

BBSR-  
Online-Publikation  
39/2024

# Ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt

## Handlungsfelder für Wohnungsunternehmen

von

Dr. Joëlle Zimmerli  
Johanna Sadiki  
Prof. Dr. Peter Ilg



# Ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt

Handlungsfelder für Wohnungsunternehmen

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**ZUKUNFT BAU**  
FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Dieses Projekt wurde gefördert vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) aus Mitteln des Innovationsprogramms Zukunft Bau.

Aktenzeichen: 10.08.18.7-21.50

Projektlaufzeit: 01.2022 bis 12.2023

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

### Fachbetreuerin

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung  
Referat WB 3 „Forschung und Innovation im Bauwesen“  
Anne Bauer  
anne.bauer@bbr.bund.de

### Autorinnen und Autoren

Technische Universität Berlin, Berlin  
Fachgebiet Planungs- und Bauökonomie/Immobilienwirtschaft  
Johanna Sadiki  
j.sadiki@tu-berlin.de

Zimraum GmbH, Zürich  
Dr. Joëlle Zimmerli  
zimmerli@zimraum.ch

Swiss Real Estate Institute, Zürich  
Prof. Dr. Peter Ilg  
peter.ilg@swissrei.ch

### Korrektorat

Zimraum GmbH, Zürich  
Ann Krouthén

### Stand

Februar 2024

### Gestaltung

Forschungsteam gemäß Gestaltungsvorgabe der Forschungsförderung

### Bildnachweis

Titelbild: Joëlle Zimmerli

### Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

### Zitierweise

Zimmerli, Joëlle; Sadiki, Johanna; Ilg, Peter. 2024: Ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt: Handlungsfelder für Wohnungsunternehmen. BBSR-Online-Publikation 39/2024, Bonn.

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	6
Abstract	8
1 Einleitung	9
1.1 Ausgangslage und Fragestellung	9
1.2 Projektteam, Organisation und Forschungspraxispartner	11
1.3 Methode und Ablauf	12
2 Betroffenheit der Wohnungsunternehmen	14
2.1 Verlagerung vom Pflegeheim in die Mietwohnung	14
2.2 Handlungsbedarf: Nicht nur barrierefreie Wohnungen	15
2.3 Hebel und Instrumente in den Wohnungsunternehmen	15
2.4 Spielräume von Wohnungsunternehmen	17
3 Handlungsfelder nach Zielgruppensegmenten	18
3.1 Zielgruppensegmentierung: Stayer und Mover	18
3.2 Handlungsfelder für Stayer: Altwerden in einem privaten Zuhause	19
3.3 Handlungsfelder für Mover: Ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt	22
4 Befragung: Wo stehen Wohnungsunternehmen	24
4.1 Umfrage und Stichprobe	24
4.2 Ergebnisse aus der Befragung	25
4.3 Fokusthemen	34
5 Erkenntnisse, Diskussion und Schlussfolgerungen	37
5.1 Erkenntnisse zur Umsetzung von Handlungsfeldern	37
5.2 Handlungsmöglichkeiten	43
5.3 Antworten und weiterer Forschungsbedarf	50
6 Handlungsfelder: Analyse, Ergebnisse, Erkenntnisse	52
6.1 Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	54
6.2 Abbau von Barrieren in Wohnungen	62
6.3 Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	71
6.4 Neubau barrierearme/barrierefreie Wohnungen	80
6.5 Eigene Standards für barrierearme Wohnungen	86
6.6 Anpassung von Außenanlagen	94
6.7 Soziale Nachhaltigkeitsziele und Kriterien	102
6.8 Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	112
6.9 Generationenwohnen	121
6.10 Nachbarschaftsangebote	128
6.11 Ansprechpartner	134

7	Mitwirkende	140
8	Literaturverzeichnis	141
9	Abbildungsverzeichnis	147
10	Tabellenverzeichnis	149

## Kurzfassung

Die Wohnungswirtschaft zählt den demografischen Wandel seit Jahren zu den wichtigsten Megatrends, welche die Branche beeinflussen. Dass die Wohnungswirtschaft sich dem Älterwerden der Mieterinnen und Mieter nicht entziehen kann, zeigt die aktuelle Wohn- und Pflegesituation: Selbst von den 85- bis 90-Jährigen lebt nur etwa jede zehnte Person in einer Pflegeinstitution. Mit der geburtenstarken Generation der Babyboomer und den besseren Möglichkeiten, zu Hause unterstützt, betreut und gepflegt zu werden, wird die Zahl der älteren Mieterinnen und Mieter weiter steigen.

Heute konzentriert sich die Wohnungswirtschaft darauf, Wohnungen barrierearm oder barrierefrei zu bauen oder anzupassen und Service-Wohnen anzubieten. Die Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum erfordert allerdings mehr: Wohnungen müssen bezahlbar sein und ältere Menschen mit geringen Mitteln müssen Zugang zu solchem Wohnraum haben. Ältere Menschen stellen tendenziell höhere Anforderungen an Vermietungsprozesse als jüngere Generationen und nur wenn diese Anforderungen erfüllt sind, ziehen ältere Menschen von Familienwohnungen in kleinere Wohnungen um. Solche Themen werden in der Forschung diskutiert, erfolgreiche Handlungsansätze sind in der Branche allerdings noch wenig etabliert.

Hier knüpft die Forschungsstudie an. Sie vertieft die Fragestellung, wie altersspezifische Anforderungen an die Vermietung und das Mietermanagement in die unterschiedlichen Bereiche der Wohnungswirtschaft integriert werden können. Mit Interviews wurden Handlungsfelder hergeleitet und mit einer Befragung von Wohnungsmarktteilnehmenden untersucht, welche Ansätze (erfolgreich) umgesetzt und welche als vielversprechend für die Zukunft beurteilt werden. Die Handlungsfelder wurden mit Praxisbeispielen evaluiert, um zu ermitteln, wie die Wohnungswirtschaft mit einem vertretbarem Aufwand einen Beitrag zur Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem und bezahlbarem Wohnraum leisten kann. Dabei standen vor allem die Bereiche Portfolio-/Asset Management und das Vermietungsmanagement im Vordergrund. Für die Handlungsfelder wurde unterschieden, ob sich Maßnahmen an „**Stayer**“, also Mieterinnen und Mieter, die in der Wohnung bleiben möchten, oder an „**Mover**“, die um- oder zuziehen möchten, richten.

Viele Wohnungsunternehmen engagieren sich bereits heute. Eine wichtige Erkenntnis aus der Arbeit ist, dass das Engagement wegen mangelnder marktwirtschaftlicher Anreize stark davon abhängt, ob das Unternehmen eine Strategie oder Teilstrategie zum Wohnen im Alter verfolgt. Mehrheitlich umgesetzt wird der (gesetzlich geforderte) Neubau von barrierearmen und barrierefreien Wohnungen und die Anpassung von Wohnungen. Viele Unternehmen bieten Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsprozessen, Umzugsangebote oder Nachbarschaftsangebote an oder richten Vermietungs- und Vermarktungsmaßnahmen auf Senioren aus. Interesse besteht an Generationenwohnen und Maßnahmen zur Sensibilisierung für das Wohnen im Alter. Das Portfolio- und Asset Management wird in der Regel aktiv, wenn eine Strategie- oder Teilstrategie zum Wohnen im Alter vorhanden ist. Die Bewirtschaftung braucht deutlich mehr Druck und einen klaren Auftrag. Damit wird das Problem der Wohnraumversorgung von finanziell schwachen älteren Menschen auf Wohnungsmärkten mit hoher Nachfrage deutlich: Ohne Auftrag, die wenigen vorhandenen bezahlbaren Wohnungen auch mit einem erhöhten Aufwand an diese Zielgruppe zu vermieten, fällt sie aus dem Vermietungsprozess. Es braucht also ein explizites Commitment von Entscheidungsträgern und eine klare Ausrichtung der Anreize, damit die Versorgung von älteren Menschen mit bezahlbarem Wohnraum gewährleistet werden kann.

Die Studie verdeutlicht, dass Wohnungsunternehmen Handlungsfelder finden müssen, die sie in ihr Tagesgeschäft und ihre Unternehmenskultur integrieren können. Dabei zeigt sich, dass viele Handlungsfelder zusammenhängen und nur als „**Paket**“ funktionieren: Gibt es kein Angebot an bezahlbaren barrierearmen Wohnungen, ist auch eine seniorenfreundliche Vermietung nicht erfolgreich. Werden barrierefreie Wohnungen nicht für die Zielgruppe der Senioren vermarktet, werden diese auch nicht erreicht. Ein großes Problem in Bezug auf die Umsetzung seniorenorientierter Maßnahmen stellt die mangelhafte Verfügbarkeit von Informationen zum Alter von Interessenten bei Bewerbungsprozesse sowie Mieterinnen und Mieter im Bestand dar: Maßnahmen werden zum Blindflug oder sind nicht umsetzbar. Dies wird beispielsweise zum Problem, wenn älteren Menschen mit geringen finanziellen Mitteln bevorzugter Zugang zu bezahlbaren Wohnungen erhalten sollen.

Die Umsetzung von seniorenorientierten Maßnahmen ist häufig mit zusätzlichem Aufwand oder Knowhow verbunden. Wohnungsunternehmen müssen zusätzliche Kompetenzen, z.B. im Sozialmanagement, allerdings nicht zwingend aneignen. Sie können diese über externe Dienstleister bereitstellen. Ausgaben können reduziert werden, wenn sich Maßnahmen nicht an alle richten, sondern auf spezifische Bedarfsgruppen ausgerichtet werden, z.B. indem nur gering bemittelte ältere Menschen finanzielle Unterstützung für die Anpassung der Wohnung erhalten. Investitionen lohnen sich wieder eher, wenn von den Maßnahmen alle Altersgruppen, und nicht nur Senioren, profitieren können.

Die Studie macht deutlich, dass es heute kaum marktwirtschaftliche Anreize gibt, das Thema breit anzugehen. Viele Wohnungsunternehmen beurteilen die Nachfrage nach ihren Maßnahmen als verhalten. Wohnungsunternehmen brauchen deshalb eigene Anreize. Das zeigt sich beispielhaft bei der Umsetzung von Maßnahmen bei Erneuerungsprozessen: Wohnungsunternehmen sind interessiert, Erneuerungen erfolgreich umzusetzen, und setzen deshalb häufig Maßnahmen für ältere Mieterinnen und Mieter um, von denen meist auch alle anderen Altersgruppen profitieren. Wohnungsunternehmen bewirken mit ihren Maßnahmen zudem mehr, wenn sie gezielt jene älteren Menschen ansprechen, die veränderungswillig sind oder Maßnahmen am meisten benötigen. Jeder Umzug trägt dazu bei, dass ältere Menschen bessere Aussichten haben, möglichst lange selbständig in ihrer Mietwohnung zu wohnen, und dass größere Wohnungen für jüngere Generationen frei werden. Der demografische Wandel läuft, und Wohnungsunternehmen, die sich heute auf diese Nische einstellen, sind in Zukunft auf den Mainstream vorbereitet.

## Abstract

For years, demographic change has been one of the most important megatrends influencing the housing sector. The current housing and care situation shows that the housing industry cannot escape the effects of an aging population: According to German Federal Statistical Office only around one in ten people between the age of 85 and 90 lives in a care institution, while most of the elderly people either own their own home - or live in rented accommodation. With the baby boomer generation retiring and better opportunities to be supported and cared for at home, the number of elderly tenants will continue to rise.

Currently, the housing industry is mostly focused on ensuring physical accessibility of existing or new homes as well as offering serviced apartments. However, providing elderly tenants with appropriate housing requires more: housing must also be affordable, and elderly people have different requirements for relocations, letting processes, tenant management and marketing than younger generations. Although these topics are being discussed in research, practical approaches are still relatively little established in the sector.

This research study takes this as a starting point. It critically explores the question of how requirements for the provision of senior citizens with appropriate and affordable rental housing can be integrated into the various areas of the housing industry. Approaches to action were derived from interviews and a survey of housing market participants was conducted to analyze which approaches are already (successfully) implemented and which are considered promising for the future. Eleven approaches to action were evaluated in depth using practical examples to determine how the housing industry can make the greatest possible contribution to providing elderly people with appropriate and affordable housing at reasonable cost. Thereby the areas of portfolio/asset management and letting management were a major focus of the analysis. For the approaches to action, a distinction was made as to whether measures were aimed at "stayers", tenants who wish to remain in their homes, or "movers" who wish to move or relocate.

The results show that housing companies are already involved in many areas to provide appropriate and affordable housing for elderly people. One important finding is that, due to a lack of market incentives, the commitment depends almost exclusively on whether the housing company is pursuing a strategy or sub-strategy for "housing an ageing population". Most companies are building new physically accessible flats and are adapting flats and living environments. Many companies are gearing letting and marketing measures towards the target group of senior citizens, offering support measures for renovation processes, relocation offers, or neighborhood offers. There is great interest in intergenerational living and measures to raise awareness of housing for the elderly.

The study shows that housing companies need to find approaches to action that can be adapted to their day-to-day business and their corporate culture. Some approaches work more autonomously, others are more interrelated: linking different topics can be beneficial i.e., linking new construction with easier access to housing for senior citizens. Furthermore, housing companies do not necessarily have to acquire new skills if they want to promote the provision of appropriate housing for the elderly. They can collaborate with service providers and organizations. Moreover, measures are particularly effective when they are aimed at specific target groups within elderly people: i.e. when easier access to affordable rental housing is only given to elderly people with limited financial resources or when only elderly people with limited financial resources – and not all elderly people – receive financial support to adapt their rental apartment.

Thus, besides many options for providing older people with appropriate housing, the study makes it clear that there are currently hardly any market-based incentives to address the issue on a broad scale: housing companies have so far mostly only been involved out of conviction. Furthermore, the demand for the services provided is often rather weak. However, demographic change is underway and those who adapt quickly will be better prepared. Thus, the housing industry should not remain passive, but rather concentrate their efforts on the elderly tenants who need assistance the most.

# 1 Einleitung

Der demografische Wandel ist in der Wohnungswirtschaft angekommen. Dominiert wird die öffentliche Debatte vom Mangel an bezahlbarem und barrierefreiem Wohnraum sowie **von Angeboten für „Service-Wohnen“**. Wie der Zugang zu solchem Wohnraum gewährleistet wird, bleibt in der Diskussion allerdings häufig unterbelichtet: Es wird wenig diskutiert, wie Umzüge sowie Vermarktungs- und Vermietungsprozesse auf die Bedürfnisse von älteren Menschen angepasst werden können, **um den „Lock-In-Effekt“** in der bisherigen Wohnung zu lösen, und wie der Zugang zu bezahlbaren Wohnungen für einkommensschwache ältere Menschen vereinfacht werden kann. Es wird auch wenig diskutiert, was es im Mietermanagement braucht, damit Senioren, die nicht mehr umziehen möchten, möglichst lange in ihrer bestehenden Wohnung bleiben können.

## 1.1 Ausgangslage und Fragestellung

### 1.1.1 Intensive Diskussion um barrierefreien Wohnraum und Seniorenwohnen

Vom demografischen Wandel wachgerüttelt wurde die Branche in den frühen 2010er Jahren mit ersten Studien zum fehlenden Angebot an barrierefreien Wohnungen (Deschermeier, 2023; Kremer-Preiß et al., 2011; Lihs, 2013; Statistisches Bundesamt, 2019). Wohnungswirtschaftsverbände bezeichneten das Thema bald als große Herausforderung für die Bauwirtschaft (Meyer, 2016). Die Bauwirtschaft schlägt vor dem Hintergrund steigender Kosten für den Bau (Walberg et al., 2019) und die Finanzierung (Schüppler, 2022) Alarm: Eine ausreichende Versorgung sei ohne pragmatisches Vorgehen unter Abwägung von notwendigen und wünschenswerten Maßnahmen nicht möglich (GdW, 2014; Jocher et al., 2016; ZIA, 2021).

Als Alternative zu barrierefreien Miet- und Eigentumswohnungen sowie zum Alters- und Pflegeheim entwickelten Fachpersonen aus der Wohnungswirtschaft und dem sozialen Bereich spezifische Seniorenwohnkonzepte (Borgloh et al., 2010; Kempf, 2015; Tews, 2000; Thiele, 2016). Ende der 2010er Jahre entdeckten Investoren die Asset-Klasse Seniorenresidenz, mit der Service-Wohnen für eine gut betuchte Zielgruppe angeboten wird (Eichener & Kamis, 2018; NAI apollo group, 2019). Andere Ansätze gehen in Richtung gemeinschaftsorientiertes Alterswohnen in Wohngruppen und Hausgemeinschaften. Solche Ansätze passen für bestimmte Zielgruppen, sind aber keine Lösung für die breite Masse.

### 1.1.2 Wenig Ansätze zur Förderung von Umzügen

Weil altersgerechte Wohnungsangebote häufig einen Umzug erfordern, sind Wohnungen allein noch keine ausreichende Antwort auf den demografischen Wandel. Denn Umzüge sind in der älteren Generation keine Selbstläufer. Trotzdem werden kaum Ansätze diskutiert, wie altersgerechte Wohnungen erfolgreicher für die Zielgruppe vermarktet und vermietet werden können (Rischanek & Amann, 2004).

Weil es viele ältere Menschen bevorzugen, Teil des gewöhnlichen Wohnungsmarktes zu bleiben und Unterstützung, Betreuung und Pflege individuell zu organisieren, geht es nicht nur um die Vermarktung und Vermietung von Sonderangeboten, sondern auch um Erst- und Wiedervermietung von gewöhnlichen (barrierearmen) Mietwohnungen: Ältere Menschen fallen im Bewerbungsprozess aufgrund des hohen Tempos bei online-basierten Vermietungen allerdings häufig durch die Maschen (Zimmerli, 2019a). Antworten braucht es insbesondere für Wohnungsmärkte mit hohem Mietpreisniveau und großer Nachfrage. Auf solchen Märkten droht wohnungssuchenden Senioren mit geringen Renten, dass sie bei einem Umzug wegen der hohen Mietpreise in die Altersarmut gedrängt werden (Braun & Thomschke, 2017; Gordo et al., 2019).

### 1.1.3 Erste Ansätze für die Begleitung in Erneuerungsprozessen

Die Wohnsituation von älteren Menschen wird auch mit Bauvorhaben wie energetischen oder altersgerechten Gebäudeerneuerungen tangiert. Es braucht Ansätze, wie ältere Wohnungseigentümer für solche Vorhaben gewonnen werden können, damit Projekte umgesetzt werden können (Bosch-Lewandowski et al., 2014; Kaßler

& Benusch, 2014). Bei Erneuerungen von Mietwohnungen zeigt sich, dass ältere Mieterinnen und Mieter durchaus belastbar sind. Es ist eine kleine Minderheit, die von den Vorhaben stark beansprucht wird und von Wohnungsunternehmen besondere Aufmerksamkeit erfordert (Geissler-Frank et al., 2017).

#### 1.1.4 Viele Möglichkeiten im Mietmanagement

Altersgerechte Wohnungen, ein besserer Zugang zum Wohnungsangebot und ein Mietermanagement bei Erneuerungsvorhaben lösen viele, aber noch nicht alle Fragen, die der demografische Wandel aufwirft. Denn ein Umzug steht für eine Mehrheit der heutigen älteren Generation im Widerspruch zum Wunsch, im jetzigen Zuhause alt zu werden und nicht mehr umziehen zu müssen. Handlungsbedarf besteht deshalb auch bei der Reduktion von Barrieren im Wohnungsbestand (Deschermeier et al., 2020; Hoffmann et al., 2021). Weniger dringlich, aber dennoch offen, sind Fragen, wie der soziale Austausch zwischen Generationen in Wohnanlagen und Quartieren gefördert werden kann (Alisch et al., 2017; Barthelmes-Wehr, 2021) oder wie Personal vor Ort den Kontakt zu älteren Menschen halten kann (Althaus & Birrer, 2019; Strebel, 2015).

#### 1.1.5 Geringer Handlungsdruck, dringliche Prioritäten liegen woanders

Während die energetische Anpassung des Gebäudebestands, die Digitalisierung von Planungs-, Bau- und Bewirtschaftungsprozessen und steigende Kosten im Neubau viel Aufmerksamkeit und Ressourcen binden, ist der von außen kommende Handlungsdruck für die Anpassung des Wohnungsangebots und von Managementprozessen auf die ältere Generation noch gering: Druck entsteht nur, wenn planungsrechtliche Vorgaben gemacht werden oder wenn Wohnungsunternehmen Nachhaltigkeitsreportings mit seniorenbezogenen Kriterien erstellen müssen bzw. Anlagefonds haben, die auf soziale Nachhaltigkeit ausgerichtet sind (von Jürgen-sonn & Köster, 2021).

#### 1.1.6 Forschungsfragen

In diesem Kontext widmet sich unsere Studie vier Fragen, wie Wohnungsunternehmen zur Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechten Mietwohnungen beitragen können:

- Wie kann der Lock-in-Effekt in Wohnungen gelöst werden?
- Wie kann der Zugang zu bezahlbaren Wohnungen verbessert werden?
- Wie können Erneuerungen seniorenfreundlich gestaltet werden?
- Wie können ältere Menschen auf dem Wohnungsmarkt erreicht werden?

Die Forschungsarbeit verknüpft diese gesellschaftlichen Fragen mit Handlungsmöglichkeiten im Bestandsmanagement, bei Erneuerungsvorhaben, der Projektentwicklung und im laufenden Betrieb der Bewirtschaftung. Wir untersuchen, in welchen Handlungsfeldern die Wohnungswirtschaft aktiv ist oder in Zukunft aktiv werden möchte und welche Aufgaben auf sie zukommen und beleuchtet, wie sich unterschiedliche Bereiche der Wohnungsunternehmen aufstellen können, damit Maßnahmen möglichst gut wirken. Dabei stehen die Bereiche Portfolio-/Asset Management und das Vermietungsmanagement stehen im Vordergrund.

Die Studie sucht nach Antworten, wie die Wohnungswirtschaft mit einem vertretbaren Aufwand einen möglichst großen Beitrag in folgenden Handlungsfeldern leisten kann:

- Sensibilisierung für das Wohnen im Alter.
- Abbau von Barrieren in Wohnungen und Anpassung von Außenanlagen.
- Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche und Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben.
- Neubau von barrierearmen und -freien Wohnungen und eigene Standards für barrierearme Wohnungen.
- Soziale Nachhaltigkeitsziele und -kriterien.
- Generationenwohnen, Nachbarschaftsangebote und Ansprechpersonen.

In den Handlungsfeldern untersuchen wir anhand von Praxisbeispielen, wie Versorgungsziele eingebunden werden müssen, welche Aufgaben das Portfolio- oder Asset Management in der Umsetzung übernehmen, welche Rolle die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen und mit den Mieterinnen und Mietern spielt und welches Potenzial ein aktives und zielgruppenorientiertes Kundenmanagement hat.

Weil ältere Menschen nicht gleich ältere Menschen sind, vertieft die Studie, in welchen Handlungsfeldern sich Maßnahmen an die ältere Generation im Gesamten richten können und in welchem Kontext es sinnvoll ist, den Fokus auf vulnerable Zielgruppen innerhalb der älteren Generation zu legen.

Als Ergebnis zeigen wir auf, welche Spielräume die Wohnungswirtschaft hat, welche Wirkung sie in den Handlungsfeldern erzeugen kann, welche Zielgruppen im Vordergrund stehen und welchen Beitrag Kooperationen mit Dienstleistern und Organisationen leisten können.

## 1.2 Projektteam, Organisation und Forschungspraxispartner

An der Studie waren die Technische Universität Berlin mit dem Fachgebiet Planungs- und Bauökonomie / Immobilienwirtschaft, das sozialwissenschaftliche Planungs- und Entwicklungsbüro Zimraum sowie das Swiss Real Estate Institute Zürich, das der Hochschule für Wirtschaft Zürich angegliedert ist, beteiligt. In das Forschungsprojekt waren über zwanzig Forschungspraxispartner aus den Bereichen Wohnungswirtschaft, Verbände, Dienstleistung, Forschung und öffentliche Verwaltung involviert (Tabelle 1).

