

# berlinovo

## PRIO TEAM BERLIN

Interview

## „Wir brauchen mehr Teamarbeit\_ und auch mehr Augenmaß.“

Wie können Immobilienunternehmen auch in einem schwierigen Umfeld erfolgreich Wohnraum schaffen? GdW-Hauptgeschäftsführerin Ingeborg Esser und berlinovo-Geschäftsführer Alf Aleithe werfen gemeinsam einen Blick auf die Situation und wagen Impulse, die weiterhelfen können.

Die Landtagswahlen sind vorüber, der neue Senat macht sich auf den Weg. Welche Perspektiven bzw. Chancen ergeben sich daraus für den Wohnungsmarkt in Berlin?

**Ingeborg Esser\_** Ich hoffe, dass die Neubautätigkeit im Mietwohnungsbau trotz der Kosten- und Zinsentwicklung auf hohem Niveau weiterläuft. Unsere Hauptstadt braucht weiteren bezahlbaren Wohnraum. Ich habe wahrgenommen, dass das Land Berlin neben der klassischen Wohnbauförderung auch noch eine Förderung für das bezahlbare Segment auf den Weg bringen will. Das ist ein sehr guter Impuls. Damit der Wohnungsbau gelingt, sollten aber auch die bürokratischen Hürden weiter abgebaut und ausreichend Grundstücke zur Verfügung gestellt werden. Hier hat es in der Vergangenheit gehakt.



DIE PERSPEKTIVEN der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Berlins werden von Ingeborg Esser und Alf Aleithe beleuchtet.

**Alf Aleithe** Wenn ich die Richtlinien für die aktuelle Regierungspolitik lese, finde ich mich mit meinen Wünschen sehr schnell wieder. Denn es steht darin, dass der Senat auf einen schnellen Neubau setzt. Die neue Regierung will pro Jahr 20.000 neue Wohnungen bauen. Davon sollen 5.000 Sozialwohnungen sein. Gleichzeitig will sie innovativen und klimafreundlichen Neubau fördern. Das sind genau die Punkte, um die es gehen muss, wenn wir die sozialen und klima-bezogenen Ziele in Berlin und unserem Land erreichen wollen. Was mich besonders freut, ist die inzwischen deutlich gewachsene politische Unterstützung für das modulare und serielle Bauen. Es ist ein zentraler Schlüssel für wirtschaftliche Wohnraumschaffung.

### **Mit der Rahmenvereinbarung „Seriell und modulares Bauen 1.0“ haben der GdW und berlinovo gezeigt, wie man mithilfe moderner industrieller Bauweise Zeit- und Kostenvorteile erzielen kann ...**

**Ingeborg Esser** So ist es! Der GdW hat die Rahmenvereinbarung 2018 im Rahmen eines europaweiten Ausschreibungsverfahrens an den Start gebracht. Sie gibt Wohnungsbaunternahmen die Möglichkeit, Wohnungsneubauprojekte quasi „aus dem Katalog“ auszuwählen, um sie dann vor Ort adaptiert umzusetzen. **Das war vor fünf Jahren ein großer Schritt und ist inzwischen ein großer Erfolg.** Nun wollen wir nach der gerade ausgelaufenen ersten Version noch in diesem Jahr eine neue Rahmenvereinbarung „Seriell und modulares Bauen 2.0“ auflegen.

**Alf Aleithe** Wir haben mit **berlinovo** über den Abruf der Rahmenvereinbarung bisher sechs Projekte bzw. mehr als 1.800 Wohneinheiten auf den Weg gebracht – mit vielen Vorteilen: Die Ausschreibungen haben sich deutlich verkürzt. Durch die Vorfertigung von Bauteilen im Werk sinkt die Baustellenzeit vor Ort bis auf rund sechs Monate herunter. Für die Nachbar:innen bedeutet dies: weniger Lärm, weniger Staub, weniger Störungszeit. Zudem ist die maschinelle Vorproduktion eine ausgezeichnete Antwort auf den Fachkräftemangel, mit dem die Branche gerade kämpft. Last but not least unterscheiden sich die fertigen Gebäude weder in der Qualität noch in der Optik von herkömmlich – aber deutlich langsamer – gefertigten Bauten. Im Gegenteil: Durch die wiederholte Bauteilfertigung unter „klinischen Bedingungen“ erhöht sich die Qualität der Produkte sogar noch.

