenschaften und von Wiener Wohnen deutlich niedriger. Die WBG gaben in diesem Jahr umgerechnet 28 €/m² für sonstige Kosten aus, was einem Anteil von 30 Prozent an den Gesamtaufwendungen entspricht. Die niedrigsten Ausgaben in diesem Bereich hatte Wiener Wohnen mit 25 €/m² pro Jahr, was aufgrund der insgesamt geringeren Aufwendungen jedoch ebenfalls einem Anteil von 30 Prozent an den Gesamtausgaben entspricht. Berechnet auf den monatlichen Kostenbetrag je Quadratmeter gaben die LWU 3,26 Euro für sonstige Kosten aus, während es bei den von uns untersuchten Genossenschaften 2,33 Euro und bei Wiener Wohnen sogar nur 2,10 Euro waren (siehe Abbildung 8).

Unterschiede zwischen den Unternehmen lassen sich nicht nur in Bezug auf den Gesamtbetrag, sondern auch hinsichtlich der Zusammensetzung dieser Kosten feststellen (siehe Tabelle 31).

Im Vergleich der einzelnen Kostengruppen fällt auf, dass die Landeseigenen Wohnungsunternehmen mit 27 Prozent einen überdurchschnittlichen Anteil und einen auch in absoluten Zahlen deutlich höheren Betrag von fast 11 €/m² pro Jahr für Zinsen und andere Finanzierungskosten aufwenden als die beiden anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zum Vergleich: Die Wohnungsbaugenossenschaften geben pro Jahr etwa 6 €/m² für Zinsen und sonstige Finanzierungskosten aus. Bei Wiener Wohnen beträgt der entsprechende Vergleichswert nur etwas mehr als 4 €/m². Die sehr viel höheren Zinsbelastungen der LWU sind sowohl auf die historische Entwicklung der Berliner Wohnungsunternehmen als auch auf die in den letzten Jahren gestiegenen Investitionen in Ankauf und Neubau zurückzuführen. In diesen Zahlen spiegeln sich die sehr verschiedenen Eigenkapitalquoten der Unternehmen wider: 23,6 Prozent bei den LWU, 40 Prozent bei den

WBG und fast 65 Prozent bei Wiener Wohnen. Je niedriger die Eigenkapitalquote und je größer die Erwartungen, sich in den Bereichen Modernisierung, Ankauf und Neubau zu engagieren, desto höher ist der Bedarf an Fremdkapital.

Die von uns untersuchten Genossenschaften hingegen weisen mit 62 Prozent vor allem einen überdurchschnittlich hohen Anteil der sonstigen Aufwendungen für Abschreibungen auf, die aber mit einem jährlichen Kostenbetrag von 1.137 Euro je Wohnung (17,34 €/m² p. a.) unter den absoluten Beträgen der LWU (1.442 € je Wohnung bzw. 21,79 €/m² Nutzfläche p. a.) liegen.

Wiener Wohnen weist bei den Abschreibungen sowie bei den Zinsen und anderen Finanzierungskosten jeweils die geringsten Beträge und Anteile auf, hat aber im Vergleich zu den anderen Unternehmen mit 38 Prozent einen relativ hohen Anteil bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Mit jährlichen Kosten in Höhe von 602 Euro je Wohnung (9,55 €/m² p. a.) liegen die Ausgaben von Wiener Wohnen hier deutlich über den Vergleichswerten der LWU (449 € je Wohnung p. a. bzw. 7,13 €/m² p. a.) und der untersuchten WBG (286 € je Wohnung p. a. bzw. 4,36 €/m² p. a.).

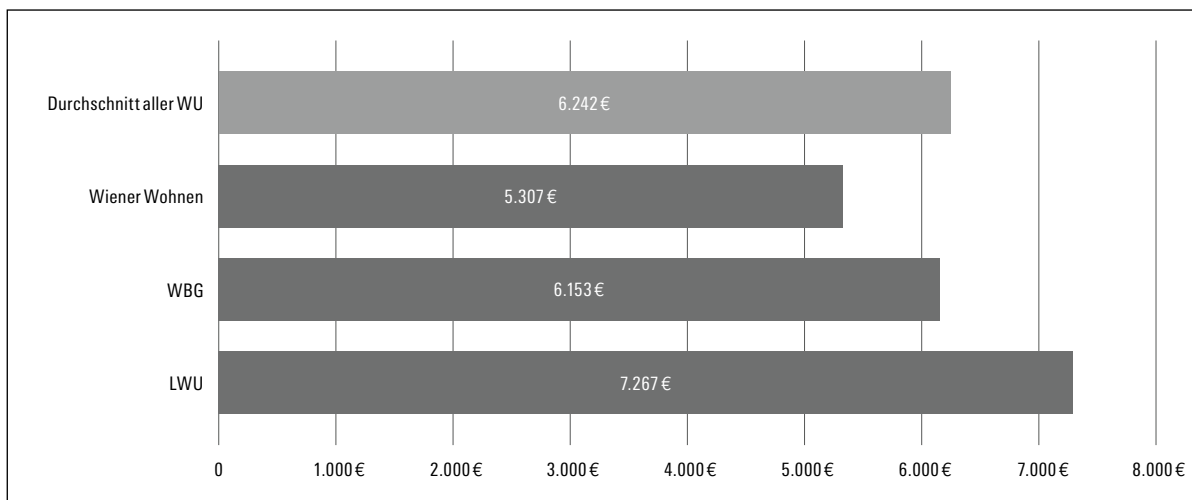
Tabelle 30: Vergleich der Zusammensetzung der sonstigen Kosten nach Anteilen (2022)

	LWU	WBG	Wiener Wohnen
Abschreibungen	56%	62%	45%
Zinsen und Finanzierung	27%	22%	17%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	17%	16%	38%
Gesamtkosten je Wohnung p. a.	2.597 €	1.835 €	1.587 €
Sonstige Kosten je m ² p. a.	39 €	28 €	25 €
Sonstige Kosten je m ² mtl.	3,26 €	2,33 €	2,10 €

Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG; Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

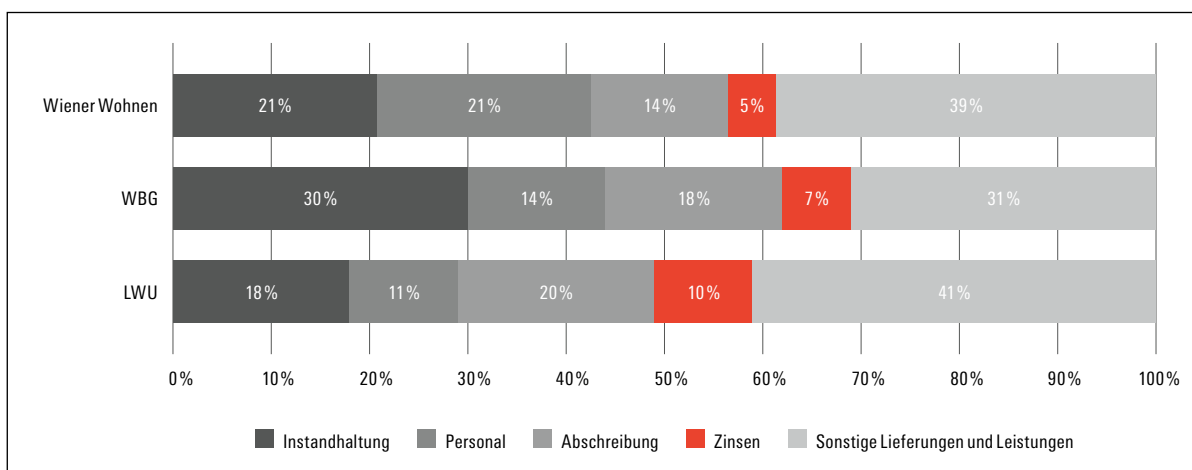
Fazit der Analyse: Die sonstigen Kosten hängen stark davon ab, ob und in welcher Weise die Wohnungsunternehmen in die Erweiterung ihrer Bestände (Ankauf und Neubau) und in umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen investieren. Ein Blick auf die jeweils geringsten und höchsten Ausgaben in den einzelnen Kostengruppen (Abschreibung, Zinsen und sonstige Aufwendungen) verweist auf eine relativ große Varianz zwischen 25 €/m² (2,10 €/m² mtl.) und 39 €/m² (3,26 €/m² mtl.) pro Jahr. Im Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen liegt der Aufwand für sonstige Kosten bei 31 €/m² pro Jahr (2,56 €/m² mtl.).

Abbildung 9: Rechnerische Aufwendungen je Wohnung und Jahr im Vergleich (2022)



Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG; Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

Abbildung 10: Struktur der Aufwendungen im Vergleich (2022)



Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG; Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

6.4 ZUSAMMENSETZUNG DER AUFWENDUNGEN IM VERGLEICH

Ein Vergleich der Gesamtaufwendungen für die Bewirtschaftung der Wohnungsbestände zeigt deutliche Unterschiede. Mit durchschnittlich knapp 7.300 Euro je Wohnung und Jahr lagen die Gesamtausgaben bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen im Jahr 2022 über denen der von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften, die im Vergleichsjahr etwa 6.150 Euro je Wohnung für die Bewirtschaftung einsetzten. Der rechnerische Gesamtaufwand von Wiener Wohnen lag 2022 mit knapp 5.300 Euro pro Wohnung und Jahr deutlich unter den Vergleichswerten der Berliner Wohnungsunternehmen (siehe Abbildung 9).

Für die Analyse der Bewirtschaftungsstrategien von öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen sind nicht nur die Gesamtaufwendungen von Belang, sondern auch die Zusammensetzung der verschiedenen Kostenbereiche. Eine schematische Darstellung der Kostenanteile für Instandset-

zungsausgaben, Personalkosten, Abschreibungen sowie Zins- und andere Finanzierungsaufwendungen zeigt auf, dass die einzelnen Rubriken für die von uns untersuchten Unternehmenstypen eine unterschiedliche Bedeutung haben. So umfassen beispielsweise die Instandsetzungsausgaben der von uns untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften mit 30 Prozent einen deutlich höheren Anteil an den Gesamtaufwendungen als bei den öffentlichen Wohnungsbaugesellschaften (siehe Abbildung 10). Mit 22 Prozent haben die Personalausgaben bei Wiener Wohnen einen deutlich höheren Anteil an den Gesamtausgaben als bei den Vergleichsunternehmen in Berlin. Der Anteil der in den Gewinn- und Verlustrechnungen ausgewiesenen Abschreibungen liegt bei den Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin, die in den letzten Jahren verstärkt in den Ankauf und den Neubau von Wohnungen investiert haben, mit 20 Prozent höher als bei den Genossenschaften und bei Wiener Wohnen. Die unterschiedlichen Anteile der Zins- und anderen Finan-

Abbildung 11: Rechnerische Aufwendungen je Monat und Quadratmeter im Vergleich (2022)



Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG; Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

zierungsaufwendungen im Vergleich der untersuchten Unternehmen dürften ebenfalls auf verschiedene Investitionsaktivitäten zurückzuführen sein. Auch hier weisen die Landeseigenen Wohnungsunternehmen mit 10 Prozent an den Gesamtaufwendungen den höchsten Anteilswert auf.

Auf Basis der Gesamtausgaben und der Struktur der Aufwendungen lassen sich für die untersuchten Unternehmen die durchschnittlichen Aufwendungen je Quadratmeter berechnen. Der monatliche Gesamtaufwand für die Bewirtschaftung (inklusive der Betriebskosten) betrug im Jahr 2022 für die Bestände der Landeseigenen Wohnungsunternehmen 9,11 €/m² und lag damit deutlich über den rechnerischen Gesamtaufwendungen der untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften (7,82 €/m²) und von Wiener Wohnen (7,02 €/m²). Nach Abzug der Aufwendungen für die Betriebskosten ergeben sich rechnerische Nettoaufwendungen zwischen 4,67 €/m² (Wiener Wohnen) und 6,37 €/m² (LWU), die für eine kostendeckende Bewirtschaftung benötigt werden (siehe Abbildung 11).