Tabelle 1  
Übersicht über die Forschungspraxispartner

Bereich	Forschungspraxispartner
Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftlich: Corpus Sireo Real Estate GmbH; Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG; Industria Wohnen GmbH; Vivawest Wohnen GmbH; Vonovia SE; Terragon AG Genossenschaften: Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden e. G.; Lübecker Bauverein e. G. Kommunal: GESOBAU AG; GEWOBA AG, Immobilien Basel-Stadt IBS
Verbände	gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.; IVD Immobilienverband Deutschland, Region Berlin-Brandenburg; SVIT Zürich Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft; BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.; VIVD Verband der Immobilienverwalter Deutschland e.V.; ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.
Dienstleistung / Forschung	Deutsches Zentrum für Altersfragen; Netzwerkagentur GenerationenWohnen c/o STATTBAU GmbH; SOPHIA Berlin GmbH
Öffentliche Verwaltung	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Studie wurde in einer Recherchephase, einer Feldphase und einer Synthesephase erarbeitet. Die Forschungspraxispartner wurden in der Recherche- und Feldphase mit Interviews und einem Fachaustausch und in der Synthesephase mit Workshops eingebunden.

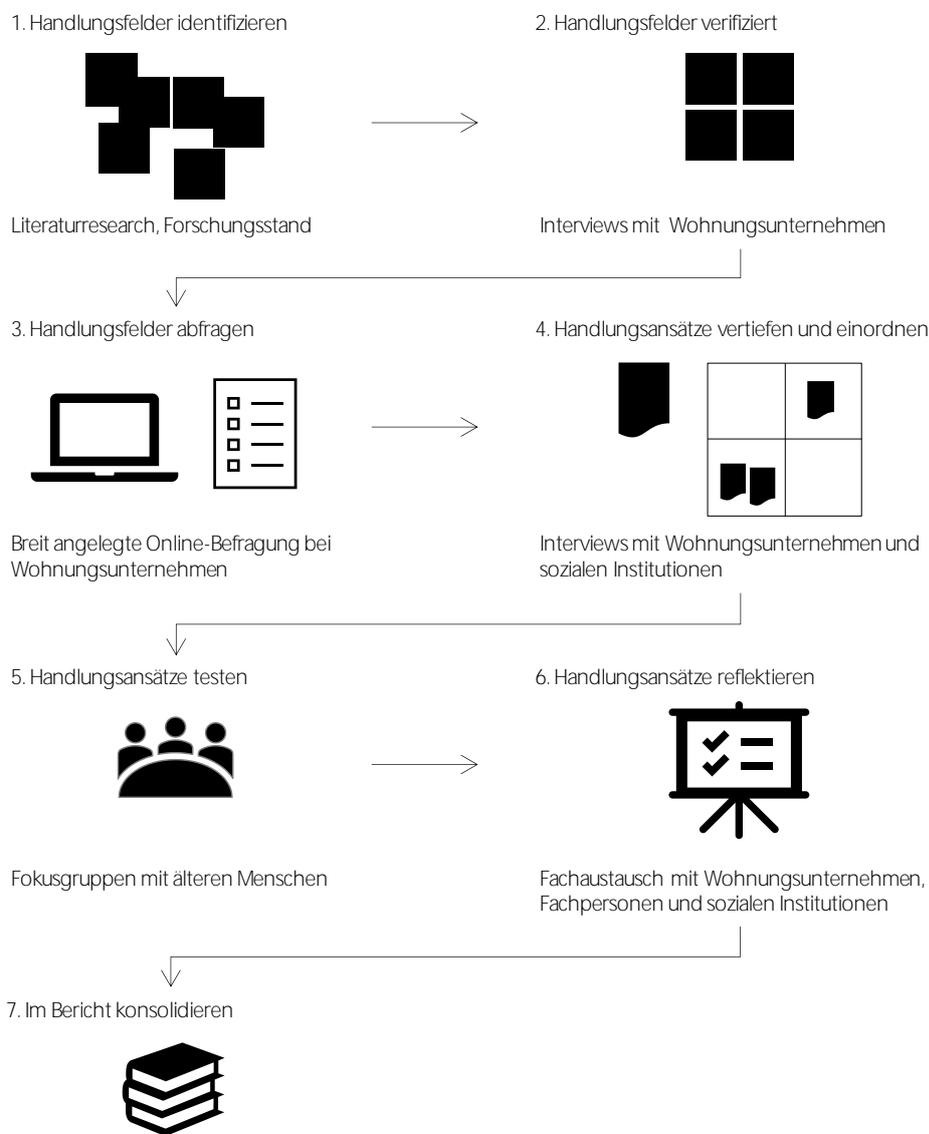
### 1.3 Methode und Ablauf

Methodisch wurde ein iteratives Vorgehen mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen empirischen Methoden gewählt (Abbildung 1, S. 12).

In einem ersten Schritt wurde der aktuelle Stand der Forschung auf Handlungsfelder zur Bestandserneuerung, zu Umzugsangeboten für Senioren, Maßnahmen in der Vermietung und Vermarktung, Unterstützungs- und Anpassungsmaßnahmen, zu altersgerechten Wohnungsangeboten sowie zu sozialen Nachhaltigkeitskriterien untersucht. Daraus ist eine Liste mit 19 Handlungsfeldern entstanden.

Die Handlungsfelder wurden in einem zweiten Schritt mit elf leitfadengeführten Interviews mit Forschungspraxispartnern, Vertreterinnen und Vertretern von Wohnungsunternehmen und Wohnungswirtschaftsverbänden verifiziert. Innerhalb der Handlungsfelder wurden Fokusthemen identifiziert.

Abbildung 1  
Methodisches Vorgehen



Quelle: Eigene Darstellung

Im dritten Schritt wurde eine breit angelegte Online-Befragung durchgeführt, mit der eine Einschätzung zu (mittlerweile) 20 Handlungsfeldern sowie den Fokusthemen abgeholt wurde. Abgefragt wurden auch diverse Merkmale zu den Unternehmen. An der Befragung teilgenommen haben Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die über einen regional nicht repräsentativen Adressdatensatz angeschrieben wurden. Zur Verbreitung der Befragung haben diverse Forschungspraxispartner – die Verbände – ihre Mitglieder angeschrieben. Weiter wurden Wohnungsunternehmen auf Basis einer Internetrecherche zur Teilnahme angefragt. Als Benchmark für den Stand der Wohnungswirtschaft in Deutschland wurden auch wohnungswirtschaftliche Akteure in der Schweiz befragt.

Im vierten Schritt wurden jene zwölf Handlungsfelder priorisiert und zusammengeführt, in denen die meisten Befragten aktiv sind oder an denen die Befragten das größte Interesse zeigten. Diese Auswahl wurde mit einer weiterführenden Literaturrecherche sowie mit dreizehn leitfadengeführten Interviews mit Wohnungsunternehmen und sozialen Institutionen inhaltlich vertieft, d.h. die Hypothesen wurden innerhalb der Handlungsfelder an verschiedenen Praxisbeispielen qualitativ geprüft.

Die Sicht der Nachfrage – also der älteren Menschen – auf die Handlungsfelder wurde im fünften Schritt mit drei nicht repräsentativen Fokusgruppen mit insgesamt ca. 20 Personen eingeholt. Die Gruppen zeichneten sich durch eine heterogene Zusammensetzung in Bezug auf den sozioökonomischen Hintergrund aus. Alle Teilnehmenden wohnen in der gleichen Großstadt, allerdings in Stadtteilen mit großen Unterschieden in Bezug auf die durchschnittlichen Wohnungsmieten und die Nachfrage nach Wohnraum.

Die Erkenntnisse aus der Befragung, der Analyse der Handlungsfelder und Praxisbeispiele sowie den Fokusgruppen wurden im sechsten Schritt in einem Fachaustausch mit rund 60 interessierten Wohnungsunternehmen, Fachpersonen und sozialen Institutionen in einem hybriden Format mit Teilnehmenden vor Ort und online Zugeschalteten aus Deutschland und der Schweiz diskutiert und reflektiert.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Befragung, der Analyse der Handlungsfelder, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch wurden nochmals in kleineren Workshops mit Forschungspraxispartnern diskutiert und im Endbericht konsolidiert.

In Kapitel 2 und Kapitel 3 werden der Forschungsstand zur Nachfrage- und Angebotsseite aufgearbeitet und die Handlungsfelder hergeleitet. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse aus der Befragung der Wohnungswirtschaft präsentiert. In Kapitel 5 werden die Schlussfolgerungen mit den übergeordneten Erkenntnissen und der Diskussion sowie das Fazit präsentiert. In Kapitel 6 sind die qualitativ untersuchten Handlungsfelder mit den Analysen und Ergebnisse zu den Handlungsbereichen und den Praxisbeispielen dokumentiert.

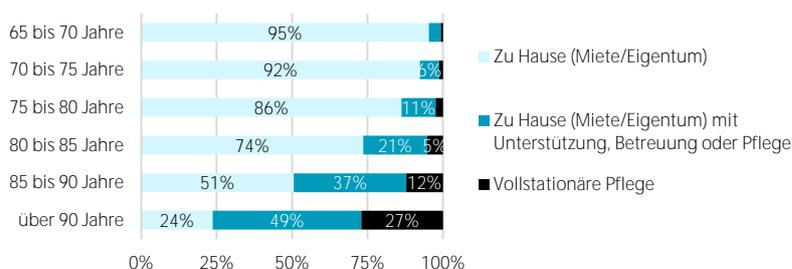
## 2 Betroffenheit der Wohnungsunternehmen

Wohnungsunternehmen werden in den nächsten zehn Jahren stärker mit den Bedürfnissen von älteren Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt konfrontiert. Wer sich auf dieses Kundensegment vorbereiten will, muss im Kerngeschäft umdenken. Für die Umsetzung helfen Strategien, Controlling-Instrumente, Standards oder Kooperationen mit Dienstleistern.

### 2.1 Verlagerung vom Pflegeheim in die Mietwohnung

Wohnungsunternehmen können sich dem demografischen Wandel nicht entziehen. Sie werden sich künftig zwangsläufig mit mehr älteren Mieterinnen und Mietern auseinandersetzen müssen. Mit den geburtenstarken Jahrgängen erreichen in den nächsten fünfzehn Jahren deutschlandweit bis zu knapp 19 Millionen Menschen das Rentenalter, was 23 % der Bevölkerung entspricht<sup>1</sup>. Im selben Zeitraum erreichen bis zu 12 Millionen Menschen das 80. Lebensjahr, mit dem der Bedarf nach Unterstützung, Betreuung oder Pflege in der (Miet-) Wohnung größer wird (Abbildung 2).

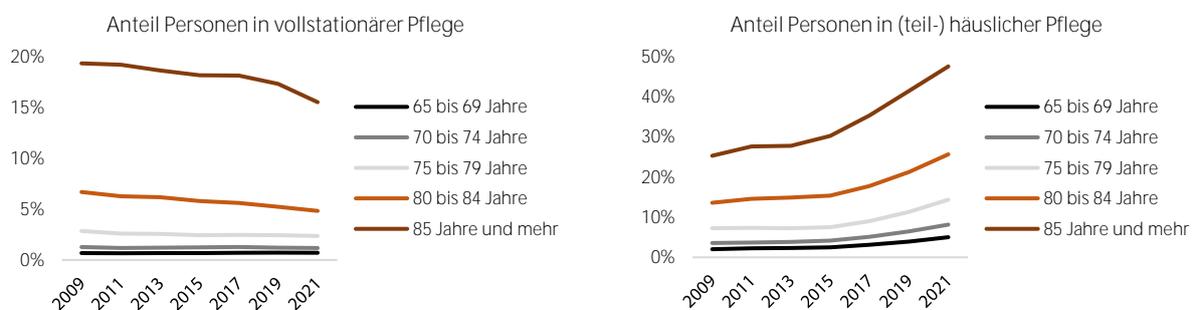
Abbildung 2  
Wohn- und Pflegesituation der über 65-Jährigen im Jahr 2019



Daten: Statistisches Bundesamt Deutschland

Der Anteil ältere Mieterinnen und Mieter nimmt auch zu, weil weniger Umzüge in Pflegeinstitutionen stattfinden: Bereits heute ziehen nur noch 12 % der 85- bis 90-Jährigen und 27 % der über 90-Jährigen in eine vollstationäre Pflege (Abbildung 2). Einerseits, weil der Unterstützungs-, Betreuungs- und Pflegebedarf erst im sehr hohen Alter eine Mehrheit betrifft (Abbildung 2). Andererseits, weil auch die häusliche Unterstützung, Betreuung und Pflege einfacher geworden ist (Abbildung 3). Sie kann heute mit wenig Aufwand und nach individuellem Bedarf von Mieterinnen und Mietern ohne Zutun des Wohnungsunternehmens organisiert werden.

Abbildung 3  
Personen in vollstationärer und (teil-) häuslicher Pflege, 2009 - 2021



Daten: Statistisches Bundesamt Deutschland

<sup>1</sup> Daten: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023, Stand: 28.07.2023

Fachpersonen gehen davon aus, dass der Anteil älterer Menschen in häuslicher Pflege in den kommenden Jahren weiter steigen wird. Nicht nur entspricht dies dem Wunsch der älteren Bevölkerung. Die steigenden Kosten und der akute Mangel an Fachkräften werden auch von politischer Seite zu mehr Anstrengungen führen, dass möglichst viele Menschen in ihren Wohnungen bleiben (Auffenberg, 2021; Auffenberg et al., 2022; Balzter, 2023; Creutzburg, 2023; Dahm-Griess, 2013; Hämel & Schaeffer, 2013; in der Schmitt et al., 2022; Kochskämper et al., 2019; Zakel et al., 2015).

Das längere Zuhausebleiben bedeutet allerdings auch, dass mehr Wohnraum zur Verfügung stehen muss. Bleiben ältere Menschen im Familienheim, hat dies einen hohen Flächenverbrauch zur Folge: 2022 wohnten 27 % der alleinlebenden über 65-Jährigen auf mindestens 100 Quadratmetern<sup>2</sup>. Ziehen ältere Menschen im Alter in eine altersgerechte Wohnform um, trägt dies zur Reduktion des Flächenbedarfs bei.

## 2.2 Handlungsbedarf: Nicht nur barrierefreie Wohnungen

Die Wohnungswirtschaft hat den Handlungsbedarf erkannt und zählte den demografischen Wandel in den letzten fünf Jahren jeweils zu den zwei Megatrends, welche die Branche am stärksten beeinflussen (EY - Deutschland, 2023). Weil im Bewusstsein der Wohnungswirtschaft vor allem verankert ist, dass es an barrierefreiem Wohnraum fehlt (Meyer, 2016), sind Investoren sensibilisierter auf das Thema als das Property und Facility Management (Pfnür & Wagner, 2018). Dieses Ergebnis ist zwar nachvollziehbar, denn zur Kernaufgabe von Wohnungsunternehmen gehört die Bereitstellung von Wohnraum: also die Erstellung, Anpassung und Aufwertung von altersgerechten Wohnungen, Gebäuden und Außenanlagen. Zu den Kernaufgaben zählt allerdings auch die Verteilung von Wohnraum, wofür die Bewirtschaftung und das Vermietungsmanagement zuständig ist. Neben dem Zugang zum Wohnraum sind zunehmend auch Handlungsansätze zur Erleichterung der sozialen Einbindung von Mieterinnen und Mietern in die Nachbarschaft oder zur Intensivierung der Kundenbeziehung über die Information zu wohnrelevanten Themen gefragt (GdW, 2013; Jann, 2015a: 165).

Eine verstärkte Ausrichtung des Kundenmanagements auf ältere Mieterinnen und Mieter ist eine langfristige Investition, mit der Wohnungsunternehmen eine Vertrauensbasis schaffen können (Eisele & Stamer, 2014; Isamuchamedow et al., 2015). Eine gute Vertrauensbasis kann in einem Marktumfeld mit eher geringer Nachfrage nach Wohnungen vorteilhaft sein, um eine Mietergruppe mit einem geringeren Risiko für Mietzinsausfälle zu halten (Angel & Heitzmann, 2010).

Eine gute Vertrauensbasis hilft auch, ältere Menschen für die Realisierung von Erneuerungsvorhaben zu gewinnen. Ältere Menschen gehören zu den sozialen Gruppen, die mit solchen Veränderungen eher Schwierigkeiten haben (Geissler-Frank et al., 2017), als finanziell besonders verletzlich gelten (Gordo et al., 2019) und medial viel Aufmerksamkeit erhalten (Vonovia, 2020). Wenn sie von Schlichtungsstellen oder Mietgerichten als Härtefälle anerkannt werden, können sie Erneuerungsvorhaben um Jahre verzögern.

Eine gute Vertrauensbasis kann schließlich die Bereitschaft von älteren Mieterinnen und Mietern erhöhen, von einer nicht altersgerechten in eine altersgerechte Wohnung umzuziehen. Auf Wohnungsmärkten mit eher geringer Nachfrage hilft eine stärkere Kundenorientierung, ältere Personen als potenzielle Mieterinnen und Mieter zu gewinnen (Jacobs, 2018).

## 2.3 Hebel und Instrumente in den Wohnungsunternehmen

Wohnungsunternehmen, die sich dem Kundensegment der älteren Mieterschaft zuwenden möchten, sind in unterschiedlichen Bereichen im Unternehmen handlungsfähig. Übergeordnet treffen Führungskräfte, die unternehmensrelevante Entscheidungen treffen, Entscheidungen. Relevante Bereiche im Unternehmen sind das Portfolio- und Asset Management, das Entscheidungen zum Wohnungsbestand trifft, und das Property Management, das mit der Bewirtschaftung und dem Vermietungsmanagement die Kundenbeziehungen pflegt (Pfnür, 2011). Für die Ausführung sind leistungswirtschaftliche Bereiche wie das Facilitymanagement oder die

---

<sup>2</sup> Daten: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23\\_N035\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23_N035_12.html)  
Stand: 27.01.2024

Projektentwicklung und das Baumanagement zuständig (Pfnür, 2011). Je nach Unternehmen zählen auch das Sozial- und Quartiersmanagement dazu. Innerhalb der Unternehmen können Führungskräfte und betroffene Bereiche das Wohnen im Alter als Strategie verankern und sie können zielgruppen- und unternehmensspezifische Handlungsansätze entwickeln und in Instrumente und Prozesse integrieren.

### 2.3.1 Strategien

Ein Handlungsfeld für Führungskräfte sind Strategien zum Umgang mit der älter werdenden Mieterschaft. Unternehmen, die das Thema auf die Agenda setzen, signalisieren nach außen, dass und wie sie sich mit dem Thema befassen.

In der Schweiz sind Strategien zum demografischen Wandel in der Hälfte der Wohnungsunternehmen und je bei einem Drittel der Vermarktungs- und Bewirtschaftungsunternehmen, die als Dienstleister tätig sind, verankert (Zimmerli & Schmidiger, 2016). Der Großteil der Strategien bezieht sich allerdings auf die Bereitstellung von barrierearmen oder barrierefreien Wohnungen, wenige Unternehmen haben Strategien zum Kundenmanagement. Zur deutschen Wohnungswirtschaft liegen keine vergleichbaren Informationen vor.

### 2.3.2 Controlling-Instrumente

Führungskräfte sowie Portfolio- und Asset Management können Controlling-Instrumente dazu nutzen, die Anpassung an die älter werdende Mieterschaft auf der operativen Ebene zu steuern. Controlling-Instrumente machen Leistungen messbar und tragen dazu bei, dass neue Themen im Unternehmen umgesetzt werden (Pfnür, 2011).

Die Wohnraumversorgung von älteren Mieterinnen und Mietern kann auch in den sozialen Themen von Nachhaltigkeitsinstrumenten verankert werden (Alisch et al., 2017; Barthelmes-Wehr, 2021). Mit dem jährlichen Reporting steht ein Instrument für die strategische und operative Ebene zur Verfügung, Maßnahmen kontrolliert umzusetzen und systematisch zu dokumentieren. (> Praxisbeispiele Kap. 6.7)

### 2.3.3 Eigene Standards

Ein weiteres Handlungsfeld für das Portfolio- und Asset Management sind eigene Standards, mit denen Portfolios und Wohnanlagen für ältere Mieterinnen und Mieter positioniert und optimiert werden können. Eigene Standards können in der Bestandsentwicklung und im Neubau beispielsweise die Umsetzung von Normen zum barrierefreien und barrierearmen Bauen konkretisieren. Wohnungsunternehmen können mit Standards beispielsweise Prioritäten in Bezug auf die Bezahlbarkeit des Wohnraums oder zu Alleinstellungsmerkmalen beim Ausbaustandard setzen (Jocher et al., 2016). (> Praxisbeispiele Kap. 6.5)

Standards können aber auch im Mietermanagement verbessert werden, indem beispielsweise die Vermarktung oder Vermietungsprozesse stärker auf das Verhalten und die Bedürfnisse älterer Mieterinnen und Mieter ausgerichtet werden. Aufgabe des Portfolio- und Asset Management ist es, Potenziale zu erkennen und die zuständigen Bereiche oder Dienstleister mit der Ausführung zu beauftragen.

### 2.3.4 Kooperationen und externe Dienstleister

Um Prozesse und Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Mietermanagement kümmern sich in der Regel das Property und Facility Management. Dienstleistungen wie Beratung zu Wohnungsanpassungen, zu Nachbarschaftsangeboten oder zur Unterstützung im Alltag gehören allerdings nicht zu deren Kernkompetenz. Wollen Wohnungsunternehmen älteren Mieterinnen und Mietern trotzdem solche Dienstleistungen anbieten, können sie Personal schulen, Sozial- und Quartiersmanager einsetzen, oder Kooperationen mit externen Dienstleistern eingehen. Für die Zusammenarbeit mit Externen gibt es unterschiedliche Modelle. Wohnungsunternehmen können als Generalunternehmer agieren und als zwischengeschaltete Vertragspartei einen Vertrag mit dem Dienstleister und dem Mieter eingehen. Oder sie treten als reine Vermittler von Dienstleistungen zwischen Mieter und Dienstleisterin auf (Brylok, 2012). Welches Modell Wohnungsunternehmen verfolgen, hängt mit ihrem Rollenverständnis und Risikoappetit zusammen.

## 2.4 Spielräume von Wohnungsunternehmen

Wohnungsunternehmen bringen unterschiedliche Voraussetzungen und damit Spielräume für ein Engagement für die Wohnraumversorgung von älteren Menschen mit. In der Studie werden die Spielräume mit verschiedenen Kriterien abgesteckt: Mit der Nachfrage nach Wohnraum und dem Preissegment des Wohnungsbestands wird der Einfluss des Wohnungsmarktes kontrolliert. Der Wohnungsbestand wird anhand der Größe und dem räumlichen Schwerpunkt kontextualisiert. Und es wird berücksichtigt, wie Wohnungsunternehmen Kapital beschaffen und zu welcher Eigentümergruppe sie gehören.

Dazu werden zwei Paare von Hypothesen untersucht:

- Je höher die Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt oder je höher der Rechtfertigungsdruck bei der Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital ist, desto geringer ist das Engagement.
- Je höher das Preissegment des Wohnungsbestands ist oder je größer der Wohnungsbestand ist, desto größer ist das Engagement.

In der Studie wird zwischen Wohnungsunternehmen unterschieden, die hauptsächlich Bestand in Großstädten, in Städten, im suburbanen Raum, im ländlichen Raum oder gemischte Bestände haben. Es wird kontrolliert, ob es sich um privatwirtschaftliche, genossenschaftliche oder kommunale Wohnungsunternehmen handelt.

Zur Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt wird zwischen Wohnungsunternehmen unterschieden, die hauptsächlich Bestände auf angespannten (hohe Nachfrage), ausgeglichenen oder entspannten (eher geringe Nachfrage) Wohnungsmärkten oder gemischte Bestände haben.

