

Bernhard Faller

Die Gründung einer interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft in der Stadtregion Münster

Fallbeispiel und Vorbild einer interkommunalen Kooperation in der Stadtentwicklung?

Zur Jahresmitte 2026 wird die Münsterland Wohnwert e. G. als interkommunale Wohnungsbaugesellschaft gegründet. Sie kann in mehrfacher Hinsicht ein Vorbild für die interkommunale Zusammenarbeit in der Stadtentwicklung sein. Erste Nachahmer sind bereits am Start, so z. B. ein Zusammenschluss von Städten und Gemeinden in Ostwestfalen-Lippe oder aus der Werra-Wartburg-Region. Das potenzielle Anwendungsspektrum für eine personalwirtschaftliche Zusammenarbeit in der Stadtentwicklung geht jedoch deutlich darüber hinaus.

Unterstützen statt Einmischen

In vielen Bereichen der kommunalen Zuständigkeiten ist die interkommunale Kooperation seit Jahrzehnten gängige Praxis. Am meisten verbreitet ist sie bei kommunalen Leistungen, die auf der Basis von Größenvorteilen als Kostensenkung oder als Qualitätssteigerung für die angeschlossenen Kommunen und ihre Bürger spürbar werden. Dies ist z. B. in der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur fest etabliert. Weil es sich dabei um relativ unpolitische Leistungen handelt, können derartige Gemeinschaftsbetriebe weitgehend nach unternehmerischen Grundsätzen geführt werden.

Anders ist dies im Kernbereich der Stadtentwicklung und den damit verbundenen städtebaulichen Aufgaben. Sich hier interkommunal auf gemeinsame Standards und Vorgehensweisen einzulassen, fällt deutlich schwerer. Denn in der städtebaulichen Gestaltung drückt sich der eigenständige Charakter eines Ortes, seine Identität aus. Auch deswegen wird die kommunale Planungshoheit als hohes Gut verstanden und vehement gegen einen übergriffigen Staat oder eine übergriffige Regionalplanung verteidigt. Hier fühlen sich Lokalpolitiker gegenüber ihren Wählern in besonderem Maße verpflichtet und verfügen tatsächlich – anders als in einigen anderen lokalen Politikfeldern – über Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten. Davon rücken sie nicht leichtfertig ab. Deswegen bleibt die interkommunale Zusammenarbeit hier meistens auf analytisch-konzeptionelle Arbeiten beschränkt.

Diese Zurückhaltung gegenüber einer interkommunalen Kooperation bei Städte- und Wohnungsbauaufgaben scheint weit verbreitet. Der Weg zu dessen Überwindung ist eine simple Abkehr vom Gedanken des gegenseitigen Einmischens zum Primat des gegenseitigen Unterstützens. Diese Haltung prägt die Zusammenarbeit in der Stadtregion auf den verschiedenen Ebenen, auch und vor allem in der Bürgermeisterrunde, und ist eine Basis des hier beschrie-

benen Gründungsprozesses. Auch bei den abschließenden Entscheidungen in den Gemeinderäten dürfte es nicht unwesentlich gewesen sein, dass die spezifische Form des Gründungsvorhabens dieses Gedankengut in sich trägt.

Vorarbeiten

Seit 2019 hat die Stadtregion, bestehend aus der Stadt Münster und elf angrenzenden Städten und Gemeinden (s. Abb. 1), ihre Zusammenarbeit intensiviert und zunächst auf zwei Schwerpunkte ausgerichtet. Das Thema Wohnen wurde zunächst mit dem Aufbau einer regionalen Wohnungsmarktbeobachtung und der Erstellung eines entsprechen-