**„Das Thema Wohnraum für Fachkräfte betrachte ich als ein Schlüsselthema.“**  
- Alf Aleithe



### **Sind wir damit im Hinblick auf Effizienz schon am Ende der Möglichkeiten?**

**Ingeborg Esser** Ganz sicher noch nicht. Jetzt wäre ein nächster Schritt, dass wir für die Gebäude, die wir standardisiert und in großer Stückzahl bauen können, Typengenehmigungen vorsehen. In Deutschland ist das Baurecht auf Landesebene geregelt, sodass wir es bei den Genehmigungen mit 16 Landesbauordnungen zu tun haben. Hinsichtlich der Typengenehmigungen tun sich die Bundesländer zurzeit unterschiedlich schwer. In Berlin wurde die Möglichkeit – anders als zum Beispiel in Hamburg – bislang noch nicht in die Überlegungen aufgenommen. Aber das kann sich ja ändern. Es wäre ein schönes Signal, wenn auch Berlin eigenständig zu dem Thema aktiv werden würde. Typengenehmigungen helfen, die Verfahren zu beschleunigen und damit die Gesamtprojektzeit vom Antrag bis zum fertigen Gebäude weiter zu verkürzen.



**DAS INTERVIEW** wurde in einem noch nicht fertigen Neubau durchgeführt. In ein paar Monaten werden hier Studierende wohnen.

## Warum ist das Schaffen von ausreichend bezahlbarem Wohnraum gerade für eine Stadt wie Berlin so wichtig?

**Ingeborg Esser** Berlin ist eine deutsche Metropole mit großer Magnetkraft. Die Stadt zieht Jahr für Jahr zahlreiche Fachkräfte aus dem In- und Ausland an – im Moment kommen viele Geflüchtete hinzu. Das verschärft die Wohnraumsituation ungemein. Mit dem Zuzug muss auch das Wohnraumangebot wachsen. Aber: Neu zu bauen ist in einer Phase stark steigender Baupreise und Zinsen kompliziert. Gegenwärtig wird der Spread zwischen dem öffentlich geförderten und dem frei finanzierten Wohnraum immer größer. Öffentlich geförderter Wohnraum wird in Berlin für 8,00 € bis 8,50 € angeboten. Frei finanziertes Wohnraum müsste auf Basis der heutigen Kostensituation für etwa 18,00 € an den Markt gehen. Das ist für Normalbürger:innen, die vielleicht 10,00 € bis 12,00 € zahlen können, definitiv zu viel. Die Folge ist, dass Bevölkerungsgruppen, die vom Grundsatz her gut situiert sind, in die Bestände gehen und dort sozial schwächere Gruppen verdrängen. Hier braucht es Lösungen, an denen sich auch der Bund oder das Land beteiligt.

**Alf Aleithe** Die Aufgabe, die wir hieraus lesen können, ist, dass eine Stadt wie Berlin alle Bedarfsgruppen im Blick behalten muss. Hier hilft, dass Berlin per se eine solidarische Stadt ist, die großen Wert auf soziale Gerechtigkeit legt. Das zeigt sich etwa in ihrem Engagement für geflüchtete Menschen, aber auch für Menschen in Obdachlosigkeit oder von Obdachlosigkeit bedrohte Menschen. Das Thema Wohnraum für Fachkräfte betrachte ich übrigens als ein Schlüsselthema: Wir sind in Deutschland und auch in Berlin zunehmend mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Wenn gut ausgebildete Menschen zu uns kommen wollen, um eine attraktive Aufgabe anzunehmen, dies aber nicht können, weil sie keine bezahlbare Wohnung finden, dann ist das nicht gut für unsere Zukunft. Gleiches gilt für Studierende: Wir haben in Berlin ausgezeichnete Universitäten und Hochschulen. Damit die Studierenden das Angebot nutzen können, brauchen sie ein bezahlbares Zuhause.

## Darum kümmert sich in den kommenden Jahren auch berlinovo?

**Ingeborg Esser** Ganz sicher. Als Kooperationspartner für das Land Berlin werden wir Berlin mit unseren Neubauprojekten auch in den nächsten Jahren weiterhin tatkräftig dabei unterstützen, spezifische Versorgungslücken zu schließen. Für die gerade genannte Gruppe der Studierenden wollen wir bis 2027 etwa 6.500 neue Wohnplätze schaffen. Hinzu kommen in diesem Zeitraum 1.000 neue Einheiten für die Beschäftigten der Berliner Landesunternehmen und der öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig behalten wir mit unseren Projekten aber auch weiterhin die älteren sowie geflüchteten und von Obdachlosigkeit bedrohten Menschen im Blick.

