Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

KFW

BBSR

Energetische Stadtsanierung in der Praxis V

Leitfaden zum Einsatz des Förderbausteins „Sanierungsmanagement“

Energetische Stadtsanierung

Impressum

Herausgeber
Im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
(BMWSB)
Referat Öffentlichkeitsarbeit • 11055 Berlin
Internet: www.bmwsb.bund.de

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37 • 53179 Bonn
E-Mail: zentrale@bbr.bund.de • Internet: www.bbsr.bund.de

Fachliche Bearbeitung
Begleitforschung Energetische Stadtsanierung
plan zwei – Stadtplanung und Architektur
Urbanizers
KEEA – Klima- und Energieeffizienz Agentur

Gestaltung
re.do graphic and design, Doreen Ritzau, Dessau

Druck
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn
Gedruckt auf Recyclingpapier
1. Auflage, 2.000 Exemplare

Bildnachweise
Siehe S. 24

Stand
Juli 2022

Bestellung dieser Publikation
Artikelnummer BMI22027
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09 • 18132 Rostock
Tel.: 030/18 272 272 1 • Fax: 030/18 10 272 272 1
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmwsb.bund.de

Nachdruck und Vervielfältigung
Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.
Bitte senden Sie und zwei Belegexemplare zu.

Hinweis
Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.
Aus Gründen der Lesegewohnheit und der sprachlichen Vereinfachung wird bei Personen die männliche Substantivform verwendet, wenn keine geschlechtsneutrale Formulierung möglich ist. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

Inhalt

Vorwort 3

Sanierungsmanagement – Wer, wie, was? 4

Einsetzbar nach Bedarf: Organisationsformen des Sanierungsmanagements 7

Sanierungsmanagements im Portrait:
Hamburg, Lemgo, Regensburg und Werra-Meißner-Kreis 10

Verstetigung rechtzeitig mitdenken 18

Unterschiedliche Quartierstypen, viele Handlungsfelder –
Was ist zu tun im Sanierungsmanagement? 19

Energetische Stadtsanierung erfolgreich managen: So geht's! 22

Bildnachweise 24

Vorwort

Klimaschutz und Klimaanpassung stellen uns vor komplexe Herausforderungen. Dies gilt sowohl im Großen, auf der Ebene des Bundes, wie auch im Kleinen, auf der Ebene des Quartiers, die mit dem KfW-Programm 432 „Energetische Stadtsanierung – Klimaschutz und Klimaanpassung im Quartier“ betrachtet wird.

Im Quartier sollen der Energieverbrauch und die CO_2-Emissionen gesenkt werden. Dazu sind Strategien in unterschiedlichen Handlungsfeldern – von der Gebäudesanierung über energieeffiziente Wärmeversorgung, den Ausbau Erneuerbarer Energien bis hin zur klimagerechten Mobilität – zu entwickeln und miteinander zu verknüpfen.

Den Gebäudebestand und öffentliche Räume so anzupassen, dass sie auch unter den Bedingungen des Klimawandels funktionieren, kommt als weitere Aufgabe hinzu.

Mit den integrierten Quartierskonzepten, die das Programm 432 fördert, können ganzheitliche Strategien entwickelt werden, die Wege zur Transformation der Quartiere hin zur Klimaneutralität aufzeigen. Doch wenn diese Strategien ausgearbeitet sind, beginnt die eigentliche Arbeit: die Umsetzung. Und diese ist in hohem Maße eine Managementaufgabe.

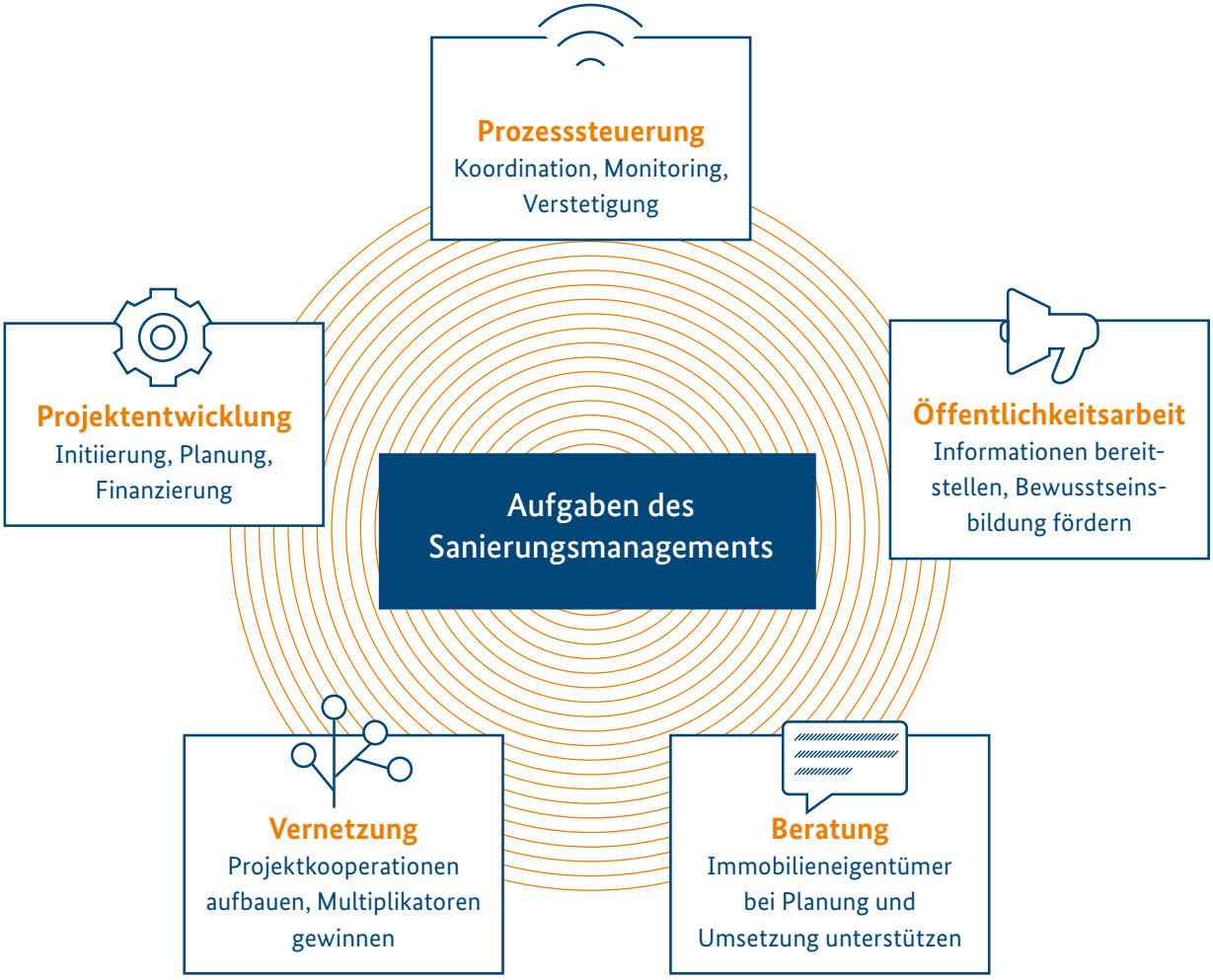
Prozesssteuerung, Projektentwicklung, Vernetzung, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit – diese Stichworte umreißen grob das weite Arbeitsfeld, das sich eröffnet. Die im Quartierskonzept aufgezeigten Maßnahmen sind zu konkretisieren, ihre Wirtschaftlichkeit muss geprüft, Finanzierungsmodelle müssen entwickelt werden. Die Umsetzung gelingt nur, wenn die relevanten Akteure – seien es Wohnungsunternehmen, Energieversorgungsunternehmen oder private Eigentümer – im Quartier dafür gewonnen werden, zusammenzuarbeiten und ihren Teil beizutragen. Viele Beteiligte sowohl innerhalb als auch außerhalb der kommunalen Verwaltungen müssen überzeugt und eingebunden werden. All dies erfordert Personalressourcen, die in den Kommunen oft knapp sind.

Hier setzt der Programmteil „B“ des KfW-Programms 432 mit seiner Zuschussförderung an: Förderfähig sind die Personal- und Sachkosten für ein Sanierungsmanagement für die Dauer von in der Regel drei Jahren, maximal für die Dauer von fünf Jahren.

Auch der Einsatz eines Managements schon während der Konzeptphase ist möglich. Langfristiges Ziel ist es, über das Sanierungsmanagement eine integrierte Planungskultur in der Quartiersentwicklung zu verankern, die Themen der Energetischen Stadtsanierung selbstverständlich umfasst.

Dieses Praxisheft richtet sich an alle, die vor der Frage stehen, ob und wie ein Sanierungsmanagement eingesetzt werden soll und was bei der strategischen Ausrichtung zu beachten ist. Sie finden Antworten dazu, was das Sanierungsmanagement leisten kann, wie das Spektrum der Aufgaben aussieht, wie ein Sanierungsmanagement erfolgreich wird und welche unterschiedlichen Organisationsmodelle gewählt werden können, um auf die lokale Situation angepasst die beste Lösung zu finden. Gute Beispiele zeigen, dass es sich lohnt, die von der KfW im Programm Energetische Stadtsanierung angebotene Förderung für ein Sanierungsmanagement in Anspruch zu nehmen, um Klimaschutzziele zu befördern und auf dem Weg zur Klimaneutralität im Quartier voranzukommen.

Sanierungsmanagement – Wer, wie, was?



Was sind die Aufgaben?