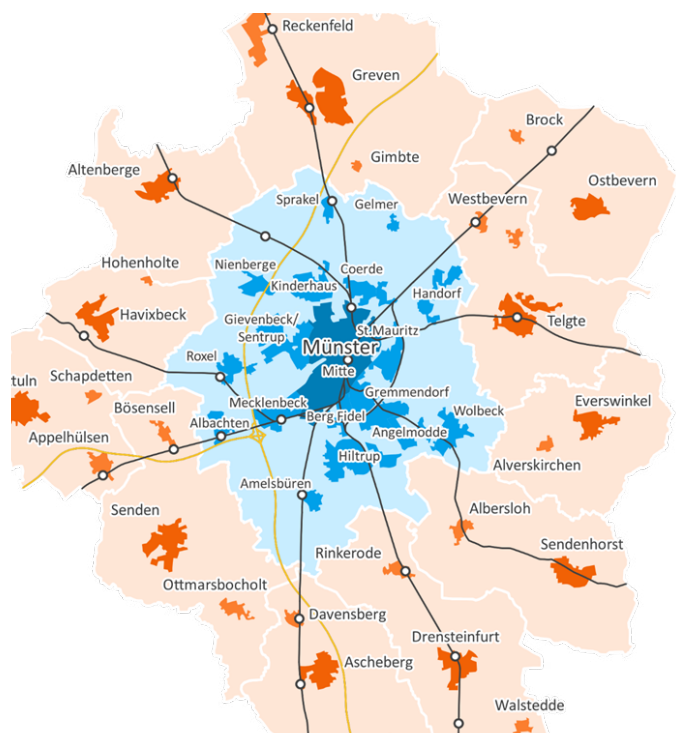


Abb. 1: Die Stadtregion Münster (Quelle: Entwicklungsorientierte Wohnungsmarktbeobachtung in der Stadtregion Münster 2022, S. 13)



den Wohnungsmarktberichts verbunden.¹ Deutlich wurde dabei insbesondere, dass sich die spürbare Anspannung des Wohnungsmarkts und der Mangel an bezahlbarem Wohnraum bereits in den Jahren zuvor von Münster in die Region ausgebreitet hatte. Dies war zwar wenig überraschend, gab aber letztlich den Impuls für weitere Aktivitäten. Wichtig für die unmittelbare Übersetzung in politisches Handeln war, dass die Erarbeitung des Berichts nicht allein als Schreibtischarbeit angelegt war, sondern bereits Zwischenergebnisse in den Arbeitsrunden der Stadtregion diskutiert wurden. Insbesondere die Bürgermeister drängten darauf, gemeinsam getragene Handlungsempfehlungen abzuleiten. So wurde die Präsentation des Wohnungsmarktberichts in den Gremien der Stadtregion sowie in den Gremien der beteiligten Kommunen zugleich zum Startschuss für das Gründungsvorhaben. Die entsprechende Empfehlung lautete zunächst, die Gründung einer interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft zu prüfen. Hauptgegenstand dieser sollten der Bau und die Bewirtschaftung geförderter Wohnungen sein.

Diskussionsprozess zur Konzeptentwicklung

Zunächst haben sich acht der insgesamt zwölf Städte und Gemeinden an dem eingeleiteten Prozess beteiligt. Dies waren: Altenberge, Drensteinfurt, Everswinkel, Havixbeck, Ostbevern, Senden, Sendenhorst und Telgte. Von Beginn an war es selbstverständlich, dass die jeweiligen Bürgermeister und Bürgermeisterinnen hierzu eine Arbeitsgruppe bilden. Gemeinsam mit dem Leiter der Geschäftsstelle der Stadtregion und dem Leiter der AG, Bürgermeister Karl Piochowiak (Ostbevern), hat der Autor des vorliegenden Textes den Arbeitsprozess gesteuert.