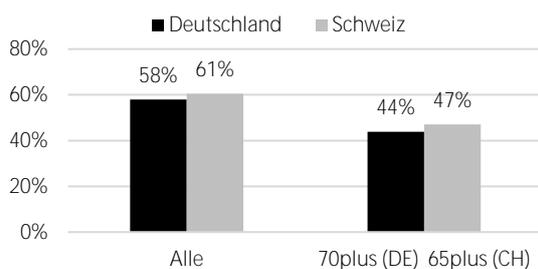
Für die Preissegmente werden Wohnungsunternehmen kategorisiert, die Wohnungen hauptsächlich im günstigen Segment im Verhältnis zum Markt, hauptsächlich marktübliche Wohnungen, hauptsächlich teure Wohnungen im Verhältnis zum Markt oder gemischte Bestände haben.

Die Bestände der Unternehmen werden in fünf Größenkategorien geteilt: in sehr kleine Unternehmen, bei denen es sich auch um Selbständige handeln kann (weniger als 100 Wohnungen), in kleine Bestände mit 100 bis 500 Wohnungen, in mittlere Bestände mit 500 bis 10.000 Wohnungen sowie in große (10.000 – 75.000 Wohnungen) und sehr große Bestände (> 75.000 Wohnungen).

Bei der Art der Kapitalbeschaffung wird zwischen Wohnungsunternehmen unterschieden, die hauptsächlich Fremdkapital über Banken beziehen, die Eigen- und/oder Fremdkapital über den Kapitalmarkt beziehen, Kapital hauptsächlich außerhalb des Kapitalmarktes beziehen oder sehr gemischte Finanzierungen nutzen.

Mit der Befragung der wohnungswirtschaftlichen Akteure wird untersucht, wie sich diese Kriterien auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Wohnraumversorgung von älteren Menschen auswirken. Die Befragung wird mit einem Fokus auf Deutschland durchgeführt. Als Benchmark werden auch wohnungswirtschaftliche Akteure in der Schweiz befragt. Damit wird kontrolliert, wo die Akteure auf dem deutschen Wohnungsmarkt im Verhältnis zu einem weiteren deutschsprachigen Land mit einer ähnlichen Mieterquote stehen (Abbildung 4).

Abbildung 4  
Mieterquote in Deutschland und der Schweiz, alle und nach Alter



Quelle: Statistisches Bundesamt (Deutschland), Bundesamt für Statistik (Schweiz)

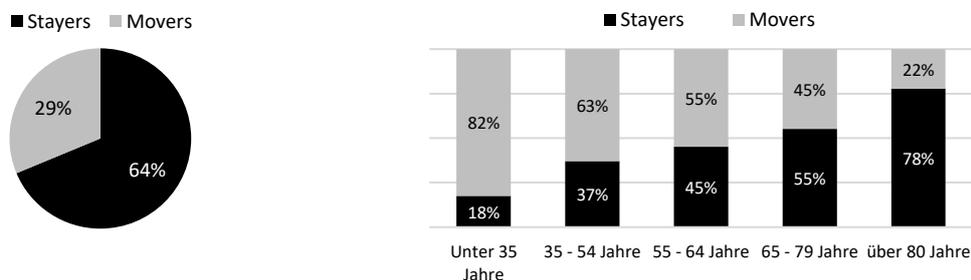
### 3 Handlungsfelder nach Zielgruppensegmenten

Wohnungsunternehmen können für unterschiedliche Zielgruppen aktiv werden. Ältere Menschen lassen sich vereinfacht in „**Stayer**“ und „**Mover**“ segmentieren, also in Mieterinnen und Mieter, die als um- oder zuziehende Kunden, oder als bestehende Kunden, angesprochen werden können (Teti et al., 2014). Es gibt viele Möglichkeiten, bestehenden Mieterinnen und Mietern das Wohnen im Alter zu vereinfachen. Dabei wird den Möglichkeiten, Um- und Zuzüge zu fördern, in der Forschung und in der öffentlichen Debatte noch wenig Beachtung geschenkt. Und dies, obwohl der Zugang zu bezahlbarem Wohnraum für Menschen mit geringen finanziellen Mitteln auf Wohnungsmärkten mit einer hohen Nachfrage zu den großen Herausforderungen zählt.

#### 3.1 Zielgruppensegmentierung: Stayer und Mover

Stayer und Mover unterscheiden sich in ihrer Umzugsbereitschaft. Stayer repräsentieren das heutige Paradigma zum Wohnen im Alter: das „**aging in place**“ (Deutscher Bundestag, 2017; Hoffmann et al., 2021; Kramer & Pfaffenbach, 2016). Sie haben eine geringe Umzugsbereitschaft und machen die Mehrheit der älteren Menschen aus (Abbildung 5). Unter ihnen sind Personen mit tiefem sozioökonomischem Status häufiger vertreten, Engagements müssen sich also auch an tieferen Budgets orientieren. Mover sind grundsätzlich bereit, die Wohnung nochmals zu wechseln (Teti et al., 2014). Unter ihnen sind Frauen häufiger verbreitet als Männer, also empfänglicher für Umzugsangebote (Teti et al., 2012). Auch Hauseigentümerinnen mit Absicht zum Umzug in eine Mietwohnung sind ein nicht zu vernachlässigendes Kundensegment, da Eigentum in der Altersgruppe 65plus dominiert und ein Umzug Wohnraum für Familien freispielt (Voigtländer & Sagner, 2019).

Abbildung 5  
Stayer und Mover ab 50 Jahren (links) und nach Altersgruppen (rechts)



Quelle: Eigene Darstellung, nach Teti et al. (2014) und Zimmerli (2019b)

Auch wenn die Mehrheit im eigenen Zuhause alt werden möchte, bedeutet das nicht, dass ältere Menschen kein relevantes Zielgruppensegment auf dem Wohnungsmarkt sind: Im Jahr 2020 lag die durchschnittliche Binnenwanderung von über 65-Jährigen über die Gemeindegrenze hinweg bei 1,5 Umzügen pro tausend Einwohnernde.<sup>3</sup> Das ist zwar wenig, verglichen mit 3,1 Umzügen pro tausend 35- bis 64-Jährige, aber es ist nicht vernachlässigbar.

Kernthemen für die Wohnungsunternehmen sind also Maßnahmen, die sowohl das Wohnen in den eigenen vier Wänden als auch den Zugang zum Wohnungsangebot erleichtern. Dabei können Wohnungsunternehmen Maßnahmen auf alle älteren Menschen ausrichten oder nur auf Subgruppen, die aufgrund von finanziellen, sozialen oder gesundheitlichen Bedingungen speziellen Handlungsbedarf erfordern.

<sup>3</sup> BIB Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung [https://www.bib.bund.de/Permalink.html?cms\\_permaid=1217658](https://www.bib.bund.de/Permalink.html?cms_permaid=1217658) (2.8.2023)

## 3.2 Handlungsfelder für Stayer: Altwerden in einem privaten Zuhause

Stayer stellen sich darauf ein, in ihrer jetzigen Wohnsituation alt zu werden (Teti et al., 2014). Wohnungsunternehmen können sie mit der Anpassung der Wohnung, mit Ansprechpersonen und im Umgang mit Erneuerungsvorhaben unterstützen. Sie können ihre Wohnsituation mit der Anpassung von Außenanlagen und Nachbarschaftsangeboten aufwerten und sie können sie mit der Sensibilisierung auf das Wohnen im Alter zum proaktiven Handeln anregen.

### 3.2.1 Sensibilisierung

Wohnungsunternehmen können ältere Mieterinnen und Mietern auf verschiedenen Ebenen darin unterstützen, im privaten Zuhause alt zu werden, sei dies mit der Anpassung der jetzigen Wohnung oder mit einem Umzug in eine altersgerechte Wohnung. Fachleute raten, die Anpassung der Wohnsituation frühzeitig zu thematisieren (Scherr & Berg, 2020; Teti et al., 2012). Einerseits, weil es häufig mehrere Jahre vom ersten Gedanken bis zur Realisierung dauert. Andererseits, weil die Veränderungsbereitschaft im jüngeren Alter höher ist als im hohen Alter.

Auch wenn ältere Mieterinnen und Mieter keine Neigung zum Umziehen haben, machen sie sich Gedanken zum Wohnen im Alter (Jann, 2015b). Wenn ältere Menschen bereit sind, nochmals umzuziehen, setzen sie diesen Gedanken allerdings oft nicht oder nicht sofort um. Gedanken zu einer Anpassung der Wohnsituation müssen reifen. **Kein offenes Ohr haben in der Regel „Unbeteiligte“, die sich entweder dem Thema verweigern** oder mit der aktuellen Situation zufrieden sind (Jann, 2015b: 4). Empfänglich sind „Offene“, die etwa 30 % und „Parate“, die etwa 5 % der älteren Mieterschaft ausmachen (Zimmerli, 2019a: 144). Dabei sind die Übergänge fließend: „Unbeteiligte“ können zu „Offenen“ werden, „Offene“ zu „Paraten“, und „Parate“ wieder zu „Unbeteiligten“. Für Wohnungsunternehmen bedeutet das, dass sie regelmäßig informieren und kommunizieren müssen, wenn sie ältere Mieterinnen und Mieter mit Angeboten zu Umzügen oder Anpassungen an der Wohnung erreichen möchten.

Sensibilisierungsmaßnahmen gehören in Wohnungsunternehmen in den Bereich des Beziehungsmarketings, mit dem langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden. In anderen Worten: Sensibilisierung ist Teil einer zielgruppenorientierten Kundenbetreuung (Brylok, 2012; GdW, 2013). Ansätze bieten die Kommunikationspolitik und dialogorientierte Maßnahmen (Brylok, 2012). Zu den dialogorientierten Maßnahmen gehören beispielsweise Mieterbefragungen, Veranstaltungen oder die persönliche Ansprache (Brylok, 2012; Eisele & Stamer, 2014). Solche Maßnahmen können in die gewöhnliche Mieterkommunikation eingebunden oder als zielgruppenspezifische Aufgabe behandelt werden. (> Praxisbeispiele Kap. 6.1).

### 3.2.2 Anpassung von Wohnungen

Mit der Anpassung der Wohnung werden die größten Hindernisse im Wohnalltag beseitigt. Barrieren gibt es in den meisten Wohnungen von älteren Menschen (Höpflinger, 2018). Der größte Handlungsbedarf liegt bei den Bädern, geringer ist der Handlungsbedarf bei Schwellen in der Wohnung (Nowossadeck & Engstler, 2017a).

Befragungen zeigen, dass sich viele ältere Menschen mit ihrer Wohnsituation arrangieren und trotz Barrieren eine hohe Wohnzufriedenheit haben (Hoffmann et al., 2021; Höpflinger, 2018). Wenn ältere Mieterinnen und Mieter keine Initiative für Anpassungen ergreifen, liegt das allerdings nicht nur am fehlenden Handlungsbedarf. Es kann auch daran liegen, dass sie nicht in der Lage sind, Anpassungen zu initiieren und umzusetzen (Jann, 2015b). Das bedeutet für Wohnungsunternehmen, dass Initiativen für Anpassungen auch von außen kommen können und dass die Unterstützung bei der Realisierung von Maßnahmen zentral für eine Umsetzung sein kann.

Die Realisierung von Anpassungen wurde in den letzten zehn Jahren mit mehreren Studien untersucht (Dechermeier et al., 2020; Müller, 2011). Aktuelle Zahlen zeigen, dass Förderkulissen des Bundes nicht nur von privaten Eigentümern, sondern auch von Wohnungsunternehmen gut angenommen werden (Leifels, 2020).

Neben den Krediten, die sich an Wohnungsunternehmen richten, bietet der Pflegekassenzuschuss älteren Mieterinnen und Mietern einkommensunabhängig eine Finanzierungsmöglichkeit für Anpassungen. Allerdings sind die Hürden für den Bezug der Zuschüsse relativ hoch und die Beträge reichen häufig nicht für die erwünschten Anpassungen aus (Zapfel et al., 2020). Das hat zur Folge, dass Anpassungen nicht vorgenommen werden, Mieterinnen und Mieter die Anpassungen mit eigenen Mitteln mitfinanzieren oder Wohnungsunternehmen in die Lücke springen. (> Praxisbeispiele Kap. 6.2)

### 3.2.3 Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben

Auch wenn ältere Mieterinnen und Mieter nicht mehr umziehen möchten, können sie von Veränderungen in der Wohnsituation betroffen sein. Großzyklische Gebäudeerneuerungen in bewohntem Zustand führen beispielsweise zu einem temporären Komfortverlust beim Wohnen. Große Umbauten oder Ersatzbauprojekte können auch Umzüge zur Folge haben. Weil Wohnungsunternehmen – zumindest einen Teil der Investitionen – auf Mieten umlegen dürfen, steigen die Wohnkosten. Bei finanziellen Härtefällen können Mietzinserhöhungen dazu führen, dass der private Konsum eingeschränkt werden muss (Gaßner et al., 2019).

Ältere Mieterinnen und Mieter, aber auch ältere Eigentümer von Wohnungen, haben ein großes Potenzial, Erneuerungsvorhaben zu verhindern, weil sie Veränderungen – aus unterschiedlichen Gründen – stärker als jüngere Generationen ablehnen (Geissler-Frank et al., 2017). Sind Erneuerungsvorhaben am Laufen, zeichnen sich ältere Mieterinnen und Mieter in Bezug auf Komfortverluste allerdings eher als genügsamer aus als jüngere (Geissler-Frank et al., 2017). Über die finanzielle Belastbarkeit von älteren Mieterinnen und Mietern gibt es keine konsolidierte Haltung (Gordo et al., 2019; Nowossadeck & Engstler, 2017b; Winkler, 2022). Konsens besteht darin, dass die Wohnkostenbelastung in den letzten Jahrzehnten gestiegen ist, eine wachsende Gruppe älterer Menschen auf finanzielle Unterstützung bei der Miete angewiesen ist und Alleinstehende besonders stark betroffen sind.

Mehr Akzeptanz gewinnen Erneuerungsvorhaben, wenn Wohnungsunternehmen die Betroffenen gut informieren und mit Beteiligungsmaßnahmen einbeziehen (Haug et al., 2017). Solche Maßnahmen führen dazu, dass Vorhaben im Durchschnitt schneller umgesetzt werden können (Haug et al., 2017). Die Akzeptanz von Mieterhöhungen ist erstaunlich hoch (Haug et al., 2017). In der Praxis werden ältere Mieterinnen und Mieter bei Mietkostenerhöhungen häufig als Härtefälle anerkannt, weil in der Abwägung nicht nur das Verhältnis von Miete und Einkommen beurteilt wird, sondern auch die Verwurzelung in der Wohnung und die gesundheitliche Verfassung (Gaßner et al., 2019). Wohnungsunternehmen kommen deshalb nicht darum herum, sich mit den Bedürfnissen älterer Mieter – oder Wohnungseigentümerinnen – auseinanderzusetzen, wenn sie Erneuerungsvorhaben umsetzen möchten. (> Praxisbeispiele Kap. 6.8)

### 3.2.4 Ansprechpersonen

Das Wohnen im Alter erfordert nicht nur eine gute materielle Versorgung mit einer passenden (Miet-) Wohnung. Zur Versorgungssicherheit gehört auch der Zugriff auf zuverlässige Ansprechpartner, die im Alltag unterstützen oder den Zugang zu Hilfe- und Unterstützungsleistungen erleichtern (Höpflinger, 2018).

**Befragungen von älteren Personen zeigen, dass eine Zusatzdienstleistung im Sinne eines „Kümmers vor Ort“** zwar auf Interesse stößt, aber hinter anderen Dienstleistungen, die Wohnungsunternehmen als Services anbieten können, zurückliegt (Höpflinger et al., 2019; Kaufmann, 2023). Wichtig ist für viele ältere Mieterinnen – verglichen mit jüngeren – eine telefonisch und persönlich ansprechbare Hausverwaltung (Zimmerli, 2019b).

Wohnungsunternehmen stellen heute Ansprechpartner v.a. im Rahmen von Sonderwohnformen zur Verfügung (Höpflinger, 2018), häufig handelt es sich dabei um externe Kooperationspartner (Sinning, 2017). Bei Genossenschaften kommt es vor, dass auch in gewöhnlichen Wohnsiedlungen Ansprechpersonen vor Ort im Einsatz sind (Beetz & Wolter, 2015). Der generelle Trend geht allerdings in eine andere Richtung: Die Kommunikation zwischen Mietenden und dem Vermietungsmanagement verlagert sich verstärkt auf digitale Kanäle, womit persönliche Kontakte reduziert werden (Friers & Jara Heiss, 2021; GdW, 2013). Der GdW, Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, geht allerdings davon aus, dass die Wohnungswirtschaft in Zukunft nicht darum herumkommt, für ältere Personen eine persönliche Kundenbetreuung anzubieten

(GdW, 2013). Wohnungsunternehmen bewegen sich also im Spannungsfeld, die Kommunikation mit Mieterinnen effizienter zu gestalten und gleichzeitig als Ansprechpartner erreichbar zu sein. (> Praxisbeispiele Kap. 6.11)

### 3.2.5 Anpassung von Außenanlagen

Die Wohnumgebung ist ein wichtiger Bezugspunkt für Menschen im Rentenalter, insbesondere für alte Menschen mit eingeschränkter Mobilität (Großhans, 2001; Höpflinger et al., 2019). Aufwertungen der Wohnumgebung können deshalb zur Bereicherung des Lebens älterer Menschen beitragen (Deutscher Bundestag, 1998). Handlungsmöglichkeiten haben Wohnungsunternehmen in den Außenanlagen. Sie können die Gestaltung und Aufenthaltsmöglichkeiten aufwerten und Anlagen mit sozialer Infrastruktur oder guter Beleuchtung zugunsten der subjektiven Sicherheit ergänzen (Deutscher Bundestag, 1998). Außenanlagen mit Aufenthaltsmöglichkeiten bieten vor allem in Wohnsiedlungen mit klein geschnittenen Wohnungen Kompensationsräume.

Begehbare, wohnungsnaher Grünräume sind auch Orte der Nachbarschaftspflege und der informellen Netzwerke (Weiss et al., 2010). Zur Nutzung von Außenanlagen in Wohnanlagen gibt es allerdings wenig empirische Evidenz. Thematisiert werden Nutzungskonflikte zwischen Generationen, die von Wohnungsunternehmen mit einer Segmentierung in ruhigere und aktivere Bereiche reduziert werden können (Teti & Höpflinger, 2020). Während Anforderungen an barrierearme Außenanlagen genau definiert sind, hängt die Qualität gut nutzbarer Außenanlagen vom weiteren Angebot im Quartiersumfeld sowie von den Bedürfnissen der Mieterschaft ab (Deutscher Bundestag, 1998; Kemper & Schöffel, 2014). Außenanlagen werden in der Regel besser angenommen, wenn sie mit partizipativen Prozessen aufgewertet werden (Scherzer, 2004). Solche Prozesse bringen Einsichten und Argumente, welche Maßnahmen aus Nutzersicht gefragt sind.

Wohnungsunternehmen haben wenig Anreiz für Investitionen in Außenanlagen, weil sich Wohnungen an vielen Lagen unabhängig davon vermarkten und vermieten lassen und weil Wohnungsunternehmen die Wertsteigerung durch das Wohnumfeld häufig entweder nicht erkennen oder nicht berücksichtigen (Kemper & Schöffel, 2014). Mehr Chancen haben deshalb Aufwertungen, die sich nicht spezifisch an älteren Menschen orientieren, sondern auf die Bedürfnisse der gesamten Mieterschaft eingehen (Deutscher Bundestag, 1998). (> Praxisbeispiele Kap. 6.6)

### 3.2.6 Nachbarschaftsangebote

Unterstützungsstrukturen in der Nachbarschaft werden als Lösung zur Kompensation von Leistungskürzungen in der Pflege (Heinze, 2013; Lihs, 2013) und als flankierende Dienstleistungen für die selbständige Lebensführung (BAGSO & BFSFJ, 2010) diskutiert, insbesondere für ältere Menschen mit tiefen Einkommen (Wolter, 2017) und mit räumlich entfernten Angehörigen (Mahne & Huxhold, 2017). Wohnungsunternehmen können informelle Unterstützungsstrukturen zwar nicht erwirken, aber die Einbindung älterer Mieterinnen und Mieter in das soziale Umfeld über Nachbarschaftsangebote erleichtern (Nowossadeck & Mahne, 2017). Unterstützungsbedarf für den Aufbau nachbarschaftlicher Beziehungen gibt es vor allem in Neubaugebieten mit einer sozial heterogenen Mieterschaft und in älteren Wohnanlagen, in denen sich Mietermischungen maßgeblich verändert haben (Steffen & Otto, 2017).

Nachbarschaftliche Beziehungen tragen zur Zufriedenheit älterer Mieterinnen und Mieter bei (Hoffmann et al., 2021; Jann, 2015b). Nachbarschaftliche Kontakte sind bei Senioren, die im Durchschnitt verglichen mit jüngeren Generationen deutlich länger in Wohnanlagen wohnen, häufig stark ausgeprägt (Hoffmann et al., 2021). Senioren weisen auch häufiger das persönlich erwünschte Verhältnis zu Nachbarn auf als Jüngere (Steffen & Otto, 2017). Formell oder informell erbrachte Nachbarschaftsangebote dienen älteren Mieterinnen und Mietern dem sozialen Austausch, was ihnen oft wichtiger ist als Unterstützung. Nachbarschaftsangebote können auch dazu beitragen, dass die Identifikation mit der Wohnsiedlung wieder stärker wird, wenn sich Mietermischungen im Laufe der Zeit verändern und sich ältere Mieterinnen von der neuen Nachbarschaft entfremden (Friedrich & Ringel, 2019; Steffen & Otto, 2017).

Mit der Digitalisierung nehmen professionalisierte Nachbarschaftsangebote zu, Nutzergruppen digitaler Angebote sind allerdings vor allem junge Generationen (GdW, 2013). Damit informelle nachbarschaftliche Beziehungen entstehen oder gepflegt werden können, braucht es Orte in den Wohnanlagen, an denen sich ältere (und jüngere) Menschen treffen und unkompliziert zusammen sein können (Wolter, 2017). Wohnungsunternehmen können mit informellen nachbarschaftsfördernden Räumen oder mit der Vermietung von Flächen an Betreiber von Nachbarschaftsangeboten unterstützend wirken (GdW, 2013). (> Praxisbeispiele Kap. 6.10)

### 3.3 Handlungsfelder für Mover: Ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt

Wenn Wohnungsunternehmen ältere Wohnungssuchende als Kundensegment in der Erst- und Wiedervermietung gewinnen möchten, können sie diese mit barrierearmen Wohnungen oder speziellen Wohnprojekten ansprechen. Weil ältere Menschen häufig wenig Erfahrung mit der Wohnungssuche auf dem heutigen Mietwohnungsmarkt haben, können der Abbau von Hürden im Such- und Vermietungsprozess sowie zielgruppenspezifische Vermarktungsangebote dazu beitragen, das Kundensegment besser anzusprechen. Zu den Movers zählen einerseits ältere Menschen, die im Eigentum oder in einer Mietwohnung leben und in die Wohnung eines Wohnungsunternehmens ziehen möchten (Zuzügler). Andererseits aber auch bestehende Mieterinnen und Mieter des Wohnungsunternehmens, die innerhalb des Wohnungsbestands umziehen möchten (Umzügler). Mit den Zuzüglern gewinnen Wohnungsunternehmen neue Kunden, mit den Umzüglern lösen sie Umzugsketten aus und haben die Möglichkeit, die Belegung im Bestand zu optimieren (Busch et al., 2020).

#### 3.3.1 Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche

Ältere Menschen haben genauso vielfältige Wohnbedürfnisse wie jüngere Menschen und der digitale Graben läuft immer weniger durch die Generationen als durch soziale Schichten (Huxhold & Otte, 2019). Dennoch erfordern ältere Wohnungssuchende mehr Aufmerksamkeit von Wohnungsunternehmen als jüngere. Ältere Menschen werden im Rahmen von Vermietungsprozessen u.a. übergangen, wenn sie sich zu viel Zeit für eine Entscheidung nehmen, sei es für die Bewerbung auf einen Besichtigungstermin, eine Wohnung oder für die Zusage für einen Mietvertrag (Zimmerli, 2019a).