Das Sanierungsmanagement unterstützt die Kommune und auch weitere zentrale Akteure wie Energieversorgungs- oder Wohnungsunternehmen bei der Umsetzung des integrierten Quartierskonzeptes. Je nach Gebietskontext und Zielsetzung des Quartierskonzeptes können die konkreten Aufgaben des Sanierungsmanagements stark variieren. Dabei sind die zentralen Aufgabenbereiche:

Prozesssteuerung: Die Quartierskonzepte zeigen in der Regel ein breites Spektrum von Maßnahmen auf, deren Umsetzung koordiniert werden muss. Zunächst werden die Maßnahmen priorisiert, Schritte zur Umsetzung und Verantwortlichkeiten festgelegt und dann angeschoben. Häufig sind unterschiedliche Ressorts in der Stadtverwaltung oder auch externe Akteure kontinuierlich einzubinden. Dafür erforderliche Gremien wie Lenkungs- oder Arbeitsgruppen sind einzurichten und zu betreuen. Ist der Prozess der Umsetzung erfolgreich „ins Laufen“ gebracht, sind Controlling und Monitoring weitere Aufgaben im Rahmen der Steuerung.

Projektentwicklung: Neben der Steuerung des Gesamtprozesses gilt es, einzelne Maßnahmen aus dem Quartierskonzept in die Umsetzung zu bringen oder auch neue Projekte zu initiieren. Je nachdem, wie weit die Planung im Rahmen der Konzeptphase konkretisiert wurde, sind oft Machbarkeitsstudien, z. B. für ein neues Wärmenetz, zu beauftragen und zu begleiten. Ein Finanzierungsmodell ist zu entwickeln, Förderanträge zu stellen u. Ä.

Vernetzung: Die Energetische Stadtsanierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe im Quartier. Die relevanten Akteure müssen zusammengebracht, Kooperationen initiiert, Zusammenarbeit koordiniert werden. Um etwa ein neues Wärmenetz auf den Weg zu bringen, müssen z. B. Energieversorger und künftige Großkunden – wie Wohnungsunternehmen oder Gewerbebetriebe – an einen Tisch geholt werden. Oder Handwerker und Energieberater im Quartier sollen sich zu einem Beratungsnetzwerk zusammenschließen, um gemeinsame Beratungs- oder Qualitätsoffensiven zu starten – am besten zusammen mit Vertretern der lokalen Eigentümerverbände. In Quartieren mit baukulturell wertvollen Gebäuden ist auch die Denkmalpflege mit ins Boot zu holen – die Liste möglicher Partner ist lang.

Beratung: Gerade in Quartieren mit vielen Privateigentümern nimmt die Beratungstätigkeit des Sanierungsmanagements einen hohen Stellenwert ein. Ziel ist es, Immobilieneigentümer bei Planung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen zu unterstützen und als neutrale Ansprechperson Vertrauen aufzubauen. Schwerpunkt ist hier die Erstberatung. Sie gibt den Sanierungsinteressierten im Sinne eines Anschubs einen guten Überblick, hilft, die Sanierung sinnvoll zu planen, Kosten abzuschätzen und vermittelt weiter an Energieberater, Handwerker oder Architekten.

Öffentlichkeitsarbeit: Um das Bewusstsein für Klimaschutzthemen zu fördern und für Sanierungsmaßnahmen zu werben, bedarf es einer Ansprache, die auf die Menschen in dem jeweiligen Quartier spezifisch ausgerichtet ist. Unterschiedliche Kommunikationskanäle – von der Presse über Social Media bis hin zu Internetseiten – und Veranstaltungsformen wie Aktionstage oder Informationsabende können dabei genutzt werden. Informationsmaterialien sind zusammenzustellen, Stadtteilkampagnen zu entwickeln. Die aktive Präsenz im Quartier ist Voraussetzung, um die Menschen vor Ort zur Umsetzung von Maßnahmen und zu klimabewusstem Verbrauchsverhalten zu motivieren.

Der richtige Zeitpunkt?

Das Sanierungsmanagement sollte möglichst in direktem Anschluss an die Fertigstellung des integrierten Quartierskonzepts erfolgen, um die Umsetzung zeitnah anzuschieben. So kann direkt an in der Konzeptphase aufgebaute Kontakte angeknüpft werden. Die Aufmerksamkeit für das Thema im Quartier kann durch kontinuierliche Präsenz durchgehend wachgehalten werden.

Um die Lücke zwischen der Fertigstellung des Konzeptes und dem Arbeitsbeginn des Sanierungsmanagements gering zu halten, ist es sinnvoll, das Sanierungsmanagement schon in der Konzeptphase vorzubereiten. Umsetzungswege sind bei der Maßnahmenentwicklung mitzudenken. Idealerweise werden darauf basierend die Aufgabenbeschreibung für das Sanierungsmanagement und Vorschläge zum passenden Organisationsmodell bereits im Rahmen des Quartierskonzeptes erarbeitet. Der politische Beschluss für die Antragstellung erfolgt mit der Präsentation des Konzeptes. Um keine Zeit zu verlieren, sollte die Ausschreibung umfassend vorbereitet werden, da die dreijährige Laufzeit des Managements mit der Förderzusage beginnt.

Sanierungsmanagement schon in der Konzeptphase?

Das Sanierungsmanagement kann auch schon parallel zur Konzeptphase eingesetzt werden. Insbesondere wenn das Sanierungsmanagement in der kommunalen Verwaltung angesiedelt werden soll, kann dies Modell sinnvoll sein. Die Managementkraft kann in der Verwaltung die Konzepterstellung koordinieren und daran mitwirken. Die in der Phase der Ziel- und Maßnahmenideenentwicklung aufgebauten Kompetenzen und Kontakte zu den Akteuren im Quartier werden für den weiteren Prozess der Umsetzung gesichert. Die Gesamtlaufzeit – inklusive Verlängerung um fünf Jahre – kann allerdings nicht überschritten werden, sodass bei diesem Modell weniger Zeit für das Management der Umsetzung bleibt.

Welche Kompetenzen werden gebraucht?

Die Anforderungen an das Sanierungsmanagement sind hoch: Es wird Grundwissen im Bereich der Stadt- und Quartiersentwicklung, der Energiewirtschaft sowie der Immobilien- und Wohnungswirtschaft gebraucht. Je nach inhaltlichem Schwerpunkt der Umsetzung sind vor allem Fachkenntnisse im Bereich der energetischen Gebäudesanierung, zu Energieversorgung und -management erforderlich. Für eine umfassende Quartierssanierung sind aber auch Kompetenzen in den Feldern klimagerechte Mobilität und zunehmend auch der Klimaanpassung – z. B. Grünplanung, Freiraumentwicklung oder Regenwassermanagement – relevant.

All diese fachlichen Qualifikationen in einer Person vereint zu finden, ist kaum möglich. Schwerpunktsetzungen sind erforderlich, integrierendes Denken unerlässlich.

Marketing, Vergaberecht, Vertragsfragen – in der Projektumsetzung werden viele weitere Aspekte relevant. Deshalb ist vor allem die Bereitschaft wichtig, sich in verschiedenen Bereichen Wissen anzueignen, die richtigen Experten hinzuzuziehen, mit anderen zusammenzuarbeiten und im Prozess dazuzulernen. Mit dem Einsatz eines interdisziplinären Managementteams kann so von vornherein ein breiteres Kompetenzspektrum abgedeckt werden.

Ob es darum geht, andere zu motivieren, zu überzeugen, zusammenzubringen oder zur Konfliktlösung beizutragen – für die meisten Aufgaben des Sanierungsmanagements ist neben der fachlichen Expertise eines grundlegend und sollte bei der Auswahl der Person oder der Dienstleistenden hoch bewertet werden: Kommunikationsfähigkeit.

Energieberatung vor Ort kooperativ stärken

Wichtig ist es, die Rolle des Sanierungsmanagements im Hinblick auf die Energieberatung vor Ort klar zu definieren. Gerade in Quartieren mit hohem Anteil von privatem Einzeleigentum ist die aufsuchende, individuelle Beratung der privaten Eigentümer ein wichtiger Türöffner. Dabei sollte es darum gehen, einen ersten Anstoß im Sinne einer Initialberatung zu geben, jedoch nicht die eingehende Energieberatung (z. B. Vor-Ort-Beratung der BAFA) zu ersetzen. Das Sanierungsmanagement sollte keine Konkurrenz zu den lokalen Energieberatern aufbauen. Eher ist es ggf. seine Aufgabe, Beratungsnetzwerke aufzubauen, die wünschenswerte Qualitätsstandards in der Beratung garantieren.

Einsetzbar nach Bedarf: Organisationsformen des Sanierungsmanagements

Das Sanierungsmanagement kann sehr unterschiedlich organisiert und ausgerichtet werden. Es kann zum einen in der Kommunalverwaltung oder in kommunalen Unternehmen angesiedelt sein, zum anderen kann es an externe Dienstleister vergeben werden. Auch Mischformen sind möglich, bei denen das Managementbudget aufgeteilt wird, um sowohl interne Stellen zu finanzieren als auch externe kontinuierlich oder punktuell zu verpflichten. Hier gibt es keinen „Königsweg". Das anzustrebende Organisationsmodell sollte von den Zielen der Umsetzung, der Akteurskonstellation und den Aufgabenschwerpunkten im Quartier abgeleitet werden.

Auch die Frage, ob die Leistungen des Sanierungsmanagements von einer oder mehreren Personen erbracht werden sollten, ist quartiersbezogen zu beantworten.

Wird das Sanierungsmanagement durch einen festen Ansprechpartner ausgeübt, kann ein hoher Identifikationswert entstehen, der insbesondere in kleineren Quartieren bei der Ansprache von Einzeleigentümern hilfreich sein kann. Ein Managementteam hingegen bündelt unterschiedliche Kompetenzen und deckt ein breites Aufgabenspektrum ab.

