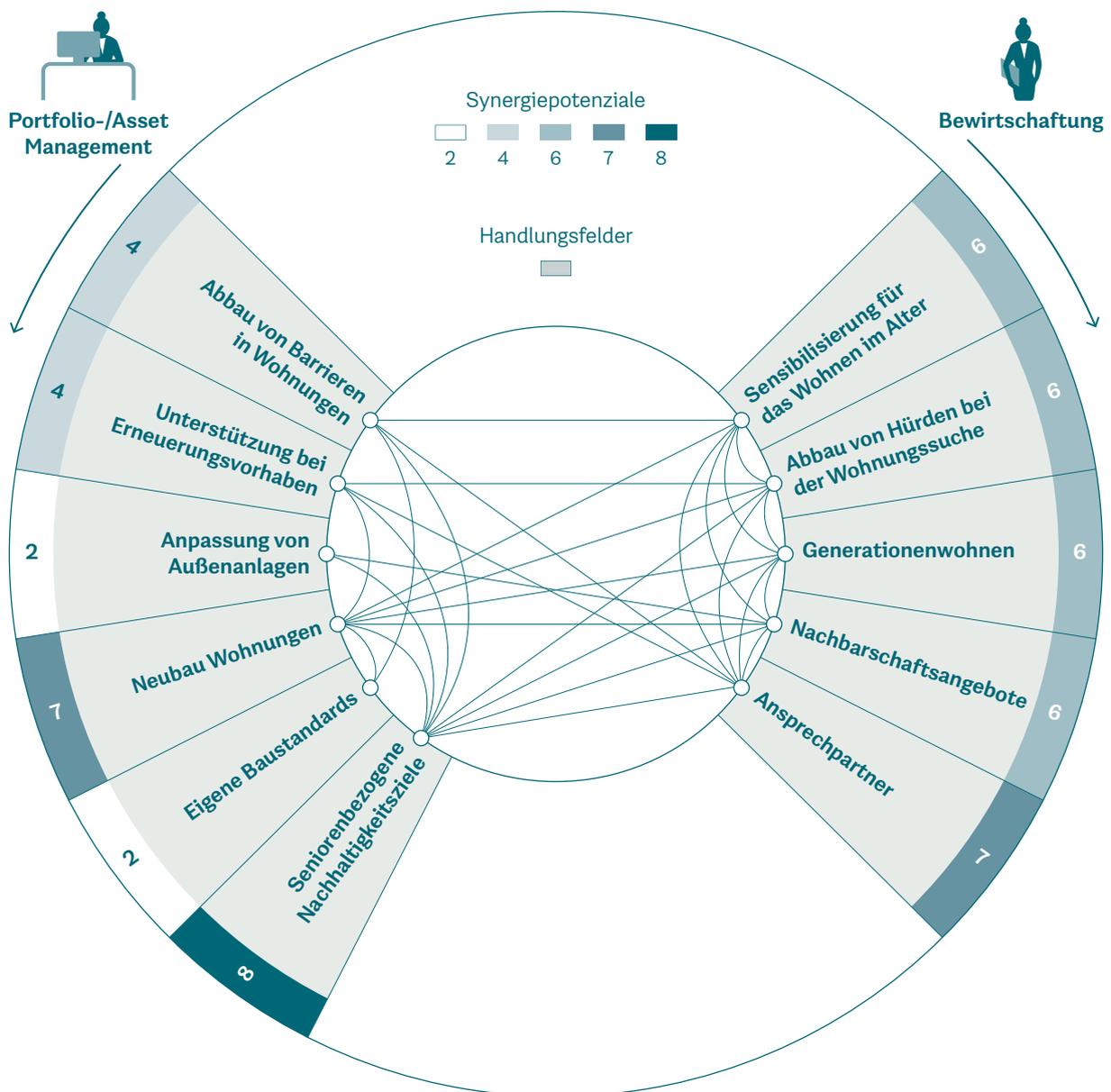


Ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt

Der demografische Wandel ist in der Wohnungswirtschaft angekommen. Im Vordergrund der Diskussion steht der Mangel an bezahlbarem und barrierefreiem Wohnraum. Wie auch der Zugang zu solchem Wohnraum gewährleistet werden kann, bleibt häufig unterbelichtet: wie Umzüge sowie Vermarktungs- und Vermietungsprozesse auf die Bedürfnisse von älteren Menschen ausgerichtet werden können, oder was es im Mietermanagement braucht, damit umzugsunwillige Senioren möglichst lange in ihrer bestehenden Wohnung bleiben können. Dieser Praxisleitfaden zeigt auf, welche Handlungsmöglichkeiten Wohnungsunternehmen haben.

Zusammenspiel der Handlungsfelder



Handlungsbedarf für die Wohnraumversorgung

Ältere Menschen sind in der Regel gut mit Wohnraum versorgt: Sie profitieren häufig von alten Mietverträgen zu guten Konditionen und wohnen eher auf großer als kleiner Wohnfläche. Diese Situation führt allerdings auch zu einem Lock-In-Effekt, also dem Verharren in der angestammten Wohnung. Ein Umzug in eine Wohnung, die besser zur Lebensphase passen würde, wird häufig durch hohe Angebotspreise erschwert oder sogar verhindert. Ältere Menschen, die umziehen müssen, fallen beim hohen Tempo im Vermietungsprozessen häufig durch die Maschen, wenn sie unerfahren in der Wohnungssuche sind und zu langsam reagieren.

Wohnungsunternehmen können einen Beitrag an die Wohnraumversorgung von älteren Menschen leisten, wenn sie die Zugänglichkeit von bezahlbaren und barrierearmen Mietwohnungen für ältere Menschen, die umziehen möchten oder müssen, verbessern. Handlungsmöglichkeiten bestehen auch darin, ältere Menschen in Erneuerungsprozessen zu begleiten, sie bei der Anpassung von Mietwohnungen zu unterstützen oder für Umzugsmöglichkeiten zu sensibilisieren.