Dass ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt weniger schnell und weniger entscheidungsfreudig sind als jüngere Menschen, hängt mit mehreren Faktoren zusammen. Ältere Menschen sind im Durchschnitt sesshafter, haben deshalb weniger Erfahrung mit der Wohnungssuche und sind weniger vertraut mit den heutigen Bewerbungsabläufen (Zimmerli, 2019a). Sie stehen häufig weniger unter Umzugsdruck und lehnen im Zweifelsfall Angebote eher ab, wenn es nicht die passgenaue Wohnung ist. Ältere Menschen sind häufig wählerischer, weil Wohnungen sowohl im Wohnkomfort ein Upgrade gegenüber der jetzigen Wohnung bieten als auch bezahlbar sein müssen (Busch et al., 2020; Höpflinger, 2018; Nowossadeck & Engstler, 2017b). Ältere Menschen sind aber durchaus bereit, sich von Angehörigen und von Wohnungsunternehmen bei der Wohnungssuche unterstützen zu lassen (Wolter & Bartkowski, 2018).

Wenn Wohnungsunternehmen älteren Wohnungssuchenden entgegenkommen möchten, müssen sie Hürden für einen Umzug abbauen. Die größten Hürden sind das Tempo im Vermietungsprozess und die Bezahlbarkeit des Angebots. Wie träge das Kundensegment ist, zeigen allerdings Erfahrungen aus der Praxis: selbst finanziell sehr attraktive Umzugsangebote werden nur von wenigen angenommen (Zimmerli & Borner, 2019). (> Praxisbeispiele Kap. 6.3)

#### 3.3.2 Vermarktung

Wohnungsangebote sprechen ältere Wohnungssuchende an, wenn sie eine Komfortverbesserung in Bezug auf die Wohnqualität im Allgemeinen und die Altersgerechtigkeit im Spezifischen bieten (Höpflinger, 2018). Qualitätsmerkmale sollten deshalb in Vermietungsinseraten und Vermarktungsunterlagen erwähnt werden, zielgruppenspezifische Vermarktungskanäle helfen, um ältere Personen anzusprechen (GdW, 2013).

Etwa fünf Prozent der über 65-Jährigen sind parat und sofort empfänglich für Wohnungsangebote (Zimmerli, 2019a). Genauso wie jüngere Menschen suchen auch ältere Menschen in erster Linie im Internet nach einer

Wohnung. Weil viele ältere Menschen Umzüge im näheren Umfeld in Betracht ziehen, orientieren sie sich neben der Internetrecherche allerdings auch an Kommunikationskanälen wie Lokal- und Regionalzeitungen oder Bautafeln und nutzen einen „Tag der offenen Türen“, um Neubauprojekte besser kennenzulernen (Zimmerli et al., 2019). Wichtig ist ihnen, sich mehrmals über das Wohnungsangebot versichern zu können (Rischanek & Amann, 2004).

Heute bewerben Wohnungsunternehmen ihre Mietwohnungen hauptsächlich über Internetsuchplattformen mit standardisierten Vermarktungstexten (Zimmerli & Schmidiger, 2016). Wenn sie das (latente) Kundensegment der Rentner mit mehr Erfolg erreichen möchten, müssen sie Vermarktungsbotschaften stärker auf qualitative Merkmale der Wohnung ausrichten, den Marketingmix diversifizieren und Wohnungen auch mit Vermarktungsmaßnahmen bewerben, die in der heutigen Zeit nicht mehr aktuell erscheinen (Binckebanck et al., 2017; Ertle-Straub, 2018; GdW, 2013). Rischanek et al. (2004: 46) bezeichnen die richtige Ansprache als eine der **„schwierigsten Aufgaben auf dem Weg zur Erschließung des neuen Marktes seniorenbezogener Wohnungen“**. Sie **empfehlen, die „Mature Consumers“ nicht mit Seniorenbotschaften, sondern mit gleichwertigen Botschaften wie für jüngere Generationen sowie einer Darstellung des konkreten Nutzens zu adressieren** (Rischanek & Amann, 2004: 46).

### 3.3.3 Generationenwohnen, Hausgemeinschaften

Ältere Menschen können auch mit Nischenprodukten wie Generationenwohnen oder Wohnsiedlungen mit Hausgemeinschaften angesprochen werden (Höpflinger, 2018). Solche Wohnformen dienen der Diversifizierung der Angebote für ältere Menschen oder – aus Sicht der Wohnungsunternehmen – der Diversifizierung des Wohnungsangebots in Bestandsquartieren (Höpflinger et al., 2019; Hopfner & Simon-Philipp, 2013).

Genossenschaften stellen ein steigendes Interesse an Generationenwohnen fest (Bosch-Lewandowski et al., 2020). Generationenwohnen dient allerdings oft auch als Projektionsfläche. Ältere Menschen und Familien stellen sich darunter Orte vor, an denen sich alle unterstützen und helfen (Pätzold, 2017). Tatsächlich können solche Wohnprojekte das Gefühl der Absicherung steigern. Allerdings braucht es dazu eine minimale Moderation der Gemeinschaft mit einer kontinuierliche Aushandlung von Gemeinschaft und Individualität (Feuerstein & Leeb, 2015). Es ist auch nicht klar, wie sich Generationenwohnen effektiv auf den Unterstützungs- und Betreuungsbedarf von älteren Menschen auswirkt (Schröder & Scheller, 2017). Aus Generationenwohnen mit Gemeinschaftsaspekten lässt sich auf jeden Fall kein Trend für die Gesellschaft ableiten (Gatti, 2016).

In der Realität wohnt bereits heute eine Mehrheit der älteren Mieterinnen und Mieter in Häusern mit mehreren Generationen (Hugentobler & Otto, 2017). Dahinter steht allerdings in der Regel kein Konzept. Daneben gibt es sorgfältig gesteuerte Projekte, bei denen Nachbarschaften als Gemeinschaft moderiert und über die Bereitstellung von gemeinsam nutzbaren Innen- und Außenräumen gefördert werden (Pock et al., 2021). Wenn das Generationenwohnen nicht dem Zufall überlassen werden soll, müssen sich Wohnungsunternehmen mehr Zeit für Kommunikation und Entscheidungsprozesse nehmen (Gatti, 2016). (> Praxisbeispiele Kap. 6.9)

## 4 Befragung: Wo stehen Wohnungsunternehmen

Mit einer breit angelegten Online-Befragung wurde untersucht, in welchen dieser Handlungsfeldern sich Wohnungsunternehmen in Deutschland, im Benchmark mit der Schweiz, engagieren und für welche Themen sie sich interessieren.

### 4.1 Umfrage und Stichprobe

#### 4.1.1 Zielgruppe

Zielgruppe der Befragung waren Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die Bestände halten, Wohnungen entwickeln, vermarkten oder bewirtschaften. Die Stichprobe für die Umfrage ist nicht repräsentativ. Es wurde jedoch eine heterogene Zusammensetzung in Bezug auf Branche, Position und Region der Immobilienmarktteilnehmer angestrebt. Dazu wurden mehr als 1000 Personen in zwei Rekrutierungswellen per E-Mail kontaktiert. Die Kontakte wurden über interne Netzwerke sowie Internetrecherchen zu beruflichen Positionen identifiziert. Weitere Personen wurden über die E-Mail-Verteiler der Verbände unter den Forschungspraxispartnern angeschrieben.

#### 4.1.2 Fragebogenentwicklung

Der Online-Umfrage in Deutschland und der Schweiz lag ein Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen über das Onlinebefragungstool limesurvey zugrunde. Ein Fragebogenentwurf wurde mit Expertinnen diskutiert, von diesen geprüft (qualitativer Pretest) und anhand des Feedbacks angepasst. Der Fragebogen gliederte sich in mehrere Blöcke. Zum Einstieg wurden Angaben zur Einordnung der Unternehmen abgefragt. Der Themenblock "Wohnen im Alter" fragte die Rolle der Thematik im Unternehmen ab. In den Blöcken "Bewertung von Modellen für das Wohnen im Alter", den Fokusthemen "Datenmanagement" und "barrierearmes/freies Wohnen" sowie "Umnutzung" wurde der Umgang mit spezifischen Handlungsfeldern abgefragt. Zum Abschluss folgte der Block "Weiterbildung". Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer der Umfrage betrug etwas mehr als eine Viertelstunde.

Eckdaten zur Online-Befragung:

- Hauptaktionszeitraum: 15.05.2022 – 30.9.2022 (Verlängerung vom 01.03.2023 – 31.3.2023)
- Zugang: Umfrage über limesurvey-Plattform (Kurzinformat und Umfragelink per E-Mail verschickt)
- Umfrageverlauf: 5,5 Monate im Feld (inklusive Verlängerungszeitraum)
- Individuelle Bearbeitungsdauer: 16:22 Min.

#### 4.1.3 Stichprobe

Die erste Befragungsrunde erfolgte von Mai bis September 2022. In dieser Runde nahmen 280 Personen an der Umfrage teil. Die zweite Befragungsrunde erfolgte im März 2023. Nach dieser Befragungsrunde wurde der finale Teilnehmerstand von 373 erreicht.

Von den Befragten in Deutschland und der Schweiz (n=373) haben mehr als die Hälfte (n=190) die Umfrage vollständig ausgefüllt. Die vollständigen Rückmeldungen sowie weitere Fragebögen, von denen mindestens dreizehn Fragen beantwortet wurden, konnten für die Auswertung berücksichtigt werden (n=241).

- N = 373 Teilnehmer
- 190 vollständige Interviews (Abbruchquote: 46 %)
- 241 verwertbare Datensätze nach Plausibilitäts- und Qualitätsüberprüfung

## 4.2 Ergebnisse aus der Befragung

Zur besseren Interpretation der Ergebnisse aus der Befragung ist es wichtig, die wesentlichen Merkmale der Befragten zu ermitteln.

Die Rückmeldungen von Befragten aus Deutschland (51,9 %) überwiegen gegenüber den Rückmeldungen aus der Schweiz (44,5 %). Dabei überwiegen in beiden Ländern Rückmeldungen von Vertretenden privatwirtschaftlicher Unternehmen, mit einem deutlich höheren Anteil in der Schweiz (Schweiz 80 %, Deutschland 66 %). Es ist hervorzuheben, dass kommunale Unternehmen in der Schweiz und Stiftungen in Deutschland den geringsten Anteil der Befragten ausmachen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2  
Übersicht über die Gruppen von Wohnungsunternehmen

Zu welcher Gruppe zählen sie?	D	CH
1 Privatwirtschaftliches Unternehmen	66 %	80 %
2 Kommunales Unternehmen	11 %	2 %
3 Genossenschaft	19 %	11 %
4 Gemeinnütziges Unternehmen (Stiftung etc.)	4 %	7 %
Total	100 %	100 %

Quelle: Online-Befragung

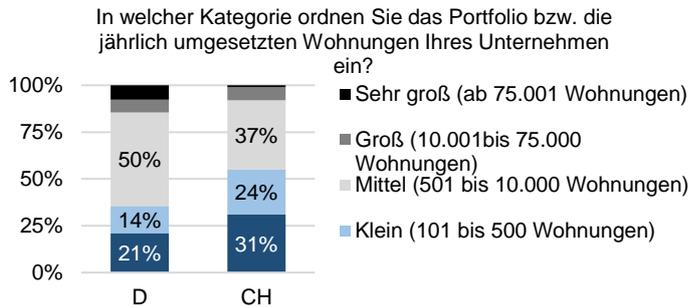
Die Genossenschaften haben unter den Befragten den größten Anteil an ausschließlicher Wohnnutzung (91 %). Bei den privaten und kommunalen Unternehmen sind es geringfügig weniger (79 % und 89 %). Die restliche Nutzung fällt auf eine Mischung zwischen Wohnung und Gesundheit. Dabei ist der Anteil an ausschließlicher Wohnnutzung unter den Befragten in der Schweiz (85 %) höher als in Deutschland (79 %).

Die Befragten weisen heterogene Tätigkeitsbereiche innerhalb des Immobilienmarktes auf. Teilnehmer aus der Projekt- und Bestandsentwicklung überwiegen in Deutschland (70 %). In der Schweiz überwiegen Akteure aus der Bewirtschaftungs- und Liegenschaftsverwaltung (68 %). Die Betrachtung weiterer Dimensionen bestätigt dieses Bild.

### 4.2.1 Einordnung der Wohnungsbestände

In diesem Abschnitt sollen nun die marktspezifischen Merkmale der Befragten beschrieben werden, um so die Wohnungsbestände der Befragten besser einordnen zu können. Die Teilnehmer ordnen sich sowohl in Deutschland (50 %) als auch in der Schweiz (37 %) mehrheitlich in die Kategorie der mittelständigen Unternehmen (501 bis 10.000 Wohnungen) ein (Abbildung 6). Sehr große Unternehmen haben in Deutschland einen Anteil von 8 %, während diese in der Schweiz nur einen Anteil von 1 % haben. Unter den Befragten sind ausschließlich privatwirtschaftliche Unternehmen in allen Regionen sowie Unternehmensgrößen signifikant vertreten. Die befragten Genossenschaften und gemeinnützige Unternehmen haben keinen Wohnungsbestand in ländlichen Räumen. Der größte Anteil der befragten Genossenschaften (49 %) lässt sich in der Größenordnung von 101 bis 10.000 Wohnungen einordnen. Die wenigen befragten kommunalen Unternehmen sind zum größten Teil in ländlichen Räumen (20 %) sowie Städten (16 %) vertreten und sind mehrheitlich in der Größenordnung von 10.001 bis 75.000 Wohnungen einzuordnen.

Abbildung 6  
Zusammensetzung der Wohnungsbestände nach Größe und Land (n=211)

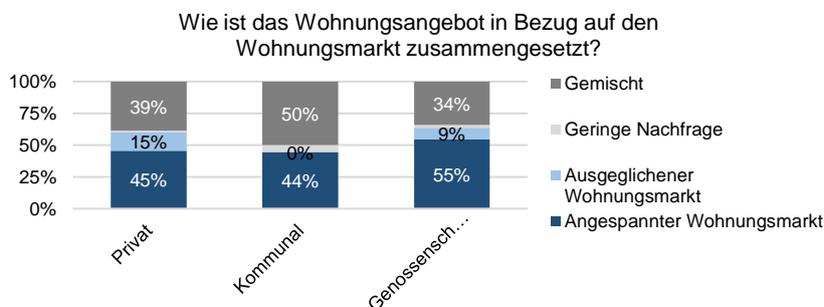


Daten: Online-Befragung

Wohnungsunternehmen mit Bestand in Großstädten (29 %) und Städten (26 %) sind in Deutschland mit einem deutlich höheren Anteil vertreten als in der Schweiz (21 % und 13 %). In der Schweiz sind suburbane Räume im Wohnungsbestand vermehrt vertreten (13 %). In beiden Ländern haben Wohnungsunternehmen kaum Bestand im ländlichen Raum.

Alle befragten Gruppen bewegen sich mehrheitlich in angespannten oder gemischten Märkten. Märkte mit geringer Nachfrage sind nicht signifikant vertreten. Unter den befragten Genossenschaften (75 %), die mehrheitlich günstige Wohnungen im Vergleich zum Markt anbieten, ist jede Dritte in angespannten Märkten tätig (Abbildung 7). Die befragten Genossenschaften beschaffen sich den größten Anteil an Fremdkapital (57 %) über Banken. Weitere Kapitalquellen sind Eigen- und Fremdkapital über den Kapitalmarkt sowie sehr gemischte Quellen. Genossenschaften müssen vor allem der Bank und Genossenschaften Rechenschaft ablegen.

Abbildung 7  
Zusammensetzung der Wohnungsbestände nach Wohnungsmarkt und Eigentümergruppe (n=249)



Daten: Online-Befragung

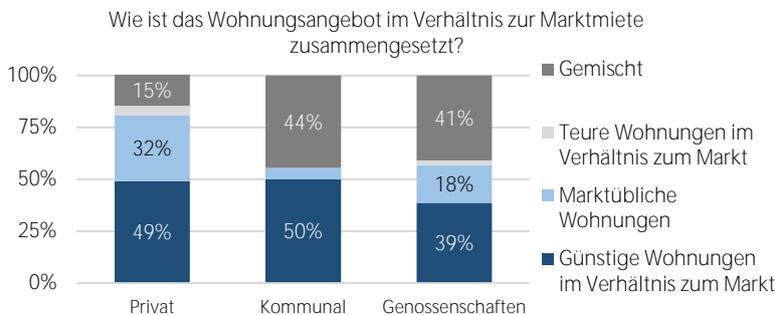
Unter den kommunalen Unternehmen ist etwa jeder Zweite in angespannten Märkten tätig (Abbildung 7). Die Kapitalbeschaffung teilt sich gleichermaßen auf Fremdkapital über Banken, Fördergelder und Eigen-/Fremdkapital über den Kapitalmarkt auf. Lediglich befragte kommunale Unternehmen beziehen Fördergelder.

Privatwirtschaftliche Unternehmen sind etwa gleichermaßen in angespannten und gemischten Märkten (45 % und 39 %) tätig (Abbildung 7). Die Kapitalbeschaffung ist heterogen, wobei das Fremdkapital über Banken mit geringem Anteil gegenüber dem Eigen-/Fremdkapital über den Kapitalmarkt überwiegt.

Kommunale Unternehmen (50 %) und privatwirtschaftliche Unternehmen (49 %) bieten mehrheitlich günstige Wohnungen im Verhältnis zum Markt an (Abbildung 8). Genossenschaften bieten mit 39 % immer noch mehrheitlich günstige Wohnungen im Verhältnis zum Markt an. Kommunale Unternehmen und Genossenschaften bieten erwartungsgemäß keine Wohnungen im teuren Segment an. Private Unternehmen bieten einen hohen Anteil von Wohnungen im marktüblichen Bereich an (32 %). Weiterhin bieten sie einen kleinen Anteil von

Wohnungen im teuren Bereich (5 %) an. Hervorzuheben ist, dass alle Eigentümergruppen einen signifikanten Anteil im gemischten Bereich anbieten.

Abbildung 8  
Zusammensetzung der Wohnungsbestände nach Mietpreissegmenten und Eigentümergruppen (n=249)



Daten: Online-Befragung

#### 4.2.2 Das Bild von älteren Mieterinnen und Mietern

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten marktspezifischen Merkmale der Befragten soll nun deren Wahrnehmung von älteren Mieterinnen und Mietern näher betrachtet werden. Ältere Menschen sind in der Wahrnehmung der befragten Akteure im Wohnungsmarkt über Regionen, Ländergrenzen und Branchen immer präsent, wobei die Intensität der Wahrnehmung variiert. In Deutschland (91 %) steht diese Personengruppe stärker im Fokus der Unternehmen als in der Schweiz (78 %). Aus der Befragung wird deutlich, dass insbesondere kommunale Unternehmen (61 %) und Genossenschaften (52 %) ältere Menschen sehr stark wahrnehmen (Abbildung 9). Privatwirtschaftliche Unternehmen nehmen sie zwar wahr (43 %), jedoch stehen sie weniger im Fokus. In suburbanen und ländlichen Räumen (58 % und 60 %) werden ältere Menschen deutlich stärker wahrgenommen als in Städten und Großstädten (46 % und 47 %).

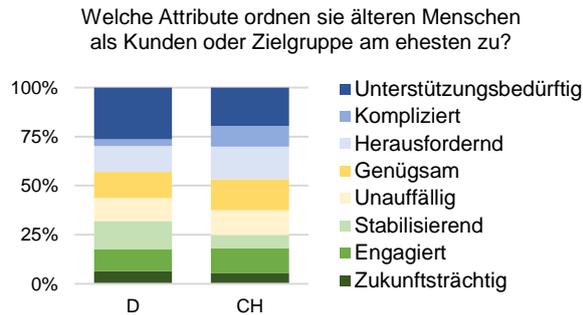
Abbildung 9  
Wahrnehmung älterer Menschen als Kunden oder Zielgruppen (n=238)



Daten: Online-Befragung

Wohnungsunternehmen betrachten ältere Menschen als Kunden und Zielgruppen über verschiedene Dimensionen insbesondere als unterstützungsbedürftig, herausfordernd und gleichzeitig auch als genügsam (Abbildung 10).

Abbildung 10  
Zuordnung der Attribute älterer Menschen, nach Land (n=238)

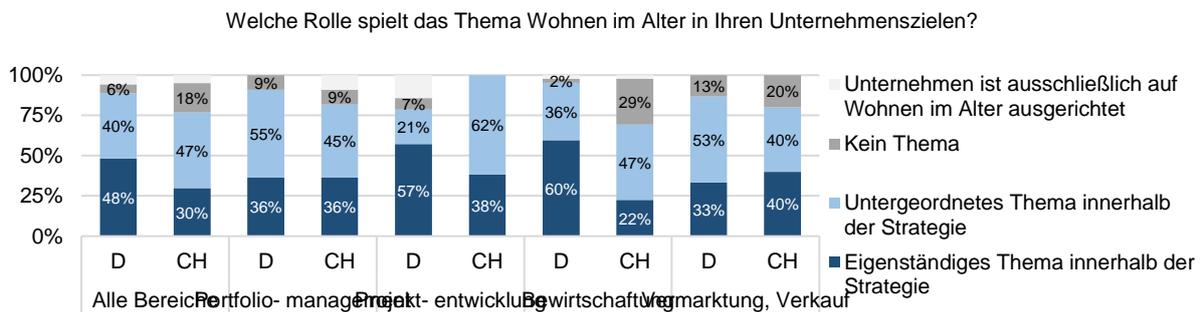


Daten: Online-Befragung

### 4.2.3 Die Rolle des Wohnens im Alter im Unternehmen

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten marktspezifischen Merkmale der Befragten soll nun die Rolle des Wohnens im Alter im Unternehmen näher betrachtet werden. Das Thema „Wohnen im Alter“ wird unter den Befragten in Deutschland mehrheitlich als eigenständiges Thema innerhalb der Unternehmensstrategie (48 %) oder als untergeordnetes Thema (41 %) behandelt (Abbildung 11). Insbesondere in der Projektentwicklung sowie in der Bewirtschaftung stellt das Thema in Deutschland vermehrt einen eigenständigen Bereich dar (Abbildung 11). Dies ist wahrscheinlich auf die Relevanz der Thematik innerhalb des Neubaus zurückzuführen. In der Schweiz wird die Thematik mehrheitlich in allen Unternehmensbereichen als untergeordnetes Thema behandelt (47 %). Jeder dritte Befragte in der Schweiz gibt die Thematik als eigenständiges Thema innerhalb der Unternehmensstrategie an. Die Projektentwicklung hat dabei den größten Anteil (62 %). In der Bewirtschaftung sowie im Portfoliomanagement geben 47 % bzw. 45 % die Thematik als untergeordnete Thematik zu betrachten. Dabei ist das Thema „Wohnen im Alter“ mehrheitlich dem Thema „Wohnen“ untergeordnet. Vereinzelt wird die Thematik im Bereich Gesundheitsimmobilien behandelt. Eine ausschließliche Konzentration auf diesen Themenbereich konnte sowohl regional, international als auch innerhalb der unterschiedlichen Branchen nur geringfügig festgestellt werden. Es ist hervorzuheben, dass in der Schweiz etwa jeder fünfte Befragte angibt, dass das Thema „Wohnen im Alter“ keine Rolle im Unternehmen spielt.