Unabhängig davon, wo das Sanierungsmanagement angesiedelt ist, ist eine wichtige Voraussetzung für dessen erfolgreiches Arbeiten eine gute Vernetzung und regelmäßiger Austausch mit den unterschiedlichen, für die Umsetzung relevanten Akteuren, wie den zuständigen Fachbereichen in der Kommune, den Energieunternehmen, den beteiligten Wohnungsunternehmen oder eben auch den privaten Einzeleigentümern.

… angestellt in der Kommunalverwaltung

Über die Förderung eines Sanierungsmanagements kann eine Stelle in der kommunalen Verwaltung geschaffen werden. Sie kann z. B. bei der Stadtplanung oder auch im Umweltbereich angesiedelt sein. Dieses Modell bietet die Chance, Personalressourcen in der Verwaltung für Klimaschutzthemen zu erweitern. Insbesondere für Kommunen in der Haushaltssicherung oder in kleinen Gemeinden kann dies ein ausschlaggebendes Argument sein. Allerdings wird nur Fachpersonal gefördert, das zusätzlich eingestellt oder freigestellt wird, um die Umsetzung der Energetischen Stadtsanierung in dem jeweiligen Quartier zu betreuen und zu koordinieren.

Das Sanierungsmanagement in der Kommunalverwaltung anzusiedeln ist vor allem empfehlenswert, wenn viele Maßnahmen im direkten kommunalen Einflussbereich zur Umsetzung anstehen. Das können z. B. die energetische Sanierung kommunaler Liegenschaften oder der Aufbau eines kommunalen Energiemanagements sein.

Darüber hinaus bietet dieses Modell die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen im Bereich Klimaschutz auf- bzw. auszubauen und mit einem festen Ansprechpartner klimarelevante Themen stärker in die unterschiedlichen kommunalen Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Das Know-how bleibt im besten Fall auch nach Ablauf des Förderzeitraums innerhalb der Kommunalverwaltung. Prozesse werden verstetigt, weitere Quartierskonzepte können einfacher auf den Weg gebracht werden, Austausch und Zusammenarbeit mit beteiligten kommunalen Unternehmen lassen sich intensivieren.

Wichtig für den Erfolg sind die klare Unterstützung der Leitungsebene sowie eine gute Einbindung in die Verwaltungsstrukturen, die eine enge Abstimmung auch mit anderen Fachbereichen und Einbeziehung bei Entscheidungsprozessen ermöglicht.

Vorteile des Organisationsmodells

- Mitarbeiterstellen und Ausbau von Know-how im Bereich Klimaschutz und Klimaanpassung in der Verwaltung schaffen und sichern
- kurze Abstimmungswege innerhalb der Verwaltung herstellen und Wissenstransfer erleichtern
- Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung als kommunale Strategie stärken

… angestellt in kommunalen Unternehmen

Das Sanierungsmanagement in kommunalen Wohnungsunternehmen oder kommunalen Energieversorgungsunternehmen anzusiedeln, ist sinnvoll, wenn der Schwerpunkt der umzusetzenden Maßnahmen in deren Verantwortung bzw. wenn dort die eigentliche Prozesssteuerung liegt. Wenn also die Stadtwerke z. B. ihr Fernwärmenetz (perspektivisch mit klimaneutraler Wärme) im Quartier ausbauen und die Anschlussdichte erhöhen wollen, kann ein Sanierungsmanagement dort die Umsetzung optimal unterstützen und in der Sanierungsberatung für den Anschluss an die Fernwärme werben. Oder wenn das kommunale Wohnungsunternehmen den Hauptbestand in einem Quartier hält und die Gebäude energetisch sanieren will, kann ein Sanierungsmanagement im Unternehmen neben der Maßnahmenplanung und -umsetzung z. B. in der Bewohnerbeteiligung, beim Umzugs- oder im Fördermittelmanagement aktiv werden. So stehen zusätzliche Personalressourcen zur Verfügung, um die Projektrealisierung zu unterstützen und ggf. zu beschleunigen. Die Einbindung in ein kommunales Unternehmen empfiehlt sich insbesondere bei der Umsetzung bedeutender Leuchtturmprojekte oder der Sanierung großer Wohnungsbestände.

Eingebunden in die Unternehmensstrukturen kann das Sanierungsmanagement flexibler und direkter agieren. Als Vorteil für die Bewältigung der Aufgaben des Sanierungsmanagements erweist es sich bei diesem Modell außerdem, wenn Unternehmensressourcen, z. B. in der Marketingabteilung oder im Vertrieb, mitgenutzt werden können – vor allem im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Schließlich haben die kommunalen Tochterunternehmen ggf. flexiblere haushalterische und vergaberechtliche Möglichkeiten, um die notwendigen Eigenanteile im Rahmen der Zuschussförderung bereitzustellen und das Sanierungsmanagement auf den Weg zu bringen.

Eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Kommune ist auch bei diesem Modell wichtig, um beispielsweise durch eine Kopplung mit der Städtebauförderung oder anderen kommunalen Strategien die Umsetzung befördern zu können.

Vorteile des Organisationsmodells

- zusätzliche Personalstunden, um Groß-/Leuchtturmprojekte abzuwickeln und Kundennähe zu stärken
- kurze Abstimmungswege und Möglichkeit, weitere Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu nutzen
- Verbindung von wirtschaftlichen Interessen und nachhaltiger Gebietsentwicklung, ggf. Aufbau neuer Geschäftsmodelle

… über externe Dienstleister

Das Sanierungsmanagement an einen externen Dienstleister – ein Büro bzw. eine Bürogemeinschaft oder einen Sanierungsträger – zu vergeben, sichert dessen neutrale Position und eine vermittelnde Rolle zwischen Verwaltung, Wohnungswirtschaft und Energieversorger sowie (privaten) Eigentümern. Außerdem bietet dieses Modell die Chance, ein breiteres Qualifikationsspektrum in Anspruch zu nehmen. Denn so können – statt einer einzelnen Person – Teams zum Einsatz kommen, in denen Fachleute aus den Bereichen Stadt-, Energie-, Verkehrs- oder Grün- und Freiraumplanung, Kommunikation und Marketing vertreten sind. Auch Hochschulen und Forschungsinstitute können Teil eines solchen Managementteams sein. Neben ihrer jeweiligen Fachexpertise bringen die Beteiligten ihre Erfahrungen in den Bereichen Prozessorganisation, Kommunikation und Beteiligung ein. Durch dieses „Potpourri der Qualifikationen“ können unterschiedliche Anforderungen an das Sanierungsmanagement abgedeckt werden.

Wichtig für das Team des Sanierungsmanagements ist ein gut organisiertes Projektmanagement nach innen wie nach außen. Die Arbeit kann nur erfolgreich sein, wenn die Kompetenzen und Zuständigkeiten des Sanierungsmanagements bei allen relevanten Akteuren anerkannt sind, Rückhalt erfahren und mit projektrelevanten Informationen transparent umgegangen wird.

Leider geht den Kommunen mit dem Auslaufen des Sanierungsmanagements Fachexpertise verloren. Umso wichtiger ist es, frühzeitig eine Verstetigungsstrategie zu entwickeln. Die Vergabe des Sanierungsmanagements an externe Dienstleister ist für alle Quartierstypen geeignet.

Vorteile des Organisationsmodells

- neutrale Position des Sanierungsmanagements
- Zusammenführen eines breiten Qualifikationsspektrums innerhalb eines Teams möglich
- Synergien durch fachliches Know-how und Erfahrungen aus ähnlichen Projekten

… im Verbund

Das „Sanierungsmanagement im Verbund“ kann insbesondere für kleine Nachbargemeinden im ländlichen Raum, aber auch für größere benachbarte Kommunen geeignet sein. In einem „Sammelantrag“ werden die Gelder für das Sanierungsmanagement für mehrere Quartiere, Ortsteile oder Kommunen beantragt und zusammengeführt. Dabei übernimmt eine übergeordnete Instanz, z. B. eine Energieagentur auf Kreisebene, das Projektmanagement und die Maßnahmenkoordination für mehrere Quartiere.

Synergieeffekte ergeben sich durch ähnliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Gemeinden im Hinblick auf demografische Entwicklung, regionale Bauweisen oder Akteursnetzwerke. Kampagnen zur Öffentlichkeitsarbeit oder besondere Aktivierungsformate können einmal entwickelt und mehrfach genutzt werden. Beratungsstrukturen können übergreifend aufgebaut, Aufgaben gebündelt werden.

Vorteile des Organisationsmodells

- Aufbau von Beratungsstrukturen, die sich kleine Gemeinden allein nicht „leisten“ könnten
- Synergien durch Bündelung von Aufgaben und Vervielfältigung von Strategien

… oder ganz anders

In der Praxis gibt es neben den dargestellten Organisationsmodellen verschiedene Misch- und Sonderformen des Sanierungsmanagements. Eine Vorabstimmung mit der KfW zur Förderfähigkeit ist sinnvoll, wenn besondere Wege gegangen werden sollen.

