



**EBZ Business  
School**  
University of Applied Sciences

# **Stellungnahme der Professoren und Professorinnen der EBZ Business School (FH) zur „Initiative Praxispfad zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung im Gebäudesektor“**



Die „Initiative Praxispfad zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung im Gebäudesektor“ (<https://www.initiativepraxispfad.de/>) wurde von einer Gruppe von Professorinnen und Professoren aus den Bereichen Architektur und Ingenieurwesen im November 2024 gegründet und fordert einen Paradigmenwechsel. Dabei sollen die Errichtung und der Betrieb von Gebäuden zukünftig an CO<sub>2</sub>-Reduktionszielen und nicht ausschließlich an Effizienzstandards ausgerichtet werden. Insbesondere der Fokus auf die Minderung der Transmissionsverluste von Gebäuden, so konstatiert die Initiative, habe zu teils ineffizienten Maßnahmen und hohen Kosten geführt.

Ziel der Initiative ist es, einen breiten Diskurs in der Öffentlichkeit zu organisieren. Die Initiatoren fordern Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft und Politik dazu auf, der Initiative beizutreten.

Dies begrüßt die EBZ Business School (FH) und möchte dem mit einer Stellungnahme nachkommen: Wir, die Professoren und Professorinnen der EBZ Business School, nehmen zum Inhalt des Manifests der „Initiative Praxispfad zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung im Gebäudesektor“ wie folgt Stellung:

Für den Geschosswohnungsbau ergibt sich aus dem vorgeschlagenen Paradigmenwechsel eine besondere Chance. Wohnungsbaugesellschaften, die in verschiedenen Rechtsformen (Kapitalgesellschaften, kommunale Unternehmen und Genossenschaften) organisiert sind, vermieten

Wohnraum überwiegend für die unteren Einkommensklassen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass eine warmmietenneutrale energetische Sanierung mit den derzeit überwiegend praktizierten Maßnahmen nur durch Inanspruchnahme umfangreicher Fördermittel möglich ist, sollen sich die Kosten des Wohnens nicht drastisch erhöhen. Eine Refinanzierung der notwendigen Investitionen für umfangreiche Wärmedämmung trägt sich nicht allein durch die Einsparung bei den Energiekosten. In Zeiten sich verknappender Haushaltsmittel funktioniert dieser Weg nicht mehr. Wenn in dieser Folge energetische Sanierungen unterbleiben, ist das schlecht für die nationalen Klimaschutzziele. Werden sie hingegen durchgeführt, führen sie zu deutlichen Mietererhöhungen, was insbesondere für die unteren Einkommensklassen ein Problem darstellt und die gesellschaftliche Akzeptanz für den Klimaschutz gefährdet. Wirtschaftlich verantwortbare und energetisch effektive Maßnahmen zu identifizieren und schnell umzusetzen, ist das Gebot der Stunde für Wohnungsunternehmen.

Es gibt Alternativen zur umfangreichen Wärmedämmung, die in der Vergangenheit vernachlässigt wurden. Dies zeigt deutlich, warum der von der Initiative geforderte Paradigmenwechsel dringend notwendig ist. In dessen Umsetzung liegt – im Gegensatz zum bisherigen Vorgehen – eine große Chance, Klimaschutz und bezahlbares Wohnen gleichzeitig zu realisieren. Mit dem Paradigmenwechsel sind Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft verbunden, die aber handhabbar sind:

## Gebäudetechnik

Die Gebäudetechnik bietet zahlreiche Ansatzpunkte, um mit begrenztem Aufwand die Energieeffizienz von Gebäuden zu erhöhen. Allerdings hat der starke Fokus der Förderpolitik auf die Wärmedämmung

dazu geführt, dass Unternehmen nicht das gebäudetechnische Know-how aufgebaut haben, welches für den von der Initiative geforderten Paradigmenwechsel notwendig ist. In der Folge ist der Umfang der



technischen Ausstattung wie Gebäudeautomation, Smart-Home-Systeme, Heizungsmonitoring, Fotovoltaik oder Ladesäulen für Elektromobilität im Geschosswohnungsbau übersichtlich, gleiches gilt für Betriebserfahrungen mit diesen Technologien.