Bei der Interpretation der rechnerischen Aufwendungen ist zu berücksichtigen, dass alle Angaben hierzu auf der Datenbasis von 2022 kalkuliert wurden und Preissteigerungen, höhere Zinssätze und steigende Energiepreise in Zukunft zu höheren Kosten führen können. Auch die hier angegebenen durchschnittlichen Ausgaben für die Betriebskosten beziehen sich auf das Jahr 2022 und dürften sich angesichts der allgemeinen Preisentwicklung in den kommenden Jahren erhöhen.

6.5 SZENARIEN FÜR DIE KALKULATION DER AUFWENDUNGEN

Unsere Untersuchung von öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen mit großen Beständen konnte Unterschiede bei den Gesamtaufwendungen und auch bei einzelnen Kostenaspekten sichtbar machen. So zeigt der Vergleich der drei untersuchten Unternehmenstypen für das Jahr 2022 eine Spanne von jährlichen Gesamtaufwendungen pro Quadratmeter Wohnfläche zwischen 84 Euro (Wiener Wohnen) und 109 Euro (LWU) auf. Dabei schlägt sich insbesondere die unterschiedliche wirtschaftliche Situation der Unternehmen in den aktuellen Kostenstrukturen nieder. Vor allem die sehr unterschiedlichen Eigenkapitalquoten, die von 23,4 Prozent bei den LWU über gut 40 Prozent bei den WBG bis hin zu stolzen 64,8 Prozent bei Wiener Wohnen reichen, führen zu grundlegend verschiedenen Belastungen durch Zins- und Tilgungszahlungen. Zudem setzen die von uns untersuchten Wohnungsunternehmen unterschiedliche Prioritäten bei der Bewirtschaftung ihrer Bestände. Während die Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin gefordert sind, über Ankäufe und Neubauprojekte die politisch definierten Wachstumsziele zu erreichen, konzentrieren sich die meisten großen Berliner Wohnungsbaugenossenschaften im Interesse ihrer Mitglieder auf den bestmöglichen Erhalt der Gebäudesubstanz. Die Bewirtschaftung von Wiener Wohnen orientiert sich hingegen in erster Linie an der Erfüllung des sozialen Versorgungsauftrags mit günstigen Mieten.

Tabelle 31: Vergleich der Zusammensetzung der Aufwendungen bei öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen (2022)

	LWU	WBG	Wiener Wohnen	Alle WU	Min.	Max.
Instandhaltung	20 €	28 €	18 €	22 €	18 €	28 €
Personal	12 €	13 €	18 €	14 €	12 €	18 €
Sonstige Kosten	39 €	28 €	25 €	31 €	25 €	39 €
Weitere Aufwendungen	38 €	24 €	23 €	29 €	23 €	38 €
Gesamtaufwendungen je m ² p. a.	109 €	94 €	84 €	96 €	78 €	124 €
Gesamtaufwendungen je m ² mtl.	9,11 €	7,82 €	7,02 €	7,98 €	6,50 €	10,34 €
davon Betriebskosten	2,74 €	2,61 €	2,35 €	2,56 €	2,35 €	2,74 €
Nettoaufwendung	6,37 €	5,21 €	4,67 €	5,42 €	4,15 €	7,60 €

Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG, Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

Die unterschiedlichen wirtschaftlichen Ausgangslagen und die verschiedenen Bewirtschaftungsorientierungen spiegeln sich auch in der jeweiligen Zusammensetzung der Aufwendungen wider. So geben die Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin einen deutlich höheren Betrag für sonstige Kosten aus, was insbesondere auf höhere Abschreibungen und Zinszahlungen zurückzuführen ist. Die untersuchten Wohnungsbaugenossenschaften haben dagegen deutlich höhere Instandhaltungskosten als die Vergleichsunternehmen. Und Wiener Wohnen wendet einen deutlich höheren Betrag für Personal auf als die Berliner Unternehmen. Kleinere Unterschiede gibt es auch bei den Betriebskosten, die im Jahr 2022 zwischen 2,35 €/m² (Wiener Wohnen) und 2,74 €/m² (LWU) pro Monat lagen (siehe Tabelle 31).

Für ein *Minimal-Szenario* wählen wir aus den drei untersuchten Unternehmenstypen für die einzelnen Kostenbereiche (Instandhaltung, Personal, sonstige Kosten, weitere Aufwendungen) die jeweils kostengünstigsten Formen der Bewirtschaftung aus und kombinieren sie miteinander. Der rechnerische Betrag der Gesamtaufwendungen beläuft sich hierdurch auf monatlich 6,50 €/m² (siehe Abbildung 12). Nach Abzug der Betriebskosten ergäbe sich (auf Basis der Preise von 2022) ein hypothetischer Nettoaufwand von etwa 4,15 €/m². Eine solche Kombination der jeweils günstigsten Kosten ist in der Praxis jedoch kaum realisierbar, da Einsparungen in einzelnen Bereichen in der Regel zu Mehrausgaben in anderen Bereichen führen. Zudem würde ein solches Szenario den langfristigen Erhalt der Bausubstanz gefährden und einen guten Service für die Mieter*innen ausschließen.

Ein *Maximal-Szenario* geht umgekehrt vor und kombiniert die jeweiligen Höchstwerte der einzelnen Kostenbereiche. Bei umfangreichen Instandsetzungsaufwendungen, großzügiger Personalausstattung und gleichzeitig höheren Finanzierungsspielräumen für die verschiedenen Investitionen würden sich die rechnerischen Aufwendungen auf 10,34 €/m² pro Monat summieren. Abzüglich der Betriebskosten läge der monat-

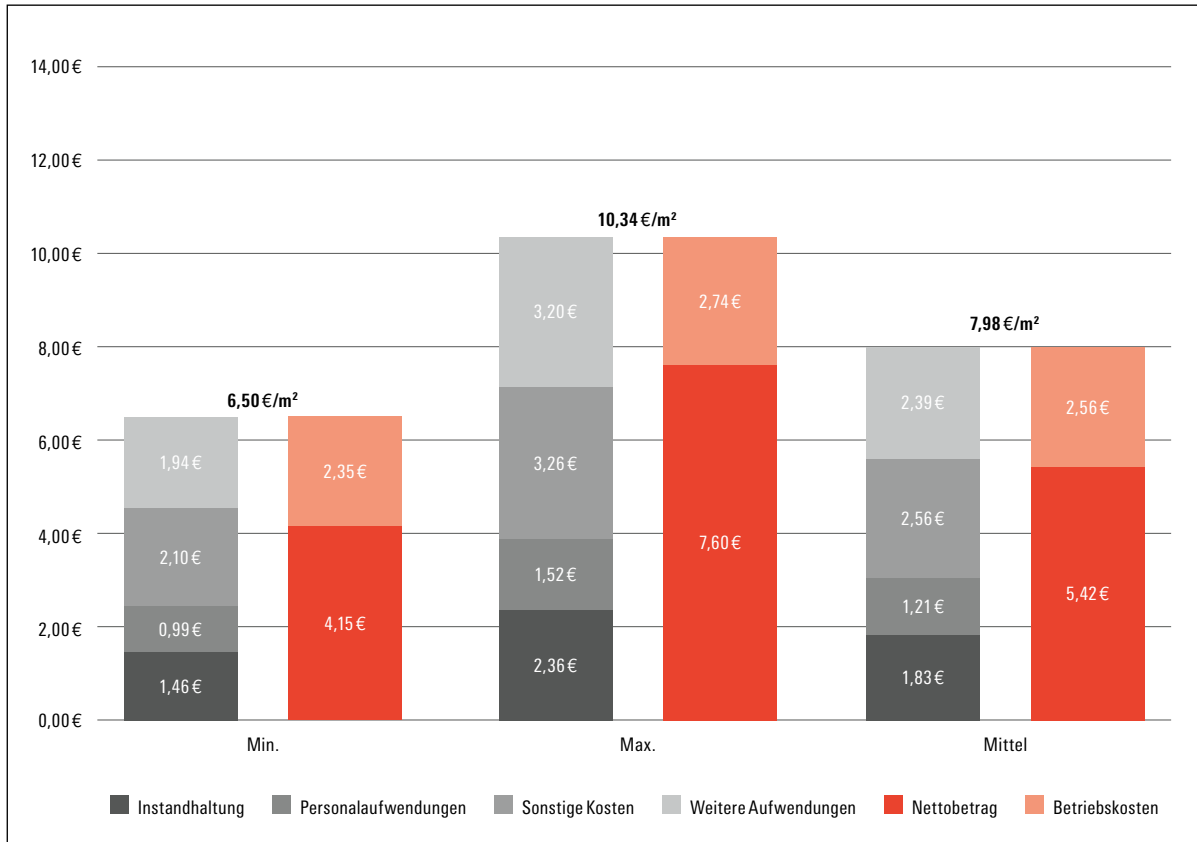
liche Nettoaufwand (bezogen auf die Preise von 2022) hypothetisch bei 7,60 €/m². Trotz der sicherlich vorbildlichen Wohnbedingungen in einem solchen Bewirtschaftungsmodell würden die damit verbundenen Kosten die Erfüllung des sozialen Versorgungsauftrags der öffentlichen Wohnungsunternehmen gefährden.

Für ein *Mittelwert-Szenario* haben wir die (ungegewichteten) Durchschnittswerte der von uns untersuchten Unternehmen für die einzelnen Kostenbereiche zusammengestellt. Bei einer Bewirtschaftung mit sorgfältigen Instandsetzungsmaßnahmen, einer zuverlässigen und gut erreichbaren Verwaltung sowie regelmäßigen Investitionen in die Modernisierung und die schrittweise Erweiterung der Bestände würden die monatlichen Aufwendungen knapp unter 8,00 €/m² liegen. Nach Abzug der Betriebskosten entspräche das einem Nettoaufwand von 5,42 €/m² pro Monat. Mit Mietkosten auf diesem Preisniveau könnten sowohl die Bewirtschaftungsziele erreicht als auch die sozialen Versorgungsaufgaben erfüllt werden. Für Bestandserweiterungen aus eigener Kraft oder energetische Modernisierungen ohne massive Förderung reichen solche Mieten jedoch nicht aus.

Auch bei der Bewertung des *Mittelwert-Szenarios* ist zu beachten, dass die Kalkulation auf den Kosten des Jahres 2022 beruht und seitdem steigende Preise, Zinssätze und Energiekosten noch nicht berücksichtigt werden konnten. Angesichts der aktuellen Entwicklungen ist für eine durchschnittlich gute Bewirtschaftung von großen Wohnungsbeständen mit einem Nettoaufwand von etwa 6 €/m² pro Monat zu rechnen (siehe Abbildung 12).

Der Zusammenhang zwischen Wohnungsmieten, Betriebskosten, wohnungswirtschaftlichem Aufwand und Vermögen lässt sich in dem hier vorgenommenen Vergleich von öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen nur näherungsweise bestimmen. In der wohnungswirtschaftlichen Praxis bedarf es einer konkreten Analyse der Bestände, der sozialen Situation der Mieterschaft und der Finanzierungsstruktur der Unternehmen.