Sanierungsmanagements im Porträt:

Hamburg Harburg – südöstliches Eissendorf/ Bremer Straße

Modell: Angestellt in der Kommunalverwaltung

Das Quartier

Fläche

ca. 58 ha

Gebäude

ca. 600

Charakteristik

Gemischt genutztes Quartier mit Teilbereichen unterschiedlicher Baualter (u. a. Harburger Rathaus, Museum, Kirche und verschiedene größere gewerblich genutzte Gebäude, Wohnblocks verschiedener Baualter – von der Gründerzeit bis in die 1940er-Jahre, Wohnsiedlung der 1960er- und 70er-Jahre)

Handlungsschwerpunkte

- private Einzeleigentümer für die energetische Gebäudesanierung aktivieren
- Effizienzmaßnahmen im kommunalen Immobilienbestand initiieren und umsetzen
- gebäudeübergreifende, energieeffiziente Wärmeversorgungslösungen in Kooperation mit verschiedenen Akteuren (Wohnungswirtschaft, Kirche, Industrie) initiieren und umsetzen

Das Sanierungsmanagement

Organisation

Stephan Rutschewski wurde 2016 als Sanierungsmanager im Fachamt Stadt- und Landschaftsplanung des Bezirksamts Harburg angestellt. Die Förderung des Quartierskonzeptes und des Sanierungsmanagements wurden in Harburg parallel beantragt. Die erste Aufgabe des Sanierungsmanagers war es, die Konzepterstellung zu begleiten. Seine Stelle wurde fünf Jahre über die KfW gefördert. Seit März 2021 hat er die Leitung der inzwischen neu geschaffenen Abteilung „Klima und Energie“ im Bezirksamt übernommen.

Qualifikation

Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Umweltplanung hat Stephan Rutschewski studiert und später ein berufsbegleitendes Masterstudium Energiemanagement absolviert. Bevor er 2016 als energetischer Quartiersmanager in das Bezirksamt Harburg wechselte, hat er unter anderem als Referent für den BUND Hamburg die Kohlekraftwerks-planung an der Tideelbe begleitet, war als Projektleiter für Prozess- und Gebäudetechnik in der Lebensmittel- und Logistikindustrie tätig und hat schließlich ein eigenes Ingenieurbüro gegründet.

Im Gespräch

mit dem Sanierungsmanager
Stephan Rutschewski

Was sind Ihre Hauptaufgabenbereiche?
Projekte zu identifizieren und zu initiieren war schon parallel zur Erarbeitung des Quartierskonzeptes meine zentrale Aufgabe. Es geht darum „Win-win-Konstellationen“ zwischen verschiedenen Akteuren aufzudecken. Da gibt es auf der einen Seite Bestandsbauten mit alten Heizanlagen, auf der anderen Neubauprojekte in der Nachverdichtung – die zusammenzubringen, um gemeinsam, gebäudeübergreifend neue effiziente und CO_2-arme Versorgungssysteme aufzubauen, ist ein Beispiel für solche Synergien.

Was war hierfür wichtig?
Zunächst nicht nur zu koordinieren, sondern sich auch mit den Fachthemen auseinanderzusetzen. Dann sich für die Akquise von Fördermitteln verantwortlich zu fühlen sowie vertiefende Machbarkeitsstudien fachlich zu begleiten.

Unserer Erfahrung nach spielt aber auch die Kommunikation eine zentrale Rolle.
Absolut, es geht auch darum, Vertrauen herzustellen und Netzwerke zwischen den Akteuren zu etablieren. Die Unterstützung für Projekte durch die Verwaltung und Bezirkspolitik ist wichtig. Um Akzeptanz für die Projekte zu gewinnen, müssen sich alle Akteure gut informiert fühlen – man muss sich bekannt machen in der Verwaltung und in politischen Ausschüssen berichten.

Welcher fachliche Hintergrund ist wichtig für das Sanierungsmanagement?
Meine vielfältigen Berufserfahrungen im Bereich Energiemanagement haben mich gut vorbereitet auf alles, was ich so mache. Ich konnte eigenständig die Projektleitung übernehmen. Im fachlichen Diskurs konnte ich auf Augenhöhe mit den technischen Verantwortlichen aufseiten unserer Kooperationspartner – Wohnungs- und Industrieunternehmen – sprechen und so das Vertrauen der Akteure im Quartier und auch innerhalb der Verwaltung gewinnen.

Was war nicht so einfach?
Die Begleitung unserer Nahwärmeprojekte hat mich vor komplexe Anforderungen gestellt. Dabei waren es weniger technische und wirtschaftliche Fragestellungen als die Entwicklung eines Betreibermodells für die Nahwärme oder konkrete Vertragsgestaltungen und steuerrechtliche Fragen, in die ich mich erst „hineinfuchsen“ musste.

Was waren wichtige Erfolge Ihrer Tätigkeit als Sanierungsmanager?
Es ist gelungen, im Bezirk ein Bewusstsein für die Vorteile der Realisierung von gemeinsamen Nahwärmeprojekten zu schaffen. Wir haben deutlich gemacht, dass Nahwärme eine unkomplizierte kostengünstige Variante zur Reduzierung von Treibhausgasen für die Wohnungswirtschaft sein kann und ansässige Industrie- bzw. Gewerbebetriebe dazu bewegt, ihre Abwärme einzuspeisen und damit gleichzeitig ihre innerbetriebliche CO_2-Bilanz zu verbessern.
Was die Kommunikation betrifft, haben wir Netzwerke geschaffen, wie z. B. den Energiestammtisch. Es gibt inzwischen eine regelmäßige Routine mit dem Wirtschaftsverein, in Kooperation beabsichtigen wir, eine Solardachkampagne umzusetzen.

Was noch?
Bemerkenswert ist sicherlich auch, dass wir Klimaschutzthemen in verschiedene Stadtentwicklungsprojekte eingespeist und somit feste Schnittstellen innerhalb der Verwaltung etabliert haben. Das gab es vorher nicht. Letztendlich haben wir die Verwaltung von den Vorteilen eigener Energie- bzw. Klimakompetenzen überzeugen können, sodass die Abteilung „Klima und Energie“ entstanden ist, die sich auch der energetischen Stadtplanung widmet.

Was würden Sie anderen Kommunen als zentrale Empfehlung mit auf den Weg geben?
Der Umbau von Bestandsquartieren zu klimafreundlichen und klimaresilienten Quartieren wird eine der herausforderndsten Aufgaben in den kommenden Jahren sein.

Über ein Sanierungsmanagement in der Verwaltung baut sich die Kommune eigene Kompetenzen auf und kann mit einem festen Ansprechpartner klimarelevante Themen in allen Entscheidungsprozessen mit einbeziehen.

Dies geht nicht ohne eine gute Kooperation mit anderen Fachbereichen und die Unterstützung der Leitungsebene. Es müssen komplexe Aufgaben angegangen werden, die hohe Kompetenz und oft schnelle Entscheidungen erfordern. Dafür braucht es erfahrene Ingenieure oder Stadtplaner im Sanierungsmanagement – und entsprechende Gehaltsangebote.

Sanierungsmanagements im Porträt:

Lemgo – Klimaneutraler historischer Stadtkern

Modell: Angestellt bei den Stadtwerken

Das Quartier

Fläche

ca. 60 ha

Gebäude

ca. 1.500

Charakteristik

Gemischt genutztes Innenstadtquartier mit zentraler Versorgungsfunktion, historischer Gebäudebestand – mehr als ein Drittel aus der Zeit vor 1860, etwa 40 % aus der Zeit zwischen 1860 bis 1918, ein Drittel aller Gebäude steht unter Denkmalschutz

Handlungsschwerpunkte

- private Einzeleigentümer für die energetische Gebäudesanierung aktivieren
- Ausbau und Dekarbonisierung der Fernwärme
- Anschlussquote bei der Fernwärme erhöhen
- Leerstandsmobilisierung
- Energetische Stadtsanierung mit der Städtebauförderung koppeln

Das Sanierungsmanagement

Organisation

Tobias Schönhoff wurde im Oktober 2019 als Sanierungsmanager für den historischen Stadtkern bei den Stadtwerken Lemgo angestellt. In Lemgo arbeiten Stadtverwaltung und Stadtwerke schon seit vielen Jahren eng zusammen – so auch dabei, die Innenstadt energetisch zu sanieren und klimaneutral zu machen. Die Abteilung Stadtplanung koordiniert den Prozess. Der Sanierungsmanager ist beim von den Stadtwerken geführten Energie- und Umweltzentrum Lemgo angesiedelt.

Qualifikation

Schönhoff ist Bautechniker mit der Fachrichtung Baudenkmalpflege. Eigentlich wurde für die Stelle des Sanierungsmanagements eher ein Architekt gesucht – die praktischen Erfahrungen mit Sanierungsprozessen bauhistorisch wertvoller Gebäude erweisen sich aber als gute Basis für seine Tätigkeit vor allem im Bereich der Eigentümerberatung.

Im Gespräch

mit dem Sanierungsmanager
Tobias Schönhoff

Was sind Ihre Hauptaufgabenbereiche als Sanierungsmanager?
In erster Linie bin ich Ansprechpartner für die privaten Eigentümer im Sanierungsgebiet „Historischer Stadtkern“. Wer ein Haus neu kauft, neu baut oder sanieren will, kann sich bei mir melden. Ich berate in allen Fragen der energetischen Sanierung und leite bei anderen Anliegen an die richtigen Stellen in der Stadtverwaltung weiter. Zusammen mit der Abteilung Stadtplanung haben wir einen Leitfaden für die Eigentümergespräche erarbeitet, in dem alle relevanten Informationen zusammengeführt werden.

Kommen die Interessierten direkt zu Ihnen?
Nein, ich sitze nicht wartend in meinem Büro. Ich gehe natürlich auch aktiv auf die Eigentümer zu und mache Öffentlichkeitsarbeit. Ich habe Informationsabende für einzelne Straßenzüge organisiert und stelle mich auch mit einem Zelt auf den Marktplatz.

Wie haben Sie das denn unter den Bedingungen von Kontaktbeschränkungen gelöst?
Nach einigem Überlegen habe ich den Podcast „EnergieGedöns“ gestartet, in dem ich unterschiedliche Themen rund um Energie und Klimaschutz aufgegriffen habe.

