



Die Wohnungswirtschaft  
Norddeutschland



# WERK STATT BERICHT

ZUKUNFT WOHNEN 2.0

POSITIONEN. VISIONEN. OPTIONEN.

JUNI 2015

# Zukunft

„Alles fließt“, wussten die Griechen schon vor 2.500 Jahren. Nur: Der Wandel beschleunigt sich. Die Wohnungswirtschaft mit ihren langlebigen Investitionen ist stärker als alle anderen Branchen auf Zukunftsprognosen angewiesen. Deshalb haben wir die im Jahr 2011 aufgeschriebenen Erkenntnisse der VNW-Zukunftswerkstatt überprüft. Auch diesmal hat uns Analyse & Konzepte, Frau Bettina Harms und ihr Team, bei der Durchführung und Zusammenfassung der Ergebnisse kompetent unterstützt.

Die Themenfelder sind nach wie vor aktuell: Demografie/Wohnnachfrage; Energie/Technik; Kommunikation; Personal; Finanzierung; Wohnungsunternehmen der Zukunft. Zwei Faktoren haben seitdem noch stärkere Bedeutung erhalten: Digitalisierung und Migration.

Die Digitalisierung betrifft die Wohnungswirtschaft gleich dreifach: Sie ermöglicht optimale Datenaufbereitung und Arbeitsabläufe im Unternehmen bzw. über mobile Endgeräte vor Ort. Sie ermöglicht verbesserte Kommunikation zu Kunden (z.B. Immobilienbörsen und Mieterportale) und Partnern (z.B. elektronische Rechnungen). Und sie schafft in den Gebäuden mehr Komfort, Sicherheit und Energieeffizienz (Smart Home).

Der Zustrom von Flüchtlingen ist eine große humanitäre, politische und demografische Herausforderung. Willkommenskultur verlangt auch Willkommensstruktur. Die EU wie auch Bund und Länder müssen hier rasch regeln, wer wo bleiben kann und wer wie zurückgeführt wird. Erst bei geklärtem Aufenthaltsstatus und mittelfristiger Bleibeperspektive kann Integration über Wohnen, Sprache, Arbeit bzw. Bildung erfolgen.

Die Verbandsunternehmen tragen verstärkt zur Integration von Migranten in eine ansonsten schrumpfende und alternde Gesellschaft bei.

**Insgesamt gilt:**

- 1. Unsere Unternehmen richten sich auch in Zukunft am Ziel sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Nachhaltigkeit aus. Gleichzeitig stärken sie ihre Agilität und Flexibilität, um sich noch schneller auf veränderte Wohnbedürfnisse, Markt- und Finanzierungsbedingungen einstellen zu können.**
- 2. Lösungen für Zukunftsfragen sollten sich noch stärker an den Bedürfnissen der Menschen als an den Gebäuden orientieren. Die Interessen der heutigen und künftigen Mieter haben Priorität.**
- 3. Über die Gebäude hinaus gewinnt das Quartier für die Wohn- und Lebensqualität aller immer größere Bedeutung. Deshalb muss sich die Wohnungswirtschaft verstärkt in die partnerschaftliche Quartiersentwicklung und damit in die Kommunalpolitik einbringen.**

Der Verband begleitet die Unternehmen auch weiter aktiv beim Weg in die Zukunft. Dazu wurden jetzt zwei neue Fachausschüsse gebildet: IT/Multimedia und Quartiersentwicklung. Und es wurde für mich, der ich fast 20 Jahre „Wege in die Zukunft“ suchen durfte, mit Andreas Breitner, der reichhaltige Erfahrungen als Bürgermeister und Innenminister gesammelt hat, ein kompetenter und tatkräftiger Nachfolger gefunden.

Glückauf für die Zukunft! Danke!



RA Dr. Joachim Wege  
Verbandsdirektor

# WERKSTATT- BERICHT

## ZUKUNFT WOHNEN 2.0

### **1 Einleitung ..... 5**

### **2 Was treibt die Wohnungswirtschaft bis 2025 an? ..... 6**

2.1 Internationaler und älter: Unsere Gesellschaft verändert sich ..... 7

2.2 Andere Märkte – andere Strategien ..... 10

2.3 Wohnung und Service: Kundenwünsche im Fokus ..... 12

2.4 Kommunikation und Marketing 360°/24 h ..... 14

2.5 Digitale Revolution ..... 17

2.6 Kompetente Mitarbeiter für komplexe Aufgaben ..... 20

2.7 Ökologie und Energie ..... 22

2.8 Neues Bauen: Technik, Kosten und Design ..... 24

2.9 Chancen nutzen durch kluge Finanzierung ..... 26

2.10 Staat: Hilfe oder Hemmnis? ..... 28

### **3 Erwartungen an den VNW ..... 30**

Impressionen ..... 33

Impressum ..... 34

# 1

## Einleitung

Fast fünf Jahre ist es her, dass sich der VNW im Rahmen eines umfassenden Diskussionsprozesses unter dem Dach der Zukunftswerkstatt Agenda 2025 mit den Herausforderungen der Zukunft befasst hat.

Im Rahmen von zahlreichen Sitzungen der Fachausschüsse und des Verbandsausschusses und unterstützt durch externe Fachleute ist damals ein umfangreicher Werkstattbericht entstanden, der die zentralen Zukunftsthemen beschreibt und Lösungswege aufzeigt. Die im Werkstattbericht aufgezeigten Themen haben die Diskussion und die strategische Entwicklung von Wohnungsunternehmen über das VNW-Verbandsgebiet hinaus beeinflusst. Die Fachausschüsse und Fachreferenten des VNW haben darauf basierend Unterlagen entwickelt und so Materialien für die Unternehmen erstellt.

Nun wurden die aufgestellten Zukunftsthesen einer Fortschreibung unterzogen. Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops von Verbandsausschuss und Vorsitzenden der Fachausschüsse des VNW, unterstützt durch die Verbandsdirektoren und Fachreferenten sowie fachlich begleitet und moderiert von Analyse & Konzepte, fand eine erneute Positionsbestimmung statt.

Was bewegt die Wohnungswirtschaft bis 2025? Worauf müssen sich Unternehmen und Verband einstellen? Sind wir auf dem richtigen Weg? Worum muss sich die Branche verstärkt kümmern? Welche Themen haben an Bedeutung verloren? Diese Fragen standen im Mittelpunkt der VNW-Zukunftswerkstatt 2015.

Aufbauend auf Thesen von Analyse & Konzepte wurden die Fragen intensiv bearbeitet.

Im Folgenden werden die zentralen Herausforderungen der Wohnungswirtschaft kurz beschrieben und dann dargestellt, welche Themen die Wohnungsunternehmen und damit die Arbeit des Verbandes und seiner Ausschüsse in den kommenden Jahren in besonderem Maß prägen werden.

Im Ergebnis bestätigten sich die bereits 2011 identifizierten Themenfelder als weiterhin gültig, allerdings haben sich Inhalte und Ausprägung deutlich verändert. An Bedeutung gewonnen haben die Themen „Zuwanderung“ und „Unterbringung von Flüchtlingen“, aufgrund der stark angewachsenen Zahlen dieser Gruppe. Gleichzeitig hat sich der Bedarf und das Interesse an der Quartiersentwicklung nochmals verstärkt: Die Bestandsentwicklung wird hier in einer neuen Dimension, dem Quartier, gesehen.

Darüber hinaus hat auch das Themenfeld IT eine neue Dimension bekommen. Kundenportale wie auch die optimierte Verbindung zwischen Arbeitsabläufen, die Einbindung externer Dienstleister und die Arbeit mit vielfältigen Daten und mobilen Endgeräten bieten neue Chancen, aber auch Herausforderungen für die Unternehmen.

