

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

3.1.5	Umsetzung wohnungspolitischer Ziele der Kommune .....	75
3.1.6	Aktiver Beitrag zur Stadtentwicklung .....	75
3.1.7	Ausschüttung von Dividenden zur Stärkung des Kommunalhaushalts .....	77
3.1.8	Beitrag zur Klima- und Mobilitätswende .....	78
3.2	Kommunale Anforderungen im Lichte des Immobilienmarkts .....	79
3.2.1	Metropolen, A- und Schwarmstädte .....	80
3.2.2	B- und C-Städte .....	82
3.2.3	Shrinking Cities und ländlicher Raum .....	84
3.3	Die strategische Ausrichtung anhand gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen .....	87
3.3.1	Digitale Kommunikation und Präsenzreduzierung .....	88
3.3.2	Kommunale Entwicklungspotenziale für Innenstädte .....	89
3.3.2.1	Energetische Quartiersentwicklung .....	91
3.3.2.2	Fassadengestaltung und Außenwerbung .....	93
3.3.2.3	Bepflanzung und Begrünung .....	93
3.3.2.4	Moderne Verkehrskonzepte .....	94
3.3.2.5	Aktive Personen und Netzwerke .....	95
3.3.3	Strategische Lösungsansätze bei Wegfall und Reduzierung von Flächennutzungen .....	96
3.3.4	Interkommunale Flächenkonzentration und Zentralität .....	97
3.4	Erfolgreiche Managementstrategien in der kommunalen Immobilienwirtschaft .....	98
3.4.1	Immobilienstrategie als Chefsache .....	98
3.4.2	Umsetzung eines strategischen immobilienwirtschaftlichen Handlungskonzepts .....	98
3.4.3	Handlungs- und Ergebnisorientierung .....	99
3.4.4	Etablierung kommunaler Bündnisse .....	101
3.4.5	Verwaltungsinterne Anreizsysteme .....	103
<b>4</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen kommunaler         Immobiliengesellschaften (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 fraktionelle 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 immobilienspezifischer 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 Schrottimmobilien – 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>	163
6.1	Personal – Aufgabenfelder und Kompetenzen .....	163
6.2	Die typische Organisationsstruktur eines Unternehmens der kommunalen Wohnungswirtschaft .....	165
6.3	Stellenprofile in der kommunalen Wohnungswirtschaft .....	166
6.3.1	Objektverwaltung .....	169
6.3.2	Vermietung .....	170
6.3.3	WEG-Verwaltung .....	172
6.3.4	Rechnungswesen: Objektbuchhaltung (Betriebs- und Nebenkosten) ....	174
6.3.5	Projektleitung .....	175
6.3.6	Technisches Objektmanagement .....	178
6.3.7	Hausmeisterservice und Siedlungsverwaltung .....	179
6.3.8	Forderungsmanagement (Mahn- und Klagewesen) .....	181
6.3.9	Sozialmanagement .....	182
6.3.10	Portfoliomanagement .....	184
<b>7</b>	<b>Bauleistungen, Vergabe und Einkauf (Dirk Buttler und Henrik Trockel) .....</b>	187
7.1	Einordnung kommunaler Wohnungsgesellschaften als privater oder öffentlicher Auftraggeber .....	188
7.1.1	Juristische Person des Privatrechts .....	190
7.1.2	Staatsverbundenheit .....	190
7.1.2.1	Überwiegende Finanzierung .....	190
7.1.2.2	Aufsicht über die Leitung .....	191
7.1.2.3	Mehrheitliche Organbesetzung .....	191
7.1.2.4	Mediatisierte Staatsverbundenheit .....	192
7.1.3	Erfüllung im Allgemeininteresse liegender Aufgaben .....	193
7.1.4	Nichtgewerbliche oder gewerbliche Tätigkeit .....	195
7.1.4.1	Fehlender Wettbewerb auf dem Markt .....	197
7.1.4.2	Fehlende Gewinnerzielungsabsicht .....	198
7.1.4.3	Wirtschaftliches Risiko .....	201
7.1.4.4	Finanzierung der Tätigkeit aus öffentlichen Mitteln .....	202
7.1.5	Aktuelle Rechtsprechung .....	206
7.2	Vergabe und Einkauf .....	209
7.2.1	Vergabe von Bauleistungen oberhalb des Schwellenwerts .....	209
7.2.1.1	Auftragswert .....	210
7.2.1.2	Definition Bauauftrag .....	210
7.2.1.3	Ausnahme vom Vergaberecht .....	212
7.2.1.4	Beurteilung typengemischter Verträge .....	212
7.2.2	Vergabe von Bauleistungen unterhalb des Schwellenwerts .....	214
7.2.3	Landesspezifische Besonderheiten .....	216
7.2.4	Besonderheiten bei der Verwendung von Fördermitteln .....	217

---

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

10.5	Praktischer Nutzen der Verbands- und Gemeinschaftsarbeit aus Sicht kommunaler Gesellschaften .....	273
10.5.1	Wissens- und Innovationstransfer .....	273
10.5.2	Personalentwicklung .....	274
10.5.3	Einkaufs- und Verhandlungsvorteile bei kooperativer Zusammenarbeit .....	275
11	<b>Zukunftsorientiertes kommunales Immobilienmanagement (Marco Boksteen)</b> .....	277
11.1	Dekarbonisierung und Klimaneutralität .....	277
11.2	Die 15-Minuten-Stadt .....	278
11.3	Smart Cities: Der Weg zur intelligenten Stadt .....	281
11.4	ESG-Konformität .....	281
11.5	Agile, bezahlbare Gemeindetransformation .....	284
12	<b>Kommunale Immobilien im Spiegel von Stadt- und Quartiersentwicklung (Dieter Kraemer)</b> .....	285
12.1	Stadterneuerung und Quartiererneuerung 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