Das klingt sehr spannend. Worauf haben Sie insgesamt Ihren Fokus im Management gelegt?
Ein wichtiger Fokus liegt auf dem Wärmesektor. Ziel ist, die Anschlussquote an die Fernwärme zu erhöhen. Mittel- bis langfristig soll diese auf Erneuerbare Energien umgestellt werden, um so den historischen Stadtkern klimaneutral zu versorgen.

Welcher fachliche Hintergrund ist aus Ihrer Sicht besonders wichtig für den Erfolg des Sanierungsmanagements?
Ich selbst kann mit meinem praktischen, bauhandwerklichen Wissen, denke ich, sehr praxisnah beraten. Im Hinblick auf das Thema „Heiztechnik“ musste ich allerdings einiges dazulernen – bei den Stadtwerken war das kein Problem.

Wie sieht es mit den immer wieder genannten Fähigkeiten zur Kommunikation aus?
Ein wichtiger Punkt, der, nebenbei gesagt, nicht in meinem Zeugnis steht: Ich interessiere mich für Kommunikation, beschäftige mich damit, wie sie funktioniert, und bilde mich privat in diesem Bereich fort. Das ist meiner Erfahrung nach extrem wichtig. Gute Kommunikation ist das A und O, wenn man mit den Menschen ins Gespräch kommen und Bewusstsein für Fragen von energetischer Sanierung und Klimaschutz schaffen will.

Was waren wichtige Erfolge Ihrer Tätigkeit als Sanierungsmanager?
Es sind viele kleine Einzelerfolge, die wichtig sind – wenn es z. B. gelungen ist, jemandem wichtige Informationen so zu vermitteln, dass sie ankommen, und natürlich, wenn sich Haushalte dann entscheiden, sich an die Fernwärme anzuschließen. Ich freue mich, wenn ich Menschen weiterhelfen kann im Hinblick auf den richtigen Umgang mit ihrer Immobilie. Ich berate z. B., welche Maßnahmen erforderlich sind und im Sinne eines Sanierungsfahrplans aufeinander aufbauen. Darüber hinaus begleite ich Interessierte bei der Förderantragstellung.

Was würden Sie anderen Kommunen als zentrale Empfehlung mit auf den Weg geben?
Wenn das Sanierungsmanagement bei Stadtwerken angesiedelt werden soll und diese, wie hier in Lemgo seit Jahren der Fall, gut mit der Stadt zusammenarbeiten, kann es eine wichtige Schnittstellenfunktion übernehmen.

Wichtig ist die Einbindung in eine gut durchdachte Gesamtstruktur und Aufgabenteilung, wie sie hier zwischen Stadt und Stadtwerken bei der Stadtsanierung gefunden wurde. Aus meiner Sicht gibt es dann viele Synergieeffekte. In Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung der Stadtwerke ist z. B. eine ganz andere Öffentlichkeitsarbeit möglich, als ich sie allein hätte leisten können. Auch die Strukturen des Vertriebs kann ich gewinnbringend mitnutzen.

Und bezogen auf das Quartier an sich?
Generell, denke ich, ist es wichtig, nicht nur Gebäude zu sanieren, sondern das Quartier insgesamt lebenswert zu machen. Dabei muss auch rechtzeitig über soziale Fragen nachgedacht werden. Hohes Alter oder niedriges Einkommen der Menschen im Quartier sind bei uns zentrale Gründe, warum nicht in energetische Maßnahmen investiert wird. Was wir da noch mehr brauchen, sind Strategien und Förderansätze, mit denen die Breite der Bevölkerung angesprochen wird und nicht nur wenige, die sich Klimaschutz leisten können.

Sanierungsmanagements im Porträt:
Regensburg – Margaretenau
Modell: Extern im interdisziplinären Team

Das Quartier

Fläche
ca. 6,2 ha

Gebäude
ca. 84

Charakteristik
Wohnsiedlung der 1920er- bis 1960er-Jahre im Besitz der Baugenossenschaft Margaretenau eG

Handlungsschwerpunkte
- energetische Sanierung und Modernisierung von Mehrfamilienhäusern, gekoppelt mit barrierearmem Umbau
- Mietkostenneutralität sichern
- Nachverdichtung
- umfassende Bewohnerbefragung als konzeptionelle Grundlage
- Bewohner in Bezug auf das Verbraucherverhalten sensibilisieren
- intelligentes, selbstlernendes Energiemanagementsystem zum Monitoring und zur Steuerung der Energieflüsse im Quartier einrichten
- effizientes Hybrid-Heizsystem aus Blockheizkraftwerk und Wärmepumpe

Das Sanierungsmanagement

Organisation
Seit Oktober 2018 bildet das Konsortium aus dem Architekturbüro Luxgreen Climadesign, dem Institut für Sozialforschung und Technikfolgenabschätzung der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg (OTH) sowie der TGA Projektierung GmbH das Sanierungsmanagement der Siedlung Margaretenau. Ein wichtiger Partner im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ist zudem die Energieagentur Regensburg. Die Arbeit des Sanierungsmanagements erfolgt in enger Abstimmung mit dem Amt für Stadtentwicklung der Stadt Regensburg als Projektsteuerung sowie der Baugenossenschaft Margaretenau als Eigentümerin. Beauftragt wurde das Sanierungsmanagement durch die Stadt Regensburg nach Abschluss des Quartierskonzeptes, das ebenfalls durch das Team erarbeitet wurde.

Qualifikation
Das Sanierungsmanagement in Regensburg ist ein Konsortium. Es zeichnet sich durch eine Vielzahl von Kompetenzen aus, die aus langjähriger Berufserfahrung der einzelnen Partner resultieren. Die Schwerpunkte liegen dabei u. a. auf den Bereichen Architektur, Stadtentwicklung, Simulationsleistungen, technische Gebäudeausrüstung, Nachweise gemäß Bundesförderung Energieeffiziente Gebäude (BEG), Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik, steuerrechtliche und juristische Vorbereitungen sowie Sozialforschung.

Im Gespräch

mit Tobias Saller, dem Sprecher des Sanierungsmanagements, und Armin Mayr vom Amt für Stadtentwicklung der Stadt Regensburg

Wieso hat sich die Stadt Regensburg zur Beauftragung eines externen Teams für das Sanierungsmanagement in der Margaretenau entschlossen?

Armin Mayr: Für uns war es klar, dass wir die Aufgaben innerhalb der aktuellen Verwaltungsstrukturen nicht leisten können. Auch sind die Aufgabenstellungen im Sanierungsmanagement so vielfältig, dass es schwierig ist, diese nur an eine Person zu übertragen. Die Themen „Städtebau“, „Mobilität“, „sozialwissenschaftliche Begleitung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ unter dem Dach eines Büros zu finden, ist sehr schwierig. Somit haben wir von vornherein schon bei der Ausschreibung die Möglichkeit eröffnet, ein Team zu bilden. Die richtige Zusammenstellung macht es im Grunde aus. Dies hat sich sehr gut bewährt.

Tobias Saller: Die Kompetenz des Teams umfasst mehr als 100 Leute, die aber nicht jeden Tag in Anspruch genommen werden. Ich habe gelernt, dass wir uns in der freien Wirtschaft schneller und entschlossener zusammenschließen können, als es in städtischen Strukturen möglich ist. So kann man auf einem relativ kurzen Weg eine Lösung finden.

Welche beruflichen Vorerfahrungen sind wichtig für das Sanierungsmanagement?

Mayr: Die Vorerfahrung des Konsortiums ist überbordend. Manchmal muss man das Team eher bremsen, als dass zu wenig Kompetenz vorhanden ist. Das ist der Unterschied zu einem normalen Planungsbüro. Ein Büro hat einen Auftrag, macht einen Abschlussbericht und gibt diesen ab. Im Konsortium geht die Arbeit dann erst los. Sie forschen und finden schlussendlich fast immer eine Lösung. Es ist die Bereitschaft da, sich auch ins Ungewisse zu bewegen. Im Bereich der Energie sind wir Pioniere und müssen uns immer wieder auf neue Dinge einlassen.

Das klingt so, als sei vor allem der Prozess zur Lösungsfindung entscheidend?

Saller: Wir haben den Auftrag, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Versorgung der Margaretenau mit regenerativ erzeugter Wärme und Strom zu schaffen sowie einen ersten Abschnitt „durchzusanieren“. Uns geht es darum, Lösungen zu finden, „whatever it takes“. Vor diesem Hintergrund sind vorhandene Kompetenzen das eine – sich beständig weitere im Team anzueignen das andere. Aktuell befassen wir uns mit rund neun Haupt- und 30 Unterthemen. Die Aufgabe des Sanierungsmanagements besteht vor allem darin, die vielen verschiedenen Themen übereinanderzulegen, dann Probleme zu identifizieren und Lösungen anzudenken. Zeichnen sich diese ab, geht es darum, Teams zu organisieren und Beauftragungen dementsprechend auszusprechen.

Was sind wichtige Erfolge Ihrer Tätigkeit als Sanierungsmanagement?

Mayr: Ganz wichtig ist es, dass wir es bisher schaffen konnten, Veränderungen herbeizuführen, bei denen die Bewohner mitgehen. Die Genossen haben großes Vertrauen, dass durch die Sanierung die hohe Lebensqualität im Quartier erhalten bleibt und es nicht zu einer wirtschaftlichen Überforderung kommt. Dieses Vertrauen muss man sich aber erst erarbeiten. Weitere Meilensteine sind zudem die Beteiligung an der Bundesförderung Wärmenetze 4.0 und die Auszeichnung des Projektes mit dem Umweltpreis der Stadt Regensburg.

Saller: Das kann ich nur unterstreichen: Vertrauen, das vom ganzen Team erarbeitet wurde, ist der größte Erfolg. Wir versuchen, aus der Perspektive der Bewohner zu denken und Belastungen zu minimieren. Zum Beispiel haben wir uns vorgenommen, die Sanierung einer Wohnung an maximal einem Tag fertigzustellen.