Handlungsmöglichkeiten gibt es auch bei der Angebotsentwicklung: Wohnungsunternehmen können eigenen Standards für barrierearme Wohnungen entwickeln (und damit bezahlbare Wohnungen sicherstellen) oder Ansprechpersonen im Mietermanagement, Nachbarschaftsangebote oder Generationenwohnen anbieten.

Welche Rolle spielen Strategien, wer hat welche Aufgaben?

Eine wichtige Rolle für die Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse spielen Strategien: Führungskräfte, die das "Wohnen im Alter" in ihre Strategie aufnehmen, schaffen sowohl Spielraum als auch Druck im Unternehmen. Messbare Ziele und Reportings helfen, Maßnahmen schneller und kontrollierter umzusetzen.

Wer kann was tun? Führungskräfte können Prioritäten und Anreize setzen. Das Portfolio- und Asset Management kann Ideen entwickeln und Aufträge an das Baumanagement, das Property Management und das Facility Management formulieren.

Das Vermietungsmanagement kann sein Kundenmanagement und seine Vermarktungsmaßnahmen verstärkt auf ältere Zielgruppen ausrichten und das Baumanagement neue Standards etablieren. Das Sozial- und das Quartiersmanagement kann Kontakte und den Austausch mit älteren Mieterinnen und Mietern pflegen.

Was macht die Zielgruppen Stayer und Mover aus?

Wohnungsunternehmen können Maßnahmen für Stayer und Mover umsetzen. Die Zielgruppen unterscheiden sich im Wesentlichen in ihrer Umzugsbereitschaft:

 **Mover** sind grundsätzlich bereit, die Wohnung nochmals zu wechseln. Unter ihnen sind Frauen häufiger verbreitet als Männer, also empfänglicher für Umzugsangebote. Mover wohnen bereits bei den Wohnungsunternehmen oder sind potenzielle neue Kunden. Unter den "Neuen" sind auch Hauseigentümerinnen eine relevante Zielgruppe.

 **Stayer** haben eine geringe Umzugsbereitschaft. Sie machen heute die Mehrheit der älteren Mieterinnen und Mieter der Wohnungsunternehmen aus. Unter ihnen sind Personen mit tiefem sozioökonomischem Status häufiger vertreten, Unterstützungsmaßnahmen müssen sich deshalb auch an kleineren Budgets orientieren.

Handlungsansätze für Wohnungsunternehmen



Wohnungsunternehmen können Ansätze mit unmittelbarer Wirkung umsetzen

Zugänglichkeit zum Wohnraum: Der Abbau von Hürden für den Zugang zu Wohnraum – z.B. mit Unterstützungsmaßnahmen im Bewerbungsprozess oder der Berücksichtigung von finanziell schwächeren älteren Menschen bei der Vergabe preisgünstiger Wohnungen – wirkt unmittel-

bar. Umzugsangebote für Bestandsmieter erhöhen die Wirkung.

Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben:

Ältere Mieterinnen und Mieter können in Erneuerungsvorhaben mit zielgruppenspezifischen oder auch für alle Altersgruppen zugänglichen Maßnahmen unterstützt werden. Mit alternativen Wohnungsangeboten kann als Nebeneffekt die Belegung optimiert werden. Dienstleister (z.B. Kommunikation, Beratung) können den personellen Aufwand im Wohnungsunternehmen reduzieren. Eine persönliche Ansprache von Mieterinnen und Mietern erhöht die Wirkung der Maßnahmen.

Anpassung von Außenanlagen: Maßnahmen zur gestalterischen Aufwertung und zur Belegung und Aneignung von Außenanlagen sprechen ältere Mieterinnen und Mieter (und auch andere Altersgruppen) sofort an. Mit Kooperationen (z.B. Quartiersvereinen) kann der personelle Aufwand für die Umsetzung von Aktivitäten reduziert werden.

Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele: Mit seniorenbezogenen Nachhaltigkeitszielen können Maßnahmen für ältere Mieterinnen und Mieter initiiert und dokumentiert werden. Die Optimierung der Wohnungsbelegung kann ein Ziel sein, oder ein Anteil barrierearmer Wohnungen. Zur Etablierung solcher Steuerungsinstrumente ist ein Initialaufwand für die Festlegung der Ziele und die Operationalisierung notwendig.



Wohnungsunternehmen können kurz- oder längerfristige Ansätze umsetzen

Abbau von Barrieren in Wohnungen: Barrieren wie Badewannen oder Schwellen können mit einem kurz- oder längerfristigen Horizont abgebaut werden: auf Initiative von Mieterinnen und Mieter ist die Wirkung kurzfristig. Werden Barrieren bei Mieterwechseln entfernt, tritt die Wirkung ein, wenn der Neumieter im Alter ist, in dem er davon profitieren kann. Maßnahmen werden im Idealfall mit Erneuerungsvorhaben abgestimmt. Je aktiver ältere Mieterinnen und Mietern auf Anpassungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht werden, desto eher melden sie sich zur gegebenen Zeit.

Neubau von barrierearmen und barrierefreien

Wohnungen: Neue Wohnungen wirken als Maßnahme nur unmittelbar, wenn ältere Menschen in der Vermietung erreicht werden, z.B. mit dem Abbau von Hürden im Vermietungsprozess. Je aktiver Bestandsmieter auf Umzugsmöglichkeiten hingewiesen werden, desto eher kann die Belegung im Bestand optimiert werden.

Eigene Baustandards: Mit eigenen Baustandards für barrierearme oder barrierefreie Wohnungen definieren Wohnungsunternehmen, welche Prioritäten sie setzen und mit welchen Maßnahmen sie die größte Wirkung erzielen. Solche Standards greifen besser, wenn Erfahrungen mit Projekten dokumentiert und in künftigen Projekten berücksichtigt werden.