## 2

# Was treibt die Wohnungswirtschaft bis 2025 an?

Demographische, gesellschaftliche und technische Entwicklungen werden die Arbeit der Wohnungsunternehmen in den kommenden Jahren weitreichend verändern. Dies gilt sowohl bezogen auf die Anforderungen der Kunden und die Entwicklung des Wohnungsbestandes als auch auf die Gestaltung der Arbeit im Unternehmen und mit externen Partnern.

In den folgenden zehn Themenfeldern werden die zu erwartenden Entwicklungen beschrieben, Risiken und Chancen aufgezeigt und Zukunftsaufgaben für Wohnungsunternehmen definiert.

## 2.1

# Internationaler und älter: Unsere Gesellschaft verändert sich

Der Prozess des demographischen Wandels schreitet voran. In der Folge nimmt das Erwerbstätigenpotential bis 2030 um 0,5 % p. a. ab. Die Zuwanderung mindert den für den Arbeitsmarkt problematischen Verlust an Arbeitskräften derzeit noch: Um mehr als 400.000 Menschen stieg die Bevölkerung in Deutschland in 2013 und 2014 p. a. durch Zuwanderung an, vergleichbare Zahlen werden auch für 2015 erwartet.

Zusätzlich sind 2014 über 170.000 Tausend Asylanträge gestellt worden, eine deutlich wachsende Tendenz dieser Zahl zeichnet sich für 2015 ab. Immer mehr Kunden von Wohnungsunternehmen werden damit in Zukunft einen internationalen Hintergrund haben. Für die Wohnungsunternehmen wird die Integration in die Nachbarschaften und die Betreuung in Zusammenarbeit mit den Kommunen eine Herausforderung darstellen. Willkommenskultur verlangt auch Willkommensstruktur.

Die wachsende Anzahl älterer Menschen wird für die Wohnungswirtschaft bis 2025 vor allem dort von Bedeutung sein, wo die Zahl der über 80-Jährigen, die von einer erhöhten Pflegewahrscheinlichkeit betroffen sein werden, deutlich zunimmt. Darüber hinaus wird die Gruppe der über 60-Jährigen dann zur zentralen Nachfragegruppe, wenn aufgrund von Abwanderung bzw. geringen Geburtenzahlen die jüngeren Jahrgänge zurückgehen, wie es in Teilen Mecklenburg-Vorpommerns der Fall ist.

Die aktuell positive wirtschaftliche Lage in Deutschland verbunden mit einer relativ geringen Arbeitslosigkeit führt zu stabilen und in Teilen sogar steigenden Einkommen, damit steigt auch die Wohnkaufkraft. Gleichzeitig wird aber auch die Gruppe der Armutsgefährdeten anwachsen, insbesondere bei Alleinerziehenden und Senioren. Von den über 60-Jährigen werden 2030 ca. 17 % armutsgefährdet sein.

Die Veränderung der Gesellschaft findet in den Quartieren statt. Das heißt für die Zukunft: In den Quartieren leben dann deutlich mehr Menschen mit einem internationalen kulturellen Hintergrund, mehr ältere Menschen, mehr Singles, Alleinerzieher und Paare. Die Wohnungswirtschaft muss sich auf diese Veränderung bei der Gestaltung des Wohnungsangebotes, der Quartiere sowie des Betreuungs- und Serviceangebotes einstellen. Komplexe Strategien zur Quartiersentwicklung, die die Wünsche der Zielgruppen ebenso wie die Entwicklung des Gesamtmarktes und der Wettbewerbssituation im Blick haben, gehören zu den Zukunftsaufgaben ebenso wie ein gutes, aber auch wirtschaftlich tragfähiges Quartiers- und Sozialmanagement. Die Wohnungsunternehmen werden, verstärkt mit Partnern aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Wohlfahrtsverbänden kooperieren müssen. „Bündnisse für die Quartiere“ können eine gute Grundlage für eine erfolgreiche gemeinsame Quartiersentwicklung bilden.

### CHANCEN

---

- Die steigende Zuwanderung sichert die Nachfrage nach Wohnungen.
- Eine strategische Bestandsentwicklung fördert die Vielfalt in den Quartieren durch ein bewusst heterogenes, auf vielfältige miteinander harmonisierende Zielgruppen ausgelegtes Wohnungsangebot.
- Das Ziel, Angebote für ein „Lebenslanges Wohnen“ zu unterbreiten und insbesondere Wohnungs- und Betreuungsangebote für alte Menschen zu organisieren, wird mit sehr unterschiedlichen Lösungen auf der Quartiersebene verfolgt werden.
- Eine Neustrukturierung von Quartieren mit einer zukunftsfähigen Definition von Funktion und einer entsprechenden Entwicklung der Infrastruktur wird insbesondere für Risikoquartiere notwendig werden. Diese Maßnahmen dienen auch der Leerstandsprophylaxe.
- Die Maßnahmen werden sich auch in einer deutlichen Imageverbesserung der Quartiere und der Unternehmen niederschlagen.

### RISIKEN

---

- Eine unreflektierte und ungesteuerte Bestandsentwicklung wird Segregation fördern, mit der Vertreibung angestammter Bevölkerungsgruppen und der Entstehung von sozial stigmatisierten Quartieren.
- Eine strategische Quartiersentwicklung muss sich langfristig bewähren und ist deshalb auf eine mittelfristige Entwicklung hin orientiert. Maßnahmen können sich dann auch mehr an den Wünschen zukünftiger als aktueller Zielgruppen orientieren. Unverständnis bei Bestandskunden kann die Folge sein, wenn die Maßnahmen nicht angemessen kommuniziert werden.
- Maßnahmen zur Quartiersentwicklung müssen immer die Entwicklungsperspektive des Wohnungsmarktes und die Wünsche der Zielgruppen im Auge haben. Ansonsten besteht das Risiko von unrentablen Fehlinvestitionen ebenso wie die Zunahme des Leerstandes, wenn nicht investiert wird.
- Die Verlagerung von kommunalen Aufgaben auf die Wohnungswirtschaft kann keine Lösung darstellen, da die Wohnungsunternehmen auf eine wirtschaftliche Durchführung von Maßnahmen angewiesen sind. Eine enge Zusammenarbeit mit anderen Anbietern im Quartier ebenso wie mit den lokalen Behörden kann eine sehr fruchtbare Basis bilden, die von den Wohnungsunternehmen im Sinne der Quartiersentwicklung genutzt und durch die Einbeziehung des ehrenamtlichen Elements von Vereinen oder gemeinnützigen Stiftungen auch eine finanzielle Entlastung bedeuten kann.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Die nachfragegerechte Entwicklung des Wohnungsbestandes durch Modernisierung und Neubau auf Ebene von ganzen Quartieren bietet eine gute Basis für eine sichere Vermietungssituation in der Zukunft. Sie ermöglicht die Anpassung an die sich ändernden demographischen Anforderungen an Wohnungsangebote. Dazu gehört auch die Förderung von guten Nachbarschaften, die eine gute Basis für die Aufnahme von Zuwanderern bilden.
- Unterstützt werden diese Maßnahmen durch ein professionelles Sozialmanagement, das durch Kommunikation und Aufklärung auf Augenhöhe für eine Willkommenskultur sorgt. Zusätzlich gilt es, durch Kooperation und Vernetzung, u. a. auch mit den Kommunen, eine Willkommensstruktur zu schaffen, die neben den Hilfen zur Bewältigung des Alltags auch Unterstützung bei der Suche nach Arbeitsplätzen liefert.
- Hilfreich kann dafür auf der Ebene der Quartiere auch eine aktualisierte Nutzung der genossenschaftlichen Prinzipien sein: Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.



## 2.2

# Andere Märkte – andere Strategien

Die einzelnen Regionen im Verbandsgebiet werden sich sehr unterschiedlich entwickeln. Pauschal lässt sich sagen, dass die Städte (Hochschulstandorte) eher wachsen werden, wovon auch einige Umlandgemeinden profitieren. Die ländlichen Räume werden hingegen eher von Schrumpfungstendenzen betroffen sein. So droht insbesondere in großen Teilen Ostdeutschlands eine zweite Leerstandswelle aufgrund der demographischen Entwicklung.