**Wir führen dieses Interview gerade in einem Neubau, in dem schon in wenigen Monaten Studierende wohnen werden. Was ist das Besondere daran?**

**Ingeborg Esser** Zunächst einmal ist dieses Projekt Rhinstraße in Berlin-Lichtenberg eines, das aus dem GdW-Rahmenvertrag abgerufen wurde – mit all den eben genannten Vorteilen. Nach der vollständigen Fertigstellung im ersten Halbjahr 2024 werden hier 800 Studierende in voll ausgestatteten, zum Teil barrierefreien Einzel- und Doppelapartments mit Bad und Pantryküche in einem attraktiven Umfeld leben und lernen können. Gemeinschaftsflächen wie eine Learning Lounge, ein Café und Sportflächen erhöhen die Aufenthaltsqualität und animieren zur Begegnung. Mit einer Kita haben wir eine weitere Nutzungsart eingebunden. Sie stellt auch eine Anbindung zum Quartier her. Die beiden modernen Hochhäuser entstehen im Rahmen einer Nachverdichtung im eigenen Bestand und fügen sich städtebaulich als Zeile homogen in die unmittelbare Umgebung ein.

**Und wie sieht es mit der Klimabilanz aus?**

**Alf Aleithe** Wir berücksichtigen bei all unseren Neubauprojekten so viele Umweltaspekte wie möglich – und dies übrigens auch aus Überzeugung und nicht nur aufgrund der Klimaziele und der auf uns zukommenden Anforderungen aus der CSR-Direktive. In diesem Fall sind beide Gebäude BEG-Effizienzhaus-40-gefördert. Zwei PV-Anlagen liefern bei maximaler Ausnutzung zusammen 140 Kilowatt Strom. Und es gibt eine Grauwasseraufbereitung, die für die WC-Spülung genutzt wird. Zusammen mit einer Wärmerückgewinnung via Wärmepumpe können wir 65 % des Gebäudeenergiebedarfs aus erneuerbaren Ressourcen sichern.

Ich sehe die Themen Klima- und Umweltschutz – genauso aber auch **die Sicherung des sozialen Gleichgewichts** – als gesamtgesellschaftliche Aufgabe, zu der sich alle bekennen und zu der alle beitragen müssen. Wir als berlinovo tun das mit unserer Klimaschutzstrategie und unseren zahlreichen konkreten sozialen Engagements. In Bezug auf unsere Quartiere ist unser Verständnis, dass wir sie generationenübergreifend lebenswert gestalten und die Zufriedenheit, die Sicherheit und den sozialen Zusammenhalt langfristig fördern. Bei unseren sozialen Projekten binden wir unsere Mieter:innen mit ihren Ideen und Interessen aktiv ein.



**Frau Esser, für nachhaltige Gebäude braucht es mehr Innovation und Digitalisierung. Wo stehen wir hier in Deutschland?**

**Ingeborg Esser** Auf den Feldern Innovation und Digitalisierung im Bau sehe ich in Deutschland und Europa noch großen Nachholbedarf. Wenn ich in Japan oder in den USA auf die Baustellen schaue, sehe ich nur noch wenige Menschen auf dem Gelände, weil vieles automatisiert und unter Einsatz von Robotik abläuft. Dort hat man von der Automotive-Branche gelernt und gleichzeitig eine Lösung für den Fachkräftemangel geschaffen. Zum Glück wachen wir mit dem zunehmenden Druck aber auch bei uns in Deutschland langsam auf.

Aber serielles und modulares Bauen und Robotik im Neubau können nur der Anfang sein. Wenn wir unsere Klimaziele tatsächlich erreichen wollen, müssen wir auch die bereits bestehenden Gebäude anfassen.

Ein Schlüsselwort lautet hier „serielles Sanieren“. Es gibt bereits Projekte, bei denen Gebäude mithilfe von Drohnen digital erfasst und die Datenwolken direkt in das Werk gesendet werden. Hier lesen Maschinen die Daten aus und fertigen Bauteile, mit denen die Immobilien dann von der Effizienzklasse H zu A oder sogar A+ gehoben werden. Inzwischen gibt es auch Ansätze, bei denen die ganze Versorgung des Gebäudes in die Fassadenteile integriert wird, sodass man im Anschluss auch die laufende Wartung wesentlich effizienter durchführen kann.

## **Herr Aleithe, ist das auch ein Thema für berlinovo?**

**Alf Aleithe** Mit Letzterem beschäftigen wir uns zurzeit tatsächlich bei unseren kürzlich erworbenen Beständen im Falkenhagener Feld, weil die Vorteile deutlich auf der Hand liegen: Wenn wir die Leitungen direkt in die neuen Fassadenelemente integrieren, haben wir ein klares Bild von den Verortungen, halten den Bestandeingriff gering und belasten den Alltag der Mieter:innen minimal.