Generationenwohnen: Spezielle Wohnformen wie "Generationenwohnen" erzielen eine unmittelbare Wirkung, wenn ältere Menschen bei der Vermietung aktiv angesprochen und bei der Wohnungsvergabe berücksichtigt werden. Solche Wohnformen können für ältere Menschen ein Anreiz sein, in eine altersfreundliche Wohnung umzuziehen, und tragen damit zur Optimierung der Wohnungsbelegung im Bestand bei.



Wohnungsunternehmen können langfristig ansetzen

Sensibilisierung für das Wohnen im Alter: Eine regelmäßige Kommunikation von Umzugs- und Anpassungsmöglichkeiten trägt dazu bei, dass sich ältere Mieterinnen und Mieter mit ihrer Wohnsituation auseinandersetzen und eher parat sind, wenn Gelegenheiten kommen.

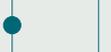
Nachbarschaftsangebote: Möglichkeiten, sich im Wohnumfeld mit Nachbarinnen und Nachbarn auszutauschen können dazu beitragen, dass ältere Mieterinnen und Mieter in ein soziales Umfeld eingebettet bleiben und sich im Bedarfsfall im Wohnalltag unterstützen lassen können.

Ansprechpartner: Telefonisch und vor Ort ansprechbare Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungsunternehmen können dazu beitragen, dass sich ältere Mieterinnen und Mieter eher melden, wenn sie ihre Wohnsituation anpassen möchten.

Aufgaben

Geschäftsleitung

Geschäftsleitungen definieren die Ziele des Unternehmens und gestalten den Rahmen, in dem Strategien für das Wohnen im Alter umgesetzt werden. Geschäftsleitungen können in den einzelnen Handlungsfeldern zum Einsatz kommen, wenn finanzielle oder strategische Entscheidungen getroffen oder spezielle Bedürfnisse älterer Menschen auf dem Wohnungsmarkt gegenüber Verhandlungspartnern und der Politik vertreten werden müssen. Sie können Ressourcen für neue Handlungsfelder und Aufgaben bereitstellen.

Handlungsfeld	Checkliste Aufgaben	Aufwand	Wirkung	Belegung
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	<input type="checkbox"/> Keine explizite Vorgabe der Geschäftsleitung notwendig, für mehr Verantwortungsgefühl jedoch empfehlenswert			
Abbau von Barrieren in Wohnungen	<input type="checkbox"/> Anpassungsstrategie verabschieden <input type="checkbox"/> Finanzielle Investmentstrategien festlegen			
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	<input type="checkbox"/> Ziele zum Abbau von Hürden verabschieden			
Neubau barrierearme/-freie Wohnungen	<input type="checkbox"/> Ziele und Rahmenbedingungen definieren <input type="checkbox"/> Definition und Strategie zu barrierearmen Wohnungen verabschieden			
Eigene Baustandards	<input type="checkbox"/> Ermittlung und Spezifizierung von Standards beschliessen			
Anpassung von Außenanlagen	<input type="checkbox"/> Investitionsentscheidung treffen			
ESG-Ziele und Kriterien	<input type="checkbox"/> Ziele und Zielwerte beschließen			
Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	<input type="checkbox"/> Orientierungsrahmen festlegen, und Budget freigeben, allgemeingültig und/oder projektspezifisch	 		
Generationenwohnen	<input type="checkbox"/> Ziele und Strategie verabschieden			
Ansprechpersonen	<input type="checkbox"/> Ziele definieren			
Nachbarschaftsangebote	<input type="checkbox"/> Ziele definieren			

Aufwand:  Finanziell  Personell  Initialaufwand **Wirkung:**  Unmittelbar  Sowohl als auch  Langfristig

Optimierung der Belegung:  Kein Ziel  Nebeneffekt/kann ein Ziel sein  Steht im Vordergrund

Portfolio- und Asset Management

Das Portfolio- und Asset Management analysiert Optimierungsmöglichkeiten im Portfolio und einzelnen Wohnsiedlungen. Dabei müssen Investitionen, Ausgaben und Auswirkungen in einen langfristigen Horizont gestellt und im Gesamtportfolio betrachtet werden. Das Portfolio- und Asset Management beauftragt die Bewirtschaftung, Vermietung und das Sozial- und Quartiersmanagement für die Entwicklung und die Umsetzung entsprechender Aufgaben in den jeweiligen Handlungsfeldern.

Handlungsfeld	Checkliste Aufgaben	Aufwand	Wirkung	Belegung
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	<input type="checkbox"/> Zielgruppe definieren, Umsetzung beauftragen			
Abbau von Barrieren in Wohnungen	<input type="checkbox"/> Anpassung bewilligen und evtl. beauftragen			
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	<input type="checkbox"/> Vermietungskonzept verabschieden <input type="checkbox"/> Vermietungsmaßnahmen und Kommunikation beauftragen			
Neubau barrierearme/-freie Wohnungen	<input type="checkbox"/> Standards festlegen <input type="checkbox"/> Bau- und Vermietungsmanagement beauftragen			
Eigene Baustandards	<input type="checkbox"/> Standards in Teams entwickeln <input type="checkbox"/> Lernprozesse umsetzen			
Anpassung von Außenanlagen	<input type="checkbox"/> Gestalterische Aufwertung beauftragen <input type="checkbox"/> Bepflanzung von Außenanlagen beauftragen			
ESG-Ziele und Kriterien	<input type="checkbox"/> Kriterien operationalisieren und Reportings erstellen <input type="checkbox"/> Zielkonflikte ausräumen			
Unterstützung bei Erneuerungs-vorhaben	<input type="checkbox"/> Unterstützungsmaßnahmen entwickeln <input type="checkbox"/> Maßnahmen in Planungsprozesse integrieren			
Generationen-wohnen	<input type="checkbox"/> Angebote entwickeln lassen <input type="checkbox"/> Beratung/Vermittlung und Vermietungsstrategie beauftragen			
Ansprechpersonen	<input type="checkbox"/> Ansprechpartner in Investitionsstrategie integrieren			
Nachbarschaftsangebote	<input type="checkbox"/> Bedürfnisse ermitteln, Strategie entwickeln <input type="checkbox"/> Nachbarschaftsangebote beauftragen			

Aufwand: Finanziell Personell Initialaufwand **Wirkung:** Unmittelbar Sowohl als auch Langfristig

Optimierung der Belegung: Kein Ziel Nebeneffekt/kann ein Ziel sein Steht im Vordergrund

Bewirtschaftung/Vermietungsmanagement

Die Bewirtschaftung und das Vermietungsmanagement setzen die Handlungsfelder in der Praxis um und kommunizieren, vermitteln und beraten die ältere Mieterschaft. Für möglichst gute Voraussetzungen bedarf es der Abstimmungen mit dem Portfolio- und Asset Management sowie dem Sozial- und Quartiersmanagement. Die Bewirtschaftung und Vermietung können je nach Bedarf auch eigenständig Maßnahmen zur besseren Ansprache älterer Menschen einleiten.