Hinzu kommen erhebliche Unterschiede innerhalb eines Marktes, die etwa auf der Quartiers-ebene deutlich werden (Segregation). Die unterschiedlichen Standortqualitäten gewinnen an Bedeutung, wenn die Nachfrage nachlässt. Wenn es mehr Auswahl am Markt gibt, werden Wohnungssuchende wählerischer. Die Attraktivität der Quartiere verändert sich im Laufe der Zeit, sie kann durch konkrete Maßnahmen auch direkt beeinflusst werden.

### CHANCEN

---

- Eine hohe Anzahl von Einpendlern weist auf ungenutzte Potenziale als Wohnstandort hin. Durch gezielte Standortentwicklung kann die Attraktivität von Wohnstandorten gesteigert werden.
- Dies ist nur möglich, wenn auf kommunaler Ebene gezielt und fachübergreifend an einer Standortstrategie gearbeitet wird. Die größten Effekte werden erreicht, wenn es zur Umsetzung einer zwischen den Hauseigentümern abgestimmten Quartiersentwicklung kommt.
- Durch preisgünstigen Neubau besteht die Chance, ein Marktsegment mit einem attraktiven und modernen Wohnungsangebot auch in Städten mit geringerer Nachfrage zu etablieren.



## RISIKEN

---

- Die Attraktivität von Regionen ist eng mit der Wirtschaftskraft und dem Angebot an Arbeitskräften verbunden. Es muss davon ausgegangen werden, dass sich auch die Zuwanderung nach Deutschland auf die heute bereits durch starke Nachfrage gekennzeichneten Gebiete verteilt. Dies hat zur Folge, dass sich die Nachfrageunterschiede der einzelnen Regionen weiter verstärken werden.
- Wachsender Leerstand bedroht die Wirtschaftskraft der Wohnungsunternehmen. Hinzu kommen abnehmende Mieterhöhungsspielräume. In der Folge verringern sich die Möglichkeiten, in die Bestände zu investieren. Die Attraktivität der Städte bzw. Quartiere als Wohnstandorte nimmt weiter ab. Leitungsgebundene Ver- und Entsorgung wird bei schrumpfender Bevölkerung immer teurer.
- Auch starker Nachfragedruck bringt ein gewisses Risiko mit sich. Es besteht die Gefahr, dass eine sorgfältige Marktanalyse unterbleibt, weil kurzfristig alles vermietbar ist. Bei einer möglichen Marktentspannung können diese Wohnungen dann möglicherweise einem höheren Vermarktungsrisiko unterliegen.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Angesichts dieser sehr heterogenen Entwicklungen wird die Beobachtung von Teilmärkten immer wichtiger. Unternehmensstrategien müssen auf die Entwicklung des Teilmarktes abgestimmt werden und Wettbewerbsvorteile generieren.
- Erfolgsversprechend ist eine Portfolio- und Diversifikationsstrategie, die in kleineren Mengen auf die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen abstellt. Daneben werden Quartiersentwicklung und positives Unternehmensprofil immer wichtiger.
- In den schwachen Märkten wird eine sehr genaue Befassung mit den Zielgruppen und die Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit, etwa im Bereich des lebenslangen Wohnens, Voraussetzung dafür sein, im Markt erfolgreich zu bestehen. Durch zielgruppengenaue Bestandsmaßnahmen und entsprechende (Ersatz-)Neubauten werden die Wohnungsunternehmen zur positiven Standortentwicklung beitragen.
- Auch in schwachen Märkten sollten neben Rückbau und Teilrückbau Neubauten als Ersatzbauten entstehen. Dies ist sinnvoll, um barrierefreie Wohnungen mit neuer Gebäudetechnik auch an diesen Standorten zu etablieren und das Wohnungsgemenge im Rahmen der Möglichkeiten differenziert zu gestalten.
- Die zukunftsfähige Bestandsanpassung bzw. die Entwicklung preisgünstiger Neubauten für Standorte mit geringen Mieterträgen ist eine der wichtigsten Zukunftsaufgabe der Branche.

## 2.3

# Wohnung und Service: Kundenwünsche im Fokus

Die Anforderungen der Kunden an Wohnung, Wohnumfeld und Service steigen insgesamt, auch wenn nicht alle Kundengruppen die gleichen Präferenzen haben.

Die meisten Kunden sind Sicherheit und Sauberkeit im Wohnumfeld sowie eine gute Nachbarschaft sehr wichtig. Andere legen besonderen Wert auf eine zentrale Lage und eine gute Infrastruktur. Allgemein sind moderne Küchen und Bäder besonders gefragt, ebenso wie eine gute Internetverbindung. Fast 80 % aller Deutschen sind heute online. Die Hälfte von ihnen nutzt das Internet auch mobil. Entsprechend verändert sich auch die Erwartung an die Kommunikation mit den Wohnungsunternehmen. Immer wichtiger wird es darum für die Wohnungsunternehmen, vom Kunden her zu denken und die Kundenwünsche bei der Entwicklung von Leistungen in den Mittelpunkt zu rücken. Transparente Leistungsversprechen werden dabei zum Maßstab, an dem die Mieter das Unternehmen messen können. Die Orientierung an den Kundenwünschen gibt den Unternehmen gleichzeitig einen Maßstab für eine systematische Weiterentwicklung.

### CHANCEN

---

- Eine hohe Zufriedenheit mit dem Service erhöht die Chance, den Mieter auch im Fall eines Wohnungswechsels zu halten: Kundenbindung ist ein Wettbewerbsvorteil.
- Voraussetzungen für eine hohe Kundenzufriedenheit sind eine gute Erreichbarkeit und schnelle, zuverlässige Reaktionen auf Mieteranfragen. Um dies zu erreichen sind eine gute Organisation und funktionierende Prozesse erforderlich. Die Anstrengung zahlt sich aus, denn sie bietet eine gute Vorbereitung auf schwierigere Marktzeiten.
- Kundenorientierung ist darüber hinaus eine Frage der Haltung des gesamten Unternehmens gegenüber den Mietern. Wer den Mieter als Kunden sieht, hat die Chance auch weitere Leistungen anzubieten. Damit wird die Voraussetzung geschaffen für den Weg vom Wohnungseigentümer zum „Dienstleister Wohnen“, der sein Tun stärker an den Wünschen der Kunden als an der Immobilie ausrichtet.

## RISIKEN

---

- Mieter stellen Anforderungen im angespannten Wohnungsmarkt zurück. Froh über die Tatsache, eine Wohnung gefunden zu haben, wird die Unzufriedenheit nicht formuliert. Erst wenn der Markt wieder entspannter wird, ergreifen die Mieter die Chance zum Wechsel.
- Mieter, die mit dem Service unzufrieden sind, ziehen nicht sofort aus. Sie sorgen aber oft für ein schlechtes Image des Unternehmens. Wohnungssuchende, die das negative Image mitbekommen, ziehen dann andere Vermieter vor. Diese Möglichkeit haben vor allem Mietergruppen, die bei allen Vermietern gern gesehen sind. Die Folge muss kein Leerstand sein. Es besteht aber die Gefahr einer schleichenden Veränderung der Mieterstruktur, die sich ungünstig auf das jeweilige Quartier auswirken kann.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Voraussetzung, um Kundenorientierung im Alltag des Unternehmens zu platzieren, ist die Befassung mit dem Kunden. Dabei geht es um die Fragen: Wer sind unsere Kunden? Was ist ihnen in Bezug auf die Wohnung wichtig? Welche Wünsche haben sie an den Service?
- Wichtig ist es, das Wohnungsangebot an den Wünschen der Kunden weiterzuentwickeln und auch bei der Gestaltung der Prozesse im Blick zu haben, wie die gewählte Vorgehensweise vom Kunden wahrgenommen und beurteilt wird. Hierbei kann auch auf Instrumente, wie die Wohnkonzepte, zurückgegriffen werden, die Informationen zu den Präferenzen einzelner Zielgruppen liefern.
- Das Leben findet nicht nur in der Wohnung statt. Nicht nur das einzelne Gebäude sollte entsprechend den Kundenwünschen weiterentwickelt werden. Die Betrachtung sollte das gesamte Quartier umfassen, sowohl die bauliche Attraktivität, die Nachbarschaft, die Aufenthaltsqualität des Wohnumfeldes als auch die Infrastruktur sollten in die Konzeption einbezogen werden.
- Mit Hilfe von Instrumenten, wie Kundenbefragungen, Mystery Shopping oder Messungen des Net Promotor Score, lassen sich objektive Daten zur Kundenorientierung gewinnen.
- Aufbauend auf einer guten Kenntnis von Kundengruppen und Kundenwünschen ist eine gezielte Entwicklung von Zusatzleistungen und eine gezielte Kundenansprache möglich.