Es waren Alternativen zur Gründung einer eigenständigen interkommunalen Gesellschaft zu prüfen, ein Konzept für die interkommunale Gesellschaft zu entwickeln, Vor- und Nachteile unterschiedlicher Detaillösungen zu bewerten, die wirtschaftlichen Konsequenzen der Gründung und des dauerhaften Betriebs mit Blick auf die kommunalen Haushalte fundiert abzuschätzen und anderes mehr. Um die mit den vorgenannten Themen verbundenen rechtlichen Fragestellungen zu beleuchten, wurden zusätzlich zwei Rechtsanwaltskanzleien mit den Schwerpunkten auf Steuer- und Gesellschaftsrecht sowie auf Bau- und Kommunalrecht einbezogen.

Über diese fachlichen Fragen hinaus war der Austausch über die politische Stimmung, bezogen auf die beabsichtigte Gründung, ein beständiger Gesprächsgegenstand. Davon ausgehend, wurden zwischenzeitlich Informations- und Diskussionsveranstaltungen konzipiert und durchgeführt sowie die Ratsgremien mit untereinander abgestimmten

Vorlagen und dementsprechenden Beschlussempfehlungen informiert.² Um insbesondere die Ausrichtung der interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft auf den Bau geförderter Wohnungen politisch abzusichern, wurde ein diesbezüglicher Zielbeschluss eingeholt. Auf dieser Basis haben sich die beteiligten Städte und Gemeinden dazu bekannt, zur Stärkung des bezahlbaren Wohnens zunächst einen Anteil von 3 % geförderter Wohnungen am gesamten Wohnungsbestand anzustreben, was zum Zeitpunkt der Beschlussfassung einen Neubau von 950 Wohnungen bis zum Jahr 2030 erfordert hätte.

Um die Konzeption der interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft in ein realistisches Szenario einzubetten, waren auch die jeweiligen Bau- und Planungsämter einzubeziehen. Mit ihnen war vorläufig abzustimmen, welche (zeitnah) baureifen Grundstücke zur Bebauung für die zu gründende Wohnungsbaugesellschaft zur Verfügung gestellt werden sollen. Hieraus war das Volumen des absehbaren Wohnungsbaus und das damit verbundene Investitionsvolumen abzuschätzen. Auf die Zeitachse gebracht, ergab sich aus den daran ansetzenden wohnungswirtschaftlichen Investitionsrechnungen und unter Berücksichtigung des erforderlichen Personalbedarfs ein vorläufiger Businessplan für die ersten Geschäftsjahre. Vorläufig mussten diese Arbeiten insbesondere deshalb bleiben, weil die Entscheidungen über den Bau von Wohnungen zu einem späteren Zeitpunkt durch die politischen Gremien erfolgen mussten. Es ging zunächst darum, ein möglichst belastbares, in den realen Bedingungen und Interessen der beteiligten Kommunen wurzelndes Szenario zu erstellen.

Die hier beschriebene Konzeptentwicklung nahm circa 1,5 Jahre in Anspruch. Die weiteren politischen Beratungen, die Beantragung und Bewilligung von Fördermitteln beim Land NRW (Gründungs- und Anlaufkosten), die Ausarbeitung der Gründungsunterlagen und die Gründung selbst haben zweieinhalb weitere Jahre in Anspruch genommen. Eine besonders lange Latenzphase ist durch die Fördermittelbeschaffung entstanden. Der Fördermittelbescheid wurde im Februar 2025 übergeben. Erst danach konnten die weiteren Arbeitsschritte eingeleitet und vergleichsweise zügig durchlaufen werden. Letztlich haben die Räte in Altenberge, Drensteinfurt, Everswinkel, Havixbeck, Sendenhorst, Telgte und in der später hinzugestoßenen Stadt Warendorf ihren Verwaltungen im Zeitraum Mai bis Juli 2025 jeweils den Gründungsauftrag erteilt. Ganz überwiegend kamen die Beschlüsse in den Gremien auf der Basis einer breiten Mehrheit zustande. Doch auch in den Kommunen mit eindeutigen Beschlüssen gab es zum Teil kontroverse Diskussionen (s. Absatz „Eckpunkte der politischen Diskussion“).