Handlungsfeld	Checkliste Aufgaben	Aufwand	Wirkung	Belegung
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	<input type="checkbox"/> Information und Kommunikation umsetzen			
Abbau von Barrieren in Wohnungen	<input type="checkbox"/> Über Möglichkeiten informieren <input type="checkbox"/> Information und/oder Beratung anbieten			
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	<input type="checkbox"/> Vermietungsmaßnahmen umsetzen <input type="checkbox"/> Kommunikationsmaßnahmen umsetzen			
Neubau barrierearme/-freie Wohnungen	<input type="checkbox"/> Vermietungsstrategie umsetzen <input type="checkbox"/> Kommunikationsmaßnahmen umsetzen			
Eigene Baustandards	<input type="checkbox"/> Erfahrungen aus der Vermietung einbringen			
Anpassung von Außenanlagen	<input type="checkbox"/> Kommunikationsmaßnahmen umsetzen			
ESG-Ziele und Kriterien	<input type="checkbox"/> Maßnahmen umsetzen <input type="checkbox"/> Daten für Reportings bereitstellen			
Unterstützung bei Erneuerungs-vorhaben	<input type="checkbox"/> Unterstützungsmaßnahmen entwickeln <input type="checkbox"/> Maßnahmen mit Planungsprozessen abstimmen			
Generationen-wohnen	<input type="checkbox"/> Vermietungsstrategie umsetzen <input type="checkbox"/> Kommunikationsmaßnahmen umsetzen			
Ansprechpersonen	<input type="checkbox"/> Ansprechpartner bereitstellen oder beauftragen <input type="checkbox"/> Informationen und/oder Beratung bereitstellen			
Nachbarschafts-angebote	<input type="checkbox"/> Information und/oder Beratung bereitstellen			

Aufwand: Finanziell Personell Initialaufwand **Wirkung:** Unmittelbar Sowohl als auch Langfristig

Optimierung der Belegung: Kein Ziel Nebeneffekt/kann ein Ziel sein Steht im Vordergrund

Baumanagement/Projektentwicklung

Das Baumanagement ist für die Umsetzung von Anpassungen zuständig. Die Projektentwicklung verantwortet die Umsetzung von Erneuerungs- und Neubaumaßnahmen. Beide Bereiche sind dafür zuständig, dass in der Konzeptions- und Planungsphase quantitative und qualitative Anforderungen, die für ältere Menschen relevant sind, berücksichtigt werden.

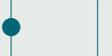
Handlungsfeld	Checkliste Aufgaben	Aufwand	Wirkung	Belegung
Abbau von Barrieren in Wohnungen	<input type="checkbox"/> Anpassungen ausführen			
Neubau barrierearme/-freie Wohnungen	<input type="checkbox"/> Standards im Um-/Neubau umsetzen			
Eigene Baustandards	<input type="checkbox"/> Standards im Um-/Neubau umsetzen <input type="checkbox"/> An Lernprozessen teilnehmen			
ESG-Ziele und Kriterien	<input type="checkbox"/> Daten für Reportings bereitstellen			

Aufwand: Finanziell Personell Initialaufwand **Wirkung:** Unmittelbar Sowohl als auch Langfristig

Optimierung der Belegung: Kein Ziel Nebeneffekt/kann ein Ziel sein Steht im Vordergrund

Sozial- und Quartiersmanagement

Das Sozial- und Quartiersmanagement kümmert sich um das Zusammenleben. Dazu zählen insbesondere die Förderung der Nachbarschaft und die Aktivierung von nachbarschaftlichem Engagement. Sie unterstützen das Portfolio- und Asset Management bei der Entwicklung von entsprechenden Angeboten sowie die Bewirtschaftung und das Vermietungsmanagement im Betrieb und in der Kommunikation von Angeboten.

Handlungsfeld	Checkliste Aufgaben	Aufwand	Wirkung	Belegung
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	<input type="checkbox"/> Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen umsetzen			
Anpassung von Außenanlagen	<input type="checkbox"/> Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen umsetzen			
ESG-Ziele und Kriterien	<input type="checkbox"/> Informationen für Reportings bereitstellen			
Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	<input type="checkbox"/> Unterstützungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen			
Generationenwohnen	<input type="checkbox"/> Maßnahmen umsetzen			
Nachbarschaftsangebote	<input type="checkbox"/> Maßnahmen umsetzen <input type="checkbox"/> Beraten und informieren			

Aufwand:  Finanziell  Personell  Initialaufwand **Wirkung:**  Unmittelbar  Sowohl als auch  Langfristig

Optimierung der Belegung:  | Kein Ziel  Nebeneffekt/kann ein Ziel sein  Steht im Vordergrund

Sensibilisierung für das Wohnen im Alter

Darum geht es:

- Senioren auf Anpassungsmöglichkeiten und altersgerechte Wohnungen aufmerksam machen.
- Senioren auf Entscheidungen zum Wohnen im Alter vorbereiten.
- Nach außen kommunizieren, dass man auf den demografischen Wandel vorbereitet ist.