## 2.4

# Kommunikation und Marketing 360°/24h

Neben der Steigerung der Produkt- und Servicequalität gehört ein positives Image zur Kundenbindung und Kundengewinnung zu den wichtigsten Zielen des Marketings. Daneben gilt es aber auch, ein positives Image für viele andere Gruppen aufzubauen.

Dazu gehören die (neuen) Mitarbeiter ebenso wie Politik und Verwaltung oder Banken und Kooperationspartner. Diese Gruppen haben jeweils andere Interessen und Kommunikationsformen. Neben einer gezielten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird deshalb immer stärker eine zielgruppenbezogene Informations- und Kommunikationspolitik wichtig.

### CHANCEN

---

- Immer stärker wird sich die Kommunikation in Zukunft auf digitale Medien verlagern. Sie bieten das Potential, zielgruppengerecht und schnell auf Kundenanfragen reagieren zu können oder auch kleine Kundengruppen gezielt mit besonderen Informationen zu versorgen.
- Was macht das Besondere des Unternehmens aus? Welche Ziele werden verfolgt? Was ist den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit besonders wichtig? Die Antworten auf diese Fragen helfen dem Unternehmen, ein einzigartiges Profil zu entwickeln und sich damit vom Wettbewerb abzuheben. Dies ist notwendig, um ein persönliches sympathisches Image und eine hohe Glaubwürdigkeit in der Kommunikation zu erreichen.
- Dabei geht es nicht nur um die Kommunikation nach außen: Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen stellt eine wichtige Form der Mitarbeiterbindung dar.
- Kundenbindung wird eine wichtige Zukunftsaufgabe für die Unternehmen darstellen. Nachweislich wirkt sich eine hohe Identifikation mit dem Quartier und dem Unternehmen positiv aus.
- Darüber hinaus ist ein positives Image ein Stück Daseinsvorsorge, da es hilft, auch in Zeiten eines schwächeren Wohnungsmarktes die Wettbewerbsposition zu stärken.

## RISIKEN

---

- Das reine Versenden von (möglichst vielen) Informationen reicht nicht aus. Permanentes Zuschütten auf allen Kanälen und Ebenen birgt eher das Risiko der Informationsüberflutung.
- Beim Versenden muss auch der Rücklauf beachtet werden: Ohne Rückmeldungen ist es nicht möglich einzuschätzen, ob die Kommunikationsart bei der Zielgruppe auch ankommt.
- Eine unzureichende Beachtung von Datenschutzanforderungen führt zu zusätzlichen Risiken.
- Die Nutzung neuer Medien, wie z. B. der sozialen Medien, ist risikobehaftet. Wohnungsunternehmen werden sich hier zunehmend mit kritischen Internetforen oder auch anonymen Kritiken befassen müssen.
- Mit einer differenzierten Kommunikation, die unterschiedliche Kommunikationswege nutzt, sind auch höhere Kosten verbunden. Vielfach ist in den Unternehmen gar nicht das Wissen vorhanden, wie in den sozialen Medien richtig kommuniziert wird.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- In den Wohnungsunternehmen wird zukünftig mehr Marketing- und Kommunikationskompetenz benötigt. Es werden im Unternehmen entsprechend der jeweiligen Unternehmensstrategie übergreifende Konzepte dazu entwickelt, welche Themen auf welchem Wege kommuniziert werden.
- Der gezielte Einsatz unterschiedlicher Medien wird es ermöglichen, verschiedene Zielgruppen zu erreichen und die für die jeweilige Zielgruppe besonders wichtigen Themen in den Vordergrund zu stellen.



- Auch im Unternehmen selbst wird gezielt kommuniziert, um bei allen Mitarbeitern einen gleichen Informationsstand herzustellen und darüber hinaus Mitarbeiter mit Hintergrundinformation zur Kommunikation gegenüber den Mietern zu unterstützen. Zusätzlich werden Mitarbeiter in der Kommunikation gegenüber Dritten geschult.
- Die Kommunikation von Maßnahmen im Bestand wird immer wichtiger werden: Mieter und Mitglieder werden früher informiert und immer stärker in die Entwicklung einbezogen. Dabei wird auch die Nutzung der Online-Kommunikation an Bedeutung gewinnen.
- Marketing und Kommunikation werden auch genutzt, um Stadt- und Quartiersentwicklungsmaßnahmen zu kommunizieren.
- Nicht immer werden die geplanten Maßnahmen freudig begrüßt werden. Für den Krisenfall werden Konfliktstrategien entwickelt und die Kommunikation in schwierigen Situationen eingeübt werden.
- Starke Dachmarken können Unternehmen helfen, an Bekanntheit zu gewinnen und ein positives Image aufzubauen. Dafür muss die Dachmarke gemeinsam entwickelt, mit positivem Image aufgeladen und immer wieder praktisch genutzt werden.

## 2.5

# Digitale Revolution

Mit zunehmender Digitalisierung steigen die Möglichkeiten, Abläufe im Wohnungsunternehmen besser zu steuern, Daten schneller aufzubereiten und über mobile Endgeräte dort verfügbar zu machen, wo sie gebraucht werden und damit die Arbeitsprozesse, von der Neuvermietung bis zur systematischen Prüfung der Verkehrssicherheit, schneller und zuverlässiger zu machen. Damit wird den steigenden Ansprüchen von Mietern an Zuverlässigkeit, Auskunftsfähigkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit Rechnung getragen.

Mieterportale werden den Kunden rund um die Uhr relevante Informationen vermitteln und ihre Wünsche entgegennehmen. Gleichzeitig verbessert sich die Kommunikation mit externen Dienstleistern. Abrechnungen können per elektronischer Rechnungsstellung schneller geprüft und eindeutig zugeordnet werden. Auch die Kontrolle und Steuerung von Anlagen wird durch Digitalisierung deutlich verändert werden. Langfristig wird es in der Wohnungswirtschaft keinen Prozess geben, der nicht digital unterstützt wird.

Schrittweise wird die Digitalisierung auch in den Wohngebäuden mehr Komfort, Sicherheit und Steuerung etwa der Energieverbräuche ermöglichen.

Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen im Wohnungsunternehmen der Zukunft werden sich in den kommenden Jahren weiter verändern. Immer wichtiger wird die IT zur Steuerung von Arbeitsprozessen, zum Speichern und Strukturieren von Informationen sowie zur Unternehmensplanung und -steuerung. Damit wird es den Unternehmen möglich sein, schneller und effizienter zu werden und damit der wachsenden Komplexität der Aufgaben im Wohnungsunternehmen der Zukunft gerecht zu werden. Das Denken in Arbeitsprozessen, die Zusammenarbeit in fachübergreifenden Teams und mehr Verantwortungsübernahme durch den einzelnen Mitarbeiter werden die Form der Arbeit im Unternehmen verändern. Die IT wird auch die Kommunikation mit den Mietern prägen und zu mehr Online-Kommunikation führen, die immer stärker unabhängig von der Tageszeit erfolgen wird. Auch die Steuerung von Dienstleistern, z. B. im Bereich von betriebskostenrelevanten Leistungen sowie die Überwachung und Steuerung des Wohnungsbestandes, werden immer stärker IT-basiert erfolgen.