¹ Der Wohnungsmarktbericht ist im Ratsinformationssystem der Stadt Münster verfügbar: https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?_kvnor=2004050195, letzter Abruf am 30.03.2026

² Siehe z. B. die Dokumentation der öffentlichen Präsentation des Konzepts am 10. August 2023: https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/61_stadt-regionalentwicklung/pdf/Stadregion/Dokumentation_ISTAG_Muenster.pdf, letzter Abruf am 30.03.2026

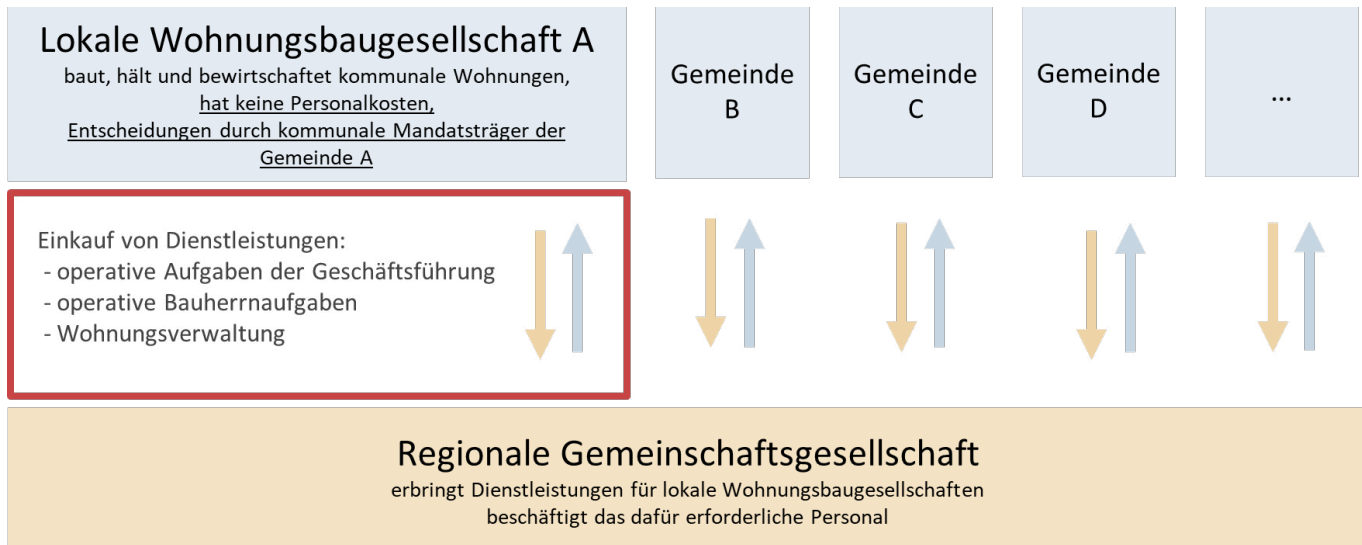


Abb. 2: Das Organisationsmodell: lokale Wohnungsbaugesellschaften in Verbindung mit einer regionalen Gemeinschaftsgesellschaft (Quelle: Quaestio Forschung & Beratung GmbH)

Organisationsmodell und Rechtsformen

Das erarbeitete Konzept sollte primär die nachfolgend beschriebenen Erwartungen der beteiligten Kommunen erfüllen. Dazu gehört vorgelagert die Möglichkeit, im Namen der beteiligten Kommunen Wohnungsbau zu realisieren und ihn langfristig gemäß den lokal- bzw. wohnungspolitischen Zielen zu bewirtschaften. Ferner sollte es möglich sein, das Unternehmen mittel- bis langfristig mit weiteren stadtentwicklungspolitischen Aufgaben zu betrauen und somit insgesamt die diesbezügliche kommunale Handlungsfähigkeit zu erweitern.