Abbildung 12: Hypothetische Minimal-, Maximal- und Mittelwert-Szenarien der Bewirtschaftungsaufwendungen



Quellen: Geschäftsberichte der LWU und WBG; Jahresabschluss Wiener Wohnen für das Jahr 2022

ANHANG

ZUSÄTZLICHE TABELLEN UND ABBILDUNGEN

Landeseigene Wohnungsunternehmen (LWU) Berlin

Tabelle I: Wohnungsbestände der LWU (2000–2022)

Jahr	Degewo	Gesobau	Gewobag	GSW	Howoge	STADT UND LAND	WBM	Gesamt
2000	45.466	44.547	61.066	67.448	47.347	55.338	43.948	365.160
2001	45.907	43.079	59.329	65.738	47.633	51.830	43.077	356.593
2002	70.236	42.639	56.279	65.239	47.993	49.035	40.771	372.192
2003	71.550	41.644	55.138	64.610	47.901	47.218	37.407	365.468
2004	67.037	41.041	53.605		48.418	46.541	29.640	286.282
2005	61.991	40.835	52.705		48.366	45.401	27.622	276.920
2006	54.069	40.623	51.847		47.702	42.274	25.206	261.721
2007	54.594	40.373	50.728		47.779	40.378	25.457	259.309
2008	55.579	40.262	51.634		47.842	40.055	24.324	259.696
2009	54.271	37.118	51.413		51.260	39.846	24.259	258.167
2010	57.660	36.953	51.334		51.303	39.634	28.038	264.922
2011	60.293	36.920	51.247		51.410	39.389	27.760	267.019
2012	62.725	37.134	53.480		52.915	39.431	27.636	273.321
2013	62.621	39.400	57.421		54.134	39.370	27.942	280.888
2014	64.788	39.426	57.842		54.175	40.452	28.027	284.710
2015	65.148	40.429	58.370		57.470	42.142	28.783	292.342
2016	65.705	40.731	58.668		58.906	42.720	29.076	295.806
2017	66.365	41.269	60.060		59.673	43.797	29.662	300.826
2018	67.685	41.933	61.286		60.602	45.042	30.467	307.015
2019	69.132	42.390	69.794		62.262	48.656	30.770	323.004
2020	71.870	43.842	72.194		64.007	50.164	31.093	333.170
2021	73.915	45.090	73.484		65.131	50.527	31.590	339.737
2022	77.247	46.259	74.591		75.419	51.457	32.400	357.373

Quellen: Beteiligungsberichte SenFin 2001–2023

Tabelle II: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und der WE der LWU (2013–2022)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Veränderung seit 2013
Degewo	1.077	1.124	1.094	1.065	1.117	1.191	1.253	1.304	1.348	1.390	+29%
STADT UND LAND	528	516	519	545	551	577	602	622	642	652	+23%
WBM	344	339	326	358	355	366	374	379	382	420	+22%
Howoge	581	585	610	630	643	696	733	783	851	947	+63%
Gesobau	265	264	269	285	367	369	374	406	450	467	+76%
Gewobag	481	482	515	544	574	600	645	675	691	688	+43%
Gesamt	3.276	3.310	3.333	3.427	3.607	3.799	3.981	4.169	4.364	4.564	+39%
Wohnungen im eigenen Bestand	280.888	284.710	292.342	295.806	300.826	307.015	323.004	333.170	339.737	357.373	+27%
Wohnungen in der Verwaltung	318.215	324.954	324.987	330.162	334.602	334.602	350.168	360.607	367.000	384.643	+21%
Eigene WE je Mitarbeiter*in	86	86	88	86	83	81	81	80	78	78	
Verwaltete WE je Mitarbeiter*in	97,1	98,2	97,5	96,3	92,8	88,1	88,0	86,5	84,1	84,3	

Quellen: Beteiligungsberichte SenFin 2001–2023

Tabelle III: Instandhaltung und Modernisierung bei Gesobau und Degewo (2006–2022)

Jahr	Gesobau AG bis 2017/Konzern ab 2018			Degewo
	Instandhaltungskosten (2006–2017)	Instandsetzungskosten, nicht aktivierbare Modernisierungskosten	Modernisierungs- und Instandhaltungsausgaben (GuV) (ab 2017)	Modernisierungs- und Instandhaltungskosten (absolut/m ² /Jahr)
	€/m ²	€/m ²	€/m ²	€/m ²
2006	4,49	6,75		18,47
2007	4,78	8,51		18,95
2008	4,35	12,20		17,86
2009	4,18	14,81		16,30
2010	4,13	17,21		13,98
2011	4,17	17,84		22,48
2012	4,18	24,64		29,01
2013	5,00	23,55		24,16
2014	4,25	21,97		24,17
2015	6,37	22,30		24,06
2016	6,47	16,64		19,86
2017	6,98	17,36	24,34	19,79
2018			23,32	21,82
2019			29,48	22,47
2020			28,28	24,57
2021			30,00	23,14
2022			27,44	20,02

Quellen: Jahresabschlüsse Gesobau, Degewo 2006–2022

Tabelle IV: Durchschnittliche Mieten der LWU in €/m² (2000–2022)

	Degewo	Gesobau	Gewobag	Howoge	STADT UND LAND	WBM	Ungew. Durchschnitt	Vgl. Mietspiegel
2000	3,74	3,66	3,53	4,09	3,86	3,64	3,75	4,00
2001	3,87	3,78	3,59	4,27	3,82	3,93	3,88	
2002	4,02	3,78	3,76	4,41	3,90	4,08	3,99	4,24
2003	4,29	3,82	4,03	4,53	4,00	4,34	4,17	
2004	4,37	3,91	4,25	4,64	4,23	4,46	4,31	4,49
2005	4,51	4,00	4,32	4,81	4,30	4,59	4,42	
2006	4,75	4,09	4,62	4,94	4,37	4,78	4,59	4,75
2007	4,79	4,19	4,54	5,02	4,42	4,93	4,65	
2008	4,87	4,36	4,70	5,11	4,63	5,10	4,80	4,83
2009	4,93	4,48	4,86	5,16	4,73	5,19	4,89	
2010	5,03	4,67	5,00	5,22	4,82	5,24	5,00	5,21
2011	5,18	4,81	5,16	5,27	4,90	5,33	5,11	
2012	5,28	4,94	5,26	5,34	4,97	5,42	5,20	5,54
2013	5,41	5,13	5,39	5,54	5,21	5,56	5,37	
2014	5,58	5,35	5,52	5,59	5,32	5,70	5,51	5,84
2015	5,68	5,51	5,64	5,68	5,49	5,81	5,64	
2016	5,86	5,72	5,81	5,82	5,65	5,94	5,80	6,39
2017	5,97	5,84	5,93	5,91	5,78	6,08	5,92	
2018	6,14	6,04	6,09	6,30	6,00	6,28	6,14	6,72
2019	6,26	6,17	6,22	6,20	6,12	6,39	6,23	
2020	6,33	6,23	6,30	6,20	6,20	6,42	6,28	6,79
2021	6,33	6,23	6,29	6,25	6,23	6,38	6,29	
2022	6,48	6,35	6,39	6,41	6,31	6,47	6,40	

Quellen: Beteiligungsberichte SenFin 2001–2023

Tabelle V: Durchschnittliche Betriebskosten der LWU in €/m² (2000–2022)

	Degewo	Gesobau	Gewobag	Howoge	STADT UND LAND	WBM	Ungew. Durchschnitt
2000	2,14	2,16	2,15	2,00	1,88	2,26	2,10
2001	2,27	2,37	2,37	2,08	1,99	2,17	2,21
2002	2,25	2,38	2,45	2,18	2,19	2,36	2,30
2003	2,27	2,47	2,53	2,11	2,15	2,22	2,29
2004	2,25	2,43	2,42	2,13	2,27	2,25	2,29
2005	2,28	2,45	2,29	1,90	2,16	2,31	2,23
2006	2,34	2,51	2,44	1,93	2,20	2,32	2,29
2007	2,30	2,60	2,57	1,87	2,32	2,24	2,32
2008	2,38	2,59	2,59	1,90	2,31	2,34	2,35
2009	2,37	2,86	2,65	1,89	2,31	2,34	2,40
2010	2,44	2,85	2,71	2,03	2,30	2,38	2,45
2011	2,51	2,85	2,96	2,06	2,26	2,36	2,50
2012	2,48	2,75	2,88	2,03	2,32	2,41	2,48
2013	2,57	2,81	2,82	2,09	2,43	2,38	2,52
2014	2,56	2,74	2,92	2,16	2,45	2,46	2,55
2015	2,51	2,57	2,82	2,11	2,34	2,36	2,45
2016	2,52	2,56	2,92	2,10	2,34	2,38	2,47
2017	2,51	2,54	2,67	2,14	2,33	2,37	2,43
2018	2,53	2,52	2,72	2,14	2,30	2,44	2,44
2019	2,61	2,51	2,75	2,12	2,38	2,50	2,48
2020	2,68	2,58	2,95	2,29	2,51	2,60	2,60
2021	2,66	2,60	3,07	2,38	2,42	2,58	2,62
2022	2,71	2,75	3,01	2,60	2,72	2,62	2,74

Quellen: Beteiligungsberichte LWU 2000–2022

Tabelle VI: Cashflow der LWU und von Vonovia (2016–2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit/betrieblicher Tätigkeit							
Degewo	211	194	210	199	234	241	262
Gesobau	79	126	122	123	137	159	137
Gewobag	141	151	154	176	224	206	208
Howoge	158	168	171	175	186	161	223
STADT UND LAND	123	131	136	180	154	145	156
WBM	78	90	106	84	70	92	112
Gesamt	790	860	899	937	1.005	1.005	1.098
<i>Zum Vergleich: Vonovia</i>	<i>829</i>	<i>946</i>	<i>1.133</i>	<i>1.556</i>	<i>1.431</i>	<i>1.824</i>	<i>2.084</i>
Cashflow aus Investitionstätigkeit							
Degewo	-120	-189	-256	-332	-660	-397	-968
Gesobau	-150	-165	-215	-247	-333	-377	-288
Gewobag	-143	-324	-475	-1.373	-592	-353	-334
Howoge	-231	-214	-262	-354	-354	-482	-1.697
STADT UND LAND	-149	-178	-315	-570	-165	-179	-213
WBM	-87	-94	-153	-126	-91	-162	-95
Gesamt	-881	-1.165	-1.676	-3.002	-2.195	-1.950	-3.595
<i>Zum Vergleich: Vonovia</i>	<i>416</i>	<i>-1.350</i>	<i>-3.893</i>	<i>-2.506</i>	<i>-1.730</i>	<i>-19.116</i>	<i>938</i>
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit							
Degewo	-54	14	41	80	459	181	655
Gesobau	44	14	83	130	240	188	138
Gewobag	-43	309	118	1.328	286	307	-25
Howoge	105	39	130	153	155	1.789	114
STADT UND LAND	21	34	195	389	-2	43	77
WBM	9	5	42	53	17	60	-15
Gesamt	81	414	609	2.134	1.547	2.524	910
<i>Zum Vergleich: Vonovia</i>	<i>-2.812</i>	<i>-871</i>	<i>3.042</i>	<i>903</i>	<i>403</i>	<i>18.125</i>	<i>-3.145</i>
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds							
Degewo	37	19	-5	-53	33	25	-51
Gesobau	-27	-26	-10	6	45	-30	-13
Gewobag	-45	135	-203	131	-82	161	-152
Howoge	32	-6	39	-27	-13	1.468	-1.359
STADT UND LAND	-5	-14	16	-1	-13	9	20
WBM	-1	1	-4	12	-3	-10	2
Gesamt	-9	109	-168	68	-34	1.601	-1.564
<i>Zum Vergleich: Vonovia</i>	<i>-1.567</i>	<i>-1.275</i>	<i>282</i>	<i>-47</i>	<i>113</i>	<i>820</i>	<i>-130</i>