Im Hinblick auf die Digitalisierung freue ich mich sehr darüber, wie weit unsere aktuellen Baupartner bereits sind. Über den Austausch mit dem GdW und die Rahmenvereinbarung haben wir zu Bauunternehmen gefunden, die in der Nutzung der neuen Möglichkeiten ganz vorn mitspielen. Jetzt muss es uns nur noch gelingen, neben neuen Technologien auch bei unseren Mieter:innen ein „neues Denken“ zu verankern. Denn auch über das Verbrauchsverhalten kann der Mensch Einfluss auf die Energiebilanz nehmen. Hier überlegen wir gerade, wie wir über ein Bonussystem Anreize schaffen können, dass sich unsere Mieter:innen an der Reduzierung des Energieverbrauchs beteiligen.

**PRIO**  
**TEAM**  
**BERLIN**



**BEIM RUNDGANG** geht's auch um Themen wie die Digitalisierung und die Baustelle der Zukunft.

## **An welchen Stellen hat berlinovo bei der Umsetzung ihres Geschäftsmodells Möglichkeiten, die privaten Unternehmen nicht zur Verfügung stehen?**

**Alf Aleithe** Vom Grundsatz her sind wir ein Unternehmen, das ganz normal im Wettbewerb steht. Wenn wir uns für ein Grundstück interessieren, bewerben wir uns wie jede:r andere darum. Der Umstand, dass wir darauf Projekte realisieren, die in der Nutzung das Label „bezahlbar“ tragen müssen, schränkt unsere wirtschaftlichen Möglichkeiten ein. Auf unserer Habenseite steht dafür, dass wir als Landesunternehmen eine hohe Verlässlichkeit bieten. Geben und Nehmen ist ein Garant für erfolgreiches Bauen. Das wissen auch unsere Partner, die Bauunternehmen und Banken.

Natürlich gibt es daneben auch noch einen Strang, den man als „Team Berlin-Ansatz“ bezeichnen kann. Viele Landesgesellschaften brauchen für ihre Mitarbeiter:innen Wohnungen. Wir können für sie Wohnungen bauen. Hier bietet es sich im Sinne eines Win-Win geradezu an, dass wir miteinander sprechen und dafür gemeinsam ein Projekt aufsetzen. Diesen Weg beschreiten wir bereits seit einigen Jahren – zum Beispiel in Spandau, wo wir zuletzt 168 Wohnplätze für Anwärter:innen des Polizei- und Feuerwehrdiensts in die Nutzung übergeben konnten. Solche Wege braucht es aber auch, weil die Flächen für den Wohnungsbau in Berlin begrenzt sind.

**Ingeborg Esser** Hier möchte ich gerne anregen, dass das Land Berlin mit etwas mehr Mut und Kreativität noch mehr landeseigene Fläche für den Wohnungsmarkt entwickeln könnte. Dabei denke ich an die BVG, die BSR und andere Landesgesellschaften, die über einen nicht unerheblichen Teil an nicht betriebsnotwendigen Flächen verfügen. Diese Flächen sind zwar gewerblich. Das könnte man aber über entsprechende Umwidmungen ändern. Zugegeben: Das ist nicht unaufwendig. Auf der anderen Seite haben wir derzeit auf dem Wohnungsmarkt eine große Aufgabe zu lösen. Mit etwas mehr Pragmatismus, einer vorausschauenden Grundstücksentwicklungspolitik und einer noch engeren Zusammenarbeit zwischen Land und Bezirken ließe sich hier noch viel Potenzial heben.

**Mehr Teamarbeit – das braucht es nach Meinung vieler auch im Zusammenspiel zwischen Staat und Wirtschaft, gerade wenn es um die Finanzierung der großen Aufgaben Klima und bezahlbares Wohnen geht. Wie sehen Sie das?**

**Ingeborg Esser** \_ Genau so. Wir haben im vergangenen Jahr gesehen, was passiert, wenn Immobilienunternehmen ihre Projekte nicht mehr wirtschaftlich oder mit einer angemessenen Marge umsetzen können: Sie fahren die Investitionstätigkeit herunter oder stellen sie ein. Damit ist niemandem gedient. Wenn es um das Erreichen gesamtgesellschaftlicher Ziele geht – der Schutz der Umwelt und sozial weniger starker Gruppen zählt ohne Zweifel dazu –, muss der Staat meiner Auffassung nach die Vorhaben sogar stützen, sofern die marktwirtschaftlichen Mechanismen nicht greifen.