Wesentlich war darüber hinaus, dass die beteiligten Kommunen keine Risikogemeinschaft eingehen wollten, was zugleich bedeutet, in den jeweiligen Investitions- und Bewirtschaftungsentscheidungen vor Ort unabhängig zu bleiben. Die Eigenständigkeit der lokalen Gremien in Bezug auf das städtebauliche Handeln (insbesondere, welche Grundstücke wie und wann bebaut werden) und die langfristige Bewirtschaftung sollte erhalten bleiben. Mit dem nachfolgend beschriebenen Konzept konnte dies gewährleistet werden. Grundlegend ist, dass alle operativen und damit personalwirtschaftlich relevanten Tätigkeiten auf der regionalen Ebene gebündelt werden, während das aufgebaute Eigentum an den Wohnimmobilien auf der lokalen Ebene bei den einzelnen Städten und Gemeinden verbleibt.

Die an der Zusammenarbeit interessierten Kommunen gründen hierzu lediglich eine gemeinsame regionale Gesellschaft, die als kleiner Dienstleistungsbetrieb beim derzeit zur Diskussion stehenden Wohnungsbauvolumen mit einem schrittweise aufgebauten und für die wohnungswirtschaftlichen Aufgaben besonders qualifizierten Personalstamm von bis zu fünf Mitarbeitern auskommt. Diese Gemeinschaftsgesellschaft bildet kein Eigentum an den zu errichtenden Wohnungen. Sie erbringt lediglich Dienstleistungen bei der Errichtung und Be-

wirtschaftung der Wohnungen für die beteiligten Kommunen. Die regionale Gemeinschaftsgesellschaft arbeitet kostendeckend, aber nicht gewinnorientiert, damit die wohnungswirtschaftlichen Dienstleistungen für die Kommunen möglichst günstig angeboten werden können. Diese regionale Gemeinschaftsgesellschaft wird in der Rechtsform einer Genossenschaft realisiert. Als Genossenschaftsmitglieder steuern die beteiligten Kommunen den Geschäftsbetrieb gemeinsam mit einem geschäftsführenden Vorstand. Weil die Kommunen als Genossenschaftsmitglieder grundsätzlich gleiche Stimmrechte haben, kommen mögliche Vorbehalte kleinerer Kommunen, von größeren Partnern dominiert zu werden, nicht zum Tragen. Ferner ermöglicht die Genossenschaft eine besonders unkomplizierte Aufnahme weiterer Kommunen sowie ein unkompliziertes Ausscheiden bislang beteiligter Kommunen.³

Darüber hinaus obliegt es allein den beteiligten Kommunen, ob die zukünftig aufzubauenden Wohnungsbestände z. B. in einem Eigenbetrieb im Gemeindehaushalt verbleiben oder in eine eigene lokale Wohnungsbaugesellschaft ausgelagert werden. Im Wesentlichen aus steuer- und vergaberechtlichen Gründen und ab einer angestrebten Größenordnung von circa 30 bis 50 Wohnungen wurde jedoch empfohlen, eigenständige lokale Gesellschaften in der Rechtsform einer GmbH & Co KG zu gründen. Dabei hat diese zwei Gesellschafter: erstens die Kommune als Kommanditist und zweitens die kommunale GmbH als Komplementär. Dadurch wird für das Gesamtkonstrukt eine Haftungsbeschränkung erreicht, weil die GmbH als Komplementär zwar voll haftet, dies aber aufgrund ihrer Rechtsform nur beschränkt tut. Gleichzeitig kann die KG als eigentliche Hauptgesellschaft diverse Steuervorteile nutzen, so fällt z. B. bei der Übertragung von Grundstü-

³ Der Entwurf der Genossenschaftssatzung und weitere Materialien sind auf folgender Internetseite abrufbar: <https://www.stadt-muenster.de/stadt-regionentwicklung/region/stadtregion/wohnregion-2030/istag-modell-wohnen>, letzter Abruf: 30.03.2026.