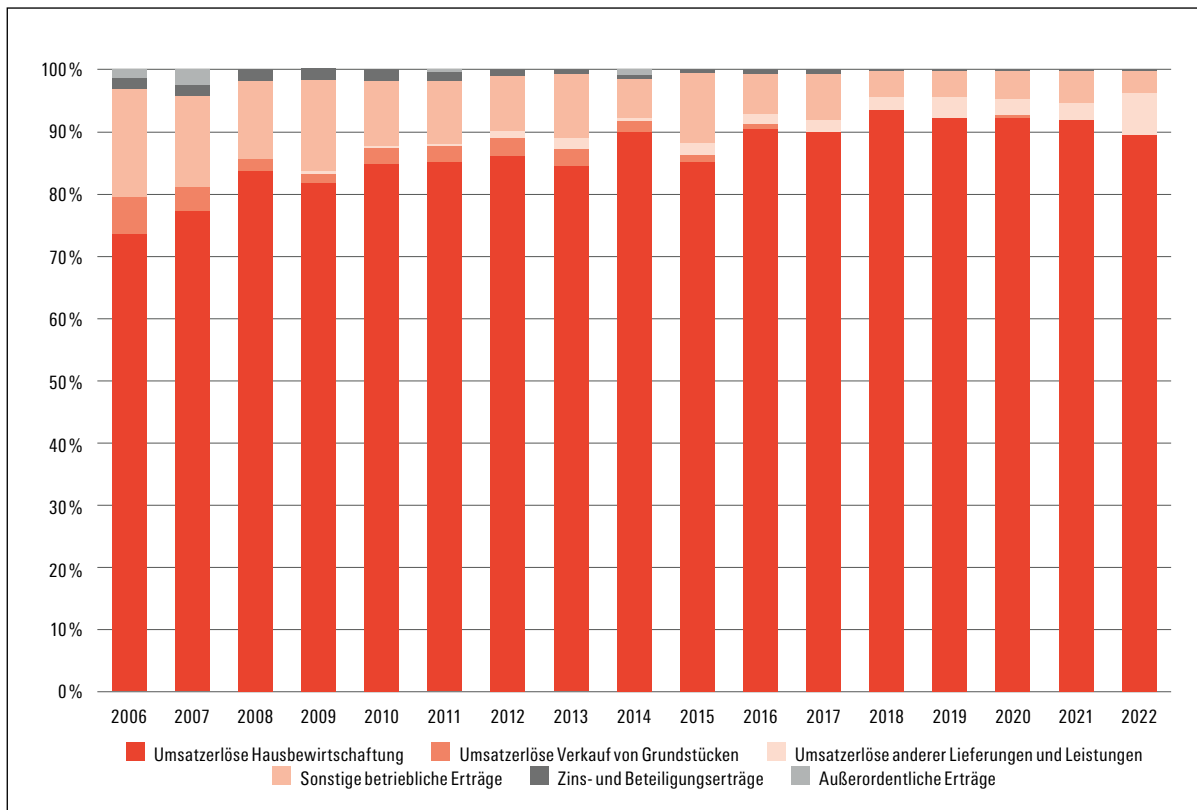
Quellen: Jahresabschlüsse LWU und Vonovia 2016–2022

Tabelle VII: Erträge und Aufwendungen der LWU in T€ (2016–2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gesamterträge	2.099.858	2.195.191	2.204.394	2.357.076	2.525.269	2.614.028	2.911.460
Gesamtaufwendungen	-1.719.615	-1.786.812	-1.871.084	-1.820.653	-2.209.652	-2.315.110	-2.597.177
Jahresüberschuss	380.243	408.379	333.310	536.422	315.617	298.919	314.283

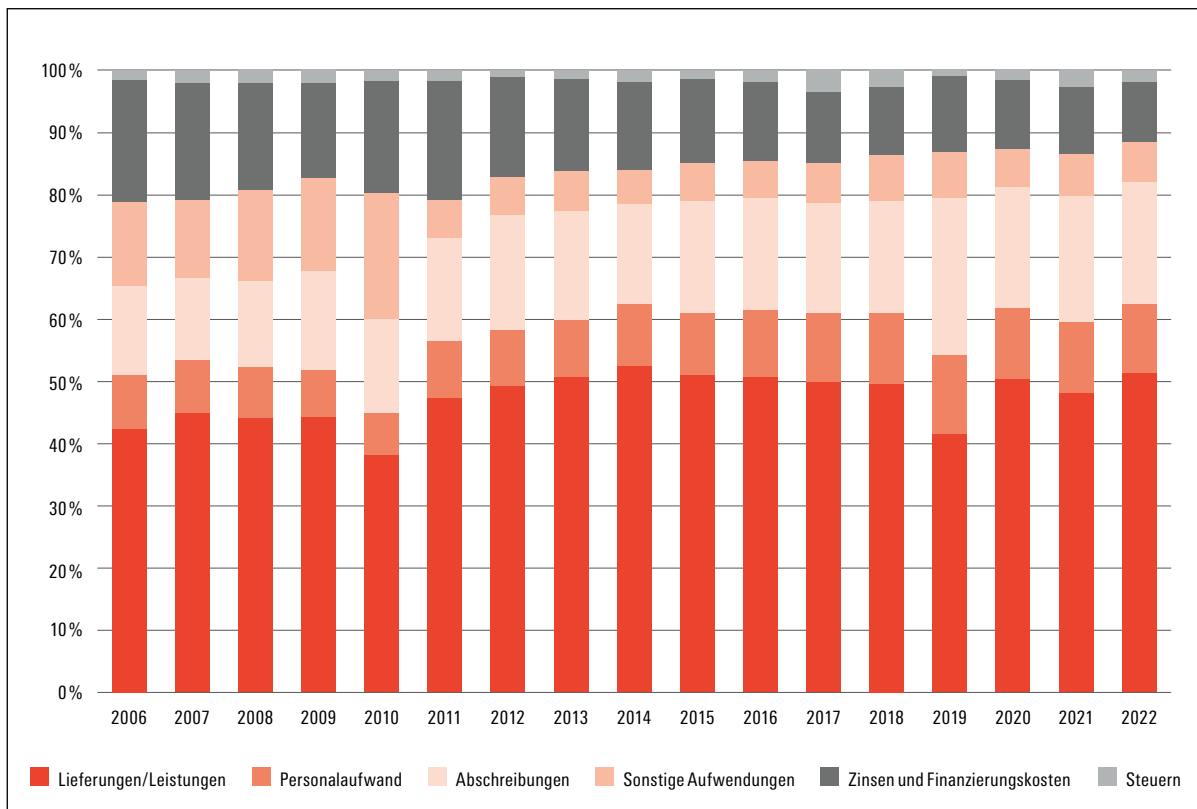
Quellen: Jahresabschlüsse LWU 2016–2022

Abbildung I: Struktur der Erträge der LWU (2006–2022)



Quellen: Jahresabschlüsse LWU 2006–2022

Abbildung II: Struktur der Aufwendungen der LWU (2006–2022)



Quellen: Jahresabschlüsse LWU 2006–2022

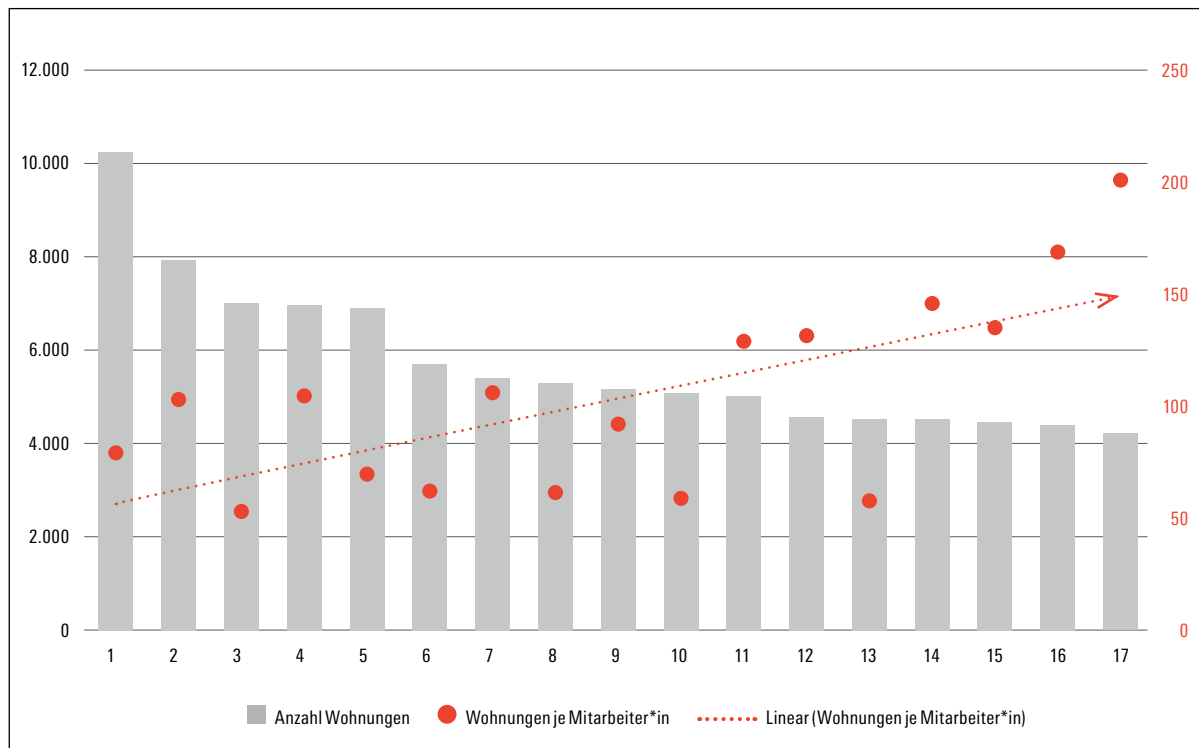
WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN (WBG)

Tabelle VIII: Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen der größten WBG in Berlin (2022)

Genossenschaft	Anzahl der Wohnungen	Anzahl der Mitarbeiter*innen	Wohnungen je Mitarbeiter*in
Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG (WGLi)	10.243	129	79
Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin eG (BWV)	7.945	77	103
Berliner Baugenossenschaft eG (bbg)	7.018	133	53
Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG	6.979	67	104
Charlottenburger Baugenossenschaft eG	6.914	125	70
Wohnungsbau-Verein Neukölln eG	5.700	92	62
Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick eG (BWV zu Köpenick)	5.400	51	106
EVM Berlin eG	5.305	85	62
Wohnungsgenossenschaft Friedenshort eG	5.170	56	92
NEUES BERLIN eG	5.101	87	59
Wohnungsbaugenossenschaft Vorwärts eG	5.031	39	129
Wohnungsbau-Genossenschaft Treptow Nord eG	4.580	35	131
Baugenossenschaft Ideal eG	4.523	78	58
Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tor eG	4.519	31	146
Wohnungsbaugenossenschaft Zentrum eG	4.450	33	135
Wohnungsbaugenossenschaft Friedrichshain eG	4.400	26	169
Fortuna Wohnungsunternehmen eG	4.213	21	201
Gesamt	97.491	1.165	84

Quellen: Geschäftsberichte der aufgeführten WBG 2022

Abbildung III: WBG in Berlin nach Anzahl der Wohnungen und Personalschlüssel (2022)



Quellen: Geschäftsberichte WBG 2022

Tabelle IX: Aufwendungen ausgewählter WBG für Instandsetzungen und Instandhaltungen (2022)

Ausgaben Instandsetzungen (IS)/Instandhaltungen (IH)	56.305.400 €
Aufwendungen IS/IH je WE p. a.	1.858 €
Aufwendungen IS/IH je m ² p. a.	28,33 €
Aufwendungen IS/IH je m ² mtl.	2,36 €
Anteil Aufwendungen IS/IH an betrieblichen Aufwendungen	30 %
Relation Aufwendungen IS/IH zum Erlös	26 %
Relation Aufwendungen IS/IH zum Hausbewirtschaftungserlös	27 %

Quellen: Geschäftsberichte WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN 2022

Tabelle X: Aufwendungen ausgewählter WBG für Personal (2022)

Aufwendungen für Personal	26.260.110 €
Aufwendungen für Personal je WE p. a.	866 €
Aufwendungen für Personal je m ² p. a.	13,21 €
Aufwendungen für Personal je m ² mtl.	1,10 €
Anteil Personalaufwendungen an betrieblichen Aufwendungen	14 %
Relation Personalaufwendungen zum Erlös	12 %
Relation Personalaufwendungen zum Hausbewirtschaftungserlös	13 %
Wohnungen je Mitarbeiter*in	71

Quellen: Geschäftsberichte WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN 2022

Tabelle XI: Aufwendungen ausgewählter WBG für sonstige Kosten (2022)

