

## „Doch, wir bauen – aber deutlich weniger“

**Frankfurt.** Vor 75 Jahren gründeten die hessischen katholischen Bistümer das Gemeinnützige Siedlungswerk (GSW). Im Jubiläumsjahr sieht sich das auch in Thüringen tätige kirchliche Wohnungsunternehmen den gleichen Herausforderungen gegenüber wie die gesamte Branche. Über Lösungsansätze sprechen die Geschäftsführer Andreas Schulz und Filip John im Interview.

**Immobilien Zeitung:** Wie wirkt sich das veränderte Marktumfeld, insbesondere die gestiegenen Zinsen, auf Ihr Unternehmen aus?

**Andreas Schulz:** Als kirchliche Wohnungsbau-Gesellschaft sind wir nicht auf Gewinnmaximierung fokussiert. Wir müssen aber sehr wohl eine Eigenkapitalverzinsung erwirtschaften, um nachhaltig zu wirtschaften und reinvestieren zu können. Zudem arbeiten wir auch mit dem Kapitalmarkt und haben dort vor kurzem beispielsweise einen Schuldschein erfolgreich platziert. Die Herausforderungen gestiegener Zinsen und vor allem bezüglich gestiegener Baukosten führen zu Zielkonflikten. Wir müssen einerseits unseren Bestand bis 2045 CO<sub>2</sub>-neutral gestalten und andererseits bezahlbares Wohnen anbieten. Wir haben daher strategisch den Bestand und seine möglichst sozialverträgliche und nachhaltige Sanierung in den Mittelpunkt unserer Aktivitäten gerückt.

**IZ:** Bedeutet das, Sie bauen überhaupt nicht mehr?

**Filip John:** Doch, wir bauen – aber deutlich weniger. Derzeit haben wir noch rund 10%

unseres früheren Neubavolumens. Wir sind noch tätig im Bau von Wohnungen in der Nachverdichtung und Aufstockung, etwa in Mainz oder Frankfurt-Niederrad. Zudem haben wir im Oktober ein großes Seniorenheim mit Servicewohnungen in Eppertshausen an den Generalmieter, den Caritasverband Darmstadt, übergeben. Das ist fast nichts im Vergleich zu dem, was wir zuvor gemacht haben, und sobald sich die Rahmenbedingungen verbessern, wollen wir natürlich auch wieder verstärkt neu bauen. Bis dahin wollen wir mit unseren Prozessen und Mitarbeitern sozusagen in der Übung zu bleiben, weswegen wir uns ganz bewusst nicht vollständig aus dem Neubau zurückziehen. **Schulz:** Die Zurverfügungstellung und Schaffung von Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung ist schließlich unser satzungsgemäßer Auftrag, den wir weiterverfolgen wollen.

**IZ:** Wie wählen Sie diejenigen Projekte aus, die Sie weiterverfolgen?

**John:** Das sind Vorhaben der Nachverdichtung, bei denen wir die Grundstücke schon haben, oder auch andere Bestandsgrundstü-

cke, auf denen wir angestoßene Entwicklungen fortführen. Zudem suchen wir uns sehr gezielt Vorhaben aus, bei denen wir aufgrund ihrer Qualität auch in der jetzigen Lage noch gute Chancen sehen, sie wirtschaftlich umzusetzen. Ein Beispiel ist hier das Ludwigshöhlviertel in Darmstadt, mit dem Bauverein als gutem Partner.

**IZ:** Die Herausforderungen der Dekarbonisierung haben Sie bereits erwähnt. Wie sieht Ihre ESG-Strategie insgesamt aus?

**John:** Mit den Themen der energetischen Verbesserung beschäftigen wir uns seit einigen Jahren. Indem wir Anfang 2024 eine entsprechende Stabsstelle geschaffen und besetzt haben, werden wir unsere Anstrengungen in allen drei ESG-Bereichen intensivieren. In diesem Rahmen erarbeiten wir gemeinsam mit unserem Verband, dem VdW Südwest, Standards für die CSRD-Berichterstattung seiner Mitgliedsunternehmen. **Schulz:** Wir müssen uns nicht mit dem verstecken, was wir auf dem ESG-Feld schon geleistet haben. Im Bereich Umwelt haben wir über die letzten Jahre kontinuierlich in energetische Großsanierungen investiert und diese noch einmal deutlich ausgeweitet. Das betrifft etwa eine verbesserte Dämmung, den Einsatz umweltfreundlicher Energieträger für die Heizung und Effizienzsteigerungen durch optimierte Heizungssteuerungen. Weiterhin setzen wir auf einen zentralen Einkauf von möglichst grüner Energie wie Ökostrom und Ökogas. Letzteres verschafft unseren Miete-

rinnen und Mietern auch einen Kostenvorteil, indem es die Bruttomiete reduziert. Was Governance und soziale Verantwortung betrifft, ist beispielsweise die Zahl unserer weiblichen Abteilungsleiter höher als die der männlichen. Wir haben außerdem eine Whistleblower-Meldestelle installiert und unsere Führungsprozesse optimiert und transparenter gestaltet, was auch unseren Gesellschaftern sehr wichtig ist.