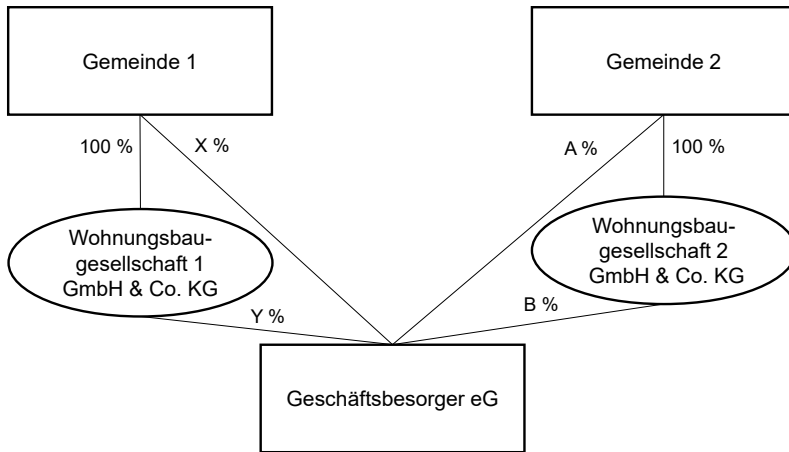


Abb. 3: Die Rechtsformen: lokale Wohnungsbaugesellschaften in Verbindung mit einer regionalen Gemeinschaftsgesellschaft (Quelle: Lenz und Johlen Rechtsanwälte/Luxem Heuel Prowatke Rechtsanwälte | Steuerberater)

cken keine Grunderwerbssteuer an. Entscheidend ist weiterhin, dass die GmbH & Co KG nicht im steuerlichen Sinne als gewerblich und stattdessen als vermögensverwaltend eingestuft werden kann. Im Ergebnis kann auf diesem Weg eine weitgehende Freiheit von Körperschafts- und Gewerbesteuer für die Wohnungsgesellschaft und bei der Einkommenssteuer für die Kommune als persönlicher Gesellschafter erzielt werden.

Durch das zweistufige Organisationsmodell – regionale Dienstleistungsgenossenschaft und lokales Wohnungsbauvermögen – werden im bestmöglichen Umfang Ressourcen gebündelt, ohne gleichzeitig lokalpolitische Eigenständigkeit aufzugeben. Denn die lokalen Gesellschaften beauftragen die im Verbund gegründete Genossenschaft als Dienstleister und Geschäftsbesorger. So können die lokalen Gesellschaften weitgehend auf Personal verzichten. Die Beteiligung der lokalen Ebene an der gemeinsamen Genossenschaft ermöglicht eine Inhouse-Fähigkeit, sodass die Kommunen die gemeinsame Gesellschaft ohne Ausschreibung beauftragen können.

Eckpunkte der politischen Diskussion

Weitestgehend unstrittig war in den beteiligten Kommunen, dass der geförderte Wohnungsbau forciert werden sollte. Entscheidend für diese Einschätzung war die Entwicklung der vorangegangenen Jahre, die in allen Städten und Gemeinden zu einem deutlichen Preisanstieg für das Wohnen (Miete und Eigentum) geführt hat. Im Ergebnis ist das Angebot preisgünstigen Wohnraums gesunken. In der politischen Wahrnehmung sorgt dies bei jungen Haushalten in den Kommunen für Unzufriedenheit, erschwert und verteuert die Unterbringungsaufgaben der Kommunen und wird als Problem auch zunehmend von Arbeitgebern thematisiert. Letztere fürchten Probleme bei der Anwerbung von Arbeitskräften. Der Neubau von geförderten Wohnungen findet vor diesem Hintergrund eine breite politische Unterstützung.