Wir haben in den letzten Jahren starke und zum Teil sehr kurzfristige KfW-Kürzungen erlebt mit der Folge großer Verunsicherung. In den letzten Wochen hatten wir mit dem Gebäudeenergiegesetz eine weitere Baustelle, die marktseitig viele Fragen aufwarf und aufwirft. Unklare Bedingungen machen Investoren scheu. Das hilft am Ende den Wohnungssuchenden nicht. Deshalb ist es wichtig, dass der Staat seine Rolle als Mitinvestor annimmt.

**Alf Aleithe** \_ Das eine ist Geld. Das andere sind die Regelwerke. Auch hier sehe ich großes Potenzial für mehr Teamarbeit zwischen Staat und Unternehmen. Wenn ich mit berlinovo PV-Anlagen installieren und ein Mieterstrommodell umsetzen möchte, gerate ich unvermittelt in ein komplexes Geflecht von Anforderungen. Das kostet Zeit, Geld und Nerven. Parallel zum operativen Alltag steigen die Reporting-Anforderungen und binden weitere Ressourcen.

Die Lösung könnte bei allem mehr Augenmaß heißen. Wir richten unsere Anforderungen und Normen vielfach am maximal Möglichen aus. Dabei spare ich mit einem Effizienzhausstandard 40 gegenüber 55 in der Gesamtrechnung nur unwesentlich mehr CO<sub>2</sub> ein. Stattdessen könnte man vielleicht mehr Mittel in eine Technologie stecken, die über den Lebenszyklus mehr und andere Vorteile bringt. Mit etwas mehr Freiraum und deutlich weniger Bürokratie könnten Unternehmen deutlich wirksamer an den Lösungen mitarbeiten.



**In diesem Gespräch begegnen sich Interessenvertretung und landeseigenes Unternehmertum. Was würden Sie sich wünschen, damit die Immobilienwirtschaft in Deutschland und Berlin ihre Aufgaben erfolgreich erledigen kann?**

**Ingeborg Esser** \_ Mein Wunsch richtet sich an die Politik und lässt sich in drei Worte fassen: „Gemeinsam ehrlich rechnen.“ Nach meiner Beobachtung erfolgen wohnungspolitische Entscheidungen noch zu oft auf einer zu vagen wirtschaftlichen Grundlage. Diese braucht es aber, wenn Lösungen in einem Marktumfeld funktionieren sollen. Hier kann es sehr helfen, im Vorfeld von Entscheidungen die Erfahrungen der Wirtschaft einzubeziehen. Wirtschaftliche Zusammenhänge sind kein Zauberwerk. Und wenn eine Rechnung nicht aufgeht, dann lohnt es sich innezuhalten und zusammen so lange an der Gleichung zu arbeiten, bis sie aufgeht.

**Alf Aleithe** \_ Ich würde mir für meinen Planungsalltag mehr Kontinuität im Umfeld wünschen. Zwischen dem ersten Blickkontakt zu einem Grundstück bis hin zur Realisierung eines Projekts können drei bis sieben Jahre liegen. Dazwischen liegen die Investitionsplanung, das B-Planverfahren, die Baugenehmigung, das Vergabeverfahren und zahlreiche andere Stufen, die schnell zu unberechenbaren Variablen werden, wenn sich Förderbedingungen, Richtlinien und Genehmigungsprozesse ändern. Dazu kommt ein Marktumfeld, das sich ebenfalls laufend verändert. Das macht ein Bauprojekt heute extrem komplex und ist nur mit einem leistungsstarken und verlässlichen Team zu bewältigen. Das haben wir zum Glück bei berlinovo.

**Frau Esser, Herr Aleithe, vielen Dank für das Interview.**

**PRIO**  
**TEAM**  
**BERLIN**

**\_Der GdW Bundesverband** deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen vertritt als größter deutscher Branchendachverband bundesweit und auf europäischer Ebene rund 3.000 kommunale, genossenschaftliche, kirchliche, privatwirtschaftliche, landes- und bundeseigene Wohnungsunternehmen. Sie bewirtschaften rund sechs Millionen Wohnungen, in denen über 13 Millionen Menschen wohnen. Der GdW repräsentiert damit Wohnungsunternehmen, die fast 30 % aller Mietwohnungen in Deutschland bewirtschaften.

**\_Ingeborg Esser** ist Hauptgeschäftsführerin des GdW Bundesverbands deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. und langjähriges Vorstandsmitglied der GdW Revision AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Steuerberatungsgesellschaft. Sie bringt ihre Expertise in zahlreiche immobilienwirtschaftliche Ausschüsse und Initiativen ein. So ist sie Vorsitzende des Immobilienwirtschaftlichen Fachausschusses des IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.