

---

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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