Abschreibungen	34.450.927 €
Abschreibungen je WE p. a.	1.137 €
Abschreibungen je m ² p. a.	17,34 €
Abschreibungen je m ² mtl.	1,44 €
Anteil Abschreibungen an betrieblichen Aufwendungen	19 %
Relation Abschreibungen zum Erlös	16 %
Relation Abschreibungen zum Hausbewirtschaftungserlös	17 %
Zinsen und andere Finanzierungskosten (Z&F)	12.507.012 €
Z&F je WE p. a.	413 €
Z&F je m ² p. a.	6,29 €
Z&F je m ² mtl.	0,52 €
Anteil Z&F an betrieblichen Aufwendungen	7 %
Relation Z&F zum Erlös	6 %
Relation Z&F zum Hausbewirtschaftungserlös	6 %
Sonstige Aufwendungen	8.669.753 €
Sonstige Aufw. je WE p. a.	286 €
Sonstige Aufw. je m ² p. a.	4,36 €
Sonstige Aufw. je m ² mtl.	0,36 €
Anteil Sonstige Aufw. an betrieblichen Aufwendungen	5 %
Relation Sonstige Aufw. zum Erlös	4 %
Relation Sonstige Aufw. zum Hausbewirtschaftungserlös	4 %

Quellen: Geschäftsberichte WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN 2022

Tabelle XII: Anteil der Bewirtschaftungskosten an durchschnittlichen Mieteinnahmen ausgewählter WBG (2022)

	WGLi	BWV	bbg	NEUES BERLIN
Umsatzerlöse aus der Bewirtschaftung	60.461.085,86 €	61.429.974,48 €	53.050.714,18 €	31.503.244,83 €
Gesamtaufwendungen	54.476.570,05 €	60.644.422,01 €	46.427.530,40 €	29.159.055,03 €
Aufwendungen für Hausbewirtschaftung von Gesamtaufwendungen	31.395.366,38 €	34.934.916,89 €	24.184.621,72 €	11.928.536,15 €
Andere Aufwendungen	23.081.203,67 €	25.709.505,12 €	22.242.908,68 €	17.230.518,88 €
Anteil von Aufwendungen von Umsatzerlösen aus der Bewirtschaftung	90,1%	98,7%	87,5%	92,6%
Anteil von Aufwendungen für Hausbewirtschaftung an Gesamtaufwendungen	57,6%	57,6%	52,1%	40,9%

Quellen: Geschäftsberichte WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN 2022

Tabelle XIII: Aufwendungen ausgewählter WBG für Instandsetzungen und Instandhaltungen (2018–2022)

		2018	2019	2020	2021	2022	Summe bzw. Durchschnitt
WGLi	Instandhaltungsaufwand	14.300.000 €	14.800.000 €	12.600.000 €	15.500.000 €	16.600.000 €	73.800.000 €
	Instandhaltungsaufwand je Wohneinheit	1.411 €	1.445 €	1.230 €	1.513 €	1.621 €	ø 1.444 €
	Anteil Instandhaltungsaufwand an Aufwendungen zur Bewirtschaftung	27,3%	31,8%	25,2%	29,7%	30,5%	ø 28,9%
	Relation Instandhaltungsaufwand zum Umsatzerlös aus der Bewirtschaftung	25,0%	25,4%	21,6%	26,0%	27,5%	ø 25,1%
BWV	Instandhaltungsaufwand	15.013.300 €	15.798.900 €	13.992.900 €	15.386.200 €	19.693.100 €	79.884.400 €
	Instandhaltungsaufwand je Wohneinheit	2.082 €	2.070 €	1.787 €	1.937 €	2.479 €	ø 2.072 €
	Anteil Instandhaltungsaufwand an Aufwendungen zur Bewirtschaftung	31,2%	28,9%	24,4%	26,9%	32,5%	ø 28,8%
	Relation Instandhaltungsaufwand zum Umsatzerlös aus der Bewirtschaftung	28,9%	28,6%	24,5%	25,8%	32,1%	ø 28,0%
bbg	Instandhaltungsaufwand	18.517.500 €	21.147.900 €	15.337.400 €	12.654.100 €	14.468.900 €	82.125.800 €
	Instandhaltungsaufwand je Wohneinheit	2.636 €	3.012 €	2.185 €	1.803 €	2.062 €	ø 2.339 €
	Anteil Instandhaltungsaufwand an Aufwendungen zur Bewirtschaftung	36,7%	40,5%	33,2%	28,5%	31,2%	ø 34,0%
	Relation Instandhaltungsaufwand zum Umsatzerlös aus der Bewirtschaftung	37,9%	42,8%	30,2%	23,8%	27,3%	ø 32,4%
NEUES BERLIN	Instandhaltungsaufwand	16.958.000 €	18.234.000 €	4.970.100 €	5.246.900 €	5.543.400 €	50.952.400 €
	Instandhaltungsaufwand je Wohneinheit	3.324 €	3.575 €	974 €	1.029 €	1.087 €	ø 1.998 €
	Anteil Instandhaltungsaufwand an Aufwendungen zur Bewirtschaftung	41,1%	43,5%	17,7%	18,3%	19,3%	ø 28,0%
	Relation Instandhaltungsaufwand zum Umsatzerlös aus der Bewirtschaftung	54,8%	59,4%	16,1%	16,9%	17,6%	ø 33,0%
Gesamt	Instandhaltungsaufwand	64.788.800 €	69.980.800 €	46.900.400 €	48.787.200 €	56.305.400 €	286.762.600 €
	Instandhaltungsaufwand je Wohneinheit	2.198 €	2.526 €	1.544 €	1.570 €	1.812 €	ø 1.908 €
	Anteil Instandhaltungsaufwand an Aufwendungen zur Bewirtschaftung	33,7%	35,8%	25,8%	26,7%	29,6%	ø 30,4%
	Relation Instandhaltungsaufwand zum Umsatzerlös aus der Bewirtschaftung	34,3%	36,1%	23,8%	24,0%	27,3%	ø 29,0%

Quellen: Geschäftsberichte WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN 2018–2022

Tabelle XIV: Personalaufwendungen ausgewählter WBG (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022
Aufwendungen für Personal	23.803.210 €	24.516.164 €	24.663.483 €	25.367.699 €	26.260.110 €	24.933.144 €
Personalaufwendungen je WE p. a.	808 €	817 €	817 €	837 €	866 €	830 €
Personalaufwendungen. je m² p. a.	12,32 €	12,46 €	12,46 €	12,77 €	13,21 €	12,65 €
Personalaufwendungen je m² mtl.	1,03 €	1,04 €	1,04 €	1,06 €	1,10 €	1,05 €
Anteil an betrieblichen Aufwendungen	13%	12%	14%	14%	14%	14%
Relation zum Erlös	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	13%	13%	13%	12%	13%	13%

Quellen: Geschäftsberichte ausgewählter WBG 2018–2022

Tabelle XV: Aufwendungen ausgewählter WBG für Abschreibungen (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022
Abschreibungen	34.534.953 €	34.459.258 €	37.487.051 €	36.218.404 €	34.450.927 €	35.448.663 €
Abschreibungen je WE p. a.	1.172 €	1.149 €	1.242 €	1.195 €	1.137 €	1.179 €
Abschreibungen je m² p. a.	18 €	18 €	19 €	18 €	17 €	18 €
Abschreibungen je m² mtl.	1,49 €	1,46 €	1,58 €	1,52 €	1,44 €	1,50 €
Anteil an betrieblichen Aufwendungen	18%	18%	21%	20%	19%	19%
Relation zum Erlös	17%	17%	18%	17%	16%	17%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	18%	18%	19%	18%	17%	18%

Quellen: Geschäftsberichte ausgewählter WBG 2018–2022

Tabelle XVI: Aufwendungen ausgewählter WBG für Zinsen und Finanzierungskosten (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022
Zinsen und andere Finanzierungskosten (Z&F)	18.382.158 €	18.316.339 €	17.008.415 €	15.149.791 €	12.507.012 €	16.277.243 €
Z&F je WE p. a.	624 €	611 €	563 €	500 €	413 €	542 €
Z&F je m² p. a.	10 €	9 €	9 €	8 €	6 €	8 €
Z&F je m² mtl.	0,79 €	0,78 €	0,72 €	0,64 €	0,52 €	0,69 €
Anteil Z&F an betrieblichen Aufwendungen	10%	9%	10%	9%	7%	9%
Relation Z&F zum Erlös	9%	9%	8%	7%	6%	8%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	10%	9%	9%	7%	6%	8%

Quellen: Geschäftsberichte ausgewählter WBG 2018–2022

Tabelle XVII: Aufwendungen ausgewählter WBG für sonstige betriebliche Aufwendungen (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt 2018–2022
Sonstige Aufwendungen	7.359.702 €	8.606.384 €	7.900.382 €	7.904.878 €	8.669.753 €	8.091.859 €
Sonstige Aufw. je WE p. a.	250 €	287 €	262 €	261 €	286 €	269 €
Sonstige Aufw. je m² p. a.	4 €	4 €	4 €	4 €	4 €	4 €
Sonstige Aufw. je m² mtl.	0,32 €	0,36 €	0,33 €	0,33 €	0,36 €	0,34 €
Anteil Sonstige Aufw. an betrieblichen Aufwendungen	4%	4%	5%	4%	5%	4%
Relation zum Erlös	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Relation zum Hausbewirtschaftungserlös	4%	4%	4%	4%	4%	4%

Quellen: Geschäftsberichte ausgewählter WBG 2018–2022

WIENER WOHNEN

Tabelle XVIII: Personal, Personalaufwand und Umsatz von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2022)

	Personal	Aufwendungen für Personal	Umsatz gesamt	Umsatz für Wiener Wohnen	Anteil*
Wiener Wohnen	1.713	157.223.382 €	1.063.666.503 €	1.063.666.503 €	
WW Kundenservice	760	52.250.158 €	92.314.782 €	47.247.601 €	51 %
WW Hausbetreuung	1.826	71.152.438 €	101.665.260 €	98.078.417 €	96 %
Gesamt	4.299	280.625.978 €	1.257.646.544 €		

* Anteil der Umsätze für Wiener Wohnen am Gesamtumsatz

Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

Tabelle XIX: Personal, Personalaufwand und jährlicher Gesamtaufwand von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen im Gemeindewohnungsbestand (2022)

	Personal	Anteil	Aufwendungen für Personal	Anteil	Umsatz gesamt (gewichtet*)	Anteil
Wiener Wohnen	1.713	44 %	157.223.382 €	62 %	944.866.601 €	89 %
WW Kundenservice	389	10 %	26.742.138 €	11 %	24.181.780 €	2 %
WW Hausbetreuung	1.762	46 %	68.642.116 €	27 %	94.618.122 €	9 %
Gesamt	3.863		252.607.635 €		1.063.666.503 €	

* In dieser Darstellung wurden vom Gesamtumsatz von Wiener Wohnen die von den Tochterunternehmen bezogenen Leistungen abgezogen, um bei der Kalkulation der Gesamtumsätze des Konzerns Mehrfachzahlungen zu vermeiden.

Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

Tabelle XX: Personal und Personalaufwand von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen im Auftrag von Wiener Wohnen (2021)*

	Anzahl der Mitarbeiter*innen	Wohnungen je Mitarbeiter*in	Aufwendungen je Mitarbeiter*in p. a.	Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand
Wiener Wohnen	1.713	-	91.782 €	14 %
WW Kundenservice	389	-	68.790 €	57 %
WW Hausbetreuung	1.762	-	38.966 €	71 %
Gesamt	3.863	54	65.284 €	20 %

* In dieser Berechnung wurde der Umstand berücksichtigt, dass ein Teil der Personalaufwendungen der Tochterunternehmen als «bezogene Leistungen» in der Bilanz von Wiener Wohnen verrechnet wird.