### CHANCEN

---

- Mit einer verbesserten Internetanbindung und intelligenten Systemen in den Wohnungen steigt die Attraktivität des Wohnungsangebots.
- Durch weiter entwickelte interne Prozesse mit einer höheren Bearbeitungsgeschwindigkeit können mehr Effizienz und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erreicht werden.
- Es wird mehr Transparenz sowohl bezogen auf externe als auch auf interne Informationen möglich: Alle Beteiligten können sich damit schneller einen Überblick über Sachverhalte verschaffen.
- Eine gute Ausbildung, ein schneller Zugriff auf wichtige Informationen, Gestaltungsspielräume und Entscheidungskompetenz verbunden mit der Kenntnis zentraler Ziele des Unternehmens stellen die Basis für mehr Kompetenz der Mitarbeiter dar.
- Komplexe Aufgaben, interessante Arbeitsbereiche, Einsatz neuer Technologien, sinnvolle Tätigkeiten: Es gibt viele Gründe, die die Attraktivität der Wohnungswirtschaft als Arbeitgeber steigern.

### RISIKEN

---

- Steigende technische Anforderungen und Kostendruck führen dazu, dass Aufgaben nicht mehr im Unternehmen, sondern zunehmend durch externe Spezialisten übernommen werden. Dadurch steigt die Abhängigkeit von den externen Partnern.
- Die Abhängigkeit von IT und IT-basierten Daten wächst: Damit wird die Datensicherheit immer wichtiger.
- Auch der Datenschutz wird bedeutender: Immer mehr sensible Daten fallen in den Unternehmen an. Daten, die auch für Dritte eine hohe Attraktivität haben.
- Die Prozesssteuerung durch IT birgt auch Risiken in sich. Standardisierung kann keine individuellen bzw. kundenorientierten Problemlösungen liefern. Nur mit qualifizierten Mitarbeitern können hier zusätzliche Risiken eingegrenzt werden.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Wesentliche Zukunftsaufgabe wird es für die Wohnungswirtschaft sein, die Basis für diese Entwicklungen durch zukunftsfähige ERP-Systeme bzw. ergänzende IT-Anwendungen zu schaffen. Cloud-Nutzungen werden zunehmend bedeutender.
- In Zukunft werden in den Unternehmen immer größere Datenmengen anfallen bzw. auch mit Kooperationspartnern ausgetauscht werden. Aufgabe der Unternehmen wird es sein, die Daten der Mieter entsprechend zu schützen und im Interesse der Mieter in einen konstruktiven Dialog mit den offiziellen Datenschützern zu gehen.
- Im Rahmen von Modernisierung und Neubau werden Wege zur Vernetzung der Wohnungen geschaffen (smart home, smart grid).
- Eine systematische Personalentwicklung, der Ausbau von Führungskompetenz und die Förderung der Übernahme von Verantwortung schaffen die Grundpfeiler für zukünftige Bearbeitungsstrukturen im Unternehmen.
- Weitere Chancen liegen für die Wohnungswirtschaft in der Entwicklung neuer – digitaler – Geschäftsmodelle.
- Die Wohnungswirtschaft ist eine Zukunftsbranche: Sie trägt mit ihrem auf Nachhaltigkeit ausgelegten Geschäftsmodell zur Zukunftssicherung bei. Diese Vorteile müssen immer wieder intensiv kommuniziert werden.



## 2.6

# Kompetente Mitarbeiter für komplexe Aufgaben

Angesichts der demographischen Entwicklung wird es in Zukunft schwieriger werden, geeignete Mitarbeiter zu finden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter. Die Steuerung der Haustechnik wird anspruchsvoller, ein zunehmender Umgang mit digitalen Systemen verlangt mehr Einblick von Mitarbeitern in die Gesamtzusammenhänge und die Arbeitsweise digitaler Systeme.

Auch die Arbeitsweise in den Unternehmen wird sich weiter verändern. Mitarbeiter werden mehr Verantwortung übernehmen. Diese baut auf guter Kenntnis der Unternehmensziele, interdisziplinärem Wissen, Kommunikationsfähigkeit und Verständnis der Zusammenhänge auf. Neue Führungs- und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen helfen neben einer systematischen Personalentwicklung und Fortbildungsangeboten den Mitarbeitern, sich den neuen Anforderungen entsprechend zu entwickeln.

Die Arbeit im Wohnungsunternehmen wird in Zukunft in vielfältiger Hinsicht anspruchsvoller werden. Mehr Verantwortung, mehr Sozialkompetenz und Teamfähigkeit, mehr technisches Spezialwissen und IT-Kompetenz sind nur einige der zukünftigen Anforderungen. Gleichzeitig steht die Wohnungswirtschaft vor dem Hintergrund des demographischen Wandels im Wettbewerb mit anderen Branchen, wenn es um junge, gut ausgebildete Mitarbeiter geht.

### CHANCEN

---

- Die Wohnungswirtschaft ist ein attraktiver Arbeitgeber, der mit wachsenden Aufgaben für diejenigen interessant ist, die mitgestalten wollen und Herausforderungen suchen.
- Sie bietet nicht nur sichere Arbeitsplätze, sondern auch Möglichkeiten, Beruf und Familie zu verbinden und so die Basis für eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu schaffen.
- Gleichzeitig bietet die Arbeit im Wohnungsunternehmen hohe Identifikationsmöglichkeiten: Menschen gutes Wohnen ermöglichen, Wohnquartiere und Städte gestalten und Nachhaltigkeit leben.
- Durch Ausbildung werden junge Menschen im Wohnungsunternehmen optimal auf die Aufgaben vorbereitet. Die sich ergänzenden, berufsbegleitenden Qualifizierungs- und Studienmöglichkeiten bieten die Chance, sich mit und in der Branche weiterzuentwickeln.

## RISIKEN

---

- Im Wettbewerb um sehr qualifizierte Nachwuchskräfte leidet die Wohnungswirtschaft darunter, dass die Branche unbekannt und im Vergleich zu anderen Branchen als wenig dynamisch angesehen wird.
- Besonders im technischen Bereich ist heute schon in einigen Regionen ein Fachkräftemangel erkennbar. Letztendlich besteht hier auch das Risiko steigender Lohnkosten, die am Markt nicht refinanzierbar sein werden.
- Es besteht das Risiko einer „Überalterung“, insbesondere wenn keine laufende Weiterqualifizierung der Mitarbeiter vorgenommen wird. Gerade die Gruppe der älteren Mitarbeiter läuft dann Gefahr, angesichts wachsender Anforderungen überfordert zu sein.
- Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter geht auch immer ein Verlust an Wissen einher. Wissensmanagement, d. h. die organisierte Aufbereitung und Weitergabe dieses Wissens, wird damit zu den Aufgaben im Personalbereich gehören.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Dass innerhalb der Branche die Wohnungswirtschaft als attraktiver Arbeitgeber gilt, reicht nicht aus. Durch gezielte Kampagnen auf überregionaler Ebene müssen die Vielfalt, die Gestaltungsmöglichkeiten und die gesellschaftliche Bedeutung der Arbeit im Wohnungsunternehmen immer wieder herausgestellt werden. „Werte suchen Talente“. Auf lokaler Ebene können die einzelnen Unternehmen zeigen, mit welchen Aufgaben sie sich befassen und wie die Arbeit im Wohnungsunternehmen heute aussieht.
- Gezielte Personalentwicklung hilft guten Mitarbeitern, für sich eine Perspektive in der Wohnungswirtschaft zu sehen, dazu können auch konkrete Projekt- und Karriereangebote (fachlich, Führung) beitragen.
- Mehr Flexibilität, sowohl in Bezug auf die Arbeitsbedingungen als auch auf die Lohnstrukturen, wird dazu beitragen, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass Mitarbeiter ihre individuellen Fähigkeiten entfalten können. Allerdings wird dieses „Mehr“ an Flexibilität nicht ohne einen höheren Verwaltungsaufwand möglich sein.
- Die Kooperation mit Hochschulen in unterschiedlichen Disziplinen ist zu verstärken, um den künftigen ökonomischen, technischen, gesellschaftlichen und juristischen Herausforderungen und Chancen gewachsen zu sein. Eine Verengung der Ausbildung und Rekrutierung auf die Branche i. e. S. greift im Zeitalter globaler Vernetzung zu kurz.