Was würden Sie anderen Kommunen mit auf den Weg geben?

Mayr: Wichtig ist, dass man am Anfang feste Strukturen schafft. Zudem ist es zentral, das Vertrauen der Betroffenen zu erwerben. Die Menschen müssen sich wohlfühlen und wissen, was vor Ort passiert und wen sie bei Problemen ansprechen können. Aus Sicht der Verwaltung braucht man Partner, auf die man sich verlassen kann.

Saller: Man sollte von vornherein klarmachen, dass ein Sanierungsmanagement, vor allem im Bereich Wohnen, eine außergewöhnliche Herausforderung darstellt. Dies ist das Privateste, was man sich vorstellen kann. Der wohnende Mensch muss im Fokus stehen. Konzepte sollten daher aus dieser Perspektive entwickelt und bearbeitet werden.

Sanierungsmanagements im Porträt:
Werra-Meißner-Kreis
Modell: Managementteam im interkommunalen Verbund

Das Quartier

Fläche

Gemeindeverbund:
Eschwege
Germerode
Großalmerode
Herleshausen
Netra
Witzenhausen

Gebäude

ca. 5.000

Charakteristik

Insgesamt sind es sechs Quartiere, die städtische Kernbereiche sowie dörfliche Kern- und Randzonen umfassen. Innerhalb der Quartiere befinden sich Gebäude aus unterschiedlichen Jahrhunderten (16. bis 21.). Vor allem Fachwerkgebäude sind hier zu finden, 90 % der Gebäude unterliegen dem Denkmalschutz als Einzeldenkmal oder im Ensemble. Insgesamt ist in diesem Kreis die höchste Baudenkmalquote in ganz Hessen zu finden.

Handlungsschwerpunkte

- private Einzeleigentümer für die energetische Gebäudesanierung aktivieren
- allgemeine und persönliche Beratungsangebote – Modernisierungsfahrplan
- monatliche Web-Seminare und Quartierstalks im Onlineformat
- gebäudeübergreifende, energieeffiziente Wärmeversorgungslösungen (Wärmenetze) initiieren
- Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege – Abstimmung bautechnischer Herausforderungen

Das Sanierungsmanagement

Organisation

Mit dem Projekt „Quartierssanierung im Werra-Meißner-Kreis“ wurde 2019 eine zentrale Servicestelle geschaffen, die Gebäudeeigentümern kostenlose Beratung und fachliche Unterstützung bei Modernisierungsvorhaben bietet. Dafür wurden beim Kreis und der Kreisstadt insgesamt fünf neue Stellen geschaffen bzw. bestehende Personalstellen erweitert. Dies betrifft die Fachbereiche Bauen, Umwelt, Gebäudemanagement, Klimaschutz, Energie- und Wohnberatung sowie Quartierssanierung. Zum Team gehört außerdem die Beratung durch ein externes Ingenieurbüro, das auch für die Kommunikation zuständig ist. Eine Schnittstelle zwischen Sanierungsmanagement und Gebäudeeigentümern sind Kümmerer aus den Quartieren als Ansprechpartner vor Ort. Sie vermitteln die Beratungsgespräche und unterstützen die Öffentlichkeitsarbeit.

Qualifikation

Das Sanierungsmanagement vereint ein breites Spektrum von Kompetenzen. Neben Holger Schülbe, Klimaschutzmanager des Kreises und Ingenieur für Elektro- und Energietechnik, sind Werner Jäschke, Zimmer- und Dachdeckermeister sowie vereidigter Sachverständiger für Zimmererarbeiten, Helmut Niemeyer, Fachplaner für technische Gebäudeausrüstung, Mirijam Holzhauer, Energie- und Wohnberaterin, sowie Annegret Franz, Landschaftsplanerin und Regionalentwicklerin, im Team.

Im Gespräch

mit dem Projektleiter
Dr. Rainer Wallmann, Beigeordneter
im Werra-Meißner-Kreis

Was sind die Hauptaufgabenbereiche des Sanierungsmanagementteams im Werra-Meißner-Kreis?
Unser Projekt hat das Ziel, in sechs Quartieren Projekte umzusetzen, die auch im historischen Fachwerkbestand zeigen, wie der Energiebedarf der Gebäude zukunftsgerecht gestaltet werden kann. Die Installation von Photovoltaikanlagen in denkmalgeschützten Bereichen ist eines der Schwerpunktthemen. Das gemeinsame Sanierungsmanagement, mit einem fachlich versierten Team, das in den Bereichen Fachwerksanierung, Bau, Wohnen im Alter, Fördermittel und Kommunikation agiert, ermöglicht es auch kleineren Quartieren, eine fachlich hochwertige Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Gibt es weitere Themen?
Unser Team transportiert außerdem wichtige Themen – das Spektrum reicht von der Nutzung holziger Biomasse zur Energieproduktion bis zum barrierefreien Wohnen. Wir sprechen regelmäßig mit der Denkmalpflege über Anfragen, die unsere historischen Baubestände betreffen. Insgesamt ist es ein Serviceangebot, das eine individuelle Beratung (wenn möglich vor Ort) beinhaltet und – innerhalb der Quartiere – den individuellen Modernisierungsfahrplan als Anleitung für weitere Sanierungsschritte den Gebäudeeigentümern aushändigt. Am Ende wissen diese, was alles möglich wäre, um ihr Gebäude so zu modernisieren und zukunftsfähig zu machen.

Welcher fachliche Hintergrund ist wichtig für das Sanierungsmanagement?
Wichtig ist vor allem der Wille, die Energiewende mit allen Mitteln umzusetzen. Wir arbeiten mit einem Sanierungsmanagement mit hervorragenden Fachkompetenzen in verschiedenen Bereichen. Die eingehenden Anfragen zu Einzelmaßnahmen, wie beispielsweise dem Austausch einer Ölheizung, werden von den Mitarbeitenden über die angefragte Maßnahme hinaus beantwortet. Es werden viele Möglichkeiten aufgezeigt, welche Maßnahme zu mehr Einsparung führen kann. Die Beratungsleistung ist kostenlos und unabhängig, das ist ein wesentlicher Punkt, der Vertrauen schafft.

Was waren wichtige Erfolge des Sanierungsmanagements?
Nach einem Projektstart im Frühjahr 2020 – wir sind parallel mit dem Ausbrechen der Corona-Pandemie gestartet – musste innerhalb kürzester Zeit das gesamte Kommunikationskonzept überarbeitet werden. Die Einführung von Onlineberatungsangeboten hat es ermöglicht, die Gebäudeeigentümer regelmäßig mit dem Themenkomplex zu konfrontieren. Über 300 Anfragen sind eingegangen, darunter natürlich auch diejenigen, die am Telefon in einem kurzen Gespräch beantwortet werden können, aber eben auch solche, die am Ende in einer größeren oder kleineren Maßnahme endeten.

Ab welchem Verhältnis sprechen Sie dabei von Erfolg?
Im Quartier Germerode, einem Dorf mit ca. 320 Gebäuden, wurden 43 Anfragen gestellt und 13 Maßnahmen umgesetzt. Das ist eine sehr gute Quote.

Was würden Sie anderen Kommunen, die ein Sanierungsmanagement einsetzen wollen, als zentrale Empfehlung mit auf den Weg geben?
Die Energiewende kann nur gemeinsam mit den Menschen gelingen. Eine gute und kontinuierliche Kommunikation ist von großer Bedeutung. Das Thema muss die Menschen in verständlicher Weise erreichen. Damit die Gebäudeeigentümer gute Entscheidungen treffen können, benötigen sie eine individuelle Beratung. Diese Beratungsleistung können sich kleinere Städte und Gemeinden teilen, zudem kann fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit auch in Abteilungen, die nicht direkt mit Klimaschutzthemen befasst sind, den Blick schärfen. Die Komplexität der Aufgaben erfordert schnellere Entscheidungen. Derlei Projekte sollten längerfristig angelegt sein, um gutes Personal zu halten oder mehr Personal aufzubauen.

Verstetigung rechtzeitig mitdenken

Die Herausforderungen im Klimaschutz, beim energetischen Umbau und im Hinblick auf die Klimaresilienz im Quartier sind nicht von heute auf morgen zu meistern. Sanierungsmanagements initiieren, koordinieren und unterstützen die Umsetzung – allerdings ist die Förderung durch den Bund dafür zeitlich begrenzt. Wie geht es nach Ablauf des Förderzeitraums weiter?

- Mit welchen Finanzierungsmodellen lassen sich Managementaufgaben verstetigen?
- Wie können Strukturen aufgebaut werden, mit denen die Energetische Stadtsanierung und andere Klimaschutzthemen vor Ort „verankert“ werden?
- Wie können die Erfolge und das Wissen aus der Managementphase nach Auslaufen der Förderung gesichert und weiter nutzbar gemacht werden?

Antworten auf diese Fragen sollten schon in der laufenden Managementphase gesucht werden.

Personalressourcen weiterfinanzieren

Ausgangspunkt für die Suche nach einer Finanzierung für die Fortsetzung der Managementtätigkeit ist es, die Übereinkunft herzustellen, dass diese notwendig ist. Aus Sicht des Sanierungsmanagements sind folgende Aspekte wichtig:

Rückhalt der Akteure sichern: Wichtig ist, dass sich die relevanten Akteure in und außerhalb der Verwaltung klar zu den Klimaschutzzielen und damit auch der Relevanz der Managementtätigkeit im Rahmen der Umsetzung bekennen.