Kontrovers diskutiert wurde jedoch, ob der Bau und die Bewirtschaftung geförderter Wohnungen in kommunaler Regie erfolgen sollte. Eine regelmäßig wiederkehrende Position war, dass eine privatwirtschaftliche, wettbewerbsorientierte Unternehmensführung effizienter sei, dem Subsidiaritätsprinzip entspricht und folglich zu bevorzugen sei. Verwiesen wurde u. a. darauf, dass insbesondere Bewirtschaftungsleistungen bei etablierten privatwirtschaftlichen Anbietern (Hausverwaltungen) günstiger zu beziehen wären. Die Befürworter der kommunalen Lösung führten ins Feld, dass der Bau und die Bewirtschaftung von Wohnungen nicht allein nach unternehmerischen Grundsätzen zu erfolgen habe, sondern zugleich an politischen Zielen auszu-

richten und dies besser mit einem im kommunalen Eigentum befindlichen Unternehmen zu gewährleisten sei. Zudem würde das kommunale Unternehmen auch für andere Aufgaben zur Verfügung stehen und damit die kommunale Handlungsfähigkeit über die Fragen der Wohnungsbewirtschaftung hinaus stärken können. Die Einschätzung, dass private Unternehmen sich ebenfalls für den geförderten Wohnungsbau mobilisieren lassen, wurde von Kritikern vorgetragen, aber von den Befürwortern mit dem Argument beantwortet, dass dies nicht verlässlich und nicht in ausreichenden Quantitäten geschieht und auch die spätere Bewirtschaftung (nach dem Ende der Belegungsbindung) nicht sozialorientiert erfolgen wird.

Besonders intensiv wurde über die wirtschaftlichen Herausforderungen des kommunalen Wohnungsbaus diskutiert. Die vorgelegten Berechnungen wurden kritisch hinsichtlich der Methodik, der getroffenen Annahmen und der daraus entstehenden Ergebnisse durchleuchtet. Letztlich konnte verdeutlicht werden, dass für den geförderten Wohnungsbau bei normaler Bewirtschaftung eine Rentierlichkeit erwartet werden kann und demnach eine Verzinsung für das von den Kommunen eingesetzte Eigenkapital zu erwarten ist. Die erforderliche Eigenkapitalbereitstellung ist aus leicht nachvollziehbaren Gründen jedoch zur kritischsten Facette der Diskussion geworden. Denn um beispielsweise ein Investitionsvolumen von 1 Mio. Euro für den geförderten Wohnungsbau zu bewegen, was je nach Baukosten und Größe der Wohnungen drei bis vier Wohnungen entspricht, müssen ungefähr 200.000 Euro Eigenkapital aus dem kommunalen Haushalt mobilisiert werden. Angesichts der sonstigen und zum Zeitpunkt der Diskussion kräftig steigenden Belastung der kommunalen Haushalte ist dies weder den beteiligten Kommunalpolitikern noch den Kämmerern leichtgefallen. Letztlich haben die Dringlichkeit der wohnungspolitischen Aufgaben und das tragfähige Konzept den Ausschlag zugunsten des Gründungsvorhabens gegeben.



Übertragbarkeit einer personalwirtschaftlich ausgerichteten interkommunalen Kooperation bei Stadtentwicklungsaufgaben

Um die stadtentwicklungspolitische Handlungsfähigkeit ist es insbesondere bei den kleineren Städten und Gemeinden nicht gut bestellt.⁴ Eine bereits dünne Personaldecke stößt auf einen sich ausbreitenden Nachwuchsmangel. Das Planungs- und Baurecht (bis hin zum für Planungs- und Bauaufträge anzuwendenden Vergaberecht) stellt in seiner Komplexität hohe Anforderungen, verlangt nach Spezialwissen und hält längst nicht immer die passenden Instrumente für veränderte stadtentwicklungspolitische Aufgaben bereit. Die prekäre Finanzlage vieler Kommunen schwächt nicht nur die Möglichkeiten zur Überwindung der personalwirtschaftlichen Engpässe, sondern auch die mit städtebaulichen Aufgaben verbundene Investitionskraft. Angesichts der fiskalischen Herausforderungen auf allen staatlichen Ebenen sind in dieser Hinsicht auch mittel- und langfristig keine durchschlagend verbesserten Rahmenbedingungen zu erwarten.