Beispiel Kommunikationsstrategie auf ältere Mieterinnen ausrichten

GEWOBA	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 56.700
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichen
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal

Zielgruppendefinition: Die GEWOBA benennt Senioren als Fokusgruppen in ihrer Strategie. Sie hält damit Mitarbeitende den Rücken frei, die seniorenspezifische Maßnahmen umsetzen möchten.

Information und Kommunikation: Die GEWOBA nahm anfänglich bauliche Maßnahmen und Service-

angebote zum Anlass, um gezielt mit älteren Mieterinnen in Kommunikation zu treten. Heute sensibilisiert sie über die normale Mieterkommunikation. Viel Kommunikation passiert im Tagesgeschäft über Vermieterinnen oder Hausmeister, die in den Quartieren unterwegs sind. Die GEWOBA sichert ihre Ansprechbarkeit mit festen Stationen und Sprechzeiten in Wohnsiedlungen und mit Möglichkeiten, über soziale Medien in Kontakt zu treten.

Beteiligung: Die GEWOBA nutzt für die Kommunikation auch Veranstaltungen, die mit breiten, oft altersunabhängigen, Themen Seniorinnen und Senioren mit unterschiedlichen Interessen ansprechen. Sie nutzt die Veranstaltungen auch, um über neue Projekte zu informieren.

Beispiel Befragung zu Wohnbedürfnissen im Alter

Gemeinnützige Baugenossenschaft Steglitz eG	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 4.100
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Großstädte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Genossenschaft

Zielgruppendefinition: Die Gemeinnützige Baugenossenschaft Steglitz eG positioniert sich auf der Website explizit für altersgerechtes Wohnen.

Beteiligung: Um mehr über die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu erfahren, führte die Baugenossenschaft unter allen Mitgliedern eine Befragung zum Wohnen durch. Mit der Befragung gewann sie Erkenntnisse zum Interesse an altersgerechten Wohnformen außerhalb von Pflegeheimen und Seniorenresidenzen und zum Anteil wohnungstauschbereiter Mitglieder. In der Vermietung ihres Neubauprojekts konnte sie ältere Mitglieder explizit auf Umzugsmöglichkeiten ansprechen.

Checkliste:

- Sind ältere Menschen in der Unternehmenskommunikation als Zielgruppe definiert?
- Gibt es Gelegenheiten, „Wohnen im Alter“ in die laufende Mieterkommunikation einzubinden?
- Gibt es Gelegenheiten, bei Beteiligungsmaßnahmen „Wohnen im Alter“ zu thematisieren?
- Gibt es Planungen, in deren Rahmen altersgerechte Wohnformen thematisiert werden können?
- Haben wir eine seniorenorientierte Kommunikationskultur im Unternehmen?

Abbau von Barrieren in Wohnungen

Darum geht es:

- Älteren Mieterinnen und Mietern die Mobilität in der Wohnung erleichtern.
- Wohnungen für die Wiedervermietung aufwerten.

Beispiel Anpassungen bei Wohnungswechseln

Vonovia	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich

Anpassungsstrategie: Vonovia setzt sich zum Ziel, jährlich in 30 Prozent der neuvermieteten Wohnungen Modernisierungsmaßnahmen umzusetzen, mit denen Barrieren für ältere Personen abgebaut

werden. Die Quote zählt zu den sechs vergütungsrelevanten Nachhaltigkeitskennzahlen.

Information: Das Unternehmen informiert im Geschäftsbericht über die erreichte Quote.

Realisierung: Das Programm wird zentral unterstützt und über die Regionen umgesetzt. Informationen zum Erfüllungsgrad der Quote und zum baulichen Potenzial zur Reduktion von Barrieren sind in einer dynamischen Datenbank für diejenigen, die Wohnungen vermieten, unmittelbar einsehbar. Für Anpassungsmaßnahmen steht ein Budget zur Verfügung.

Beispiel Hilfe bei der Umsetzung

GESOBAU	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 45.000
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Großstädte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal

Anpassungsstrategie: Die Gesobau verfolgt eine Bottom-up-Strategie: Anpassungen an Wohnungen werden auf Initiative von Mieterinnen und Mieter umgesetzt.

Information: Das Wohnungsunternehmen informiert auf der Website, wie bauliche Maßnahmen finanziert werden können, was Voraussetzungen für eine Finanzierung sind, und was finanziert wird. Das Unternehmen verweist auf den von den Berliner Kranken- und Pflegekassen getragenen Pflegestützpunkt, der für Beratungen zur Verfügung steht. Wer Umbauten machen will, findet für das Einreichen eines Antrags einen direkten Kontakt zur Kundenbetreuerin.

Realisierung: Die Realisierung wird entweder von der GESOBAU übernommen oder die GESOBAU vermittelt passende Unternehmen.

Checkliste:

- Werden Anpassungen auf Initiative von Mietern oder bei Wohnungswechseln realisiert?
- Können Partner für Information, Beratung und Umbau eingebunden werden?
- Steht ein Budget für individuelle Beratungs- und Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung?
- Tragen Anpassungen bei Mieterwechseln zur besseren Marktfähigkeit der Wohnung bei?
- Sind Anpassungsmaßnahmen mit der Erneuerungsstrategie für das Gebäude vereinbar?

Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche

Darum geht es:

- Älteren Menschen den Umzug in eine altersgerechte Wohnung erleichtern.
- Die Belegung von Wohnungen im Portfolio optimieren.
- Wohnungen mit alten Mietverträgen freispielen.

Beispiel Wohnungsangebot für Senioren im Quartier

Vonovia	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich

Ziele zum Abbau von Hürden: Vonovia plante auf einer Verdichtungsreserve Kleinwohnungen für Personen mit geringen Einkommen. Das Angebot soll älteren Menschen im Quartier den Umzug in eine altersgerechte Wohnung ermöglichen.

Wohnungsangebote: Die freifinanzierten Wohnungen wurden so entwickelt, dass die größeren

Wohnungen barrierefrei und die kleineren barrierearm sind, die Flächen wurden so dimensioniert, dass sie im Vermietungsstückpreis für Wohnungsscheinberechtigte bezahlbar sind.