Sich „unentbehrlich“ machen: Im besten Falle gelingt es dem Management, Aufgabenbereiche zu übernehmen, die in der Kommune eine hohe Relevanz haben (Energiemanagement o. Ä.). Die Darstellung der Wirtschaftlichkeit eines Sanierungsmanagements sollte Bestandteil der Aufgabenbetreuung sein.

Erfolge präsentieren, sichtbar sein: Das Sanierungsmanagement sollte mit seiner Arbeit nicht nur im Quartier, sondern auch in der Stadtöffentlichkeit und der lokalen Politik wahrgenommen werden. Dafür ist es wichtig, Erfolge zu beschreiben in Wort und Zahl und nach außen zu präsentieren.

Fördermittel akquirieren: Wenn es dem Sanierungsmanagement gelingt, weitere Fördermittel für die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen zu akquirieren und darzustellen, welche Investitionen durch seine Tätigkeit ausgelöst werden, sind dies wichtige Argumente für eine Verstetigung.

Wenn eine Finanzierung aus dem kommunalen Haushalt nicht darstellbar ist, sollte geprüft werden, ob weitere Fördermittel (z. B. Städtebauförderung) akquiriert werden können. Oder es gelingt, Finanzierungspartner für eine Fortführung des Sanierungsmanagements zu finden. Lokal ansässige Energieversorgungsunternehmen oder die Wohnungswirtschaft können solche Partner sein, da sie häufig von der Tätigkeit des Sanierungsmanagements profitieren. Auch über die Fortsetzung der Energetischen Stadtsanierung in „neuen“ Quartieren konnten in einzelnen Kommunen Managementstrukturen längerfristig aufrechterhalten werden.

Managementaufgaben auf unterschiedliche Schultern verteilen

Ist eine Anschlussfinanzierung nicht in Sicht, ist es wichtig, frühzeitig tragfähige Strukturen für die Zeit nach dem Sanierungsmanagement aufzubauen. Da je nach Quartier und lokalen Rahmenbedingungen auch die Aufgabenprofile der Sanierungsmanagements sehr unterschiedlich sind, bedarf es auch unterschiedlicher Ansätze in der Verstetigung. Ob es um die Netzwerkpflege, Beratungsangebote oder Öffentlichkeitsarbeit geht – für jeden Aufgabenbereich gilt es, Ansätze zur Fortführung zu finden. Verantwortlichkeiten sind – wenn möglich – auf unterschiedliche Schultern zu verteilen, sodass es neue Kümmerer gibt. Nur mit vielfältigen Verstetigungsstrategien kann also erreicht werden, dass entstandene Netzwerke weiterhin aufrechterhalten, Beratungsangebote fortgeführt und neue Projekte angestoßen werden können. Eine kontinuierliche Präsenz und Verankerung des Themas „Energetische Stadtsanierung“ in den Kommunen, Energieversorgungsunternehmen oder Wohnungsunternehmen ist ein wichtiger Schlüssel.

Unterschiedliche Quartierstypen, viele Handlungsfelder – Was ist zu tun im Sanierungsmanagement?

Nicht nur die Beispiele zeigen: Die Herausforderungen der Energetischen Stadtsanierung und damit auch die Aufgaben des Sanierungsmanagements sind, abhängig von der Siedlungsstruktur, dem energetischen Ausgangszustand der Gebäude sowie der jeweiligen Akteurskonstellation, sehr unterschiedlich. Es gilt einerseits, für jedes Quartier die jeweils passende Strategie zu entwickeln. Andererseits sind eine Reihe von Anforderungen und Ansatzpunkten in vergleichbaren Quartierstypen dennoch ähnlich, sodass auf Erfahrungen anderer Quartiere aufgebaut werden kann. Wie typische Managementaufgaben aussehen, die in der Umsetzung zum Tragen kommen, wird auf den folgenden Seiten anhand unterschiedlicher Quartierscharakteristika beschrieben:

Großwohnsiedlungen bzw. städtebaulich homogene Siedlungen im Geschosswohnungsbau der 1920er- bis 1970er-Jahre

Heterogene Siedlungen nutzungsgemischt mit Wohn- und Nichtwohngebäuden unterschiedlicher Baualter

Historische Stadtkerne mit hohem Anteil an denkmalgeschützten Gebäuden

Einfamilien- und Reihenhaussiedlungen der 1920er- bis 1970er-Jahre

Ländliche Siedlungen wenig verdichtet, nutzungsgemischt mit Wohn- und Nichtwohngebäuden unterschiedlicher Baualter

QUARTIERSTYP UND EIGENTUMSSTRUKTUR

MANAGEMENTAUFGABEN IN DEN HANDLUNGSFELDERN

AKTIVIERUNGS-STRATEGIEN

Großwohnsiedlungen

bzw. städtebaulich homogene Siedlungen im Geschosswohnungsbau der 1920er- bis 1970er-Jahre
überwiegend organisierte Wohnungswirtschaft, ggf. in Teilbereichen privates Einzeleigentum

Heterogene Siedlungen

nutzungsgemischt mit Wohn- und Nichtwohngebäuden unterschiedlicher Baualter
öffentliche Liegenschaften, private Mehrfach- und Einzeleigentümer

Historische Stadtkerne

mit hohem Anteil an denkmalgeschützten Gebäuden
öffentliche Liegenschaften, private Mehrfach- und Einzeleigentümer

Einfamilien- und Reihenhaussiedlungen

der 1920er- bis 1970er-Jahre
überwiegend private Einzeleigentümer

Ländliche Siedlungen

wenig verdichtet, nutzungsgemischt mit Wohn- und Nichtwohngebäuden unterschiedlicher Baualter
öffentliche Liegenschaften, private Einzeleigentümer

Energetische Gebäudesanierung

- energetische ambitionierte Gebäudesanierungskonzepte entwickeln und umsetzen
- unterschiedliche Sanierungsvarianten wirtschaftlich vergleichen
- Bewohner im Sanierungsprozess beteiligen
- in der Bauphase die Umsetzung managen

- energetische Sanierungskonzepte für kommunale Liegenschaften entwickeln und umsetzen
- Fördermittel akquirieren und zu Fördermitteln beraten
- private Eigentümer zur Sanierung beraten

- private Eigentümer zur Sanierung beraten
- beispielhafte Lösungsansätze für bauhistorisch wertvolle Gebäude aufzeigen
- private Eigentümer bei der Fördermittelbeantragung unterstützen
- Öffentlichkeit informieren

- Öffentlichkeit informieren (z. B. durch Sanierungsfibel bei gleichen Bautypen)
- private Eigentümer zur Sanierung beraten
- private Eigentümer bei der Fördermittelbeantragung unterstützen
- ggf. „Sanierungsgemeinschaften“ initiieren

Energieeffiziente Wärmeversorgung

- Machbarkeit von Wärmenetzen prüfen und Umsetzung koordinieren (ggf. in Kooperation mit Energieversorger)
- Fördermittel akquirieren und ggf. abrechnen

- Akteure vernetzen und gebäudeübergreifende Wärmeversorgungslösungen initiieren
- Machbarkeit von Wärmenetzen unter Prüfung unterschiedlicher Wärmequellen prüfen (z. B. Abwärme aus Abwasser oder Gewerbe)
- innovative Wärmeversorgungssysteme in der Umsetzung koordinieren (z. B. Entwicklung von Betreibermodellen)
- Fördermittel akquirieren und ggf. abrechnen

- ggf. Machbarkeit von Wärmenetzen prüfen und Umsetzung koordinieren
- private Eigentümer für den Anschluss an Nah- oder Fernwärmenetze werben

- ggf. Machbarkeit von Wärmenetzen prüfen und Umsetzung koordinieren sowie private Eigentümer für den Anschluss an Nah- oder Fernwärmenetze werben
- zu energieeffizienten, CO_2-armen individuellen Heizungssystemen beraten (z. B. Wärmepumpe, PV mit Batteriespeicher, Solarthermie)

Ausbau Erneuerbarer Energien

- Potenziale für PV und Solarthermie sowie Möglichkeiten der Einbindung in Wärmeversorgung bzw. Sektorenkopplung ermitteln
- Umsetzung koordinieren
- Umsetzbarkeit von Mieterstrommodellen prüfen

- Solardachkampagnen konzipieren und durchführen

- denkmalgerechte Lösungen für PV und Solarthermie entwickeln und bewerben

- Solardachkampagnen konzipieren und durchführen

- (Bürger-)Energiegenossenschaften aufbauen
- Solardachkampagnen konzipieren und durchführen

Klimagerechte Mobilität

- Fahrradinfrastruktur verbessern (z. B. Abstellmöglichkeiten, Reparaturwerkstatt)
- Fahrradnutzung fördern (z. B. Lastenradverleih)
- Fahrraderreichbarkeit verbessern und Rad(schnell)wege ausbauen
- Mobilitätsstationen aufbauen
- E-Ladesäulen für Fahrrad und Pkw ausbauen
- Parkraummanagement initiieren (z. B. Stadtteilgaragen, Stellplatzvermietung)
- Car-Sharing-Angebot aufbauen
- ÖPNV-Angebot attraktiv gestalten
- Öffentlichkeitsarbeit für klimagerechte Mobilität betreiben
- Sonderprojekte und Aktionen durchführen (z. B. Reallabore zur Erprobung autofreier Bereiche, Reduzierung Hol- und Bringverkehre an Schulen)

- Car-Sharing-Angebote und Mobilitätsstationen aufbauen
- Fahrraderreichbarkeit verbessern und Rad(schnell)wege ausbauen
- ÖPNV-Angebot attraktiv gestalten
- Öffentlichkeitsarbeit für klimagerechte Mobilität betreiben (z. B. Verzicht auf Zweitwagen durch E-(Lasten-)Fahrrad)
- lokale Versorgung stärken (z. B. Nachbarschaftsladen, Automat für regionale Produkte, mobile Nahversorgung)
- Sonderprojekte und Aktionen durchführen (z. B. Mitfahrerbänke oder -App)