## 2.7

# Ökologie und Energie

Die Wohnungswirtschaft übernimmt einen wichtigen Beitrag zum ökologischen Umbau der Gesellschaft zum Ressourcen- und Klimaschutz. Ganz besonders betrifft dies den Bereich der Heizenergie. Dazu gehört die Reduzierung des Energiebedarfs im Rahmen von Modernisierungsmaßnahmen und durch energieoptimierte Neubauten ebenso wie die effiziente Energiegewinnung durch den Einsatz von Blockheizkraftwerken oder erneuerbaren Energien. Eine Reduzierung der Heizkosten ermöglicht mehr Spielraum für die Mietgestaltung. Ohne diesen wird die Finanzierung von Neubauten in vielen Märkten unrealistisch.

Im Rahmen von Quartierskonzepten werden Lösungen für die quartiersnahe Energiegewinnung entwickelt. Insbesondere durch den Verkauf von Anwohnerstrom ergibt sich für die Wohnungswirtschaft in Zusammenhang mit dem ökologischen Umbau der Gesellschaft auch eine ökonomische Perspektive.

### CHANCEN

---

- Eine Lebenszyklusbetrachtung (z. B. Carbon Footprint) hilft dabei, nachhaltig sinnvolle Entscheidungen bei der energetischen Gebäudebetrachtung zu treffen.
- Immer stärker rücken die Möglichkeiten in den Fokus, als Wohnungsunternehmen selbst oder mit Partnern als quartiersnahe Energieversorger aufzutreten, der eine CO<sub>2</sub>-arme oder sogar -freie Energieversorgung ermöglicht.
- Auch Aspekte der Mobilität, wie z. B. Carsharing-Angebote im Quartier oder auch E-Tankstellen für E-Cars oder E-Bikes werden von den Wohnungsunternehmen in Zukunft verstärkt berücksichtigt werden.



## RISIKEN

---

- Ökologische Maßnahmen sind in der Regel nicht kostenneutral. Nur ein kleiner Teil der Mieter ist bereit, die Mehrkosten für eine ökologische Maßnahmen in der Wohnung oder im Wohnumfeld zu tragen. Die öffentliche Förderung deckt nur einen Teil der zusätzlich entstehenden Kosten. Es wird sich nicht vermeiden lassen, dass ökologische Maßnahmen für die Wohnungsunternehmen eine kurzfristig unwirtschaftliche, aber trotzdem wichtige Zukunftsmaßnahme darstellen.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Die bislang zu stark isoliert auf den Strombereich fixierte Energiewende, deren Kosten-Nutzen-Relation noch fragwürdig ist, braucht ein Gesamtkonzept, das den Wärme- und Verkehrsbereich einbezieht und gleichzeitig die Speicherung volatiler Sonnen- und Windenergie.
- Bei der Portfoliobetrachtung geht der Weg immer stärker hin zu einer Gesamtbetrachtung. Im Sinne einer „Flottenbilanz“ sollte das auch in Bezug auf die Energieverbräuche gelten: Hier sollte das Gesamtunternehmen ggf. auch die Quartiersebene als Betrachtungsebene herangezogen werden, auf der die Gesamtverbräuche beurteilt werden.
- Es werden neue Wege gesucht werden müssen, die Kosten ökologisch wichtiger Maßnahmen zu senken, sei es durch neue Konzepte oder gemeinsamen Einkauf. In Zusammenarbeit mit Forschung und Herstellern muss die Wohnungswirtschaft hier die Entwicklung vorantreiben.
- Nachhaltigkeitsberichte (ggf. als Teil des Geschäftsberichtes) und Nachhaltigkeitszertifikate sollten das vorbildliche Handeln beispielgebend zeigen.
- Neben Energieeinsparung und gesteigerter Energieeffizienz (Kraft-Wärme-Kopplung) werden statt fossiler Energieträger immer stärker regenerative Energie auch im Wärmebereich einzusetzen sein (Sonne, Biomasse, Geothermie, Abwasserwärme, Windstrom). Dies kann oft über Quartierslösungen und Partnerschaft mit Energieversorgern bzw. Stadtwerken noch erfolgreicher realisiert werden als mit dezentralen Einzellösungen.
- Je mehr regenerative Energie zum Einsatz kommt, desto mehr ist die Kosten-Nutzen-Relation der Wärmedämmung (graue Energie, Be- und Entlüftung) kritisch zu prüfen.

## 2.8

# Neues Bauen: Technik, Kosten und Design

Neue Entwicklungen im Bereich der Haus- und Gebäudetechnik, veränderte Anforderungen des Gesetzgebers etwa aus Gründen des Umweltschutzes, neue Aufgaben etwa bei der Energieversorgung und steigende Anforderungen der Mieter, die im Mietwohnungsbau vergleichbare Qualitäten wie im Eigentum erwarten, stellen die Wohnungsunternehmen vor neue Anforderungen.

### CHANCEN

---

- Durch Sanierung und Neubau werden neue Qualitäten in Bezug auf die technische und energetische Ausstattung von Gebäuden erreicht. Gleichzeitig kann durch die Modernisierung und Erneuerung des Wohnungsbestandes auch das Wohnungsangebot erweitert und die Attraktivität von Standorten gesteigert werden.
- Die wachsenden Möglichkeiten, modulare Bautechnik, reproduzierbare Systemlösungen oder 3D-Drucker vor Ort im Bau einzusetzen, werden auch von der Wohnungswirtschaft in Zukunft genutzt werden, um einerseits wirtschaftlich und andererseits individuell angepasste Bauten zu produzieren.
- Digitalisierung wird einerseits die Gebäudeüberwachung und andererseits über ein Building Information System die Effizienz des Planungs- und Bauprozesses optimieren.

## RISIKEN

---

- Nicht alles, was machbar ist, muss auch sinnvoll sein. Insofern gilt es bei allen technischen Neuerungen auch die Folgekosten im Blick zu behalten.
- Die Zahlungsfähigkeit der zukünftigen Zielgruppen sollte bei der Konzeption von Modernisierungsmaßnahmen beachtet werden. Dabei geht es nicht nur um die Miethöhe, sondern auch um die Entwicklung der Betriebskosten.
- Anforderungen des Gesetzgebers werden auch in Zukunft einen starken Einfluss auf die Rahmenbedingungen bei Modernisierung und Neubau haben. Aufgabe der Wohnungsunternehmen und der wohnungswirtschaftlichen Verbände wird es sein, immer wieder auf Folgewirkungen wie z. B. die Kostenentwicklung hinzuweisen und Alternativen aufzuzeigen.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Steigende technische Anforderungen und verstärkter Einsatz von IT erfordern entsprechende Qualifikation im Unternehmen. Dies kann durch die Neueinstellung oder Weiterentwicklung von Mitarbeitern erfolgen oder den Ausbau von Kooperationen mit entsprechenden Spezialisten.
- Technische Innovationen zu nutzen und Baukosten zu senken, setzt umfangreiches Wissen voraus und stellt damit Unternehmen vor große Herausforderungen, denen das einzelne Unternehmen kaum gerecht werden kann. An technischen Zukunftsthemen muss deshalb mit den Verbänden oder in unternehmensübergreifenden Kooperationen gearbeitet werden. Hier kann die Wohnungswirtschaft dann auch Impulse in die Forschung tragen oder sich als Partner der Industrie an der Entwicklung von kostengünstigen Speichermedien oder Smart-Grid-Lösungen für das Quartier beteiligen.