Abbildung 11  
Rolle des Wohnens im Alter in den Unternehmenszielen, nach Bereich (n=xx)



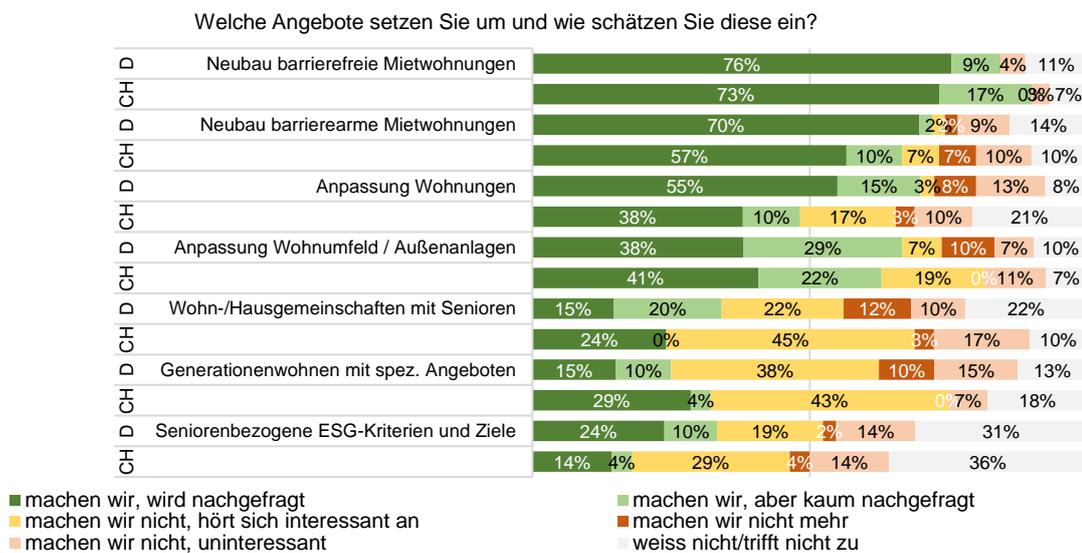
Quelle: Online-Befragung

### 4.2.4 Einschätzung der Handlungsfelder

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Merkmale sowie der Einordnung der Thematik durch die Befragten werden nun die Handlungsfelder, in denen die befragten Akteure aktiv sind oder sein möchten, näher betrachtet. Dazu zählen Themen wie Neubau, Erneuerung und Anpassung von Wohnungen und Wohnumfeldern, Vermietung und Vermarktung, Generationenwohnen oder Ansprechpersonen. Personen im Bereich Portfolio-/Asset Management und Personen im Bereich Bewirtschaftung haben zu je sieben Handlungsfeldern Antworten gegeben.

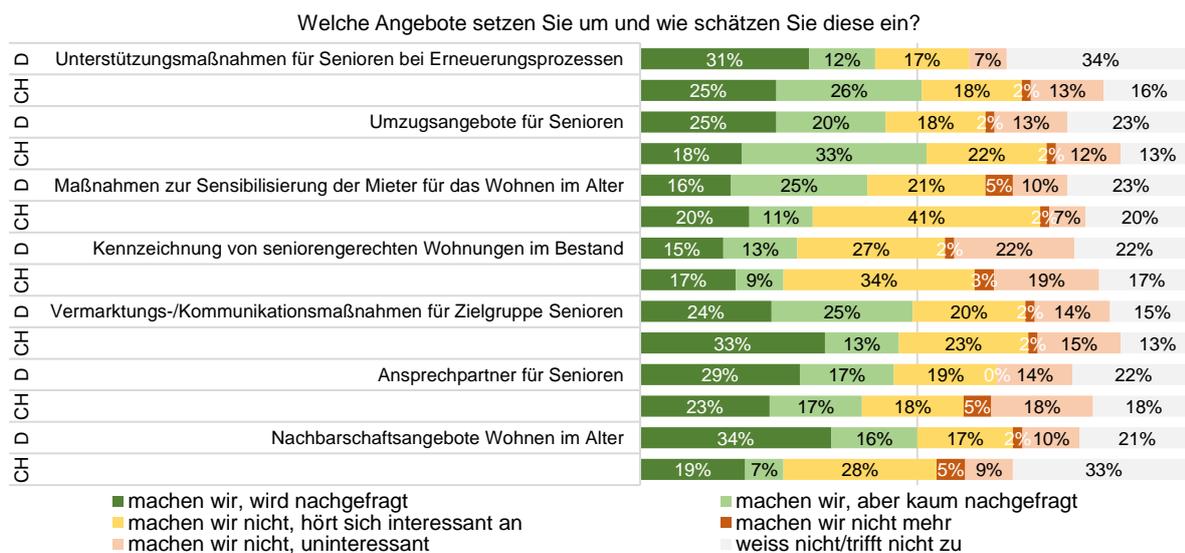
Die Umfrage zeigt, dass alle vorgestellten Handlungsfelder von Akteuren im Markt bereits umgesetzt werden. Die Intensität der Umsetzung und deren Nachfrage variiert (siehe Abbildung 12, Abbildung 13).

Abbildung 12  
Umsetzung von Maßnahmen im Portfolio und Asset Management (D: n=45, CH: n=30)



Daten: Online-Befragung

Abbildung 13  
Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Bewirtschaftung, Vermarktung (D: n=61, CH: n=61)



Daten: Online-Befragung

Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass die überwiegende Anzahl der Handlungsfelder in Deutschland mit einem höheren Anteil als in der Schweiz umgesetzt wird. Eine Ausnahme stellen hier die folgenden Ansätze dar: Anpassung Wohnumfeld, Wohn-/Hausgemeinschaften und Generationenwohnen.

Der Neubau barrierefreier bzw. -armer Mietwohnungen weist in beiden Ländern den höchsten Grad an Etablierung vor. Barrierearme Mietwohnungen werden in Deutschland (70 %) mit einem deutlich höheren Anteil umgesetzt und nachgefragt als in der Schweiz (57 %). Das hängt auch **damit zusammen, dass der Begriff „barrierearm“ in der Schweiz nicht verwendet wird**: Neubauwohnungen müssen hindernisfrei gemäß Norm SIA 500 gebaut werden. Dabei gibt es zwei Gruppen von Anforderung, solche die bedingungslos und solche die bedingt erfüllt werden müssen. Das hindernisarme ist also im hindernisfreien Bauen enthalten.

In Deutschland folgt bei den häufig umgesetzten Handlungsfeldern die Anpassung der Wohnungen, die mit einem Anteil größer gleich 50 % umgesetzt wird. In der Schweiz werden neben dem Neubau keine weiteren Handlungsfelder mit größer gleich 50 % umgesetzt. In beiden Ländern wird insbesondere beim Ansatz Generationenwohnen und Wohn-/Hausgemeinschaften großes Potential gesehen. In beiden Ländern werden diese Themen aktuell nicht flächendeckend umgesetzt und stoßen bei den Befragten auf großes Interesse, welches in der Schweiz sogar deutlich größer ist. In der Schweiz interessiert sich jeder Dritte unter den Befragten zudem für seniorenbezogene ESG-Kriterien und Standards. In Deutschland interessiert sich jeder Fünfte für solche Kriterien, jedoch werden diese mit 34 % aktuell häufiger umgesetzt als in der Schweiz. Sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz sind diese beiden Themenfelder für jeden Dritten Befragten unbekannt oder werden nicht bearbeitet.

Bezüglich betrieblicher Maßnahmen werden in Deutschland insbesondere Nachbarschaftsangebote (50 %), Vermarktungsbotschaften (49 %), Ansprechpartner (46 %) und Unterstützungsmaßnahmen für Senioren (43 %) angeboten. In der Schweiz liegt der Fokus unter den Befragten auf Unterstützungsmaßnahmen (51 %), Vermarktungsbotschaften (46 %), Ansprechpartnern (46 %) und Umzugsangeboten (45 %). Es ist hervorzuheben, dass die Befragten bei einer Vielzahl der aktuell bereitgestellten Angebote nach ihrer subjektiven Einschätzung keine Nachfrage sehen.

Dabei bleibt unklar, ob dies an der mangelnden Kommunikation der Angebote liegt. In beiden Ländern geben die Befragten an, dass ein signifikanter Anteil der betrieblichen Maßnahmen interessant erscheint, jedoch aktuell nicht umgesetzt wird. In Deutschland liegt der höchste Anteil bei Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mieterinnen und Mieter und Kennzeichnung von seniorenrechtlichen Wohnungen. In der Schweiz sind dies vor allem Nachbarschaftsangebote, Maßnahmen zur Sensibilisierung und Kennzeichnung von seniorenrechtlichen Wohnungen.

#### 4.2.5 Handlungsfelder nach Wohnungsmarktkriterien

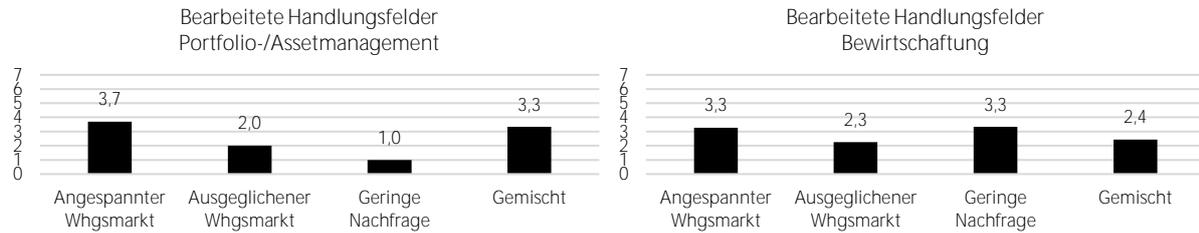
Unter welchen Bedingungen Wohnungsunternehmen eher in den Handlungsfeldern aktiv werden oder sich zurückhalten, wird in den folgenden Abschnitten deskriptiv dargestellt.

##### Bedingungen auf dem Wohnungsmarkt

Die Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt wirkt sich im Bereich des Asset Managements klar auf die Bearbeitung von Handlungsfeldern aus. Die befragten Wohnungsmarktakteure sind auf angespannten Wohnungsmärkten mit hoher Nachfrage am aktivsten, im peripheren und ländlichen Raum sind die (wenigen Befragten) deutlich weniger aktiv (Abbildung 14). In der Bewirtschaftung ist kein Zusammenhang erkennbar: auf Wohnungsmärkten mit hoher und geringer Nachfrage wird etwas mehr gemacht als auf ausgeglichenen Märkten.

Abbildung 14

Bearbeitete Handlungsfelder nach Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt, nach Bereichen (n=81 / n=125)

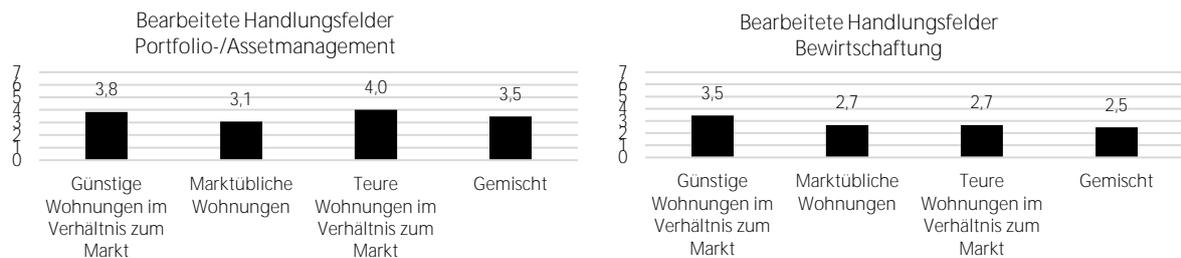


Daten: Online-Befragung

Das dominante Preissegment in den Portfolios steht in keinem erkennbaren Zusammenhang mit der Bearbeitung von Handlungsfeldern, weder im Bereich des Asset Managements noch im Bereich der Bewirtschaftung: Wohnungsunternehmen mit günstigen und teuren Wohnungen verglichen mit dem Markt sind im Asset Management im Durchschnitt etwas aktiver als solche mit hauptsächlich marktüblichen Wohnungen, in der Bewirtschaftung sind es nur jene mit günstigen Wohnungen (Abbildung 15). Der finanzielle Spielraum ist also nicht entscheidend für das Engagement in Handlungsfeldern.

Abbildung 15

Bearbeitete Handlungsfelder nach Preissegment im Portfolio, nach Bereichen (n=81 / n=125)



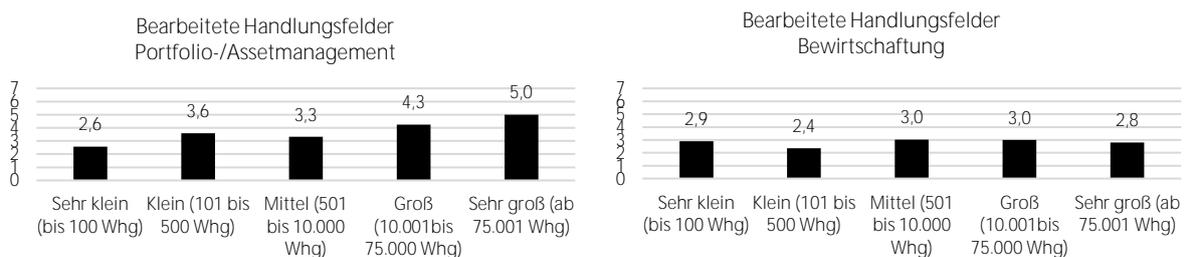
Daten: Online-Befragung

### Bedingungen in Bezug auf den Wohnungsbestand

Die Größe des Portfolios steht in einem gewissen Zusammenhang mit der Anzahl Handlungsfelder im Asset Management, in denen die Befragten aktiv sind: je größer das Portfolio, desto mehr Handlungsfelder werden bearbeitet (Abbildung 16). Dabei zeigt sich ein Sprung bei Portfolios mit mehr oder weniger als 10.000 Wohnungen, was mit einem Skaleneffekt zusammenhängen könnte. In der Bewirtschaftung zeigen sich keine Zusammenhänge: unabhängig der Portfoliogröße werden ähnliche viele Handlungsfelder bearbeitet. Kleine Portfolios schränken den Spielraum nicht ein: die Nähe zu Mieterinnen und Mietern kann genauso hilfreich sein wie die Effizienzsteigerung in der Bearbeitung von Kundenbeziehungen.

Abbildung 16

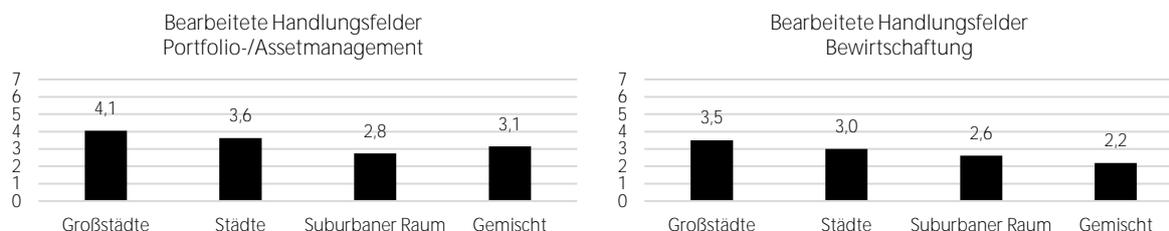
Bearbeitete Handlungsfelder nach Portfolio-Größe, nach Bereichen (n=68 / n=114)



Daten: Online-Befragung

In Bezug auf die räumliche Ausrichtung der Portfolios zeigen sich klare Muster: Je kleiner Kommunen und je peripherer Räume sind, in denen die Befragten Bestände haben, desto weniger Handlungsfelder werden bearbeitet (Abbildung 17). Der ländliche Raum ist nicht abgebildet, weil zu wenige Befragte hauptsächlich Bestände in diesem Raumtypen besitzen.

Abbildung 17  
 Bearbeitete Handlungsfelder nach räumlicher Ausrichtung des Portfolios, nach Bereichen (n=81 / n=125)

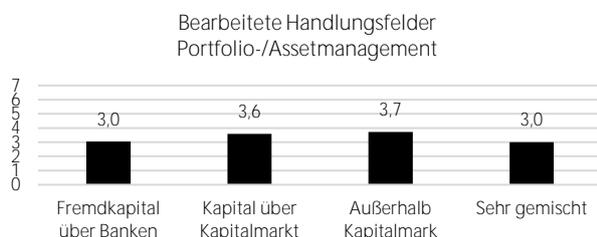


Daten: Online-Befragung

### Bedingungen aus dem Unternehmen

In Bezug auf die Herkunft des Kapitals ist ein schwacher Zusammenhang erkennbar: Wohnungsunternehmen, die Fremdkapital hauptsächlich über Banken beziehen, sind etwas weniger aktiv als Unternehmen, die Fremd- oder Eigenkapital über den Kapitalmarkt oder außerhalb des Kapitalmarkts beziehen (Abbildung 18). Der Kapitalmarkt wirkt sich unter den befragten Wohnungsunternehmen also nicht auf weniger Bemühungen zur Anpassung an den demografischen Wandel aus.

Abbildung 18  
 Bearbeitete Handlungsfelder nach Preissegment im Portfolio, nach Bereichen (n=58)



Daten: Online-Befragung

Die Zahl der bearbeiteten Handlungsfelder nach Eigentümergruppen folgt keinem erkennbaren Muster (Abbildung 19). Kommunale Unternehmen – von denen wenige befragt wurden – sind tendenziell in vielen Handlungsfeldern aktiv, sowohl im Asset Management als auch in der Bewirtschaftung. Privatwirtschaftliche und genossenschaftliche Unternehmen sind im Asset Management ähnlich stark engagiert. Genossenschaften sind in mehr Handlungsfeldern in der Bewirtschaftung aktiv.

Abbildung 19

Bearbeitete Handlungsfelder nach Eigentümergruppe, nach Bereichen (n=75 / n=119)

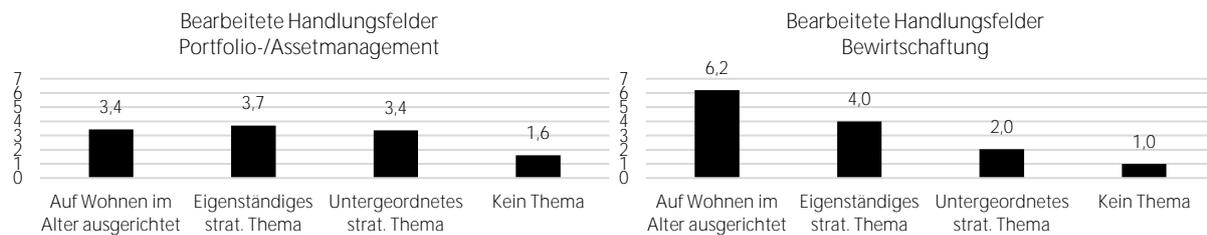


Daten: Online-Befragung

Entscheidend für das Engagement von Unternehmen sind nicht nur Kriterien, die sich auf den Wohnungsmarkt beziehen, sondern auch die strategische Ausrichtung. Dazu zeichnen sich zwei eindeutige Muster ab: Im Asset Management sind Wohnungsunternehmen aktiv, die das Wohnen im Alter mindestens als untergeordnetes Thema strategisch behandeln. Dabei macht es keinen Unterschied, wie eigenständig das Thema in der Strategie verankert wird (Abbildung 20). Wer das Thema strategisch nicht behandelt, ist kaum aktiv. Auch in der Bewirtschaftung zeigt sich ein klarer Zusammenhang. Hier bestimmt die Gewichtung in der Unternehmensstrategie allerdings eine Rolle: je mehr Gewicht das Thema erhält, desto mehr Handlungsfelder werden bearbeitet. Unternehmen, die das Thema nicht auf der Agenda haben, sind in der Bewirtschaftung kaum aktiv.

Abbildung 20

Bearbeitete Handlungsfelder nach strategischer Ausrichtung des Wohnens im Alter, nach Bereichen (n=81 / n=125)

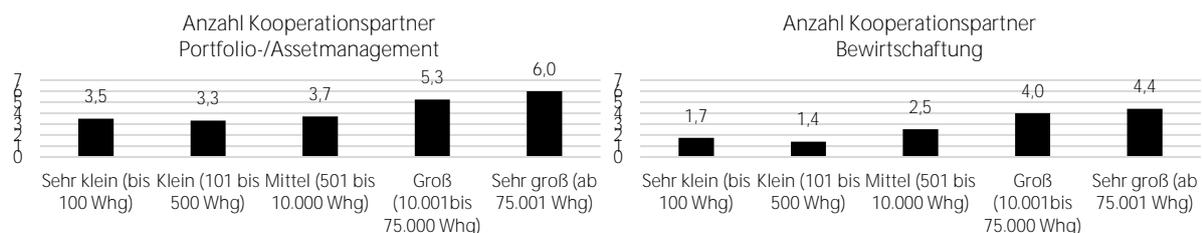


Daten: Online-Befragung

Die Wohnungsunternehmen wurden zu verschiedenen Bereichen gefragt, ob sie mit Kooperationspartnern, also externen Dienstleistern oder Organisationen, arbeiten. Für Unternehmen mit kleinen Portfolios könnte angenommen werden, dass sie häufiger mit Kooperationspartnern zusammenarbeiten, weil es sich weniger lohnt, Maßnahmen selbst umzusetzen. Diese Annahme ist nicht korrekt. Die Zahl der Kooperationen nimmt mit der Größe des Portfolios zu. Auch hier zeigt sich ein Sprung bei Unternehmen, die mehr oder weniger als 10.000 Wohnungen bewirtschaften, dieses Mal sowohl im Bereich des Asset Managements als auch in der Bewirtschaftung (Abbildung 21).

Abbildung 21

Anzahl Kooperationspartner nach Größe des Portfolios, nach Bereichen (n=81 / n=125)



Daten: Online-Befragung

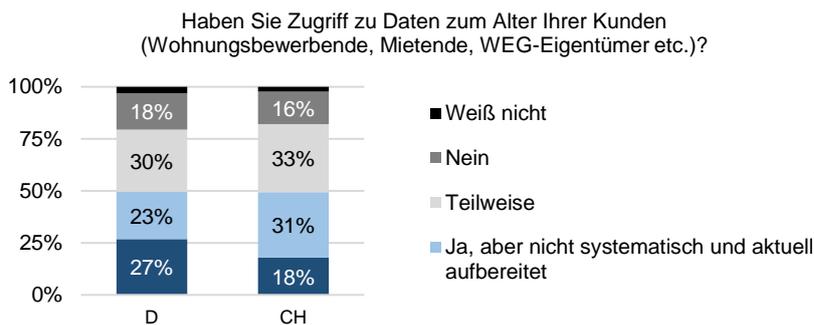
### 4.3 Fokusthemen

In den folgenden Kapiteln werden Ergebnisse zu Themen präsentiert, die genauer beleuchtet wurden. Dazu zählen das Datenmanagement, das Engagement für sozial nachhaltige Immobilienportfolios, die Anwendung von Standards zum Bauen und Umbauen, Maßnahmen in der Vermarktung und im Vermietungsmanagement, die Umnutzung von Gewerbeimmobilien zu Alterswohnungen sowie das Interesse an Weiterbildungsformaten zum Wohnen im Alter.

#### 4.3.1 Datenmanagement

Konkrete Informationen zu älteren Mieterinnen und Mietern sind für eine gezielte Bereitstellung von passenden Angeboten sowie entsprechenden Kommunikationskanälen essenziell. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sowohl in Deutschland (30 %) als auch in der Schweiz (33 %) Daten zum Alter der Mieter oder Interessenten nur teilweise zur Verfügung stehen (Abbildung 22). Weiterhin geben 21 % in Deutschland bzw. 18 % in der Schweiz an, dass ihnen keine Daten vorliegen bzw. sie diese nicht kennen. In beiden Ländern liegen Daten zum Alter der Kunden zum gleichen Anteil (49 %) vor. Der Anteil systematisch aufbereiteter Daten ist in Deutschland deutlich höher als in der Schweiz (27 % und 18 %). Daraus lässt sich schließen, dass die Verfügbarkeit von Daten zum Alter der Kunden, auf dessen Basis entsprechende Angebote strategisch platziert werden könnten, in beiden Ländern ein Problem darstellt.