Vermietungsangebote: das Team lancierte Vermarktungsmaßnahmen im Stadtteil, mit denen ältere Personen direkt angesprochen wurden, u.a. mit Anzeigen in einem Stadtteilblatt. Es wartete Bewerbungen von 65plus ab, die im Vermietungsprozess berücksichtigt werden konnten.

Kommunikation: Die zielgruppenspezifischen Kommunikationsmaßnahmen halfen, einen (verhältnismäßig hohen) Anteil Senioren bei der Erstvermietung zu erreichen.

Beispiel Erstvermietung mit statistischem Anteil 65plus

Liegenschaften Stadt Zürich	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 9.500
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Großstadt
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal

Ziele zum Abbau von Hürden: Das Portfoliomanagement von Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) setzt sich zum Ziel, bei Erstvermietungen den statistischen Anteil der Altersgruppe 65plus abzubilden.

Wohnungsangebote: Die Wohnungen befinden sich in einem preislichen Segment, das für Perso-

nen mit geringen Einkommen, also auch für Personen mit geringen Renten, bezahlbar ist.

Vermietungsangebote: Zur besseren Bewältigung der Bewerbungshürden bietet LSZ am Schalter der Liegenschaftsverwaltung (Kundencenter) Unterstützung für die notwendige Online-Registrierung. Für die Besichtigung lädt die (automatisierte) Vermietungssoftware überdurchschnittlich viele Personen 65plus ein und bei der Auswahl von Mietern berücksichtigt das Vermietungsmanagement möglichst viele 65plus. Das Vermietungsmanagement beobachtet den Anteil im Vermietungsprozess mit einem in die Vermietungssoftware integrierten Controlling-System.

Checkliste:

- Haben wir ein altersgerechtes Wohnungsangebot?
- Gibt es einen Auftrag, die Vermietung auf ältere Personen auszurichten?
- Können im Bewerbungsprozesse Informationen zum Alter abgefragt werden?
- Sind Maßnahmen zum Erreichen von älteren Menschen in Standardprozess integriert?

Eigene Standards für barrierearme Wohnungen

Darum geht es:

- Interpretationsspielraum von komplexen Anforderungen reduzieren.
- Hohe Anforderungen auf finanziell verhältnismäßige Maßnahmen herunterbrechen.

Beispiel Bedürfnisorientierter Standard

EWG Dresden	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 8.700
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichen
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Genossenschaft

Spezifizierung: Die Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG spezifiziert ihren eigenen Standard im Rahmen von Um- und Neubauvorhaben. Vor den ersten Umbauten informierte sie sich beim Samariterverbund über Erfahrungen. Der eigene Standard ist nicht niedergeschrieben, das Wissen ist informell im Unternehmen und bei beteiligten Planungsbüros und Baufirmen verankert. Die Umsetzung wird mit der Zusammensetzung

der Teams sichergestellt, in denen Personen aus vergangenen Projekten vertreten sind. Das informelle Vorgehen funktioniert, weil bei Mitarbeitenden eine hohe Kontinuität besteht.

Lernprozesse: Die Genossenschaft entwickelt ihren Standard mit jedem Projekt weiter. Das Unternehmen weiß inzwischen, welche Maßnahmen angenommen werden, und hat ein Optimum in Bezug auf die Bedürfnisse gefunden. Die Weiterentwicklung der Standards erfolgt, indem das Planungsteam nach Verbesserungspotenzial in vergangenen Projekten sucht. In der Anfangsphase übernahmen Verbände eine wichtige Rolle, die Projekte begleiteten und für einen Wissensaustausch zwischen Wohnungsunternehmen sorgten.

Beispiel Standardlisten als Arbeitsinstrument

Lübecker Bauverein	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 6.000
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichen
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Genossenschaft

Spezifizierung: Der Lübecker Bauverein arbeitet mit Erfahrungswerten und setzt dabei auf Augen-

maß. Als Orientierungsrahmen nutzt der Verein die Arbeitshilfen des GdW (Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.). Die Integration der eigenen Standards in den Planungsprozess erfolgt über Standardlisten.

Lernprozess: Um sich neues Wissen anzueignen und eigene Erfahrungen weiterzugeben, engagiert sich der Bauverein in Fachausschüssen und vernetzt sich mit Wohnungsunternehmen und Organisationen.

Checkliste:

- Wissen wir, mit welchen Standards wir die Kernbedürfnisse unserer Zielgruppen erfüllen?
- Können wir mit eigenen Spezifizierungen auf Arbeitshilfen aufbauen?
- Tragen Spezifizierungen zu günstigeren Mieten oder zur Aufwertung für ältere Mieter bei?
- Können mit Spezifizierungen Diskussionen über die Umsetzung von Normen reduziert werden?
- Können wir aus dem Austausch mit Verbänden oder Wohnungsunternehmen lernen?
- Sind wir à jour, was Vorschriften betreffend Barrierefreiheit betreffen?
- Haben wir genügend Kontinuität in den Teams für Lernprozesse?

Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben

Darum geht es:

- **Senioren mit Unterstützungsbedarf den Umgang mit Erneuerungsvorhaben erleichtern.**
- **Anpassungskosten für Senioren mit finanziell beschränkten Mitteln reduzieren.**
- **Erneuerungsvorhaben schneller umsetzen.**

Beispiel Formelles Härtefallmanagement

Vonovia	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich

Orientierungsrahmen: Die Wohnungsunternehmen Vonovia, LEG und Vivawest haben in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Mieterbund einen Orientierungsleitfaden Härtefallmanagement für ein konsolidiertes Vorgehen bei der Erhöhung von Mieten nach einer Modernisierung erarbeitet. Mit dem Härtefallmanagement sind sie bereit, auf Mietzinseinnahmen zu verzichten.