## 2.9

# Chancen nutzen durch kluge Finanzierung

Als kapitalintensive Branche profitiert die Wohnungswirtschaft von der aktuell günstigen Zinssituation, die die Realisierung von Neubauten erleichtert. Gleichzeitig schwingt aber auch das Zinsänderungsrisiko nach Ablauf der Festzinsphase mit, das zu einer Zinsfalle werden könnte. Hier kann zwar mit hohen Tilgungsraten entgegengewirkt werden, aber nur zulasten der Liquidität.

Finanzierungskosten haben für die Wohnungswirtschaft eine besondere Bedeutung. Derzeit erleichtert die günstige Zinssituation die Finanzierung von Neubauten und komplexen Modernisierungen. In dieser Situation gilt es, die Weichen zu stellen, um zukünftige Finanzierungsrisiken auszuschließen.

### CHANCEN

---

- Die derzeitige Lage mit einem sehr niedrigen Zinsniveau und einer hohen Attraktivität von Immobilieninvestitionen bietet den Wohnungsunternehmen die Chance, durch die Ablösung alter Darlehen die finanzielle Belastung der Unternehmen langfristig zu mildern oder in Verbindung mit hohen Tilgungsraten eine schnellere Entschuldung zu ermöglichen bzw. sogar das Darlehen im Finanzierungszeitraum vollkommen zu tilgen.
- Die Möglichkeit der Umfinanzierung kann darüber hinaus auch genutzt werden, um öffentliche Darlehen abzulösen.
- Zusätzlich bestehen Chancen, von einer Objekt- zur Unternehmensfinanzierung umzu- steuern und so mehr Flexibilität für die Zukunft zu erreichen.
- Vor allem ergeben sich aber Möglichkeiten, trotz steigender Baukosten in den Bestand und Neubau zu investieren.
- Darüber hinaus besteht insbesondere für Genossenschaften die Möglichkeit, für die Zeiten mit höheren Zinsen durch den Aufbau einer Spareinrichtung oder andere Formen einer Mieter-Mitfinanzierung (Baukostenzuschuss, Mieterdarlehen, Dauerwohnrecht) vorzubeugen.

## RISIKEN

---

- Angesichts der derzeitig sehr günstigen Kreditkonditionen muss bei Auslaufen der aktuell geschlossenen Verträge immer mit Zinssteigerungen gerechnet werden (Zinsänderungsrisiko), was zu einer erheblichen Mehrbelastung des Unternehmens führen kann, wenn nicht bereits in starkem Umfang getilgt wurde.
- Dies wird zu einem „Klumpenrisiko“, wenn aktuell in großen Umfang Darlehensverträge mit vergleichbaren Laufzeiten geschlossen worden sind.
- Zusätzliche Risiken entstehen für die Wohnungswirtschaft aufgrund von Konzentrationsprozessen im Bankensektor, wodurch der Wettbewerb zwischen den Banken abnimmt und damit auch die Anzahl von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten sinkt.
- Daneben können sich in Zusammenhang mit Basel IV weitere Risiken (Ratingrisiken) ergeben. Zusätzlich besteht die Gefahr eines Forderungsverkaufs durch Banken, verbunden mit einer möglicherweise veränderten Geschäftspolitik des neuen Kreditgebers.

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Um die Finanzierung auch in Zukunft zu guten Konditionen zu ermöglichen, ist es sinnvoll, sich bereits heute mit alternativen Finanzierungsformen zu befassen oder auch die Zusammenarbeit mit neuen Finanzierungspartnern zu prüfen. Dabei sollten auch neue Finanzierungsformen, wie z. B. Crowd-Finanzierung durchaus nicht außer Acht gelassen werden.
- In diesem Zusammenhang sollte dort, wo noch nicht geschehen, dann auch eine neue Strukturierung der Passivseite (Grundbücher) erfolgen.
- Auch in Zukunft sollte die öffentliche Förderung unbedingt aufrechterhalten und forciert werden. Nur so wird es möglich sein, auch für Bezieher geringerer Einkommen zu bauen oder umfangreich energetisch zu modernisieren. Um die Attraktivität der Förderinstrumente zu erhalten, ist eine Anpassung an das aktuelle Marktniveau notwendig, damit die Wirtschaftlichkeit bei gedeckelten Mieten und steigenden Bauland- und Baukosten gewährleistet bleibt.



## 2.10

# Staat: Hilfe oder Hemmnis?

Auch in Zukunft wird die Wohnungswirtschaft, die nicht mit dem Abwandern ins Ausland drohen kann, stark durch äußere Einflussnahme geprägt sein.

Neben immer höheren Steuern und Abgaben, Bauland und Baupreisen verteuern technische und rechtliche Auflagen im Neubau oder der Bestandsverwaltung das Bauen und Wohnen. Gleichzeitig erschwert es das Mietrecht, steigende Kosten auf die Mieter umzulegen und Investitionen zur Deckung der Nachfrage zu stimulieren.

Umgekehrt wird es auch in Zukunft Förderprogramme auf regionaler, nationaler oder EU-Ebene geben, die mit Investitionsanreizen Neubau und Modernisierung von Wohnungen und Infrastruktur (Energie) beeinflussen werden. Genauso wichtig bleibt die Subjektförderung (Wohngeld, SGB) zur Sicherstellung der Wohnkaufkraft einkommensärmerer Haushalte.

### CHANCEN

---

- Bund, Länder und Kommunen wissen, dass sie ohne Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft ihre Ziele nicht umsetzen können und Regulierung an die Grenzen stößt. Auf allen Ebenen beginnt der (vom VNW initiierte) „Bündnisgedanke“ zu greifen.
- Durch den Einsatz von Fördermitteln können Maßnahmen durchgeführt werden, die nicht unmittelbar zu Wohnung und Gebäude gehören, aber die Attraktivität von Quartieren erhöhen (z. B. Verbesserung der Infrastruktur).
- Für die anstehenden wohnungswirtschaftlichen Handlungs- und Zukunftsfelder müssen in den nächsten Jahren Finanzmittel in Milliardenhöhe aufgebracht werden, was ohne den Einsatz öffentlicher Mittel oftmals nicht zu bewerkstelligen ist.

## RISIKEN

---

- Baulich-technische Anforderungen und Regularien erschweren marktgerechten Neubau und Modernisierung (z. B. Wohnungsgrößenvorgaben, Wärmedämmung).
- Mit dem Einsatz von Fördermitteln werden Maßnahmen durchgeführt, die langfristig nicht eigenständig marktgängig sind. Oft verringern die Förderbedingungen die Wirtschaftlichkeit, die eigentlich durch Förderung erreicht werden sollte.
- Es werden aufgrund von Förderung Prioritäten in der Unternehmenspolitik verschoben.
- Eingriffe anderer Politikbereiche in die Wohnungswirtschaft und damit verbundene Kostenbelastungen (z. B. Sozialpolitik, Stadtentwicklungspolitik, Energiepolitik).