Dass die Überwachung und Optimierung der Betriebsführung der Anlagentechnik ein erhebliches Potenzial zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bieten, haben mehrere Forschungsprojekte der EBZ Business School bewiesen, die in Beständen von Wohnungsunternehmen durchgeführt wurden. Unser vom Wirtschaftsministerium gefördertes Projekt „BaltBest – Einfluss der Betriebsführung auf die Effizienz von Heizungsanlagen im Bestand“ etwa zeigt, dass Heizungsanlagen erheblich effizienter betrieben werden können, wenn man diese kontinuierlich überwacht und die Produktion von Wärme auf den jeweiligen Bedarf exakt anpasst. Für die zukünftige Umstellung der Wärmeproduktion im Bestand auf Wärme-

pumpen ist es demzufolge unverzichtbar, die notwendigen Temperaturniveaus zu kennen und Nutzer und Nutzerinnen zu sensibilisieren, dass Heizkörper auch bei niedrigen Temperaturen ausreichend Wärme abgeben. Im Hinblick auf den Einsatz von Wärmepumpen in Bestandsgebäuden ist zu berücksichtigen, dass die Betriebsführung komplexer ausfallen kann als bei der konventionellen Energieversorgung. Das Monitoring relevanter Gebäudedaten kann dabei helfen, die Betriebsoptionen von Immobilien richtig einzuschätzen. Einen „Gamechanger“ kann die Verwendung von Temperaturdaten aus Heizkostenverteilern für die zielgerichtete Wärmeproduktion und das Energiemanagement im Geschosswohnungsbau darstellen. Dem stehen aktuell datenschutzrechtliche Einschränkungen im Wege. Bei genauerer Betrachtung allerdings können diese Temperaturdaten auf technisch sinnvolle Weise genutzt werden, ohne den Datenschutz anzutasten.

## Stromproduktion auf Mehrfamilienhäusern

Es ist unstrittig, dass für einen wirksamen Klimaschutz der Ausbau der erneuerbaren Energien eine Schlüsselrolle spielt. Während große Freiflächen-PV-Anlagen oder Windparks einen gleichzeitigen Ausbau der Energienetze erfordert, ist dies bei Aufdach-PV-Anlagen nicht der Fall. Die Anschlusskapazitäten der Wohngebäude an das elektrische Verteilnetz reichen für die letztlich eingeschränkte Größe der Dachflächen völlig aus. Trotzdem sind PV-Anlagen auf Mehrfamilienhäusern in Deutschland immer noch Mangelware: PV auf Gebäuden findet immer noch überwiegend auf Ein- und Zweifamilienhäusern und Zweckbauten statt. Verursacht wurde diese Entwicklung u. a. durch die Gestaltung der gesetzlichen (auch steuerrechtlichen) Rahmenbedingungen, die viele Unternehmen daran gehindert haben, ihre Gebäude mit

PV-Anlagen auszustatten und so klimaneutralen Strom zu produzieren. Obwohl sich die Rahmenbedingungen für Wohnungsbau-Gesellschaften zur Produktion und Vermarktung erneuerbarer Energien verbessert haben, sind diese immer noch zögerlich bei der Umsetzung. Auch Mieter und Mieterinnen möchten von der Energiewende profitieren, was der Boom bei den Balkonkraftwerken zeigt. Wir brauchen deutlich mehr Mieterstromprojekte. Die lokalen Produktionskosten für PV-Strom sind deutlich niedriger als die Netzbezugskosten, da u. a. lokal produzierter Strom von den immer weiter steigenden Netznutzungsentgelten befreit ist. Mieter und Mieterinnen können von preiswertem Strom profitieren und Wohnungsbaugesellschaften zusätzliche Einnahmen generieren, aus denen sich weitergehende Maßnahmen zur Senkung



der CO<sub>2</sub>-Emissionen finanzieren ließen. Aktuell kommt die fehlende Digitalisierung der Versorgungsnetze negativ zum Tragen: Wirtschaftlich umsetzbare Mieterstrom-Projekte benötigen smarte Stromzähler. Diese stellen auch für die Umsetzung der gemeinschaftlichen Gebäudeversorgung (§ 42b EnWG), welche die Versorgung von Mieter und Mieterinnen mit PV-Strom vereinfacht, eine wichtige Voraussetzung dar. Während bei unseren europäischen Nach-

barn der Roll-out weitgehend abgeschlossen ist, hinken wir zehn Jahre hinterher. Hier ist es dringend notwendig, den Umbau zu beschleunigen. Auch für den Umbau der Wärmeversorgung auf Wärmepumpen sind Smart Meter unverzichtbar: Die Laufzeit von Wärmepumpen muss gemanagt werden, um Hausanschlüsse und Quartiersnetze nicht zu überfordern.