Unterstützungsmaßnahmen: Der Orientierungsleitfaden dokumentiert ein angemessenes Vorgehen im Härtefall. Der Leitfaden hält die Zielsetzung,

Kriterien für die Einschätzung von Härten, das Vorgehen und einen Ablauf fest. Der von den Geschäftsleitungen verabschiedete Leitfaden bildet einen klaren Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden und bietet ihnen Sicherheit, welche Entscheidungen sie treffen können. Das Härtefallmanagement ist Teil des Vermietungsmanagements. Die Schulung erfolgt mit der Einarbeitung in den Job.

Planungsprozesse: Der Orientierungsleitfaden kommt bei Vonovia aktiv und reaktiv zur Anwendung. Wo Erneuerungen geplant werden und Härtefälle bekannt sind, erhalten die betroffenen (älteren) Mieter in direkter Ansprache ein Angebot. Bei Mietanpassungen wird in der Korrespondenz allgemein darauf hingewiesen, dass sich Härtefälle melden sollen. Das Härtefallmanagement kann nur zum Tragen kommen, wenn Mieter bereit sind, Informationen zur Verfügung zu stellen.

Beispiel Umfassendes Sozialkonzept

Vivawest	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 120.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich

Orientierungsrahmen: Vivawest setzt in Dortmund ein komplexes Bauvorhaben mit Erneuerung und Ersatz um. Das Unternehmen hat ein Sozialkonzept entwickelt. Die Projektleitung lag bei der Quartiersentwicklung, Kundencenter und Mietermanagement waren in der Erarbeitung vertreten. Das Sozialkonzept ist auf der Website des Unternehmens für jeden einsehbar abgelegt.

Unterstützungsmaßnahmen: Das Sozialkonzept umfasst u.a. kommunikative Begleitung und ein Umzugsmanagement. Maßnahmen sind die persönliche Kommunikation, die Konkretisierung der persönlichen Anforderung an eine neue Wohnung, Umzugsangebote, Umzugshilfe und das Angebot für die Rückkehr in eine Neubauwohnung, Mietminderung während der Umbauphase im bewohnten Zustand und Aufwandsentschädigung. Vor Ort gibt es eine Baubetreuung mit einem technischen Verantwortlichen, dem Quartiersmanager, einer Kundenberaterin und einer Vermieterin. Für besondere Fälle steht eine Sozialberatung zur Verfügung.

Planungsprozesse: Vivawest hat betroffene Mieterinnen und Mieter gut ein Jahr vor dem Start

in Einzelgesprächen über das Vorhaben und den Sozialplan informiert. Die Gespräche wurden von zwei Personen aus dem Kundencenter durch-

geführt. Diese Personen wurden im Vorfeld von einer Beratungsagentur für die Gespräche geschult und auf Eventualitäten vorbereitet.

Checkliste:

- Wissen wir, welche Mieterzielgruppen wir mit Unterstützungsmaßnahmen ansprechen wollen?
- Gibt es einen Orientierungsunternehmen, mit dem das Vorgehen konsolidiert wird?
- Sind die Zielgruppen für Unterstützungsmaßnahmen transparent und nachvollziehbar?
- Gibt es Kooperationspartner und Dienstleister für die Umsetzung von Maßnahmen?
- Sind unsere Vermietungsteams auf die Kommunikation mit Härtefällen vorbereitet?
- Können standardisierte Angebote in das Vermietungsmanagement integrieren werden?

Anpassung von Außenanlagen

Darum geht es:

- Wohnungsangebot für Senioren aufwerten
- Integration von Senioren in das Nachbarschaftsleben fördern

Beispiel Partizipative Aufwertung von Anlagen

Lübecker Bauverein	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 6.000
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichen
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Genossenschaft

Aufwertung der Gestaltung: Der Lübecker Bauverein hat seine Außenanlagen mit begegnungsfördernder Möblierung nachgerüstet und auf die nachbarschaftliche Nutzung ausgerichtet. So hat beispielsweise jeder Nachbarschaftstreff einen eigenen Außenraum erhalten. Der Bauverein

führt Mieterbeteiligungen durch, um Außenanlagen nutzungsorientiert zu gestalten. Die Außenanlagen werden von Gartenfirmen betreut. Dabei wägt die Genossenschaft ab, welche Investitionen und Betriebskosten für Außenanlagen vertretbar sind, um weiterhin bezahlbare Wohnungsmieten sicherzustellen.

Bespielung: Der Bauverein bezieht die vor Ort tätigen „Teams Nachbarschaft“ in die Nutzung und Belegung der Außenräume ein, was gut funktioniert. Diese Teams betreiben die Nachbarschaftstreffs, barrierearm erreichbare Gemeinschaftsräume mit Küche, Aufenthaltsräumen und großzügiger Terrasse.

Beispiel Maßnahmen für Mieter und Quartier

GEWOBA	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 56.700
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichen
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal

Aufwertung der Gestaltung: Die GEWOBA wertet ihre Außenanlagen projektbezogen auf, wenn sie damit einen Impuls für die Quartierentwicklung generieren kann. Aufwertungen und Angebote werden aus der Nachfrage vor Ort entwickelt, nicht alles funktioniert überall gleich gut. Hinweise auf Bedürfnisse holt sich die GEWOBA bei Mieterinnen und Mietern, und bei Quartiersveranstaltungen, die von der Kommune durchgeführt werden. Im Dialog mit Mietern werden Wünsche und Ideen für das direkte Wohnumfeld ausgetauscht und umgesetzt. Die Kosten für die Beteiligungsprozesse werden über Mittel beglichen, die für die Instandhaltung der Außenanlagen eingesetzt wer-

den. Weil Investitionen in Wohnanlagen über den kommunalen Auftrag der Hauptaktionärin Stadt Bremen hinausgehen, werden Maßnahmen nach eigenem Ermessen umgesetzt.