Quellen: Wiener Wohnen 2023a; Wiener Wohnen Hausbetreuung 2023; Wiener Wohnen Kundenservice 2023

Tabelle XXI: Zusammensetzung der Mietzahlungen bei Wiener Wohnen (2022)

	monatliche Kosten in €/m ²
Hauptmietzins	3,59 €
Betriebskosten	2,42 €
Instandhaltungsbeiträge	0,27 €
Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge	0,22 €
Mietertrag (gesamt)	6,51 €
Steuern (10% HMZ+BK)	0,60 €
Mietzahlung	7,11 €

Quelle: Wiener Wohnen 2023a

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

II. B-VO	Zweite Berechnungsverordnung
AfA	Absetzung für Abnutzung
AGH	Abgeordnetenhaus
AK	Aktiengesellschaft
bbg	Berliner Baugenossenschaft eG
BBU	Verband Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BK	Betriebskosten
BWV	Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin eG
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EnEV	Energieeinsparverordnung
EPRA	European Public Real Estate Association
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.
GEG	Gebäudeenergiegesetz
GenG	Genossenschaftsgesetz
Gesiba	Gemeinnützige Siedlungs- und Bauaktiengesellschaft
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GVU	Genossenschaft von unten
HbG	Hausbesorgergesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
HMZ	Hauptmietzins (österr. für Miete)
IBB	Investitionsbank Berlin
IMS	Integriertes Management-System
KoopV	Kooperationsvereinbarung
LHO	Landeshaushaltsordnung
LWU	Landeseigene Wohnungsunternehmen (in Berlin)
MRG	(österreichisches) Mietrechtsgesetz
p. a.	pro annum/pro Jahr
SDGs	Sustainable Development Goals
VdW Bayern	Verband bayerischer Wohnungsunternehmen
WBG	Wohnungsbaugenossenschaft
WBM	Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte
WBS	Wohnberechtigungsschein
WE	Wohneinheit
WFB	Wohnungsbauförderungsbestimmungen
WGEG	Wiener Gemeindewohnungs Entwicklungsgesellschaft m.b.H.
WGLi	Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG
WIGEBÄ	Wiener Gemeindewohnungs Baugesellschaft m.b.H.
WISEG	Wiener Substanzerhaltungsg.m.b.H & Co KG
WoVG	Wohnraumversorgungsgesetz
WVB	Wohnraumversorgung Berlin

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Landeseigene Wohnungsunternehmen (LWU) nach Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen (2022)	8
Tabelle 2: Ausgewählte Genossenschaften nach Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen (2022)	9
Tabelle 3: Wiener Wohnen und Tochtergesellschaften nach Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen (2022)	9
Tabelle 4: Landeseigene Wohnungsunternehmen in Berlin mit Tochterunternehmen und Objektgesellschaften (2020)	15
Tabelle 5: Regionalisierte Servicestrukturen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin (2022)	16
Tabelle 6: Struktur der Unternehmensleitung von Wiener Wohnen (2023)	18
Tabelle 7: Personal und Personalaufwand von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2022)	18
Tabelle 8: Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung der Berliner LWU (2018–2022)	22
Tabelle 9: Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin (2018–2022)	24
Tabelle 10: Erhaltungsaufwendungen Wiener Wohnen (2018–2022)	25
Tabelle 11: Anzahl der Mitarbeiter*innen der Landeseigenen Wohnungsunternehmen in Berlin (2018–2022)	26
Tabelle 12: Personalaufwendungen der LWU (2018–2022)	27
Tabelle 13: Personal von ausgewählten Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin (2022)	27
Tabelle 14: Personalaufwendungen ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften (2018–2022)	28
Tabelle 15: Anzahl der Mitarbeiter*innen von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2018–2022)	29
Tabelle 16: Personalaufwendungen für die Hausbetreuung von Wiener Wohnen (2022)	30
Tabelle 17: Personalaufwendungen Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2018–2022)	30
Tabelle 18: Sonstige jährliche Kosten der Landeseigenen Wohnungsunternehmen (2018–2022)	32
Tabelle 19: Sonstige jährliche Kosten der Wohnungsbaugenossenschaften (2018–2022)	33
Tabelle 20: Sonstige jährliche Kosten von Wiener Wohnen (2018–2022)	33
Tabelle 21: Aufwendungen und Erträge der LWU (2022)	34
Tabelle 22: Aufwendungen und Erträge ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften (2022) (WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN)	36
Tabelle 23: Aufwendungen und Erträge von Wiener Wohnen (2022)	38
Tabelle 24: Mietpreise nach Kategoriemietzins im Wiener Gemeindebau (2022)	39
Tabelle 25: Mietpreise nach Richtwertmiete im Wiener Gemeindebau (2022)	39
Tabelle 26: Mietpreise der Förderwohnungen im Wiener Gemeindebau (2022)	40
Tabelle 27: Vergleich der Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung (2018–2022)	44
Tabelle 28: Vergleich der Aufwendungen für Instandhaltung und Instandsetzung (2018–2022)	45
Tabelle 29: Vergleich der Personalaufwendungen (2022)	46
Tabelle 30: Vergleich der Zusammensetzung der sonstigen Kosten nach Anteilen (2022)	47
Tabelle 31: Vergleich der Zusammensetzung der Aufwendungen bei öffentlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen (2022)	50
Tabelle I: Wohnungsbestände der LWU (2000–2022)	52
Tabelle II: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und der WE der LWU (2013–2022)	52
Tabelle III: Instandhaltung und Modernisierung bei Gesobau und Degewo (2006–2022)	53
Tabelle IV: Durchschnittliche Mieten der LWU in €/m ² (2000–2022)	53
Tabelle V: Durchschnittliche Betriebskosten der LWU in €/m ² (2000–2022)	54
Tabelle VI: Cashflow der LWU und von Vonovia (2016–2022)	55
Tabelle VII: Erträge und Aufwendungen der LWU in T€ (2016–2022)	55
Tabelle VIII: Anzahl der Wohnungen und Mitarbeiter*innen der größten WBG in Berlin (2022)	57
Tabelle IX: Aufwendungen ausgewählter WBG für Instandsetzungen und Instandhaltungen (2022)	58
Tabelle X: Aufwendungen ausgewählter WBG für Personal (2022)	58
Tabelle XI: Aufwendungen ausgewählter WBG für sonstige Kosten (2022)	58
Tabelle XII: Anteil der Bewirtschaftungskosten an durchschnittlichen Mieteinnahmen ausgewählter WBG (2022)	59
Tabelle XIII: Aufwendungen ausgewählter WBG für Instandsetzungen und Instandhaltungen (2018–2022)	59
Tabelle XIV: Personalaufwendungen ausgewählter WBG (2018–2022)	60
Tabelle XV: Aufwendungen ausgewählter WBG für Abschreibungen (2018–2022)	60
Tabelle XVI: Aufwendungen ausgewählter WBG für Zinsen und Finanzierungskosten (2018–2022)	60
Tabelle XVII: Aufwendungen ausgewählter WBG für sonstige betriebliche Aufwendungen (2018–2022)	60

Tabelle XVIII: Personal, Personalaufwand und Umsatz von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen (2022) . . . 61
 Tabelle XIX: Personal, Personalaufwand und jährlicher Gesamtaufwand von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen im Gemeindewohnungsbestand (2022) 61
 Tabelle XX: Personal und Personalaufwand von Wiener Wohnen und Tochterunternehmen im Auftrag von Wiener Wohnen (2021) 61
 Tabelle XXI: Zusammensetzung der Mietzahlungen bei Wiener Wohnen (2022) 61

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Instandsetzungsausgaben der LWU je Wohnung/Jahr (2018–2022) 21
 Abbildung 2: Instandsetzungsausgaben ausgewählter Berliner Wohnungsbaugenossenschaften je Wohnung/Jahr (2018–2022) 23
 Abbildung 3: Sollzinsentwicklung für Bauzinsen in Deutschland (2011–2024) 31
 Abbildung 4: Aufwendungen und Erträge der LWU je Monat und Quadratmeter (2022) 35
 Abbildung 5: Aufwendungen und Erträge ausgewählter Wohnungsbaugenossenschaften in Berlin je Monat und Quadratmeter (2022) (WGLi, BWV, bbg, NEUES BERLIN) 36
 Abbildung 6: Aufwendungen und Erträge von Wiener Wohnen je Monat und Quadratmeter (2022) 39
 Abbildung 7: Jährliche Instandsetzungsausgaben der LWU, WBG und Wiener Wohnen je Wohnung (2018–2022) 44
 Abbildung 8: Vergleich der sonstigen Kosten der untersuchten Wohnungsunternehmen je Quadratmeter (2022) 46
 Abbildung 9: Rechnerische Aufwendungen je Wohnung und Jahr im Vergleich (2022) 48
 Abbildung 10: Struktur der Aufwendungen im Vergleich (2022) 48
 Abbildung 11: Rechnerische Aufwendungen je Monat und Quadratmeter im Vergleich (2022) 49
 Abbildung 12: Hypothetische Minimal-, Maximal- und Mittelwert-Szenarien der Bewirtschaftungsausgaben 51

 Abbildung I: Struktur der Erträge der LWU (2006–2022) 56
 Abbildung II: Struktur der Aufwendungen der LWU (2006–2022) 56
 Abbildung III: WBG in Berlin nach Anzahl der Wohnungen und Personalschlüssel (2022) 57

QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

LANDESEIGENE WOHNUNGS- UNTERNEHMEN (LWU) BERLIN

A

AfSBB – Amt für Statistik Berlin Brandenburg (2021): Energie- und CO₂-Bilanz in 2021, jährlich, unter: www.statistik-berlin-brandenburg.de/e-iv-4-j.

AGH Berlin – Abgeordnetenhaus Berlin (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2020 über die Berliner Landesunternehmen, Drucksache 18/2824, Berlin, unter: <https://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/18/DruckSachen/d18-2824.pdf>.

AGH Berlin – Abgeordnetenhaus Berlin (2022): Nachhaltigkeitsbericht 2022 über die Berliner Landesunternehmen, Drucksache 19/0462, Berlin, unter: www.parlament-berlin.de/adosservice/19/Haupt/vorgang/h19-0837-v.pdf.

D

Degewo (2019): Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 01.01.2018 – 31.12.2018. Konzernlagebericht und Lagebericht, Berlin.

Degewo (2020): Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 01.01.2019 – 31.12.2019. Konzernlagebericht und Lagebericht, Berlin.

Degewo (2021): Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 01.01.2020 – 31.12.2020. Konzernlagebericht und Lagebericht, Berlin.

Degewo (2022): Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 01.01.2021 – 31.12.2021. Konzernlagebericht und Lagebericht, Berlin.

Degewo (2023): Konzernabschluss für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2022 – 31. Dezember 2022.

Konzernlagebericht, Berlin.

Degewo (2024): Degewo kauft aluta Wärmetechnik, Pressemitteilung vom 4.1.2024, unter: www.degewo.de/presse/pressemitteilungen/presse/degewo-kauft-aluta-waermetechnik-gmbh.

E

EPRA – European Public Real Estate Association (2013): EPRA Cost Ratios (BPR), Brüssel, unter: www.epra.com/media/EPRA_Cost_Ratios_2013_1373630636279.pdf.

EPRA – European Public Real Estate Association (2022a): Best Practices Recommendations. Guidelines, Brüssel, unter: www.epra.com/application/files/4116/7387/3193/EPRA_BPR_Guidelines.pdf.

EPRA – European Public Real Estate Association (2022b): Best Practices Recommendations. Q & A, Brüssel, unter: www.epra.com/application/files/7616/7025/2587/1_BPR_QA_Document_002KV.pdf.

Europäische Union (2022): Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, in: Amtsblatt der Europäischen Union L 322/15.

G

GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2013): GdW Arbeitshilfe 73 «Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft», Berlin, unter: www.gdw.de/downloads/publikationen/arbeitshilfen/gdw-arbeitshilfe-73-nachhaltigkeitsberichterstattung-in-der-wohnungswirtschaft.

Gerhardt, Sebastian (2021): Der lange Schatten der Austerität, in: MieterEcho 418, unter: www.bmgev.de/mieterecho/archiv/2020/me-single/article/der-lange-schatten-der-austeritaet.

Gerhardt, Sebastian (2023): Zur Analyse der Berliner Wohnungsneubauförderung, 24.8.2023, unter: <https://planwirtschaft.works/gebrauchsanleitung-wfb23>.

Gerhardt, Sebastian/Möller, Philipp (2023): Blindflug im sozialen Wohnungsbau, in: MieterEcho 435, unter: <https://planwirtschaft.works/mieterecho-blindflug>.

Gesobau (2019): Geschäftsbericht 2018, Berlin.

Gesobau (2020): Geschäftsbericht 2019, Berlin.

Gesobau (2021): Geschäftsbericht 2020, Berlin.

Gesobau (2022): Geschäftsbericht 2021, Berlin.

Gesobau (2023): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

Gewobag (2019): Jahresbericht 2018, Berlin.

Gewobag (2020): Jahresbericht 2019, Berlin.