## Bevorzugung quartiersbezogener und sektorübergreifender Lösungen durch die aktive Einbindung der Eigentümer in die lokale Energie- und Wärmewende

Derzeit setzen viele Kommunen in Deutschland die Wärmeplanung um und legen damit für private Einzeleigentümer genauso wie für gewerbliche Anbieter von Wohnraum für die nächsten Jahrzehnte strategische Leitlinien auch für deren Investitionstätigkeit fest. Oft ist der Anschluss an ein Fernwärmenetz im Vergleich zur dezentralen Installation von Wärmepumpen die vermeintlich einfachere Variante der energetischen Modernisierung, da aus Sicht von Bestandhaltern nicht selbst investiert und umgelegt werden muss. Allerdings kann die noch ausstehende Dekarbonisierung bestehender Fernwärmenetze zu deutlich höheren Energiepreisen im Vergleich zur dezentralen Wärmeerzeugung führen. Andererseits können Quartiere über die dezentrale Einspeisung von regenerativer Wärme auch einen Beitrag zur Transformation von bestehenden Wärmenetzen leisten.

Bislang werden die Eigentümer und Eigentümerinnen an diesen Prozessen nicht oder nur in Einzelfällen umfassender beteiligt; dadurch leidet einerseits die Akzeptanz der festgelegten Maßnahmen und andererseits

geht die Perspektive verloren, integrierte Wärme- bzw. Energienetze im Quartier zu etablieren und mit tragfähigen Geschäftsmodellen zu versehen. Die kombinierte Nutzung von Wärme aus unterschiedlichen Quellen sowie ihre Verteilung in Nahwärmenetzen sowie die – damit u. U. gekoppelte – Produktion und der Verbrauch („Prosuming“) bzw. die Zwischenspeicherung von Strom aus erneuerbaren Quellen im Quartier („bidirektionales Laden“) wird zumeist nicht bedacht. Wir sollten zumal gemeinwohlorientierten Eigentümern und Eigentümerinnen von Immobilien gezielt Möglichkeiten eröffnen, selbst zu aktiven Treibern der Energiewende im Quartier zu werden. Dazu gehört der zügige flächendeckende Ausbau von Smart-Metering- und Smart-Grid-Infrastrukturen, um die komplexe Steuerung der Energieverteilung zu ermöglichen. Zudem sollte die lokale Produktion und deren lokaler Verbrauch von der Umsatzsteuer befreit werden, um somit den Mietern und Mieterinnen vor Ort ein attraktives Angebot zu machen, das sich trotzdem für die Anbieter und Anbieterinnen tragfähig gestaltet.

## Ausbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Wohnungsbauunternehmen

Aktuell steht bei vielen Wohnungsbauunternehmen die Vermögensverwaltung im Vordergrund. Die kaufmännischen Kompetenzen sind in der Belegschaft deutlich stärker ausgeprägt als die technischen. Der von der Initiative geforderte Paradigmenwechsel kann nur gelingen, wenn Unternehmen in der Lage sind, Klimaschutz als Systemoptimierung ihrer Gebäude zu steuern. Dies setzt voraus, verschiedene Maßnahmen (Wärmedämmung, Anlagenoptimierung, lokale PV-Produktion, Einsatz von Wärmepumpen, Beeinflussung Nutzer-/Nutzerinnenverhalten) nicht nur einzeln, sondern in ihrer Wechselwirkung zueinander zu

betrachten. Wohnungsbaugesellschaften denken in längeren Zeiträumen, sodass nicht nur die Investitionskosten, sondern auch die Lebenszykluskosten von Maßnahmen analysiert werden müssen. Der Maßstab muss die Frage sein: Wo sind die CO<sub>2</sub>-Minderungskosten minimal? Die Branche braucht mehr Generalisten, die sowohl über kaufmännisches als auch technisches Know-how verfügen und in der Lage sind, komplexe Untersuchungen zu initiieren, in Kooperation mit Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zu begleiten oder selbst durchzuführen.