Bespielung: Die Bespielung findet vorwiegend über kommunale Programme statt, beispielsweise über „Wohnen in Nachbarschaften“ der Sozialen Stadt. Teil des Programms sind auch Zwischennutzungen, mit denen ein temporäres Angebot während einer Bauphase geschaffen wird. Solche Maßnahmen werden oft gemischt finanziert: die GEWOBA bringt Eigenmittel ein und wirbt zusätzlich kommunale Mittel ein. Der personelle Aufwand wird vor allem vom Vermietungsmanagement erbracht, daneben vom Geschäftsbereich, den Hausmeistern und dem Kundendienst. Das Nachbarschaftsmanagement kümmert sich darum, dass Regeln eingehalten werden, und führt (generationengemischte) Anlässe durch.

Checkliste:

- Können Außenanlagen attraktiver und begegnungsfördernder gestaltet werden?
- Ist bekannt, ob Bedürfnisse (älterer) Mieter in Bezug auf die Außenanlagen erfüllt sind?
- Können wir Organisationen im Quartier zur Belebung von Außenanlagen einbinden?
- Braucht es Moderationsprozesse für die Vermittlung zwischen Nutzungsansprüchen?

Soziale Nachhaltigkeitskriterien für die Wohnraumversorgung

Darum geht es:

- **Anreize zur Wohnraumversorgung von älteren Menschen schaffen.**
- **Investitionen und Engagements zur Wohnraumversorgung transparent machen.**

Beispiel Nachhaltigkeitsprogramm mit Maßnahmen

GESOBAU	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 45.000
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Großstädte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal

Messbare Ziele: Das kommunale Wohnungsunternehmen GESOBAU verankert seine überprüfbaren Ziele zur Wohnraumversorgung von älteren Menschen in einem Nachhaltigkeitsprogramm und hinterlegt die Ziele systematisch mit Maßnahmen. Das Reporting erfüllt die Anforderungen aus dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex.

Kriterien und Reporting: Die GESOBAU operationalisiert die Ziele mit Maßnahmen. Dazu zählen beispielsweise, barrierearme und -freie Wohnungen und Allgemeinflächen in Neubauprojekten oder bedarfsgerechte Angebote mit der Verstetigung von Projekten. Der Stand der Umsetzung wird jährlich dokumentiert.

Prozesse: Die Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele werden mit einem Bottom-up-Ansatz vom Sozial- und Quartiersmanagement in das Nachhaltigkeitsprogramm eingebracht. Das Sozial- und Quartiersmanagement nutzt das Instrument dazu, bestehende Aktivitäten einzubetten, ihnen mehr Sichtbarkeit und Legitimität zu geben und Ressourcen sicherzustellen.

Beispiel Artikel 8-Fonds

Industria	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 19.400
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich

Messbare Ziele: Industria betreut einen Fonds, der die Anforderungen aus dem Artikel 8 der Offenlegungsverordnung erfüllt. Bei der Akquisition von Anlageobjekten berücksichtigt es die entsprechenden sozialen Aspekte. Das Unternehmen strebt über das Gesamtportfolio eine Ausschüttungsrendite von 4,00 Prozent an.

Kriterien und Reporting: Industria hat für den Artikel 8-Fonds ein von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) geprüf-tes Scoring-Modell mit ökologischen und

sozialen Kriterien entwickelt. Jedes Objekt, das in den Fonds aufgenommen wird, muss mindestens 50 Prozent der Sozialpunkte erfüllen. Industria erstellt für den Nachweis jährlich ein schlankes Reporting zuhanden der Investoren.

Prozesse: Industria hat die Kennzahlen für das Scoring-Modell in einem unternehmensinternen Prozess entwickelt. Die Operationalisierung misst sich an der Umsetzbarkeit: zu ambitionierte Kennzahlen führen dazu, dass in der Praxis keine Projekte realisiert werden. Kennzahlen müssen eindeutig messbar sein, damit der Fonds vor der Finanzaufsicht bestehen kann.

Beispiel Sustainability-Performance-Index SPI

Vonovia	
Verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich

Messbare Ziele: Vonovia verankert sein Nachhaltigkeitsziel zur Wohnraumversorgung von älteren Menschen mit dem Anteil barrierearmer (Teil-)Modernisierungen an Neuvermietungen als eine von sechs Steuerungskennzahlen im Sustainability-Performance-Index SPI. Die Unternehmensführung legt eine Zielgröße mit Fünfjahreshorizont für das gesamte Portfolio fest.

Kriterien und Reporting: Der Zielwert von rund 30% leitete das Unternehmen aus der Historie her. Der Wert berücksichtigt die Mieterfluktuation und das Potenzial des Gebäudebestands, Wohnungen barrierearm anzupassen. Das Reporting erfolgt im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht.

Prozesse: Für die Umsetzung sind die Regionen zuständig. Das Asset Management kennzeichnet den Bestand in der Datenbank nach Potenzial. Für die Umsetzung steht ein Budget bereit. In der Datenbank ist jederzeit sichtbar, welcher Wert für das Jahr erreicht ist und wie viel Budget zur Verfügung steht. Bei der Wiedervermietung einer Wohnung kann das Vermietungsmanagement anhand tagesaktueller Informationen entscheiden, ob Anpassungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Checkliste:

- Können wir messbare Ziele aus Erfahrungswerten ableiten?
- Sind die Ziele genügend ambitioniert, damit kein „Social Washing“ abgeleitet werden kann?
- Können oder wollen wir Grenzwerte definieren?
- Sind die erforderlichen Kennzahlen für das Reporting mit vertretbarem Aufwand erhebbar?
- Entsteht durch die Reportingpflicht ein genügend großer Druck zur Umsetzung?
- Gibt es Anreize, die im Widerspruch zur Umsetzung der Ziele stehen?
- Haben wir ein System, mit dem das Controlling und Reporting mit wenig Aufwand möglich ist?
- Ist die operative Ebene in der Lage, den Umsetzungsstand (on time) zu prüfen?

Impressum

Inhalt: Dr. Joëlle Zimmerli, zimmerli@zimraum.ch; Johanna Sadiki, j.sadiki@tu-berlin.de
Layout, Grafiken: anamorph Visuelle Kommunikation
März 2024

Forschungsbericht (PDF)

www.zukunftbau.de/projekte/forschungsfoerderung/1008187-2150