Abbildung 22  
Zugriff auf Informationen zum Alter von Kunden (n=192)



Daten: Online-Befragung

#### 4.3.2 Sozial nachhaltige Wohnungsportfolios

Die Umfrage verweist auf Entwicklungspotenzial in Bezug auf die Umsetzung und das Ausweisen der sozialen Nachhaltigkeit von Wohnungsportfolios. Nur 27 % der Befragten geben an, seniorenbezogene ESG-Kriterien und Ziele umzusetzen. Eine offene Frage nach den konkreten Maßnahmen wurde von acht Personen beantwortet. Eine der häufigeren Antworten sind barrierefreie Wohnungen. Weiter wird genannt, dass soziale Einrichtungen berücksichtigt oder niederschwellige Angebote geschaffen werden oder bei der Neuvermietung auf die Auswahl der Mieterinnen und Mieter geachtet wird.

Wenig verbreitet sind Objekte in sogenannten ESG-Fonds, beispielsweise in Artikel 8- oder Artikel 9-Fonds. Artikel 8-Fonds zeichnen sich durch ökologische und/oder soziale Merkmale aus, Artikel 9-Fonds durch nachhaltige Investitionen. Sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz geben mehr als zwei Drittel der Befragten an, entweder keine solche Objekte zu halten oder zu entwickeln oder dies nicht zu wissen. In der Schweiz ist der Anteil noch deutlich höher als in Deutschland (81 % und 72 %). In einer offenen Frage konnten die Befragten mit Objekten in ESG-Fonds konkretisieren, wie sie die sozialen Impact-Ziele umsetzen. Unter den sieben Antworten wurde genannt, dass Labels, geförderter oder barrierefreier Wohnraum umgesetzt werden, dass

Mieten 5 % unter Marktmiete angeboten werden, Räume für soziale Initiativen und nachbarschaftliches Engagement angeboten oder Flächen an Betreuungs-, Unterstützungs- und Pflegeanbieter vermietet werden.

#### 4.3.3 Standards, Umbau und Wohnungsanpassung

Die Befragte konnten konkretisieren, welche Standards sie beim barrierearmen und barrierefreien (Um-) Bauen anwenden. In der Schweiz werden insbesondere SIA-Normen und Standards aus regionalen Gesetzen und Verordnungen genutzt. In Deutschland sind sowohl DIN-Normen als auch Kfw-Standards und Standards aus regionalen Gesetzen und Verordnungen vorherrschend. 46 % der Befragten in Deutschland nutzen eigene Standards, in der Schweiz lediglich 10 %.

Weiterhin konnten die Befragten angeben, welche Maßnahmen im Neubau sowie im Bestand die Baukosten unverhältnismäßig stark in Bezug auf den Nutzen erhöhen. Sowohl im Neubau als auch im Bestand wurde die Nachrüstung von Aufzügen im Gebäude am häufigsten angegeben. Im Neubau wurde zudem die rollstuhlbedingte Bereitstellung von mehr Flächen angegeben.

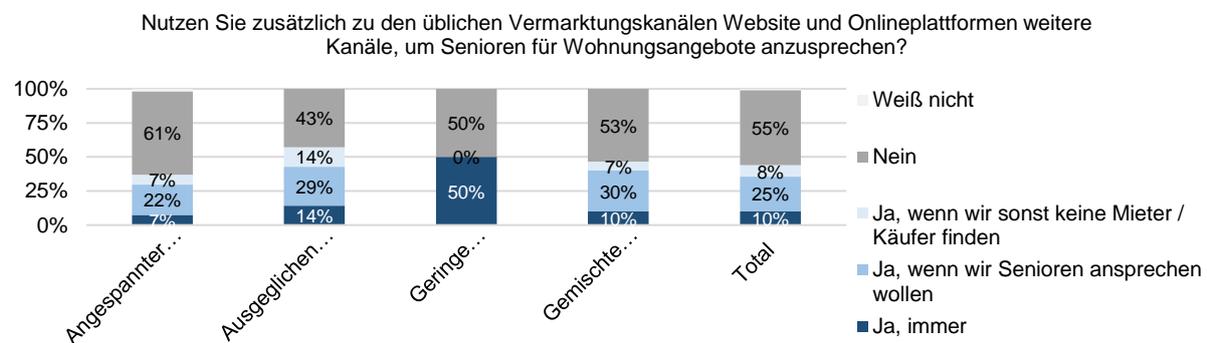
In Deutschland wird die Anpassung von Wohnungen mit Fördergeldern, dem sogenannten Pflegekassenzuschuss, unterstützt. Etwa jeder zweite der Befragten hat keine Erfahrungen mit dem Umbau von Wohnungen mit Pflegekassenzuschuss. Unter denjenigen, welche Erfahrungen damit haben, geben 92 % an, dass die Finanzierung für den Umbau nicht ausreicht. Daraus lässt sich ableiten, dass Wohnungsunternehmen solche Maßnahmen mitfinanzieren müssen, wenn sie sie umsetzen wollen. Die Verfügbarkeit von Finanzierungsoptionen für Umbaumaßnahmen stellt daher ein Problem dar.

Da solche Zuschüsse Subjekthilfen sind, haben Mieterinnen und Mieter eine Rückbaupflicht, wenn sie aus der Wohnung ausziehen. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen allerdings, dass 90 % der Anpassungen nach Auszug der Mieterpartei weiterhin verwendet werden. Daraus kann geschlossen werden, dass Anpassungsmaßnahmen so gestaltet werden, sodass sie auch von Nachmietern genutzt werden können.

#### 4.3.4 Vermarktung, Vermietung und Härtefallmanagement

Bei der Vermarktung und Vermietung von Wohnungen werden ältere Menschen sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz mehrheitlich nicht gesondert betrachtet. In beiden Ländern nutzt die Mehrheit der Befragten keine zusätzlichen Vermarktungskanäle, um Senioren über Wohnungsangebote zu informieren. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Mehrheit der Befragten in angespannten und gemischten Märkten tätig sind, sodass grundsätzlich ein Nachfrageüberschuss herrscht. Besondere Kanäle werden in beiden Ländern dann genutzt, wenn nur Senioren angesprochen werden sollen (Abbildung 23).

Abbildung 23  
Spezifische Vermarktungskanäle zur Ansprache von Senioren, nach Situation auf dem Wohnungsmarkt

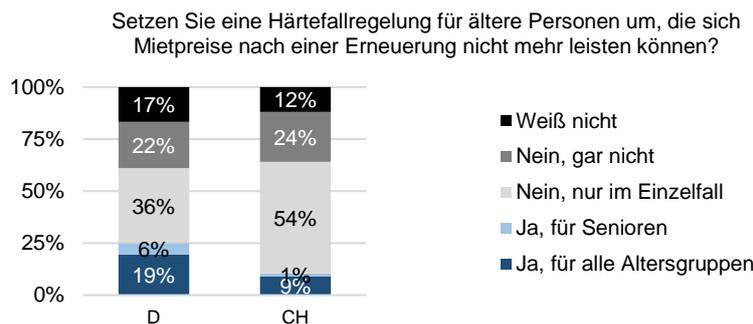


Daten: Online-Befragung

Zum Vermietungsmanagement wurde gefragt, welche Kriterien bei der Bonitätsprüfung von Personen im Rentenalter berücksichtigt werden. In der Schweiz berücksichtigt ein hoher Anteil der Befragten neben dem Einkommen auch das Vermögen sowie Sicherheitsgarantien von Dritten (62 % bzw. 55 %). (Zu) geringe Einkommen können also mit anderen Quellen kompensiert werden. In Deutschland ist diese Praxis weniger üblich.

Als weiterer Aspekt des Vermietungsmanagements wurde nachgefragt, ob die Befragten eine Härtefallregelung für ältere Personen, die sich Mieten nach einer Erneuerung oder nach dem Eintritt ins Rentenalter nicht mehr leisten können, umsetzen. Härtefälle werden insbesondere in der Schweiz mehrheitlich im Einzelfall betrachtet (55 %). Jeder Vierte berücksichtigt allerdings auch keine Härtefälle. In Deutschland wird ein höherer Anteil von Härtefällen für alle Altersgruppen berücksichtigt (19 %). Die Einzelfallbetrachtung ist weniger verbreitet als in der Schweiz (36 %). Die Befragten, welche ein Härtefallmanagement anwenden, konnten in einer offenen Frage die Ausgestaltung beschreiben. Häufig werden Mietzinsermäßigungen ermöglicht: Genannt wurden ein reduzierter Mietzins bis zum Auszug oder der ganze oder teilweise Verzicht auf die Mietanpassung. Andere machen eine Absenkung des Mietzinses auf 30 % des Haushaltseinkommens. Sie orientieren sich an den Einkommensgrenzen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, an den Werten des SGB II und/oder den örtlichen Angemessenheitsgrenzen. Genossenschaften nutzen die Möglichkeit über die finanzielle Unterstützung aus einem Solidaritätsfonds. Andere beraten über Kosten und Einkünfte. Gemessen wird ein Anspruch auf Mietzinsreduktion auch an der Mietdauer, der bisherigen Qualität des Mietverhältnisses und einer angemessenen Wohnungsgröße.

Abbildung 24  
Umsetzung von Härtefallregelungen bei Erneuerungen (n=144)



Daten: Online-Befragung

#### 4.3.5 Umnutzungen von Gewerbeimmobilien zu Alterswohnungen

Zur Bereitstellung von seniorengerechten Wohnungen wird in der Branche auch der Umbau von Gewerbeimmobilien wie z.B. Hotels, Büros, Kaufhäuser diskutiert. In beiden Ländern hat die Mehrheit der Befragten keine Erfahrung mit solchen Umnutzungen gemacht. Nach Einschätzung der Befragten eignet sich die Gebäudestruktur von Hotels am besten für eine potenzielle Umnutzung. Hotels werden insbesondere in der Schweiz als eher gut eingeschätzt. In Deutschland wird die Gebäudestruktur mehrheitlich als gut eingeschätzt. 30 % der Befragten schätzen die vorliegende Gebäudestruktur als eher schlecht ein. Für Büros bleibt die Einschätzung in Deutschland unverändert. Kaufhäuser werden in Deutschland mehrheitlich schlecht eingeschätzt. In der Schweiz werden Büros und Kaufhäuser als eher schlecht eingeschätzt.

#### 4.3.6 Weiterbildung

Bezüglich möglicher Weiterbildungen in der Thematik interessieren sich Vertretende aus beiden Ländern insbesondere für Best-Practice Beispiele, einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen sowie Weiterbildung zu ausgewählten Themen. Weiterhin ist etwa jeder Dritte in beiden Ländern an projektspezifischer Beratung interessiert. In Deutschland hat die Beratung durch den Verband unter den Befragten einen deutlich höheren Stellenwert als in der Schweiz.

## 5 Erkenntnisse, Diskussion und Schlussfolgerungen

### 5.1 Erkenntnisse zur Umsetzung von Handlungsfeldern

Mit Praxisbeispielen wurde untersucht, welche Akteure in Wohnungsunternehmen aktiv werden, wie sie innerhalb der Wohnungsunternehmen zusammenspielen, damit Handlungsansätze wirken und welche Wirkung tatsächlich entsteht. Die Erkenntnisse daraus werden in den folgenden Kapiteln zusammengefasst. Es handelt sich dabei um Textbausteine aus der detaillierten Analyse der Praxisbeispiele in Kapitel 6.

#### 5.1.1 Sensibilisierung für das Wohnen im Alter

Mit der Sensibilisierung für das Wohnen im Alter können Wohnungsunternehmen Senioren auf Anpassungsmöglichkeiten in der Wohnung aufmerksam machen, sie für einen Umzug in eine barrierearme Wohnung motivieren und nach außen kommunizieren, dass sie auf den demografischen Wandel vorbereitet sind. (Kap. 6.1.3)

Wirkung: Die Analysen zeigen, dass Sensibilisierungsmaßnahmen integraler Bestandteil des Kundenmanagements werden müssen, damit sie Kontinuität erhalten und langfristig eine Wirkung entfalten. Kommunikationsmaßnahmen, Beteiligungsmöglichkeiten und Befragungen sind wirkungsvoller, wenn sie an bestehende Dienstleistungsangebote für das Wohnen im Alter oder an Neubau- und Erneuerungsprojekte geknüpft werden. Sensibilisierungsmaßnahmen können auch dazu genutzt werden, mehr über die Bedürfnisse von älteren Menschen zu erfahren. Sie wirken unmittelbarer, wenn sie über persönliche Kontakte erfolgen, z.B. über Veranstaltungen, Kundencenter oder Hauswarte. Die Wirkung von Sensibilisierungsmaßnahmen entfaltet sich eher langfristig. (Kap. 6.1.3)

Machbarkeit: Die Praxisbeispiele zeigen, dass es für die Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen keine explizite Erwähnung von Senioren als Zielgruppen der Wohnungsunternehmen braucht. Für die Verankerung im operativen Geschäft reicht es aus, wenn Führungskräfte einen mehr oder weniger formalisierten thematischen Schwerpunkt bei der Zielgruppe setzen.

Für Informations- und Kommunikationsmaßnahmen braucht es in einer Anfangsphase, wenn das Wohnen im Alter zum Thema wird, einen expliziten Kommunikationsauftrag, weil mit der Umsetzung ein zusätzlicher Aufwand verbunden ist. Ist die „Senioren-Kommunikation“ etabliert, kann sie in die gewöhnliche Unternehmenskommunikation integriert werden. Dazu zählt auch die informelle Kommunikation über die Bewirtschaftung und Hauswartung.

Die Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen erfordert nur in einer Anfangsphase Steuerung und damit eine konsistente Verknüpfung von Senioren als Zielgruppe mit Aufträgen in der Information, Kommunikation und Beteiligung. Sind Senioren als Zielgruppe etabliert, können die operativen Bereiche eine Eigendynamik bei der Umsetzung von Maßnahmen entwickeln. (Kap. 6.1.3)

#### 5.1.2 Abbau von Barrieren in Wohnungen

Mit dem Abbau von Barrieren in Wohnungen können Wohnungsunternehmen älteren Mieterinnen und Mietern die Mobilität in der Wohnung erleichtern und Wohnungen für die Wiedervermietung aufwerten. (Kap. 6.2.3)

Wirkung: Anpassungen im bewohnten Zustand wirken unmittelbar, können aber im Zielkonflikt mit Erneuerungsstrategien stehen und erfordern häufig Mitinvestitionen des Eigentümers. Alternativ zur Einzelinvestition, die nicht mehr abgeschrieben werden kann, können Wohnungsunternehmen Umzüge in eine barrierearme Wohnung anstoßen oder, wenn es in den Erneuerungszyklus passt, eine Gesamterneuerung des Gebäudes initiieren. Anpassungen im Rahmen von Wiedervermietungen wirken erst langfristig, weil (jüngere) Nachmieter häufig nicht unmittelbar auf angepassten Wohnraum angewiesen sind. (Kap. 6.2.3)

Machbarkeit: Die Beispiele machen deutlich, dass Führungskräfte nicht nur eine Anpassungsstrategie verabschieden, sondern grundsätzlich abwägen müssen, was ihnen individuelle Anpassungsmaßnahmen Wert sind.

Sie können den Abbau von Barrieren mit der (Mit-) Finanzierung von Anpassungen oder von Beratung unterstützen. Solche Unterstützungsmaßnahmen kosten, sie sind eine Investition in die Kundenbeziehung.

Damit Barrieren abgebaut werden, reicht es nicht aus, wenn Kundencenter Informationen bereitstellen und Beratung vermitteln, sie müssen auch sicherstellen, dass sie für Anfragen (persönlich) erreichbar sind, und dass Beratung bei Partnern gut zugänglich ist. Dazu müssen ausreichend zeitliche Ressourcen vorhanden sein.

Das Asset Management muss auf Basis der Anpassungsstrategie entscheiden, wie streng Kriterien für die Bewilligung von Anpassungsmaßnahmen formuliert werden, und ob sich Kriterien hauptsächlich am Gesundheitszustand der älteren Mieterinnen oder auch am Zustand und am Typ des Objekts orientieren.

Das Baumanagement muss abwägen, ob es das Knowhow zur Anpassung von Wohnungen selbst aufbauen möchte oder solche Arbeiten an Externe mit mehr Routine übergeben will.

Die Realisierung von Anpassungsmaßnahmen in Wohnungen kann besser gesteuert werden, wenn Wohnungsunternehmen ihre Strategie in Informations- und Beratungsangebote einbetten und Anpassungen ausführen oder ausführen lassen. Sie behalten so einen besseren Überblick, was im Gebäudebestand passiert. (Kap. 6.2.3)

### 5.1.3 Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche

Mit dem Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche können Wohnungsunternehmen älteren Personen den Umzug in eine altersgerechte Wohnung erleichtern, ältere Mieterinnen und Mieter im Portfolio halten und Wohnungen mit alten Mietverträgen freispielen. (Kap. 6.3.3)

**Wirkung:** Maßnahmen zur Förderung von Umzügen gehören zu den wenigen Möglichkeiten, den „Lock-in-Effekt“ für ältere Mieterinnen und Mieter zu reduzieren und die Wohnmobilität zu erhöhen. Grundsätzlich ist jeder Umzug in eine barrierearme Wohnung wünschenswert, weshalb auch wenige Umzüge einen Wert haben. Bei Maßnahmen, mit denen ältere Mieterinnen und Mieter finanzielle Vorteile erhalten, muss das Ziel gewichtet werden: geht es darum, Umzüge um jeden Preis zu fördern, oder Umzüge älterer Mieterinnen und Mieter zu ermöglichen, die sich einen solchen nicht leisten können. (Kap. 6.3.3)

**Machbarkeit:** Die Beispiele zeigen, dass die Führungsebene keine Ziele zum Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche beschließen muss, damit die operativen Bereiche die Legitimation haben, Maßnahmen umzusetzen. Der Aufwand im Vermietungsmanagement für die Einbindung von Maßnahmen in Abläufe ist allerdings mit Aufwand verbunden. Maßnahmen, die zu einem spürbaren Mehraufwand führen, haben bei hoher Wohnungsnachfrage deshalb wenig Chancen, wenn es keinen expliziten Auftrag zum Abbau von Hürden gibt.

Maßnahmen greifen, wenn das Portfolio-/Asset Management das Vermietungsmanagement und/oder das Baumanagement in die Erarbeitung und Umsetzung einbeziehen. Ist die Zusammenarbeit eng, braucht es weniger explizite Aufträge zur Umsetzung von Vermietungs- und Kommunikationsmaßnahmen.

Mit der konsistenten Verknüpfung der Handlungsbereiche können Wohnungsunternehmen vor allem den Erfolg der ergriffenen Vermietungsmaßnahmen steuern. (Kap. 6.3.3)

### 5.1.4 Neubau barrierefrei/-arm

**Wirkung:** Wir schätzen die Wirkung für das Individuum hoch ein, wenn die aktuelle Situation des Mieters zum Beispiel die entsprechenden altersgerechten Standards nicht erfüllt. Zudem sind in angespannten Mietmärkten ältere Mieterinnen aus diesem Grund eher bereit zum Umzug. Wenn Neubauprojekte weit entfernt vom gewohnten Umfeld liegen, ist damit oft ein Umzug verbunden, was zu berücksichtigen ist. Dies minimiert oft die Umzugsbereitschaft der älteren Mieter. Entsprechende Maßnahmen oder zusätzliche Kommunikation ist hierfür nötig.

Barrierearme Wohnungen sind deutlich weniger kostenintensiv und können auch heterogenen Mietergruppen vermietet werden und sind daher oft wirtschaftlich nachhaltiger für Unternehmen.

Machbarkeit: Aus den Beispielen wird sichtbar, dass die Führungsebene bei den Rahmenbedingungen für Neubauprojekte bezüglich barrierefreier Wohnungen durch die rechtlichen Vorgaben eingeschränkt ist.

Hier ist die frühzeitige Koordination mit der Vermietung wichtig, um die entsprechende Mietergruppe auch in angespannten Mietmärkten zu erreichen. Hier besteht die Möglichkeit, ältere Mieter frühzeitig und langfristig zu binden.

Die Strategie zum Neubau von barrierearmen Wohnen kann flexibler durch die Führungsebene gestaltet werden. Da es keine allgemeingültige Definition für barrierearme Wohnungen gibt, ist grundsätzlich abzuwägen, welche Maßnahmen in Anbetracht einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit getroffen werden.

Die Realisierung und Vermietung von barrierefreien/-armen Wohnungen kann deutlich besser gesteuert werden, wenn Maßnahmen in eine Strategie und in Informations- und Beratungsangebote eingebettet sind.

### 5.1.5 Eigene Standards für barrierearme Wohnungen

Mit der Formulierung und Weiterentwicklung von eigenen Standards für barrierearme Wohnungen können Wohnungsunternehmen den Interpretationsspielraum von komplexen Anforderungen reduzieren, hohe Anforderungen auf finanziell verhältnismäßige Maßnahmen herunterbrechen und eigene Akzente setzen. (Kap. 6.5.3)

Wirkung: Die Auswirkung eigener Standards auf schlankere Planungsprozesse ist zwar hoch, weil (erneute) Diskussionen und Interpretationsspielräume aus Normen und gesetzlichen Vorgaben reduziert werden können. Die Standards tragen dazu bei, verhältnismäßige Maßnahmen im Rahmen des gesetzlich Möglichen umzusetzen. Die Wirkung wird allerdings dadurch reduziert, dass eigene Standards regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen und neue Projektkonstellationen angepasst werden müssen, insbesondere im Bestand. D.h. die Wirkung entfaltet sich vor allem dann, wenn auch ein Lern- und Weiterentwicklungsprozess etabliert wird. (Kap. 6.5.3)

Machbarkeit: In den Beispielen werden die Standards vom Baumanagement, externen Fachplanern und den Geschäftsstellen anhand von Projekten entwickelt. Initianten beziehen sich auch auf Erfahrungen von Verbänden, die Orientierungshilfen zur Verfügung stellen und in Projekten beratend wirken. In unseren Beispielen wurden die Standards von der Führungsebene nicht formell verabschiedet und nur teilweise in Planungsinstrumenten festgeschrieben.

Die Weiterentwicklung der eigenen Standards findet in den Beispielen informell statt, sowohl anhand von Erfahrungen mit eigenen Projekten als auch im Austausch mit Verbänden und anderen Wohnungsunternehmen.

Die Qualität der Umsetzung hängt stark davon ab, ob und wie systematisch Unternehmen die erarbeiteten Standards mit Lernprozessen verknüpfen. Ob die Verknüpfung formell oder informell gemacht wird, hängt von der Komplexität des Unternehmens, der Kontinuität in den Teams und der Projektkonstellation ab. (Kap. 6.5.3)

### 5.1.6 Anpassung von Außenanlagen

Mit der Gestaltung und Bepflanzung von Außenanlagen können Wohnungsunternehmen das Wohnumfeld für Senioren aufwerten und die Integration von Senioren in das Nachbarschaftsleben fördern (Kap. 6.6.3).

Wirkung: Die Beispiele machen deutlich, dass Investitionen in Außenanlagen vor allem dann gemacht werden, wenn ein Mehrwert für alle Mieterinnen und Mieter entsteht. Die Beispiele weisen darauf hin, dass vor allem Maßnahmen für die Bepflanzung Kontakte zwischen und innerhalb von Generationen fördern. (Kap. 6.6.3).

Machbarkeit: Investitionen in Außenanlagen werden in den Praxisbeispielen von den Entscheidungsträgern im Einzelfall abgewogen und auf die Bedürfnisse in der Wohnanlage abgestimmt: Investitionen zur Aufwertung von Außenanlagen, die nicht zwingend notwendig sind, werden in ein Verhältnis zum Mehrwert für die Mieterinnen und Mieter und zu den Mietkosten gesetzt.

In den Beispielen setzen Portfolio-/Asset Manager Maßnahmen zur Bespielung von „kostenlos“ mit eigenen Mitarbeitenden oder über die Einbindung von Quartiersorganisationen bis zu aufwändigeren Aufträgen an Dritte um. Zur Erweiterung des Handlungsspielraums nutzen sie auch Fördergelder und Programme der öffentlichen Hand und suchen Kooperationen mit Organisationen, Kommunen und Verbänden.

Die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen kann autonom innerhalb der einzelnen Handlungsbereiche gesteuert werden. Eine Verknüpfung von Gestaltungs- und Bespielungsmaßnahmen trägt dazu bei, dass Außenanlagen nutzerorientierter gestaltet und intensiver genutzt werden (Kap. 6.6.3).