## Management von Kooperationen zwischen Wohnungsbaugesellschaften und Herstellern

So wichtig, wie die Wohnungswirtschaft für die Versorgung der unteren Einkommensklassen mit Wohnraum ist, ist sie bei der Betrachtung des gesamten Investitionsvolumens doch nur eine kleine Marktteilnehmerin. Die Branche ist nur für ca. 1/10 des Umsatzes des Hochbaus verantwortlich und besteht nicht nur aus den großen Kapitalgesellschaften, sondern vor allem aus einer Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen. Hier ist es organisatorisch schwierig, gemeinsame Anforderungen zu formulieren und die Entwicklung spezifischer Produkte und Lösungen zu organisieren und dafür Produkt-Dienstleistungs-Wertschöpfungsketten aufzubauen. Dies gilt insbesondere für Lösungen, die auf eine digitale Kommunikationsinfrastruktur in Ge-

bäuden aufsetzen. Es muss erreicht werden, dass dieser Markt für produzierende Unternehmen attraktiver wird und diese für die besonderen Herausforderungen der Wohnungswirtschaft spezifische Produkte und Lösungen zur Verfügung stellen. Ein großer Vorteil ist, dass prinzipiell im Geschosswohnungsbau Skalierungseffekte einfacher gehoben werden können und durch größere Stückzahlen und vereinheitlichte Konzepte sich Kosten deutlich senken lassen. Daher ist für den von der Initiative geforderten Paradigmenwechsel eine stärkere Zusammenarbeit der Wohnungsbauunternehmen notwendig, um Produzenten von Lösungen zu identifizieren und mit diesen gemeinsam an bezahlbaren Lösungen bei gleichzeitig hohen Stückzahlen zu arbeiten.



## Kooperation in der Wohnungswirtschaft mit dem Ziel, selbst zum „Akteur“ bzw. zur „Akteurin“ zu werden

Bislang ist die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft vielfach noch abhängig von der Bereitstellung von Energiedienstleistungen (Planung, Errichtung, Steuerung) durch externe Partner. Insbesondere für kleinere Genossenschaften und Unternehmen ist dies häufig die einzige Möglichkeit, die zunehmend geforderten Angebote in den eigenen Beständen machen zu können. Ziel muss es sein, die Wertschöpfung aus diesen Leistungen einerseits den Mietern und Mieterinnen zukommen zu lassen und/oder den Eigentümern bzw. Eigentümerinnen, um

damit die – zweifelsohne weiterhin bei vielen Gebäuden erforderlichen – Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz gegenfinanzieren zu können. Solche Kooperationen und kooperative Unternehmungen können sich z. B. an genossenschaftlichen Modellen orientieren; durch die Kollektivierung von Leistungen und Nachfrage lassen sich einerseits die Ausbauziele schneller erreichen und andererseits Kostenvorteile erzielen, die ansonsten insbesondere kleineren Eigentümern nicht zugänglich sind.

### Fazit:

Wir, die Professoren und Professorinnen der EBZ Business School, begrüßen die Initiative, da der von ihr formulierte Paradigmenwechsel schon lange überfällig ist und damit die Chance besteht, Klimaschutzmaßnahmen in Gebäuden umfassender und wirtschaftlicher zu gestalten. In unserer Stellungnahme haben wir die vier wichtigsten Handlungsfelder für Wohnungs-

bauunternehmen genannt und erläutert. Die Themen wurden und werden von uns in unseren Lehr- und Forschungstätigkeiten kontinuierlich bearbeitet. Der Paradigmenwechsel wird aber nur gelingen, wenn Wohnungsbauunternehmen diese Chance aufgreifen und in der Breite in die Umsetzung gehen.



## Autoren bzw. Autorinnen der Stellungnahme:

**Katharina Böhm**

Professur für Wohnungsgenossenschaften und  
genossenschaftliches Prüfungswesen

**Torsten Bölting**

Studiengangsleiter B.A. Kommunales Immobilien-  
management, Professur für Sozialwissenschaften,  
insb. Wohn- und Raumsoziologie

**Philip Engelhardt**

Studiengangsleiter B.Sc. Nachhaltiges Energie- und  
Immobilienmanagement, Professur für Gebäude-  
energietechnik und Wärmeversorgung

**Heiko Gsell**

Studiengangsleiter B.A. Digitalisierung und Immobilien-  
management, Aareon Stiftungsprofessur für Wirt-  
schaftsinformatik

**Viktor Grinewitschus**

Prorektor für Forschung, Techem Stiftungsprofessur für  
Energiefragen der Immobilienwirtschaft

**Armin Just**

Studiengangsleiter B.A. Real Estate, Professur für  
Bautechnik

**Daniel Kaltofen**

Rektor der EBZ Business School

**Alcay Kamis**

Professur für strategisches Management und  
Controlling in der Immobilienwirtschaft

**Ulrich Nack**

Professur für Immobilienmanagement, insb.  
Management gewerblicher Immobilien

**Marco Schwenke**

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Marketing, Vertrieb und Quantitative Methoden in der  
Immobilienwirtschaft