Gleichzeitig sind die stadtentwicklungspolitischen Aufgaben vielfältiger, komplexer und teilweise dringlicher geworden. Dies liegt nicht nur daran, dass den Kommunen vom Gesetzgeber neue Aufgaben, wie etwa die Wärmeplanung, übertragen werden. Hinzu kommen z. B. die Ausbauziele für regenerative Energien, der fortschreitende wirtschaftliche Strukturwandel mit Auswirkungen auf die Innenstädte und die Flächenbedarfe von Gewerbe und Industrie, die unterschiedlichen Aufgaben der Klimawandelvorsorge, die Anpassung der Infrastrukturen an eine wachsende oder schrumpfende Bevölkerung, Investitionsstau und Modernisierungsdefizite an öffentlichen Gebäuden, Straßen und technischen Infrastrukturen sowie nicht zuletzt die sehr spezifischen Aufgabenstellungen für Städtebau und Wohnen, insbesondere in Verbindung mit Bezahlbarkeit und einer städtebaulichen Revitalisierung einzelner Ortsteile oder Quartiere.

Für eine zunehmende Zahl von Aufgaben gilt dabei, dass ein „Weiter-wie-Bisher“ nicht länger zufriedenstellend oder vertretbar ist. Dies bedeutet zugleich, dass der politische Steuerungsbedarf in der Stadtentwicklung steigt. Damit verbunden sind im Zweifel intensivere fachliche Vorarbeiten, kontroversere Diskussionen mit der Politik zur Entscheidungsfindung, eine intensivere Kooperation mit den privaten Akteuren der Stadtentwicklung (Investoren und andere Projektträger) und nicht zuletzt die Anwendung sich verändernder, neuer Rechtsgrundlagen zur Durchsetzung der öffentlichen Interessen. Dies lässt die personalwirtschaftlichen Anforderungen weiter steigen.

Insbesondere bei kleineren Städten und Gemeinden mit dünner und wenig spezialisierter Personalausstattung bietet sich als Lösung eine personalwirtschaftlich ausgerichtete interkommunale Kooperation an. Weil sich die Kommunen bei den lokalpolitisch sensiblen stadtentwicklungspolitischen und städtebaulichen Aufgaben nur schwer auf gemeinsame Standards oder Lösungen verständigen werden, bietet das in der Stadtregion Münster für Wohnungsbauaufgaben entwickelte Modell einen Ansatzpunkt. Entscheidend ist, dass die beteiligten Städte und Gemeinden als Auftraggeber gegenüber der regionalen Organisation auftreten und hier bezogen auf ihre spezifischen Bedarfe Unterstützungsleistungen beauftragen können. Darauf bezogen kann ein Personalstamm oder ein überörtlich agierendes Planungs- und Entwicklungsteam aufgebaut werden, das die lokalen Bau- und Planungsverwaltungen bedarfsbezogen unterstützen kann. Dabei kann es sowohl um die flexible Abfederung von Belastungsspitzen bei vergleichsweise normalen Tätigkeiten als auch um die Bereitstellung von spezialisierter Expertise gehen, die von den kleinen Städten und Gemeinden nicht wirtschaftlich vorgehalten werden kann.



Bernhard Faller

Bereichsleiter Forum und
Öffentlichkeitsarbeit, vhw e. V., Berlin

⁴ Siehe: Faller, Bernhard et al. (2025): Stadtentwicklung bei zunehmendem Fachkräftemangel: Zur Handlungsfähigkeit kleinerer Städte und Gemeinden. Bonn/Dortmund, <https://moro-flaeche.de/expertisen/>, letzter Abruf: 31.03.2026