#### 5.1.7 Soziale Nachhaltigkeitskriterien für die Wohnraumversorgung

Mit der Umsetzung von ESG-Zielen und Kriterien können Wohnungsunternehmen Anreize zur Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum schaffen und Investitionen und Engagements zur Wohnraumversorgung transparent machen. (Kap. 6.7.3)

Wirkung: ESG-Ziele, die in Nachhaltigkeitsreportings oder Anlagefonds mit Kriterien messbar verankert sind, wirken unmittelbar, weil der Verbindlichkeitsgrad für die Umsetzung hoch ist. Investitionen und Engagements werden mit dem systematischen Reporting für die operativen Bereiche und die Führungsebene, die Öffentlichkeit und Investoren transparent und damit diskutierbar. Das bringt Vor- und Nachteile, weil sowohl gute als auch schlechte Zeiten abgebildet werden. Die Transparenz zu sozialen Kennzahlen in Nachhaltigkeitsfonds führt noch nicht automatisch zu mehr Investitionen. Investoren müssen überzeugt werden, dass sie nicht auf Rendite verzichten, sondern ihre Vermögenswerte langfristig erhalten bis erhöhen. (Kap. 6.7.3)

Machbarkeit: In allen Beispielen hat die Führungsebene Ziele und oft auch Zielwerte beschlossen. Die Kriterien und Zielwerte werden in der Regel mit den operativen Bereichen hergeleitet.

Die Kriterien werden von Teams mit dem Fokus darauf operationalisiert, dass sie in der Praxis anwendbar sind. In den Teams müssen in der Konzeption das Portfolio-/Asset Management und je nach Thema diverse weitere Bereiche vertreten sein. Die Umsetzung in den operativen Bereichen kann mit Beurteilungsrastern, Budgets und Transparenz über den Fortschritt der Zielerreichung vorangetrieben werden.

In allen Beispielen sind die Handlungsbereiche – aus der Sache heraus – systematisch miteinander verknüpft. Bessere Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich vor allem darüber, ob der Stand der Zielerreichung transparent und zeitnah einsehbar ist. (Kap. 6.7.3)

#### 5.1.8 Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben

Mit Begleitmaßnahmen für Erneuerungsvorhaben unterstützen Wohnungsunternehmen ältere Mieterinnen und Mieter bei Erneuerungsvorhaben, verringern Anpassungskosten für Senioren mit finanziell beschränkten Mitteln und reduzieren das Risiko von Verzögerungen bei Erneuerungsvorhaben. (Kap. 6.8.3)

Wirkung: Die Wirkung solcher Maßnahmen ist für betroffene Mieterinnen hoch, weshalb sich Unterstützungsmaßnahmen auch dann lohnen, wenn sie nur von wenigen und nur im Einzelfall angenommen werden. Wichtig ist, dass Wohnungsunternehmen mit den Maßnahmen verhältnismäßig bleiben, also unterstützungsbedürftige Zielgruppen und Härtefälle klar definieren. Aus den Praxisbeispielen geht hervor, dass Unterstützungsmaßnahmen einen positiven Einfluss auf den Projektverlauf von Erneuerungsvorhaben haben können. (Kap. 6.8.3)

Machbarkeit: In den Beispielen kommen zwei Arten von Orientierungsrahmen zur Anwendung: einmal allgemeingültige Orientierungsrahmen, die generell angewendet werden, und einmal projektspezifische Orientierungsrahmen, die für bestimmte Bauvorhaben entwickelt werden. Führungskräfte müssen Orientierungsrahmen nicht zwingend formell verabschieden, aber einen Konsens zum Vorgehen haben.

Unterstützungsmaßnahmen greifen, wenn Portfolio-/Asset Management sie unter Einbindung weiterer betroffener Bereiche im Unternehmen entwickeln. Die Integration in Planungsprozesse erfolgt, je nachdem, ob

es sich um einen allgemeingültigen oder einen projektbezogenen Orientierungsrahmen handelt, über allgemeine Vorgaben, die festlegen, in welcher Situation das Instrument zur Anwendung kommt, oder über das Projektmanagement, das im konkreten Fall entscheidet.

Ein klar formulierter Orientierungsrahmen hilft nicht nur, die Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen zu steuern. Er reduziert auf der operativen Ebene den Interpretationsspielraum und bietet Handlungssicherheit in einem politisch exponierten Handlungsfeld. (Kap. 6.8.3)

#### 5.1.9 Generationenwohnen

Wirkung: Mit der Ermöglichung von Generationenwohnen kann das Wohnumfeld für ältere Menschen nachhaltiger gestaltet werden, und Vereinsamung entgegengewirkt werden.

Wir schätzen die Wirkung von Generationenwohnen für ältere Menschen ohne Pflegebedarf hoch ein. Für das Wohnungsunternehmen sind entsprechende Maßnahmen dann wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig, wenn sie Maßnahmen in eine Gesamtstrategie einbinden, die Flächeneffizienz beachten und frühzeitig auf mögliche Umnutzungsmöglichkeiten achten.

Für ältere Menschen mit Pflegebedarf ist die Wirkung gering, da das Generationenwohnen sowie die nachbarschaftliche Hilfe notwendige Pflegeunterstützung nicht ersetzen kann.

Machbarkeit: Die Praxisbeispiele zeigen, dass die Führungsebene grundsätzlich vorgibt, in welchem Maße die aktive Integration von Modellen des Generationenwohnen umgesetzt werden soll und wieviel Aufwand hierfür betreiben wird. Spezielle Formen wie z.B. Clusterwohnungen bedürfen mit dem Hinblick einer zukünftigen Vermietung besonderer Strategien. Grundsätzlich sind insbesondere im Neubau vermehrt Integrationsmöglichkeiten, die Koordination in der Realisierung bedürfen.

Es ist insbesondere wichtig, Informationen bereitzustellen, zu beraten und zu vermitteln. Zudem ist auch sicherzustellen, dass Anfragen von Interessenten beantwortet werden.

Im Fall des Landes Berlin beispielsweise bieten Träger wie die Netzwerkagentur Schnittstellenleistungen bei der Bereitstellung von Informationen/Beratung und Vermittlung, da diese sich auf diese Thematik spezialisieren können, die Leistungen effizienter geboten werden und Anfragen von Interessenten schneller bearbeitet werden.

Da Generationenwohnen aktuell nicht zum Hauptgeschäft der Wohnungsunternehmen in Deutschland und der Schweiz gehört, ist insbesondere der Bereich Beratung und Vermittlung intern schwerer umzusetzen.

Die Realisierung von Generationenwohnen bedarf spezifischer Informationen zu den Bedürfnissen der Mieterinnen und Mieter (werden Begegnungsstätten gewünscht, wie sollen diese aussehen, sind besondere Wohnformen gewünscht). Das Anforderungsprofil kann deutlich verbessert werden, wenn Mietervertreterinnen und -vertreter oder potenzielle Gruppen bei der Projektentwicklung herangezogen werden.

#### 5.1.10 Nachbarschaftsangebote

Wirkung: Mit der Ermöglichung und Realisierung von Nachbarschaftsangeboten kann älteren Menschen der Alltag im Wohnquartier erleichtert und Gemeinschaft geschaffen werden. Wir schätzen die Wirkung von Nachbarschaftsangeboten für das Individuum als hoch ein. Insbesondere dort, wo bislang noch wenig nachbarschaftliche Kontakte bestehen. Diese Gebiete bieten sich als prioritäre Interventionsfelder an. Der Wunsch nach Nachbarschaftsangeboten ist auch für Senioren in sozio-ökonomisch schwächeren Gebieten hoch. In Quartieren in denen nachbarschaftliche Kontakte bereits im hohen Maß bestehen, geht es insbesondere um die Zurverfügungstellung von Räumlichkeiten für weitere Aktivitäten. Gute Nachbarschaftsbeziehungen können nicht zentral geplant werden, da die subjektive Wahrnehmung des Quartiers und der Bedürfnisse oft heterogen ist. Nachbarschaftshilfe kann jedoch an der richtigen Stelle unterstützen. Es geht insbesondere darum, Angebote zu schaffen und diese den Senioren nahe zu bringen, sodass eine individuelle Balance zwischen dem Bedürfnis nach Privatheit und dem Bedürfnis nach positiver Gemeinschaftlichkeit gefunden werden kann.

**Machbarkeit:** Aus den Beispielen wird deutlich, dass insbesondere das Asset-Management sowie die Bewirtschaftung in ihrer strategischen Ausrichtung und Analyse ermitteln müssen, für welche Wohnformen und Bezirke Nachbarschaftsangebote notwendig und wichtig sind. Da das Quartiersmanagement des Landes, Bundes oder der Stadt Nachbarschaftsangebote fördern, müssen sich Wohnungsunternehmen hier intensiv mit den entsprechenden Stellen abstimmen. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass Nachbarschaftsbeziehungen insbesondere in Städten durch den demografischen Wandel, die Veränderung familialen Zusammenlebens, Mobilität und Wanderungsbewegungen, eine Pluralisierung von Lebensstilen diversifiziert werden und oft volatil und flüchtig sind.

Für die Information und Beratung zu Nachbarschaftsangeboten sind insbesondere Informationen zu den bestehenden Angeboten in Quartieren und Bezirken notwendig, die idealerweise auf einer Übersicht zur Verfügung stehen sollten. Neben der digitalen Bereitstellung dieser Leistungen, ist vor allem die Vor-Ort Erreichbarkeit und Beratung für Senioren wichtig. Dies gilt insbesondere in Wohnquartieren, in denen wenig nachbarschaftliche Kontakte bestehen oder durch beispielsweise die Wohnform mehr Anonymität vorherrscht.

Bei der Umsetzung von Nachbarschaftsangeboten ist eine Koordination zwischen den Wohnungsunternehmen und der Stadt notwendig. Es ist hervorzuheben, dass ehrenamtliche Initiativen und Organisationen essenziell bei der Organisation und Umsetzung von Nachbarschaftsangeboten sind. Die Finanzierung von Nachbarschaftsangeboten spielt eine große Rolle, kostenpflichtige Angebote sind insbesondere von sozio-ökonomisch schwächeren Gruppen oft nicht leistbar.

#### 5.1.11 Ansprechpartner

**Wirkung:** Mit der Bereitstellung von Ansprechpartnern können Wohnungsunternehmen die direkte Kommunikation mit älteren Menschen verbessern und deren Anliegen sowie die Zufriedenheit innerhalb des Mietverhältnisses erhöhen. Wir schätzen die Wirkung von passenden Ansprechpartnern für das Individuum als hoch ein, wenn spezielle Anfragen oder Anliegen vorliegen. Ältere Menschen, die in ihrem Mietverhältnis und ihrer Wohnung zufrieden sind, werden diese Leistung eher wenig in Anspruch nehmen, weshalb die Wirkung für diese Gruppe eher gering einzuschätzen ist. Für das Wohnungsunternehmen sind Ansprechpartner dann wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig, wenn die Leistung innerhalb des Unternehmens in bestehende Strukturen einbinden können oder wirtschaftlich an Dritte vergeben können. Ansprechpartner bieten die Möglichkeit, direkten Kontakt mit Mieterinnen und Mietern zu haben.

**Machbarkeit:** Die Praxisbeispiele zeigen, dass es keine explizite Definition der Zielgruppe auf der Führungsebene braucht, um Ansprechpartner für ältere Mieterinnen oder Mieter auf der operativen Ebene anzubieten. Ansprechpartner müssen als Strategie insbesondere in der Ebene der Mieterkommunikation eingeplant werden. Da ältere Mieterinnen und Mieter oft eine starke Mietergruppe sind und spezielle Bedürfnisse haben, stellt die Abschätzung des speziellen Bedarfs sowie die internen Kapazitäten eine Herausforderung dar. Externe Dienstleister mit mehr Erfahrungen können dabei beratend zur Seite stehen oder die Leistung übernehmen. Die Führungsebene muss insbesondere das zur Verfügung stehende Budget festlegen und gegen andere Unternehmensziele abwägen.

Bei der Kommunikation und Umsetzung muss eingeplant werden, dass Maßnahmen nicht immer direkt von der Zielgruppe wahrgenommen werden, sodass in der Anlaufphase von einer geringeren Resonanz ausgegangen werden muss. Dies ist nicht auf mangelndes Interesse zurückzuführen.

Telefonische Sprechstunden sind für allgemeine Anfragen oder dort wo keine Vor-Ort Sprechstunden möglich sind eine gute Alternative. Wohnungsunternehmen können hier mit Dienstleistern zusammenarbeiten, die das entsprechende Knowhow haben.

## 5.2 Handlungsmöglichkeiten

Mit den Ergebnissen aus der Befragung wohnungswirtschaftlicher Akteure und der Evaluation von Praxisbeispielen in den Kapiteln 6.1 bis 6.11 lassen sich Erkenntnisse zu den Handlungsmöglichkeiten gewinnen:

- **Handlungsfelder:** Es gibt keinen plausiblen Grund, nicht aktiv zu werden: Jedes Wohnungsunternehmen findet ein Handlungsfeld, das mit vertretbarem Aufwand in das Tagesgeschäft oder die Unternehmenskultur eingepasst werden kann. Einige Handlungsfelder funktionieren autonomer, andere hängen stärker zusammen.
- **Zielgruppen:** Maßnahmen in den Handlungsfeldern sind mit mehr oder weniger Aufwand verbunden. Anstatt Maßnahmen pauschal an alle älteren Menschen zu richten, können sie auf ältere Menschen mit speziellem Bedarf zugeschnitten werden. So können zeitliche und finanzielle Ressourcen effektiver eingesetzt werden.
- **Kooperationen:** Wohnungsunternehmen müssen sich nicht zwingend neue Kompetenzen aneignen, wenn sie die Versorgung älterer Menschen mit altersgerechtem Wohnraum vorantreiben möchten. Sie können auch über Kooperationen mit Dienstleistern und Organisationen eine Hebelwirkung erzeugen.
- **Spielräume:** Weil es weder Druck von der Nachfrage- noch von der Angebotsseite gibt, handeln Wohnungsunternehmen in den meisten Handlungsfeldern nur mit einer Strategie, also aus Überzeugung. Strategien übersteuern Wohnungsmarktgegebenheiten.

Die detaillierten Erkenntnisse werden in den folgenden Kapiteln präsentiert.

### 5.2.1 Spielräume von Unternehmen

Wohnungsunternehmen werden vor allem dann aktiv, wenn sie eine Strategie oder Teilstrategie „Wohnen im Alter“ verfolgen. Wenig Einfluss auf ihr Engagement haben Kriterien zum Wohnungsmarkt, zum Wohnungsbestand, zu den Unternehmen, oder der Länderkontext (Abbildung 25). Dies ist das Ergebnis aus den Regressionsanalysen mit den Befragungsdaten (Kap. 6.1 bis 6.11).

Abbildung 25  
Zusammenhänge des Engagements in Handlungsfeldern mit Kriterien zu Wohnungsmarkt, Wohnungsbestand, Unternehmen und Land

	Wohnungsmarkt		Wohnungsbestand			Unternehmen			Land
	Je höher die Nachfrage	Je höher das Preissegment der Wohnungen	Je größer der Wohnungsbestand	Schwerpunkt Großstadt	Schwerpunkt Suburban	Kapitalbezug über Kapitalmarkt	Genossenschaften	Strategie Wohnen im Alter	Deutschland
Portfolio-/Asset Management									
Abbau Barrieren in Wohnungen									
Unterstützung bei Erneuerungen									
Anpassung von Außenanlagen									
Eigene Baustandards									
Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele									
Bewirtschaftung / Vermietung									
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter									
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche									
Vermarktungsbotschaften									
Generationenwohnen									
Nachbarschaftsangebote									
Ansprechpartner									

Quelle: Eigene Darstellung

Der Wohnungsmarkt spielt keine Rolle: Die Hypothese, dass eine hohe Nachfrage auf dem Mietwohnungsmarkt den Handlungsdruck reduziert und zu weniger Engagement führt – weil Wohnungen sowieso vermietet werden – bestätigt sich in keinem Handlungsfeld. Ebenso wenig die Hypothese, dass ein höheres Preissegment zu mehr Engagements für das Wohnen im Alter führt – weil finanziell mehr Spielraum vorhanden ist.

Der Wohnungsbestand begünstigt das Engagement in gewissen Handlungsfeldern: Die Hypothese, dass die Größe des Wohnungsbestands den Handlungsspielraum und damit das Engagement erhöht, trifft in zwei Handlungsfeldern zu. Unternehmen mit großem Wohnungsbestand setzen häufiger Maßnahmen für die altersgerechte Anpassung von Außenanlagen um und engagieren sich häufiger für den Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche. Letzteres kann damit zusammenhängen, dass Wohnungsunternehmen mit großen Beständen exponierter sind und deshalb proaktiver vorgehen, oder durch die größere Menge an vermieteten Wohnungen den Handlungsbedarf eher sehen. In zwei Handlungsfeldern spielt es eine Rolle, wo sich der Schwerpunkt des Bestands befindet: In Großstädten wird häufiger auf das Wohnen im Alter sensibilisiert, im suburbanen Raum werden Mieterinnen und Mieter seltener bei Erneuerungsvorhaben unterstützt. Ersteres könnte damit zusammenhängen, dass das Wohnen im Alter in Großstädten stärker thematisiert wird, letzteres damit, dass der Unterstützungsbedarf im suburbanen Raum als geringer eingeschätzt wird.

Merkmale zum Wohnungsunternehmen spielen eine marginale Rolle: Die Hypothese, dass ein höherer Rechtfertigungsdruck für Investitionen dazu führt, dass weniger Maßnahmen für die Anpassung an den demografischen Wandel getätigt werden, trifft nur auf ein Handlungsfeld zu: Wohnungsunternehmen, die hauptsächlich Eigen- oder Fremdkapital am Kapitalmarkt beschaffen, machen seltener altersgerechte Anpassungen in den Außenanlagen. Die Eigentümergruppe spielt nur in einem Handlungsfeld eine Rolle: Genossenschaften investieren eher in Generationenwohnen als privatwirtschaftliche oder kommunale Wohnungsunternehmen.

Was in Bezug auf das Wohnungsunternehmen eine sehr große Rolle spielt und andere Kriterien übersteuert, ist die strategische Ausrichtung zum Wohnen im Alter. Strategien oder Teilstrategien zum Wohnen im Alter (WiA-Strategien) wirken sich in der Bewirtschaftung auf das Engagement in allen Handlungsfeldern aus: ist eine Strategie vorhanden, werden Maßnahmen umgesetzt. Im Bereich des Portfolio-/Asset Managements haben WiA-Strategien einen Einfluss darauf, ob Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsvorhaben umgesetzt oder eigene Baustandards entwickelt werden. Die einzigen Handlungsfelder, in denen WiA-Strategien keine eindeutige Rolle spielen, sind der Abbau von Barrieren in Mietwohnungen, die Anpassung von Außenanlagen und seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele. Bei ersterer handelt es sich um ein Handlungsfeld, das auch von Mieterinnen und Mietern angetrieben wird. Auch die Anpassung von Außenanlagen kann aus **anderen Gründen vorangetrieben werden und die altersgerechte Anpassung zum „Mitlaufeffekt“ machen, und soziale Nachhaltigkeitsziele können eine WiA-Strategie ersetzen.**

Das bedeutet, dass Engagements für die Wohnraumversorgung bis auf Weiteres weitgehend aus einer eigenen Motivation der Unternehmen erfolgen muss: Vor allem in der Bewirtschaftung passiert nur etwas, wenn auf der Führungsebene ein Commitment zum Wohnen im Alter besteht. Beruhigend ist, dass **Wohnungsunternehmen offensichtlich unabhängig „einfach gestrickter“ Mechanismen handeln: Bedingungen auf dem Wohnungsmarkt, die Struktur des Wohnungsbestands oder unternehmensbezogenen Bedingungen wirken weder begünstigend noch bremsend und werden somit nicht als Rechtfertigung genutzt, untätig zu sein.** Es bleibt allerdings die Erkenntnis, dass die Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum kein Selbstläufer ist, sondern Überzeugung und Überzeugungsarbeit erfordert.

### 5.2.2 Wirkung und Aufgaben in den Zielgruppen

Wenn Wohnungsunternehmen Maßnahmen zum Wohnen im Alter umsetzen, können sie unterschiedliche Zielgruppen unter älteren Menschen ansprechen, den Anwendungsbereich (Scope) auf unterschiedliche Personenkreise ausdehnen und Angebote auf unterschiedlichen Ebenen machen. Zu den Zielgruppen zählen bisherige Mieterinnen und Mieter (Stayer), Umzugswillige (Mover im Portfolio) und Zuzügler (Mover). Anwendungsbereiche sind besondere Bedarfsgruppen unter älteren Menschen, alle älteren Menschen oder alle Ge-

nerationen. Bereitgestellt werden können Wohnungen, Angebote für die sozialen Einbindung in die Nachbarschaft oder Unterstützungsangebote für das Wohnen. Eine Zuschreibung dieser Dimensionen zu den Handlungsfeldern zeigt, was möglich ist (Abbildung 26).

Abbildung 26  
Zuschreibung von Zielgruppen, Scope und Angebot zu den Handlungsfeldern

Kategorie		Abbau von Barrieren in Wohnungen	Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	Anpassung von Außenanlagen	Neubau Wohnungen	Eigene Baustandards	Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele	Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	Generationenwohnen	Nachbarschaftsangebote	Ansprechpartner	Anzahl Handlungsfelder
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x	x	x		x	x	x		x	x	x	9
	Mover im Portfolio	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Mover Zuzügler	x		x	x	x	x		x	x	x	x	9
Scope	Bedarfsgruppen	x	x				x	x	x	x	x	x	8
	Alle älteren Menschen			x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Alle Generationen		x	x	x		x	x	x	x	x	x	10
Angebot	Wohnen	x		x	x	x	x						5
	Soziale Einbindung			x			x			x	x		4
	Unterstützung		x				x	x	x		x	x	6

Quelle: Eigene Darstellung

Nur wenige Handlungsfelder sind entweder auf Stayer oder auf Mover ausgerichtet: Dazu zählen Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsvorhaben, die naturgemäß bestehende Mieterinnen und Mieter betreffen, sowie abgebaute Hürden bei der Wohnungssuche respektive Neubauwohnungen, die mit einem Umzug verbunden sind und somit nur Mover ansprechen. In allen anderen Handlungsfeldern können sowohl Stayer als auch Mover angesprochen werden.

Bei der Reichweite zeigen sich unterschiedliche Muster: Eigene Baustandards und der Abbau von Barrieren in Wohnungen betreffen in der Regel die Bedürfnisse älterer Menschen. Hürden können bei Wohnungswechsel allerdings auch vorsorglich reduziert werden. Die Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben kann auf bestimmte Bedarfsgruppen oder auf alle Generationen ausgerichtet werden. Hier besteht die Möglichkeit, Ressourcen mehr oder weniger zielgerichtet einzusetzen. Dasselbe gilt, wenn Hürden bei der Wohnungssuche abgebaut werden: Maßnahmen können für bestimmte Bedarfsgruppen, für alle älteren Menschen oder für unterschiedliche Generationen ergriffen werden. Auch bei der Anpassung von Außenanlagen können sich Maßnahmen auf ältere Menschen oder auf alle Generationen beziehen. Grundsätzlich gilt: Wenn Investitionen in den Wohnungsbestand getätigt werden, lohnt sich eine Ausweitung auf alle Generationen. Wenn bestimmte Maßnahmen (über das übliche hinaus) finanziert werden müssen oder finanzielle Einbußen zur Folge haben, macht eine Fokussierung auf bestimmte Bedarfsgruppen Sinn.