Gewobag (2021): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2020 (nach HGB), Berlin.

Gewobag (2022): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021 (nach HGB), Berlin.

Gewobag (2023): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2022 (nach HGB), Berlin.

H

Holm, Andrej/Kuhnert, Jan (2021): Die nächsten Schritte «zur sozialen Ausrichtung und Stärkung der landeseigenen Wohnungsunternehmen». Ein Diskussionsvorschlag, unter: www.kub-beratung.de/app/download/8112999662/210622+Holm+Kuhnert+Holding+LWU+Schrittekonzert+2.3.pdf?t=1677081586.

Howoge (2019): Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2018, Berlin.

Howoge (2020): Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2019, Berlin.

Howoge (2021): HGB Konzernabschluss zum 31. Dezember 2020 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2020, Berlin.

Howoge (2022a): Howoge FY 2022 – Company Presentation, unter: https://ir.howoge.de/download/companies/howoge/CorporateGovernance/HOWOGE_FY2022_Company_Presentation.pdf.

Howoge (2022b): HGB Konzernabschluss zum 31. Dezember 2021 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2021, Berlin.

Howoge (2023): Konzernabschluss zum 31. Dezember 2022 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2022, Berlin, unter: www.howoge.de/fileadmin/user_upload/Unternehmen/Ueber-Howoge/Jahresabschluss-2022/HOWOGE_HGB_Konzernabschluss_2022.pdf.

I

IBB – Investitionsbank Berlin (2022): IBB Wohnungsmarktbericht 2021, Berlin, unter: <https://www.ibb.de/media/dokumente/publikationen/berliner-wohnungsmarkt/wohnungsmarktbericht/ibb-wohnungsmarktbericht-2021.pdf>.

IBB – Investitionsbank Berlin (2023): IBB Wohnungsmarktbericht 2022, Berlin, unter: www.ibb.de/media/dokumente/publikationen/berliner-wohnungsmarkt/wohnungsmarktbericht/ibb-wohnungsmarktbericht-2022.pdf.

Interhyp AG (2024): Zinsen: die aktuelle Zinsentwicklung im Blick (Stand: Januar 2024), unter: www.interhyp.de/zinsen.

R

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Berlin, unter: www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/media/wxvchuff/rne_dnk_leitfaden_2020-1.pdf.

S

SenFin – Senatsverwaltung für Finanzen (2011): Berliner Haushaltsrecht. Landeshaushaltsordnung (LHO), Berlin, unter: www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6391.php.

SenFin – Senatsverwaltung für Finanzen (2019): Beteiligungsbericht 2019 – Geschäftsjahr 2018, Berlin, unter: www.berlin.de/sen/finanzen/presse/nachrichten/20191028_beteiligungsbericht2019.pdf.

SenFin – Senatsverwaltung für Finanzen (2020): Beteiligungsbericht 2020 – Geschäftsjahr 2019, Berlin, unter: www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/downloads/bb_2020_gesamt_2020-10-20.pdf.

SenFin – Senatsverwaltung für Finanzen (2021): Beteiligungsbericht 2021 – Geschäftsjahr 2020, Berlin, unter: www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/downloads/bb_2021_gesamt_web.pdf.

SenFin – Senatsverwaltung für Finanzen (2022): Beteiligungsbericht 2022 – Geschäftsjahr 2021, Berlin, unter: www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/downloads/bb_2022_gesamt_web.pdf.

SenFin – Senatsverwaltung für Finanzen (2023): Beteiligungsbericht 2023 – Geschäftsjahr 2022, Berlin, unter: www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/downloads/beteiligungsbericht/artikel.941274.php.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2017): Kooperationsvereinbarung «Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung», Berlin, unter: www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnraum/wohnungsbauengesellschaften/de/kooperationsvereinbarung.shtml.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2021): Regelungen des Mieterschutzes bei den landeseigenen Wohnungsunternehmen aufgrund des Wegfalls des MietenWoG Bln, Pressemitteilung vom 1.6.2021, Berlin, unter: www.berlin.de/rbmskzl/aktuelles/pressemitteilungen/2021/pressemitteilung.1090628.php.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2023a): Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung. Bericht zur Kooperationsvereinbarung 2022, Berlin, unter: www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnraum/wohnungsbauengesellschaften/download/KoopV_Bericht_2022.pdf.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2023b): Senat macht den Weg frei für Start der Kooperationsvereinbarung mit den landeseigenen Wohnungsunternehmen, Pressemitteilung vom 31.10.2023, Berlin, unter: www.berlin.de/rbmskzl/aktuelles/pressemitteilungen/2023/pressemitteilung.1380934.php.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2024a): Neubauvorgaben an die landeseigenen Wohnungsunternehmen, Drucksache 1358 A, 2.1.2024, unter: www.parlament-berlin.de/adosservice/19/Haupt/vorgang/h19-1358.A-v.pdf.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2024b): Kooperationsvereinbarung. Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und Soziale Wohnraumversorgung, Berlin, unter: www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnraum/wohnungsbauengesellschaften/download/KoopV_2024.pdf.

STADT UND LAND (2019): Geschäftsbericht 2018, Berlin.

STADT UND LAND (2020): Geschäftsbericht 2019, Berlin.

STADT UND LAND (2021): Geschäftsbericht 2020, Berlin.

STADT UND LAND (2022): Geschäftsbericht 2021, Berlin.

STADT UND LAND (2023): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

U

Ugarte Chacón, Benedict (2014): Der ewige Skandal. Das Erbe der Bankgesellschaft, in: Holm, Andrej (Hrsg.): Reclaim Berlin. Soziale Kämpfe in der neoliberalen Stadt, Berlin/Hamburg, S. 83–104.

V

VdW Bayern – Verband bayerischer Wohnungsunternehmen (2022): Zweite Berechnungsverordnung (II. BV) – Anpassung der Verwaltungs- und Instandhaltungskostenpauschalen zum 1. Januar 2023, unter: www.vdwbayern.de/2022/11/13/zweite-berechnungsverordnung-ii-bv-anpassung-der-verwaltungs-und-instandhaltungskostenpauschalen-zum-1-januar-2023.

W

WBM – Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (2019): Tätigkeitsbericht, Nachhaltigkeitsbericht und Jahresabschluss 2018, Berlin.

WBM – Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (2020): Geschäftsbericht 2019, Berlin.

WBM – Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (2021): Geschäftsbericht 2020, Berlin.

WBM – Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (2022): Geschäftsbericht 2021, Berlin.

WBM – Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte (2023): Konzernabschluss zum 31.12.2022 und Konzernlagebericht, Berlin.

Wolf, Harald (2016): Rot-Rot in Berlin. 2002 bis 2011: eine (selbst-)kritische Bilanz, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Hamburg, unter: www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/VSA_Wolf_Rot_Rot_in_Berlin_Netz.pdf.

WoVG Bln – Wohnraumversorgungsgesetz Berlin: Gesetz über die Neuausrichtung der sozialen Wohnraumversorgung in Berlin vom 24. November 2015, Artikel 2: Gesetz zur sozialen Ausrichtung und Stärkung der landeseigenen Wohnungsunternehmen für eine langfristig gesicherte Wohnraumversorgung, S. 423–425, unter: www.berlin.de/sen/justiz/service/gesetze-und-verordnungen/artikel.542212.php.

WVB – Wohnraumversorgung Berlin (2020): Wirtschaftlich solide – sozial orientiert. Bericht über die wirtschaftliche Lage der sechs landeseigenen Berliner Wohnungsunternehmen im Jahr 2019, Berlin, unter: <https://bbu.de/sites/default/files/articles/wvb-wirtschaftsbericht-landeswu.pdf>.

WVB – Wohnraumversorgung Berlin (2021): Wirtschaftlich stabil – sozial orientiert. Bericht über die wirtschaftliche Lage der sechs landeseigenen Berliner Wohnungsunternehmen im Jahr 2020, Berlin, unter: www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnraumversorgung/download/WVB-Wirtschaftsbericht-LandesWU_2020.pdf.

WVB – Wohnraumversorgung Berlin (2022a): Wirtschaftlich stabil – sozial orientiert. Bericht über die wirtschaftliche Lage der sechs landeseigenen Berliner Wohnungsunternehmen im Jahr 2021, Berlin, unter: www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnraumversorgung/download/WVB-Wirtschaftsbericht-LandesWU_2021.pdf.

WVB – Wohnraumversorgung Berlin (2022b): Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung. Bericht zur Kooperationsvereinbarung 2021, Berlin, unter: www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnraumversorgung/download/WVB-Bericht-KoopV2021.pdf.

WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN (WBG)

B

- Baugenossenschaft Ideal (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- bbg – Berliner Baugenossenschaft (2018):** Geschäftsbericht 2018, Berlin.
- bbg – Berliner Baugenossenschaft (2019):** Geschäftsbericht 2019, Berlin.
- bbg – Berliner Baugenossenschaft (2020):** Geschäftsbericht 2020, Berlin.
- bbg – Berliner Baugenossenschaft (2021):** Geschäftsbericht 2021, Berlin.
- bbg – Berliner Baugenossenschaft (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- BBU – Verband Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V. (2022a):** BBU-Marktmonitor 2022. Wohnimmobilienmarkt Berlin-Brandenburg, Berlin, unter: wohnungswirtschaft-heute.de/wp-content/uploads/2023/02/wowi-ag-174-bbu-marktmonitor_2022-brandenburg.pdf.
- BBU – Verband Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V. (2022b):** Jahresstatistik der Mitgliedsunternehmen des BBU 2021, Berlin, unter: https://bbu.de/sites/default/files/2024-03/Jahresstatistik_BBU_2021.pdf.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2018):** Geschäftsbericht 2018, Berlin.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2019):** Geschäftsbericht 2019, Berlin.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2020):** Geschäftsbericht 2020, Berlin.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2021):** Geschäftsbericht 2021, Berlin.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 (2023):** Die Wohnwertmiete der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG, Berlin.
- Botzem, Sebastian (o. J.):** Wohnungsgenossenschaften in Berlin – Ein aktueller Überblick, Die Genossenschaftler*innen, unter: www.genossenschaftler-innen.de/2021/11/17/wohnungsgenossenschaften-in-berlin-ein-aktueller-ueberblick/?ssp=1&darkschemeovr=1&setlang=de&cc=DE&safeSearch=moderat.
- BWV – Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin (2018):** Geschäftsbericht 2018, Berlin.
- BWV – Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin (2019):** Geschäftsbericht 2019, Berlin.
- BWV – Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin (2020):** Geschäftsbericht 2020, Berlin.
- BWV – Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin (2021):** Geschäftsbericht 2021, Berlin.
- BWV – Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- BWV zu Köpenick – Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.

C

- Charlottenburger Baugenossenschaft (2018):** Geschäftsbericht 2018, Berlin.
- Charlottenburger Baugenossenschaft (2019):** Geschäftsbericht 2019, Berlin.
- Charlottenburger Baugenossenschaft (2020):** Geschäftsbericht 2020, Berlin.
- Charlottenburger Baugenossenschaft (2021):** Geschäftsbericht 2021, Berlin.
- Charlottenburger Baugenossenschaft (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- Charlottenburger Baugenossenschaft (o. J.):** Modernisierungen und Neubau, unter: <https://charlotte1907.de/genossenschaft/technik>.
- Crane, Andrew/Matten, Dirk/Spence, Laura J. (Hrsg.) (2014):** Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context, London/New York.

E

- EVM Berlin (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- EVM Berlin (o. J.):** Wohnen mitten im Leben, unter: www.evmberlin.de.

F

- Fortuna Wohnungsunternehmen (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.

G

- GvU – Genossenschaft von Unten (2022):** Forderungen des Alternativen Genossenschaftskongresses vom 26. März 2022 in Berlin, unter: www.genossenschaft-von-unten.eu/2022-03-26-forderungen-genkon.pdf.