## ZUKUNFTSAUFGABEN

---

- Die großen künftigen sozialen, demografischen und ökologischen Herausforderungen lassen sich nur partnerschaftlich zwischen der Wohnungswirtschaft und dem Staat (EU, Bund, Länder, Kreise und Kommunen) lösen. Hierzu müssen die Verbände über Politikberatung beitragen. Das in Hamburg initiierte „Bündnis für Wohnen“ ist dafür Vorbild.
- Weiterentwicklung der Kooperationsformen zwischen staatlichen Institutionen und Wohnungswirtschaft.
- Enge Zusammenarbeit zwischen fördernden Stellen und Unternehmen
- Intensive Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Fördermaßnahmen.
- Intensive Mitgestaltung von Förderprogrammen und regulierenden Maßnahmen (z. B. Bauvorschriften).
- Schaffung von Modellen (Public private partnership) und Rahmenbedingungen, die auf der einen Seite für private Investitionen attraktiv sind und auf der anderen Seite der öffentlichen Hand Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer wohnungspolitischen Ziele bieten. Insbesondere auch die kommunalen Wohnungsgesellschaften sind ideale Partner zur Stadtgestaltung und wirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Aufgaben.
- Gerade das immer wichtigere Thema der Quartiersentwicklung lässt sich nur in enger Abstimmung von Wohnungsunternehmen und den Kommunen, Wohlfahrtsverbänden und anderen Akteuren erfolgreich bewältigen. Dazu sollten alle Wohnungsunternehmen sich aktiv in die Kommunalpolitik einbringen und sich als nachhaltiger Partner anbieten.
- Die Verbände müssen gemeinsam noch stärker die Politik beraten und die Öffentlichkeit informieren, um kontraproduktive Regulierung zu vermeiden und durch fördernde Rahmensetzungen für soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu ersetzen.

### 3

# Erwartungen an den VNW

Viele der Zukunftsthemen lassen sich gemeinsam besser managen.  
Der VNW wird von daher auch in Zukunft eine wichtige Rolle bei der  
Unterstützung der Mitgliedsunternehmen haben.

Dabei geht es darum, Zukunftsthemen aufzubereiten und fachlich zu begleiten sowie das Interesse der Branche gegenüber Politik und Verwaltung aber auch gegenüber anderen Partnern zu vertreten. Darüber hinaus wird es Aufgabe des VNW im Zusammenspiel mit dem GdW und den anderen Verbänden sein, das Image der Wohnungswirtschaft als

- für Mitarbeiter attraktive,
- die Gesellschaft nachhaltig positiv beeinflussende und
- für das Leben des Einzelnen wichtige Branche zu fördern.

**Konkret wird vom VNW gewünscht:**

### → **Verbandsidentität fördern und stärken**

Profil und Aktivitäten des VNW sollen die Identifizierung der Mitgliedunternehmen mit dem Verband und den Zusammenhalt untereinander fördern: Vernetzung und Erfahrungsaustausch hilft allen.

### → **Imagekampagne für die Branche**

In der Öffentlichkeit soll angesichts drohenden Fachkräftemangels die Wahrnehmung der Wohnungswirtschaft als attraktiver Arbeitgeber forciert werden: Die Wohnungswirtschaft bietet sichere und interessante Arbeitsplätze für sehr unterschiedliche Berufsgruppen.

### → **Wirtschaftliche Interessenbündelung**

Transparenz, Kostenreduktion und Optimierung bei Betriebskosten, Energieeinkauf, Baukosten, Finanzierungskonditionen, Versicherungsbedingungen u. a.

### → **Interessenbündelung der IT-Anwender**

Angesichts der großen Bedeutung, die IT-basierte Lösungen für die Wohnungsunternehmen haben, sollte der VNW-Erfahrungsaustausch und Abstimmung zwischen den Unternehmen fördern und die Interessen der Unternehmen gegenüber den IT-Anbietern vertreten.

### → **Interessenbündelung für Datenschutz**

Ein angemessener Umgang mit den Daten von Mietern und Mietinteressenten ist den Wohnungsunternehmen wichtig. Der VNW soll die Interessen der Wohnungsunternehmen gegenüber den Datenschützern vertreten und an der Erarbeitung von für beide Seiten akzeptablen Lösungen mitwirken.

### → **Interessenbündelung zur Einhaltung vernünftiger energetischer Regeln**

Energieeinsparung und Energiegewinnung sind wichtige Themen für die Wohnungswirtschaft, bei denen der Gesetzgeber starken Einfluss nimmt. Eine ausreichende Berücksichtigung der praktischen Machbarkeit sowie der wirtschaftlichen Effekte bei der Formulierung von Gesetzen und auch Förderbedingungen ist Aufgabe des VNW gemeinsam mit dem GdW und den anderen wohnungswirtschaftlichen Verbänden. Die Energiewende kann nicht ohne eine vernünftige Wärmewende gelingen.

### → **Mitarbeiter- und Führungsqualifikation noch weiter ausbauen**

Bereits heute bietet der VNW gemeinsam mit dem EBZ ein umfangreiches Seminar-, Aus- und Fortbildungsprogramm an. Angesichts der wachsenden Anforderungen an die Personalqualifikation sollte das Programm noch ausgebaut und um neue Themen (u. a. Führung) erweitert werden.

### → **Personalpool schaffen**

Gute Mitarbeiter im Kreis der Unternehmen im Verbandsgebiet halten, auch wenn sie sich beruflich weiter entwickeln wollen, sollte eine weitere Aufgabe des VNW sein. Hierfür könnte die Einrichtung eines Ausbildungs- bzw. Personalpools oder einer Karriereplattform im VNW eine Möglichkeit darstellen.

### → **Kooperationen lokal und themenbezogen fördern/begleiten**

Der VNW sollte auch in Zukunft Unternehmen mit gemeinsamen Interessen eine Plattform zum Austausch und zur Entwicklung gemeinsamer Lösungen bieten. Die Unterstützung kann organisatorischer oder fachlicher Natur sein. Der VNW fördert mit seinem Netzwerk den Austausch zwischen den Unternehmen und unterstützt die Suche nach Kollegen mit vergleichbaren Interessen.

### → **Vehemenz in der Kommunikation und bei der Durchsetzung von Forderungen gegenüber der Politik**

Angesichts der Bedeutung der im Verband vertretenen Unternehmen und ihrer Leistungen für die Wohnversorgung, Stadtentwicklung und vielfach auch sozialen Unterstützung von Menschen sollte zukünftig das deutliche Auftreten und Werben für die eigenen Positionen überzeugend fortgeführt werden mit dem Ziel, in noch stärkerem Maß die Position der Wohnungswirtschaft als Teil des Gemeinwohls zu berücksichtigen.



## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e. V., Hamburg – Mecklenburg-Vorpommern – Schleswig-Holstein ·  
Tangstedter Landstraße 83 · 22415 Hamburg · [www.vnw.de](http://www.vnw.de)

### **Redaktion**

Bettina Harms, ANALYSE & KONZEPTE, Beratungsgesellschaft für Wohnen, Immobilien, Stadtentwicklung mbH  
Dr. Joachim Wege, Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.

### **Ansprechpartner**

Andreas Daferner · Tel.: 040/520 11-218 · E-Mail: [daferner@vnw.de](mailto:daferner@vnw.de)

### **Projektsteuerung und Beratung**

Analyse & Konzepte Beratungsgesellschaft für Wohnen, Immobilien und Tourismus mbH  
Gasstraße 10 · 22761 Hamburg · Tel.: 040/485 00 98-0 · [www.analyse-konzepte.de](http://www.analyse-konzepte.de)

### **Gestaltung und Produktion:**

Klötzner Company Werbeagentur GmbH, Pickhuben 4 · 20457 Hamburg  
Tel.: 040/36 12 28 3 · [www.kloetzner.de](http://www.kloetzner.de)



**VNW**

**Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.**

Tangstedter Landstraße 83 • 22415 Hamburg

Tel.: 040/520 11-0 • Fax: 040/520 11-201

E-Mail: [info@vnw.de](mailto:info@vnw.de) • [www.vnw.de](http://www.vnw.de)