Klimaanpassung/ grüne Infrastruktur

- Biodiversität im Wohnumfeld fördern
- Maßnahmen im Bereich Regenwassermanagement initiieren (Ausbau von Versickerungsmulden, Flächen entsiegeln)
- Grün- und Freiflächen klimagerecht gestalten (z. B. Kinderspielplätze)

- Dach- und Fassadenbegrünung fördern
- zur Entsiegelung und Begrünung privater Freiflächen beraten sowie Maßnahmen fördern
- Straßenräume begrünen
- Regenwassermanagement in Straßen und öffentlichen Freiräumen initiieren

- zur Entsiegelung und Begrünung privater Freiflächen beraten sowie Maßnahmen fördern
- Straßenräume begrünen
- Regenwassermanagement in Straßen und öffentlichen Freiräumen initiieren

- zur biodiversitätsfördernden Gestaltung privater Gärten beraten sowie Maßnahmen fördern
- Grün- und Freiflächen klimagerecht gestalten (z. B. Spielplatz, Stadtplatz)
- Dach- und Fassadenbegrünung fördern

- zur biodiversitätsfördernden Gestaltung privater Gärten beraten sowie Maßnahmen fördern
- Grün- und Freiflächen klimagerecht gestalten (z. B. Dorfplatz)

Aktivierungsstrategien

- Mieter zu Energieeinsparpotenzialen beraten
- Zusammenarbeit mit Verbraucherzentrale, sozialen Trägern etc. aufbauen (z. B. Kinderspielplätze)

- Kontakt zu WEGs über Verwalter herstellen
- Zusammenarbeit mit Haus & Grund aufbauen
- Kooperation mit Gewerbeverein initiieren

- Zusammenarbeit mit Haus&-Grund aufbauen
- Kooperation mit Gewerbeverein initiieren

- Wettbewerb „Sanierungspioniere“ initiieren
- gute Beispiele aufzeigen (z. B. gläserne Baustelle)
- Sanierungsmanagement ins Blickfeld rücken (z. B. Stand/Bauwagen auf Marktplatz, Teilnahme an Straßenfesten)
- Angebote für Hauseigentümer offerieren (z. B. Modernisierungsstammtisch einrichten, Hausakte anlegen, Thermografiespaziergänge)
- Beratungsnetzwerk aufbauen und qualifizieren (z. B. Handwerker, Energieberater, Banken)
- Flyer über Briefkästen und Schulen verteilen

- Landwirte als Partner für Energieprojekte gewinnen
- Beratungsnetzwerk aufbauen und qualifizieren (z. B. Handwerker, Energieberater, Banken)
- Flyer über Briefkästen und Schulen verteilen
- Vereine gezielt ansprechen

Energetische Stadtsanierung erfolgreich managen: So geht's!

Trotz aller ortsbezogenen Individualität des Sanierungsmanagements im Hinblick auf Organisationsformen, Handlungsschwerpunkte und Qualifikationsprofile gibt es doch eine Reihe von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die unabhängig von der Ausgangssituation im Quartier wichtig für eine erfolgreiche Arbeit hinsichtlich der Umsetzung der Energetischen Stadtsanierung vor Ort sind.

Akteure zusammenbringen und Kooperationen aufbauen

Als „Einzelkämpfer" kann ein Sanierungsmanagement nur wenig bewirken. Zusammenarbeit und Vertrauensaufbau zwischen dem Sanierungsmanagement, den beteiligten Fachbereichen in der Kommune und – je nach Akteurskonstellation vor Ort – der Wohnungswirtschaft, dem Energieversorger und weiteren relevanten Akteuren ist die zentrale Ausgangsbasis. Kooperationsvereinbarungen oder „Letters of Intent" sind dabei ein wichtiges Instrument, um Verbindlichkeit zu schaffen.

Rückhalt sichern und Einbindung fördern

Ein klares Bekenntnis zum Klimaschutz, zu den Zielen der Energetischen Stadtsanierung und damit auch zur Relevanz der Managementtätigkeit ist eine entscheidende Basis für die Durchsetzungskraft des Sanierungsmanagements. Dazu gehört der politische Rückhalt für die Arbeit des Sanierungsmanagements ebenso wie die Unterstützung der Leitungsebene in der kommunalen Verwaltung.

Der direkte Draht des Sanierungsmanagements in kommunale Verwaltungsstrukturen sowie die Einbindung in Entscheidungsstrukturen der zentralen Akteure erhöht die Handlungsfähigkeit.

Aufgaben klar definieren und regelmäßig überprüfen

Aufgabenbereiche des Sanierungsmanagements sind genau zu definieren, um zielgerichtete Arbeit zu ermöglichen. Dabei hilft es, zu Beginn gewünschte Schwerpunktsetzungen, Prioritäten, aber auch konkrete Maßnahmen und Zeiträume zu vereinbaren, klare Prozessschritte festzulegen sowie handhabbare Arbeitspakete zu formulieren. Gleichzeitig ist mit der Dynamik des Umsetzungsprozesses umzugehen. Projekte können aus unterschiedlichsten Gründen ins Stocken geraten, gut geplante Aktivierungsstrategien treffen womöglich nicht auf die erhoffte Resonanz. Zwischenbewertungen sind regelmäßig einzuplanen, um gegebenenfalls erforderliche Kursänderungen vorzunehmen.

Fördermittel bündeln und unterschiedliche Entwicklungsansätze verknüpfen

Die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Quartierskonzept wird nur finanzierbar, wenn unterschiedliche Fördermittel akquiriert und eingesetzt werden können. Auf der Gebäudeebene sind die Fördermöglichkeiten des BEG zu nutzen. Die KfW-Programme 201/202, Förderangebote und Modellprojekte der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) und des Bundeswirtschaftsministeriums greifen vor allem in den Handlungsfeldern klimagerechte Mobilität, grüne Infrastruktur und energieeffiziente Wärmeversorgung. Die Beratung der Akteure und gegebenenfalls sogar Mitwirkung bei der Akquise dieser Fördermittel ist eine wichtige Managementaufgabe.

Neben der projektbezogenen Fördermittelakquise kann auch die Verknüpfung mit quartiersbezogenen Förderkulissen wie den Städtebauförderungsprogrammen bedeutend für die erfolgreiche Umsetzung sein. Durch die Synchronisierung solcher Prozesse der Gebietsentwicklung mit dem Sanierungsmanagement können Synergieeffekte gehoben werden.

Budget für erweiterte Aufgaben bereitstellen

Die kreative Bündelung unterschiedlicher Finanzierungs- und Fördertöpfe ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung und gehört zu den Aufgaben des Sanierungsmanagements. Um dessen Handlungsfähigkeit zu erhöhen und die Umsetzung von Projekten anzustoßen, kann es aber auch sinnvoll sein, ein Budget für besondere Aufgaben bereitzuhalten – dies kann eine vertiefende Machbarkeitsstudie für ein Wärmenetz oder auch eine besondere Kampagne im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sein.

Präsenz im Quartier zeigen

Um Identifikation zu erzeugen und die Menschen vor Ort zur Maßnahmenumsetzung zu motivieren, muss das Sanierungsmanagement im Quartier präsent und bekannt sein und auf Bewohner und insbesondere private Eigentümer aktiv zugehen. Eigenständigkeit und Interessenneutralität sind dabei wichtig, um als neutrale Beratungs- und Unterstützungsinstanz von allen Akteuren wahrgenommen zu werden.

Informationen aufbereiten, Prozesse sichtbar machen und Erfolge feiern

Die Umsetzung der Energetischen Stadtsanierung im Quartier nimmt einige Zeit in Anspruch und geht nicht selten auch über den Förderzeitraum des Sanierungsmanagements hinaus. Um weiterhin auf die Erkenntnisse aus dem Sanierungsmanagement zurückgreifen zu können, ist es wichtig, die Erfahrungen gut aufzubereiten und die gesammelten Informationen zu Projekten und Gebäuden im Quartier (z. B. Eigentümer, Sanierungszustand, Maßnahmenempfehlungen, Beratungshistorie) gut zu dokumentieren. Kontinuierliche Kommunikationsformate wie Lenkungsgruppen und der Einsatz einheitlicher, standardisierter Instrumente wie Datenbanken helfen nicht nur, die Informationen im Quartier dauerhaft nutzbar zu machen und mit weiteren Quartiersentwicklungsprozessen, z. B. im Bereich Städtebauförderung, zu verschränken. Sie ermöglichen es auch, Erkenntnisse aus unterschiedlichen Quartieren zu vernetzen und gesamtstädtisch zu nutzen. Der Einsatz von Gebäudedatenbanken erlaubt über die Energieeinsparungsbilanzierung hinaus ein gezieltes Monitoring, über das beispielsweise Sanierungsraten ablesbar und damit Erfolge messbar werden.

Bildnachweise

Titel: Diana Wetzestein
S. 3: KEEA/Wangelin
S. 6: Stadt Ludwigsburg/Benjamin Stollenberg
S. 8: plan zwei
S. 10: plan zwei
S. 11: Bente Stachowske
S. 12: plan zwei
S. 13: Stadtwerke Lemgo GmbH/reimer@mr-photodesign
S. 14: Herbert Stolz
S. 15: Luxgreen Climadesign
S. 16: KEEA
S. 17: Diana Wetzestein
S. 19 rechts oben: plan zwei
S. 19 mittig links: plan zwei
S. 19 mittig rechts: Jörg Hempel
S. 19 unten links: KEEA
S. 19 unten rechts: Nicole Jobelius-Schausten
S. 23: Urbanizers

www.bmwsb.bund.de