N

- NEUES BERLIN (2018):** Geschäftsbericht 2018, Berlin.
- NEUES BERLIN (2019):** Geschäftsbericht 2019, Berlin.
- NEUES BERLIN (2020):** Geschäftsbericht 2020, Berlin.
- NEUES BERLIN (2021):** Geschäftsbericht 2021, Berlin.
- NEUES BERLIN (2022):** Geschäftsbericht 2022, Berlin.
- NEUES BERLIN (o. J.a):** Mietkonzeption sorgt für soziale Sicherheit, unter: www.neues-berlin.de/wir-ueber-uns/was-uns-bewegt/mietkonzeption.
- NEUES BERLIN (o. J.b):** Die Energiewende unterstützen, unter: www.neues-berlin.de/wir-ueber-uns/was-uns-bewegt/solarmodule.

R

- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021):** Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG, Eintrag DNK-Datenbank, unter: <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/Company-Profile/14568/de/2021/dnk>.

S

SenASGIVA – Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung (2023): Tarifvertrag Immobilienwirtschaft, unter: www.berlin.de/sen/arbeitsbeschaeftigung/tarifregister/oeffentliche-auftragsvergabe/wirtschaftsbereiche/branche-i.

SenSBW – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (2023): Wohnungsbauförderungsbestimmungen, unter: www.berlin.de/sen/bauen/neubau/neubaufoerderung/#wfb-2023.

W

WGLi – Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg (2020): Geschäftsbericht 2020, Berlin.

WGLi – Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg (2021): Geschäftsbericht 2021, Berlin.

WGLi – Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

WGLi – Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg (2023): Mietkonzept der WGLi bis 2027, in: Mitglieder- und Mieterinformation Nr. 2, Juni 2023, unter: www.wgli.de/wp-content/uploads/2023/06/WGLi_Info-2-Mietkonzept_20230602_Web.pdf.

Wohnungsbaugenossenschaft Friedrichshain (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

Wohnungsbau-Genossenschaft Treptow Nord (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

Wohnungsbaugenossenschaft Vorwärts (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

Wohnungsbaugenossenschaft Zentrum (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

Wohnungsgenossenschaft Friedenshort (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tor (2022): Geschäftsbericht 2022, Berlin.

WIENER WOHNEN**A**

Arbeiterkammer Wien (2023): Mietwohnungen. Alles Wissenswerte – Vom Vertrag bis zu den Kosten, Wien.

E

Eder, Sandra (2010): Die Veränderung von Richtwertmieten in Wien zwischen 2002 und 2008, Diplomarbeit, Universität Wien, unter: <https://theses.univie.ac.at/detail/7992#>.

G

Gemeinderat Wien (2015): Wörtliches Protokoll der 66. Sitzung des Gemeinderates vom 24.04.2015. Anfrage. (FSP-00793-2015/0001-KVP/GM), Wien.

Gemeinderat Wien (2020): Vergaben von Gemeindewohnungen. Antwort von Kathrin Gaál (Amtsführende Stadträtin für Wohnen, Wohnbau, Stadterneuerung und Frauen von Wien) auf eine schriftliche Anfrage (PGL-426913-2020-KNE/GF), Wien.

Gemeinderat Wien (2023): Vertragsverhältnisse Mietverträge Gemeindewohnungen Wiener Wohnen. Antwort von Kathrin Gaál (Amtsführende Stadträtin für Wohnen, Wohnbau, Stadterneuerung und Frauen von Wien) auf eine schriftliche Anfrage (PGL-421115-2023-KVP/GF), Wien.

Grünz, Miriam (2020): Kommunalen Wohnbau in Wien. Bestand, Verwaltung und Wohnen, Masterarbeit, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig.

K

Köteles, Gerald (2010): Die Bedeutung von HausbesorgerInnen für das Sozialkapital der BewohnerInnen der Wiener Gemeindebauten, Diplomarbeit, FH Campus Wien.

M

Moser, Peter/Stocker, Eva (2008): Hausbetreuung nach Abschaffung des Hausbesorgergesetzes, Studie im Auftrag der Stadt Wien, Magistratsabteilung 50 (Wohnbauforschung), Wien.

P

Pätzold, Ricarda (2017): Wien, in: Franke, Thomas u. a. (Hrsg.): Kommunalen Umgang mit Gentrifizierung. Praxiserfahrungen aus acht Kommunen, Berlin, S. 229–280.

Payer, Peter (1996): Hausmeister in Wien. Aufstieg und Niedergang einer Respektsperson, in: Wiener Geschichtsblätter, Beiheft 4/1996.

Payr, Gabriele (2001): Der Werdegang der Unternehmung «Stadt Wien – Wiener Wohnen» oder der Weg vom Amt zur Kundenorientierung, in: Magistrat der Stadt Wien (Hrsg.): Handbuch der Stadt Wien, Bd. 115, Teil 2, S. 42–44, Wien, unter: www.digital.wienbibliothek.at/wbrobv/periodical/structure/1523581.

R

Rechnungshof Österreich (2018): Bericht des Rechnungshofes. Ausgewählte Themen betreffend Stadt Wien – Wiener Wohnen und Wiener Wohnen Haus- und Außenbetreuung GmbH, Wien.

Rechnungshof Österreich (2021a): Bericht des Rechnungshofes. GESIBA Gemeinnützige Siedlungs- und Bauaktiengesellschaft; Follow-up-Überprüfung, Wien, unter: www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/home_7/004.875_GESIBA.pdf.

Rechnungshof Österreich (2021b): Bericht des Rechnungshofes. Ausgewählte Themen betreffend Stadt Wien – Wiener Wohnen und Wiener Wohnen Hausbetreuung GmbH; Follow-up-Überprüfung, Wien, unter: www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/home_7/004.870_Wiener_Wohnen_FuP.pdf.

S

Salomon, G. (1993): Die Erhaltung städtischer Wohnhäuser, in: Österreichischer Verband Gemeinnütziger Bauvereinigungen, Landesgruppe Wien (Hrsg.): Die Bewirtschaftung von Wohnhäusern. 4. Wohnwirtschaftliche Tagung 1993, Wien, S. 95–105.

Stadt Wien (1999): Amtsblatt der Stadt Wien Nr. 20, Wien.

Stadt Wien (2009): Klimaschutzprogramm der Stadt Wien, Fortschreibung 2010–2020 (KliP Wien II), Wien.

Stadt Wien (2019): Hintergrund: Gemeindebau und Sozialer Wohnbau in Wien. Presse-Service: Rathauskorrespondenz, unter: <https://presse.wien.gv.at/hintergrund/wohnbau> (zuletzt aufgerufen am 11.2.2024).

Stadt Wien (2020): Regierungsabkommen 2020, Abschnitt 5.1 Leistbares Wohnen der Zukunft, Wien, unter: www.wien.gv.at/regierungsabkommen2020/leistbare-stadt/leistbares-wohnen-der-zukunft.

Stadt Wien (2022): Wiener Klimafahrplan. Unser Weg zur klimagerechten Stadt, Wien, unter: www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/3951390.

Stadt Wien (2024a): Maßnahmen für ein lebenswertes und leistbares Wien, unter: www.wien.gv.at/politik-verwaltung/massnahmen-lebenswertes-wien.html.

Stadt Wien (2024b): Wien wird digital! 30 konkrete Projekte für den Wiener Weg zur Digitalisierungshauptstadt Europas, Wien, unter: https://digitales.wien.gv.at/wp-content/uploads/sites/47/2024/01/Broschuere_Digitalisierung.pdf.

Stadtrechnungshof Wien (2023): Stadt Wien – Wiener Wohnen Kundenservice GmbH, Prüfung der Entwicklung des Leistungsportfolios (StRH III - 704311-2023), Wien.

Statistik Austria (2023): Mikrozensus Wohnen, Tabellenband, 2012 bis 2022, 31.5.2023, unter: www.statistik.at/fileadmin/pages/351/Tabellenband_2022 ods.

W

WGEG – Wiener Gemeindewohnungs Entwicklungsgesellschaft (2023): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2022, Wien.

Wiener Wohnen (2011): Wiener Wohnen: immer besser. Geschäftsbericht 2010, Wien.

Wiener Wohnen (2019): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2018, Wien.

Wiener Wohnen (2020a): Wie funktioniert eine Sanierung?, unter: www.wienerwohnen.at/mieterin/Sanierung.html.

Wiener Wohnen (2020b): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2019, Wien.

Wiener Wohnen (2021a): Der Wiener Gemeindebau. Geschichte, Daten, Fakten, unter: www.wienerwohnen.at/dms/workspace/SpacesStore/d88e28a4-58d9-41af-89e6-a0e19dfb2d49/WW10720-Wiener-Gemeindebau-WEB-deutsch.pdf.

Wiener Wohnen (2021b): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2020, Wien.

Wiener Wohnen (2022): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2021, Wien.

Wiener Wohnen (2023a): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2022, Wien.

Wiener Wohnen (2023b): Lagebericht für das Geschäftsjahr 2022, Wien.

Wiener Wohnen (2023c): Anhang zum Jahresabschluss 2022, Wien.

Wiener Wohnen (2023d): Keine Mieterhöhung im Gemeindebau, unter: www.wienerwohnen.at/Neues-aus-dem-Gemeindebau2/2023_keine_Mieterh-ung-im-Gemeindebau.html.

Wiener Wohnen (2023e): Wohnkosten, unter: www.wienerwohnen.at/mieterin/wohnenkosten.html.

Wiener Wohnen (2023f): Wie funktioniert eine Sanierung, unter: www.wienerwohnen.at/mieterin/Sanierung.html.

Wiener Wohnen (2023g): Wiener Wohnen Bericht 4. Quartal 2024 an den Gemeinderatsausschuss für Wohnen, Wohnbau, Stadterneuerung und Frauen, Wien.

Wiener Wohnen (2024a): Gemeindewohnungen Neu, unter: www.wienerwohnen.at/gemeindewohnungenneu.html.

Wiener Wohnen (2024b): Gemeindebaubeschreibungen, unter: www.wienerwohnen.at/wiener-gemeindebau/gemeindebaubeschreibungen.csv.

Wiener Wohnen Hausbetreuung (2019): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2018, Wien.

Wiener Wohnen Hausbetreuung (2020): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2019, Wien.

Wiener Wohnen Hausbetreuung (2021): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2020, Wien.

Wiener Wohnen Hausbetreuung (2022a): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2021, Wien.

Wiener Wohnen Hausbetreuung (2022b): Lagebericht 2021, Wien.

Wiener Wohnen Hausbetreuung (2023): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2022, Wien.

Wiener Wohnen Kundenservice (2019):
Jahresabschluss zum 31. Dezember 2018, Wien.

Wiener Wohnen Kundenservice (2020):
Jahresabschluss zum 31. Dezember 2019, Wien.

Wiener Wohnen Kundenservice (2021):
Jahresabschluss zum 31. Dezember 2020, Wien.

Wiener Wohnen Kundenservice (2022):
Jahresabschluss zum 31. Dezember 2021, Wien.

Wiener Wohnen Kundenservice (2023):
Jahresabschluss zum 31. Dezember 2022, Wien.

**WIGEBÄ – Wiener Gemeindewohnungs
Baugesellschaft (2023):** Jahresabschluss zum
31. Dezember 2022, Wien.

Wohnfonds Wien (2021): THEWOSAN – Sanierungs-
konzept. Thermisch-Energetische WohnhausSANie-
rung, Stand: 3.5.2021.

Wohnfonds Wien (2023): Finanzierungsarten lt.
Sanierungsverordnung 2008, LGBl. Nr. 2/2009 i. d. F.
LGBl. Nr. 24/2021, Stand: 2.11.2023.

Wohnservice Wien (2022): Älter werden – individuell
wohnen!, Wien, unter: [https://wohnberatung-wien.at/
fileadmin/user_upload/wbw_WohnenimAlter2022_
fin.pdf](https://wohnberatung-wien.at/fileadmin/user_upload/wbw_WohnenimAlter2022_fin.pdf).

INTERVIEWS

Interview BBU 2024, durchgeführt am 8.2.2024.

Interview NEUES BERLIN 2024, durchgeführt am
23.1.2024.

Interview WBG «Am Ostseeplatz» 2024, durchgeführt
am 5.2.2024.

Interview Wiener Wohnen 2024, durchgeführt am
2.2.2024, sowie schriftliche Rückmeldung.



WWW.ROSALUX.DE