**John:** Auf dem Feld des Sozialen haben wir neben der für uns schon immer wichtigen Schwerpunktssetzung auf bezahlbares Wohnen zahlreiche Wohngruppenprojekte wie die „Preungesheimer Amiesen“, die „Silberdisteln“ in Königstein oder Gemeinschaftsräume in vielen Häusern realisiert.

**Schulz:** Der zentrale soziale Aspekt bleibt unser Mietniveau. Mit mehr als 20% sozial gebundenem Wohnraum können wir durch geschicktes Wirtschaften im Schnitt eine Durchschnittsmiete von ca. 7,30 Euro/qm ermöglichen. Diese Mieten liegen bei unserem Portfolio mit Schwerpunkt Rhein-Main deutlich unter den marktüblichen Durchschnittsmieten und stellen einen immensen sozialen Beitrag dar.

**IZ:** Noch einmal zur Ökologie: Wie weit sind Sie damit in Ihrem Bestand?

**John:** Der Schwerpunkt unserer Häuser liegt, wie bei anderen Unternehmen der Wohnungswirtschaft, aktuell noch in der Effizienzklasse D. Unser Ziel für 2045 liegt im Mittel bei Effizienzklasse B. Die jährliche Sanierungsquote haben wir deutlich nach oben gefahren und erreichen jetzt annähernd 2% des Bestands mit einem Volumen von rund 30 Mio. Euro jährlich für Instandhaltung und Modernisierung.

**Schulz:** Das entspricht mit rund 60 Euro/qm/Jahr dem Doppelten der in der Wohnungswirtschaft bislang üblichen 30 Euro/qm/Jahr.

**IZ:** Was erwarten Sie für die Geschäftsentwicklung in den kommenden Jahren?

**Schulz:** Die Entwicklungen rund um Zinsen und Inflation sind schwer vorhersehbar. Hingegen sehen wir beim Thema Bauordnung Potenzial für Verbesserungen, die ein einfacheres und schnelleres Bauen möglich machen könnten. Hierfür setzen wir uns im Rahmen unserer Möglichkeiten ein. Aber eine verbesserte öffentliche Förderung wird unerlässlich bleiben. Mit negativen Renditen können auch wir nicht arbeiten und nicht in die Dekarbonisierung investieren. Wir brauchen ein funktionierendes Gleichgewicht

zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten.

**John:** Wenn ich eine vorsichtige Prognose wagen darf: Selbst wenn sich die politischen Rahmenbedingungen deutlich verbessern – vielleicht nach den Wahlen im kommenden Jahr –, wird es vermutlich fünf Jahre oder mehr dauern, bis der Wohnungsbau wieder deutlich spürbar anläuft.

**Schulz:** Im Wohnungsbau sind wir zahlenmäßig vermutlich am Tiefpunkt angekommen, auch wenn die erreichte Talsohle noch lange anhalten kann. Im Gewerbebereich, wo wir z.B. mit Pflegeheimen und Büroflächen aktiv sind, findet derzeit unseres Erachtens noch eine Konsolidierung statt. Davon unabhängig sind wir überzeugt, dass das Thema Klimaneutralität weiterhin zentral bleibt. Das ist kein Modethema.

**IZ:** Wenn die Lage schwierig bleibt oder sich gar weiter verschlechtern sollte, wie würde das GSW darauf reagieren?

**Schulz:** Wenn mittel- bis langfristige Auflagen bei der Wohnungsbau in heutiger Stärke bestehen bleiben, wird der letzte Ausweg sein, auch Bestände zu verkaufen.

**John:** Derzeit sehen wir einzelne Verkäufe als Bereinerungsthema, um Arbeitsabläufe zu verbessern. So ergibt es keinen Sinn, für die Bewirtschaftung eines kleinen Bestands zwei Stunden nach Kassel zu fahren. Daher haben wir ganz vereinzelt Verkäufe vorgenommen. Die Zeit des Wachstums ist angesichts der nötigen Konzentration auf den Bestand definitiv vorbei.

**IZ:** Das Ende des Wachstums ist auch ein demografisches Thema. Wie gehen Sie im Unternehmen mit den kleiner werdenden Jahrgängen im berufstätigen Alter um?

**Schulz:** Wir haben vor kurzem eine eigene Personalleitung etabliert. Das wurde bei unseren rund 130 Mitarbeitern früher vom Justiziar quasi nebenbei übernommen, wie es in vielen mittleren Unternehmen üblich war. Die neue Struktur erleichtert es uns, neue Talente zu gewinnen. Außerdem bieten wir attraktive Zusatzleistungen für alle Mitarbeitenden, denn gerade im umkämpften Frankfurter Personalmarkt müssen wir uns hervorheben, und auch für die bestehenden Mitarbeiter müssen wir langfristig attraktiv bleiben.

**IZ:** Meine Herren, wir danken Ihnen für das Gespräch. Das Interview führte Volker Thies.



Verbandsdirektor Axel Tausendpfund, VdW Südwest, der Frankfurter Oberbürgermeister Mike Josef (SPD) sowie die Geschäftsführer Filip John und Andreas Schulz während der Jubiläumsfeier des GSW (von links).  
Quelle: GSW, Urheber: Alexandra Lechner