Die meisten Handlungsfelder sind auf das Wohnungsangebot ausgerichtet und betreffen damit das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen. Mit Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsvorhaben, der Sensibilisierung zum Wohnen im Alter, dem Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche, Nachbarschaftsangeboten und Ansprechpartnern bieten Wohnungsunternehmen auch Dienstleistungen, die ältere Menschen auf dem Mietwohnungsmarkt und im Wohnalltag unterstützen. Sie gehen damit über die Kernaufgaben von konventionellen Wohnungsunternehmen hinaus. Mit der Anpassung und Beseitigung von Außenanlagen, Nachbarschaftsangeboten und Generationenwohnen fördern Wohnungsunternehmen die soziale Einbindung, und gehen damit über ihre Kernkompetenzen hinaus. Dabei stellt sich für Wohnungsunternehmen die Frage, welche Dienstleistungen sie selbst bereitstellen und für welche Dienstleistungen sie Partner suchen sollen.

### 5.2.3 Kooperationen

Wenn Wohnungsunternehmen Kapazitäten oder Kompetenzen, die sie für die Handlungsfelder benötigen, nicht selbst bereitstellen wollen, können sie auf Kooperationen mit Dienstleistern und Organisationen zurückgreifen. Davon machen vor allem Unternehmen mit großen Beständen mit über 10.000 Wohnungen im Portfolio- und Asset Management, etwas seltener in der Bewirtschaftung, Gebrauch (Abbildung 21, Seite 33). Wohnungsunternehmen mit kleineren Beständen sind zurückhaltender, vor allem im Bereich der Bewirtschaftung (Abbildung 21, Seite 33). Die Möglichkeiten, die in den Praxisbeispielen vertieft untersucht und plausibilisiert wurden, sind in Abbildung 27 zusammengefasst.

Abbildung 27  
Zuschreibung von Phasen und Kooperationsmöglichkeiten zu den Handlungsfeldern

Kategorie		Abbau von Barrieren in Wohnungen	Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	Anpassung von Außenanlagen	Neubau Wohnungen	Eigene Baustandards	Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele	Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	Generationenwohnen	Nachbarschaftsangebote	Ansprechpartner	Handlungsfelder mit Kooperationspartner
Phase	Bau	x	x	x	x	x	x	x	x	x			7
	Betrieb		x	x			x	x	x	x	x	x	7
Kooperationen	Partner	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	

Quelle: Eigene Darstellung

Wohnungsunternehmen können sowohl im Bau als auch im Betrieb das Potenzial von Kooperationspartnern nutzen. Kein oder wenig Potenzial besteht beim Neubau, da spezifische Kompetenzen zum barrierearmen und barrierefreien Bauen nicht externalisiert werden können, bei der Sensibilisierung zum Wohnen im Alter, da die Kommunikation in der Regel an Angebote aus dem Bau oder Betrieb geknüpft ist, und bei seniorenbezogenen Nachhaltigkeitszielen, die als Managementinstrument im Unternehmen eingesetzt werden.

Im Betrieb können sich Wohnungsunternehmen vor allem bei Erneuerungsvorhaben, bei der Bespielung von Außenanlagen, beim Abbau von Barrieren in Wohnungen, bei Nachbarschaftsangeboten oder bei Ansprechpartnern mit Kooperationspartnern entlasten. Im Bau helfen Kooperationspartner beim Abbau von Barrieren in Wohnungen oder mit einem Erfahrungsaustausch zu eigenen Baustandards.

Wohnungsunternehmen haben also wenig Gründe, sich wegen fehlender Kapazitäten oder Kompetenzen nicht für die Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum einzusetzen.

5.2.4 Synergiepotenziale, Aufwand und Wirkung

Wohnungsunternehmen können Handlungsfelder beliebig angehen. Die Wirkung ist allerdings grösser, wenn sie kompatible Handlungsfelder suchen, umsetzen und aufeinander abstimmen (Abbildung 28).

Abbildung 28  
Synergiepotenziale zwischen Handlungsfeldern

	Portfolio-/Asset Management	Abbau von Barrieren in Wohnungen	Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	Anpassung von Außenanlagen	Neubau Wohnungen	Eigene Baustandards	Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele	Bewirtschaftung	Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	Abbau von Hürden bei Wohnungssuche	Generationenwohnen	Nachbarschaftsangebote	Ansprechpartner	Synergiepotenziale
Portfolio-/Asset Management														
Abbau von Barrieren in Wohnungen														4
Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben														4
Anpassung von Außenanlagen														2
Neubau Wohnungen														7
Eigene Baustandards														2
Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele														8
Bewirtschaftung														
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter														6
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche														6
Generationenwohnen														6
Nachbarschaftsangebote														6
Ansprechpartner														7
Synergiepotenziale	4	4	2	7	2	8	6	6	6	6	6	7		

Quelle: Eigene Darstellung

Die größten Synergiepotenziale bestehen mit seniorenorientierten Nachhaltigkeitszielen: In fast allen Handlungsfeldern kann ein Engagement gemessen und in Nachhaltigkeitsreportings nachgewiesen werden. Das bedeutet, dass mit Nachhaltigkeitsstrategien das Engagement in den Handlungsfeldern angetrieben werden kann. Wer keine WiA-Strategie formulieren will, kann sich auch auf Nachhaltigkeitsziele abstützen.

Viele Synergiepotenziale bestehen mit dem Neubau von barrierearmen und barrierefreien Wohnungen: an solche Wohnungen können beispielsweise Sensibilisierungsmaßnahmen, der erleichterte Zugang zum (bezahlbaren) Wohnraum oder Nachbarschaftsangebote angeknüpft werden. Damit zeigt sich, dass ein Angebot an altersgerechtem Wohnraum für die Versorgung von älteren Menschen nicht ausreichend ist, sondern mit Maßnahmen im Bereich des Mietermanagements ergänzt werden muss.

Auch Ansprechpersonen können eine Hebelwirkung entfalten: Sie können ältere Mieterinnen und Mieter beispielsweise über die Möglichkeiten zum Abbau von Barrieren in Wohnungen, zu abgebauten Hürden bei der Wohnungssuche, zu Möglichkeiten für Generationenwohnen oder Unterstützungsmöglichkeiten bei Erneuerungsvorhaben informieren. Ansprechpersonen, seien diese intern oder extern rekrutiert, unterstützen das

Portfolio-/Asset Management und die Bewirtschaftung dabei, die Inanspruchnahme und damit die Wirkung von WiA-Angeboten zu erhöhen.

Eher autonome Handlungsfelder mit wenig Anknüpfungspunkten sind eigene Baustandards und die altersgerechte Anpassung von Außenanlagen. Eigene Baustandards müssen in Managementtools für Erneuerungs- und Neubauvorhaben eingebettet werden, also in Überlegungen, wie effizienter, kostengünstiger oder zielgruppenorientierter gebaut werden kann. Die altersgerechte Anpassung von Außenanlagen kann mit Nachbarschaftsangeboten kombiniert werden. Sie kann damit auch als Ergebnis des Sozial- und Quartiersmanagements verstanden werden, das Sozialräume aus der Perspektive der Nutzergruppen, und damit auch von älteren Menschen, gestaltet.

Welche Handlungsfelder Wohnungsunternehmen angehen möchten, hängt von ihren Absichten und Möglichkeiten zusammen (Tabelle 3, S. 49): Sollen Maßnahmen die Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum unmittelbar verbessern oder auf eine längerfristige Wirkung der Wohnraumversorgung ausgelegt werden? Steht die Optimierung der Belegung im Wohnungsbestand im Vordergrund? Welche finanziellen und personellen Ressourcen können mobilisiert werden? Je nach Prioritäten liegen Handlungsfelder näher oder ferner.

Wer eine unmittelbare Wirkung erzielen will, hat viele Möglichkeiten. Im Vordergrund steht die Frage, welche Themen aktuell sind: Bei Erneuerungsvorhaben können ältere Mieter und Mieterinnen begleitet und auf solche Vorhaben können eigene Standards für altersgerechten Wohnraum angewendet werden. Neubauprojekte können auf Generationenwohnen ausgerichtet werden. Außenanlagen können seniorenfreundlich aufgewertet werden und bei (Erst-) Vermietungen können Zugangshürden für Senioren gesenkt werden. Auf langfristige Sicht können Barrieren in Wohnungen abgebaut, Ansprechpersonen und Nachbarschaftsangebote eingesetzt oder seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele formuliert und implementiert werden.

Wer die Optimierung der Belegung im Wohnungsbestand in den Vordergrund stellen möchte, kann Maßnahmen für einen erleichterten Zugang zu altersgerechten Wohnungen umsetzen oder als Anreiz zum Umziehen Generationenwohnprojekte anbieten. Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsvorhaben können als Gelegenheit für Umzüge genutzt werden. Langfristig hilft die Sensibilisierung für das Wohnen im Alter. Maßnahmen zur Optimierung der Wohnungsbelegung können als seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen etabliert werden.

Wer vor allem personelle Ressourcen einsetzen möchte, kann eigene Baustandards für altersgerechte Wohnungen entwickeln, für das Wohnen im Alter sensibilisieren oder dazu beitragen, dass Hürden bei der Wohnungsvermietung für ältere Menschen abgebaut werden. Wer bereit ist, Geld zu investieren, kann ältere Mieterinnen und Mieter finanziell beim Abbau von Barrieren in Wohnungen unterstützen. Wer bereit ist, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen einzubringen, kann Maßnahmen zur Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben oder zur Aufwertung von Außenanlagen umsetzen oder Nachbarschaftsangebote und Ansprechpartner einsetzen. In allen Fällen kann der Aufwand mit Kooperationen mit Dienstleistern und Organisationen reduziert werden. Wer das Thema konsistent in den betroffenen Unternehmensbereichen verankern möchte, kann seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele formulieren und umsetzen.

Wohnungsunternehmen, die Ressourcen für die persönliche Kommunikation freischaffen können, können die Wirkung in diversen Handlungsfeldern erhöhen. Unternehmen, die für ältere Mieterinnen und Mieter direkt ansprechbar sind, können mehr ältere Mieterinnen und Mieter erreichen, die Barrieren in ihrer Wohnung abbauen möchten, von Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsvorhaben oder Nachbarschaftsangeboten profitieren können oder in eine altersgerechte Wohnung umziehen möchten. Von der persönlichen Kommunikation profitieren insbesondere ältere und alte Menschen, die digital wenig versiert sind, keine Angehörigen haben, die sie unterstützen können, und wenig finanzielle Mittel haben.

Tabelle 3  
Übersicht über den Aufwand und die Wirkung der Handlungsfelder

Handlungsfeld	Wirkung	Optimierung Belegung	Investition	Einbindung / Abgleich	Persönliche Kommunikation
Portfolio-/Asset Management					
Abbau von Barrieren in Wohnungen	Unmittelbar (auf Initiative Mieter), langfristig (Wiedervermietung)	Nebeneffekt	Je nachdem finanzieller Aufwand	Neubau-/Erneuerungsvorhaben	Erhöht die Wirkung
Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	Unmittelbar	Nebeneffekt	Finanzieller und personeller Aufwand, Kooperationen reduzieren den Aufwand		Erhöht die Wirkung
Anpassung von Außenanlagen	Unmittelbar	Kein Ziel	Finanzieller und evtl. personeller Aufwand, Kooperationen reduzieren den Aufwand		
Neubau Wohnungen	Unmittelbar mit, langfristig ohne Vermietungsquoten 65plus	Nebeneffekt	Finanzieller Aufwand	Vermarktung, Vermietung	Erhöht die Wirkung
Eigene Baustandards	Unmittelbar mit, langfristig ohne Vermietungsquoten 65plus	Kein Ziel	Personeller Aufwand	Neubau-/Erneuerungsvorhaben (mit Lernprozess)	
Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele					
Bewirtschaftung					
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	Langfristig	Langfristig	Geringer personeller und evtl. finanzieller Aufwand	Mieterkommunikation, Neubau-/Erneuerungsvorhaben, Dienstleistungen Wohnen im Alter	Erhöht die Wirkung
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	Unmittelbar	Steht im Vordergrund	Personeller Aufwand, evtl. kurzfristig geringere Einnahmen		Erhöht die Wirkung
Generationenwohnen	Unmittelbar bei Erstvermietung und mit Wiedervermietungsquote, sonst langfristig	Steht im Vordergrund	Initialaufwand	Neubau/ Erneuerungsvorhaben/ Kommunikation	Erhöht die Wirkung
Nachbarschaftsangebote	Langfristig	Nebeneffekt	Finanzieller und personeller Aufwand, Kooperationen reduzieren den Aufwand	Neubau/ Anpassung von Außenanlagen/ Kommunikation	Erhöht die Wirkung
Ansprechpartner	Langfristig	Kein Ziel	Finanzieller und personeller Aufwand, Kooperationen reduzieren den Aufwand	Alle Bereiche	Erhöht die Wirkung

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 Antworten und weiterer Forschungsbedarf

Ziel dieser Forschungsstudie war es, den Beitrag von Wohnungsunternehmen zur Versorgung von Senioren mit altersgerechten und bezahlbaren Mietwohnungen, zur seniorenfreundlichen Erneuerung von Wohnungsportfolios und zum Überwinden des Lock-in-Effekt von älteren Menschen in ihren Wohnungen zu untersuchen. Durch eine breit angelegte Online-Befragung bei Akteuren aus der Wohnungswirtschaft sowie einer detaillierten Analyse von Praxisbeispielen konnten Erkenntnisse gewonnen werden. Im Vordergrund standen die bislang wenig beleuchteten Prozesse der Akteure im Portfolio-/Asset Management, in der Projektentwicklung und Bestandserneuerung und der Bewirtschaftung und dem Vermietungsmanagement.

#### 5.3.1 Antworten

Zu den Forschungsfragen können wir fünf zentrale Antworten formulieren:

Der Lock-in-Effekt lässt sich nur mit einem auf die Bedürfnisse von älteren Menschen abgestimmten Paket von Sensibilisierung, Wohnungsangebot, Vermarktung und Vermietungsmanagement überwinden. Umzüge gelingen, wenn Wohnungsunternehmen ältere Menschen auf die Veränderung der Wohnsituation einstellen, ein passendes Angebot haben, das passende Angebot zielgerichtet für ältere Menschen kommunizieren und sie im Vermietungsprozess berücksichtigen. Fehlt ein Glied in der Kette, **nimmt die Wahrscheinlichkeit für Umzüge ab**.

Die Versorgung von finanziell schwachen Senioren mit bezahlbaren Wohnungen auf stark nachgefragten Wohnungsmärkten gelingt, wenn Entscheidungsträger dem Vermietungsmanagement einen expliziten Auftrag erteilen und Anreize darauf ausrichten. Das Vermietungsmanagement steht auf Mietwohnungsmärkten mit hoher Nachfrage unter Druck, bezahlbare Wohnungen schnell und diskriminierungsfrei zu vermieten. Einen Zusatzaufwand für das Erreichen und Berücksichtigen von älteren Menschen macht das Vermietungsmanagement, wenn **ihnen ein** expliziter Auftrag **den Rücken freihält**, Abläufe nicht lange verzögert werden oder zusätzliche Ressourcen für einen höheren Aufwand zur Verfügung stehen.

Zielgerichtete Maßnahmen im Kundenmanagement sind schwierig umzusetzen, wenn ältere Menschen nicht identifiziert werden können. Steigende Anforderungen an den Datenschutz und die Diskriminierungsfreiheit erschweren bis verunmöglichen es, ältere Wohnungsinteressenten, Wohnungsbewerberinnen und Bestandsmietende anzusprechen und zu erreichen. Wohnungsunternehmen **müssen entweder** im Blindflug agieren **und** ungerichtete Maßnahmen umzusetzen oder indirekte Wege **über zielgruppenspezifische Vermarktungs- und Kommunikationskanäle verfolgen**.

Für die Begleitung von älteren Menschen in Erneuerungsprozessen **sollten** Wohnungsunternehmen mit mehr Zeit für die Befriedigung eines erhöhten Informationsbedarfs und gegebenenfalls die Abstimmung im familiären Umfeld rechnen. Kommunikations- und Unterstützungsmaßnahmen und **das** Härtefallmanagement **brauchen in der Regel** keinen **altersspezifischen Fokus**. Entscheidend **ist** vor allem Sozialkompetenz in der Kommunikation mit älteren Mieterinnen und Mietern.

Anreize für die Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum **sprechen sowohl für ein "Design for all" als auch einen subjektorientierten Ansatz**. Zentral ist der Verwendungszweck: Investitionen lassen sich besser begründen, wenn von den Maßnahmen möglichst viele, also auch jüngere Generationen, profitieren; Ausgaben lassen sich besser begründen, wenn sie möglichst zielgerichtet wirken, also für jene mit besonderem Bedarf eingesetzt werden.

Darüber hinaus hat die Forschungsstudie Erkenntnisse aus der BBSR-Studie Wohnen im Alter (Lihs, 2013) mit Erkenntnissen zum Mietwohnungsmarkt ergänzt. Weiter konnten Erkenntnisse von Thiele (2016) zu barrierefreien/-armen Wohnungen und alternativen Wohnformen sowie von Geissler-Frank et al. (2017) zur Kommunikation mit Senioren in Erneuerungsvorhaben in der Breite und Tiefe erweitert werden.

Die für die Forschungsstudie mit dem BBSR festgelegten Erfolgsindikatoren konnten alles in allem erfüllt werden: Zum Abschluss des Projekts liegen Erkenntnisse zur Versorgung von Senioren mit altersgerechten Mietwohnungen für die Lehre sowie praxisorientierte Umsetzungsleitfäden vor, die bei Entscheidungsträgern in der Wohnungswirtschaft verbreitet werden können. Innerhalb des Forschungszeitraumes fanden diverse Interviews und ein intensiver Austausch mit Akteuren und Verbänden aus der Wohnungswirtschaft statt. Fokusgruppen mit Senioren boten Einblicke in die Nachfrageseite. In physischen, hybriden und digitalen Fachaus-tauschen mit Akteuren aus der Wohnungswirtschaft und der Forschung in Deutschland und der Schweiz wur-den Zwischenergebnisse, Erkenntnisse und der Schlussbericht diskutiert und reflektiert.

### 5.3.2 Weiterer Forschungsbedarf

Der weitere Forschungsbedarf besteht auf zwei Ebenen.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Studie ist, dass das Engagement der Wohnungsunternehmen aufgrund man-gelnder marktwirtschaftlicher Anreize fast ausschließlich davon abhängt, ob Wohnungsunternehmen eine Strategie oder Teilstrategie zum Wohnen im Alter verfolgen. Der Austausch mit den Verbänden unter den For-schungspraxispartnern hebt hervor, dass die Anreize für solche Strategien heute unzureichend sind. Aus den Gesprächen sind verschiedene Ansätze hervorgegangen, Anreize zu erhöhen: Entscheidungsträger könnten von Bewirtschaftern Reportings zu einer „**seniorengerechten Bewirtschaftung**“ verlangen, mit denen diese Bo-nuspunkte erhalten. Entscheidungsträger könnten für eine WiA-Strategie gewonnen werden, wenn sie bei der eigenen Betroffenheit abgeholt werden: Wohnen im Alter betrifft alle direkt oder indirekt. Die Verbände sind bereit, Weiterbildungen anzubieten, damit sich beispielsweise Bewirtschaftnerinnen und Makler mit Expertise im Thema ausweisen können oder Mitglieder untereinander und mit Dienstleisterinnen zu vernetzen. Um den Umgang mit dem Wohnen und Mieten im Alter dauerhaft in der Wohnungswirtschaft zu etablieren, ist ein besseres Verständnis der Motivation sowie möglicher Anreize für die Einbindung des Themas in die Unterneh-mensstrategie wichtig. Diese Studie bildet eine Grundlage für weiterführende Forschung zu unternehmensin-ternen Entscheidungsprozessen.

Benachteiligte Zielgruppen unter älteren Menschen können besonders von Maßnahmen der Wohnungsun-ternehmen profitieren. Wohnungsunternehmen stehen allerdings vor der Herausforderung, wie sie diese Ziel-gruppe ansprechen: Benachteiligte Zielgruppen sind oft sowohl mit gewöhnlichen Maßnahmen der Mieter-kommunikation als auch mit persönlicher Ansprache schwer erreichbar. Praxispartnerinnen des Forschungs-projekts heben dieses Spannungsfeld als eine der größten Herausforderungen hervor, die angegangen wer-den sollte. Auf der Nachfrageseite könnte eine detaillierte Befragung bezüglich der Barrieren und speziellen Bedürfnissen durchgeführt werden. Auf der Angebotsseite müssten Hindernisse bei der Wirtschaftlichkeit nä-her untersucht werden, die Wohnungsunternehmen daran hindern, Maßnahmen umzusetzen.

Der demografische Wandel hält an. Wohnungsunternehmen, die sich heute auf die Nische einstellen, sind künftig auf den Mainstream vorbereitet.

## 6 Handlungsfelder: Analyse, Ergebnisse, Erkenntnisse

Die folgenden Kapitel dokumentieren, wie Wohnungsunternehmen in den Handlungsfeldern aktiv werden. In jedem Handlungsfeld wird eine Markteinordnung gemacht. Danach werden anhand von Praxisbeispielen Hypothesen zu Verantwortlichkeiten in Wohnungsunternehmen, zum Zusammenspiel von Handlungsbereichen und zur Wirkung der Praxisansätze analysiert. Dazu werden auch Chancen und Herausforderungen aufgezeigt. Zum Abschluss werden Wirkung, Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten diskutiert.

Tabelle 4 bietet eine Übersicht über die Handlungsfelder und ordnet diese danach ein, welche Zielgruppen angesprochen werden (Mover/Stayer), wen das Handlungsfeld erreicht (ältere Menschen, Bedarfsgruppen, alle Generationen), welche Angebote das Handlungsfeld umfasst (Wohnen, soziale Einbindung, Unterstützung), ob es sich um bauliche oder betriebliche Maßnahmen handelt und ob mit Dienstleistern und Organisationen kooperiert wird.

Tabelle 4  
Übersicht über die Handlungsfelder

Handlungsfeld	Zielgruppen	Scope	Angebot	Bau	Kooperation
Sensibilisierung für das Wohnen im Alter	Mover im Portfolio	Ältere Menschen Alle Generationen	Unterstützung	Bau Betrieb	nein
Abbau von Barrieren in Wohnungen	Stayer Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Bedarfsgruppen Alle Generationen	Wohnen	Bau	Ja
Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche	Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Bedarfsgruppen Ältere Menschen	Unterstützung	Bau Betrieb	nein
Neubau barrierearme / -freie Wohnungen	Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Bedarfsgruppen Ältere Menschen Alle Generationen	Wohnen	Bau	nein
Eigene Baustandards	Stayer Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Ältere Menschen	Wohnen	Bau	ja
Anpassung von Außenanlagen	Stayer Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Ältere Menschen Alle Generationen	Wohnen	Bau Betrieb	Ja
ESG-Ziele und Kriterien	Stayer Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Bedarfsgruppen Ältere Menschen Alle Generationen	Wohnen Soziale Einbindung Unterstützung	Bau Betrieb	nein
Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben	Stayer	Bedarfsgruppen Alle Generationen	Soziale Einbindung Unterstützung	Betrieb	ja
Generationenwohnen	Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Alle Generationen	Wohnen Soziale Einbindung	Bau Betrieb	ja
Ansprechpersonen	Stayer Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Alle Generationen	Soziale Einbindung Unterstützung	Betrieb	ja

Nachbarschafts- angebote	Stayer Mover im Portfolio Mover Zuziehende	Alle Generationen	Soziale Einbindung Unterstützung	Betrieb	ja
-----------------------------	--	-------------------	-------------------------------------	---------	----

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.1 Sensibilisierung für das Wohnen im Alter

### 6.1.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Mit der Sensibilisierung für das Wohnen im Alter treiben Wohnungsunternehmen deren Meinungsbildungsprozess von älteren Mieterinnen und Mietern voran (Scherr & Berg, 2020). Sie schaffen bessere Voraussetzungen, um ältere Mieterinnen und Mieter auf Anpassungs- oder Umzugsangebote anzusprechen. Ansätze sind Informations- und Kommunikationsmaßnahmen, Mieterbefragungen und Beteiligungsprozesse. Als Nebeneffekt kommuniziert das Wohnungsunternehmen nach außen, dass es sich für ältere Mieterinnen und Mieter engagiert und auf den demografischen Wandel vorbereitet ist.

Darum geht es:

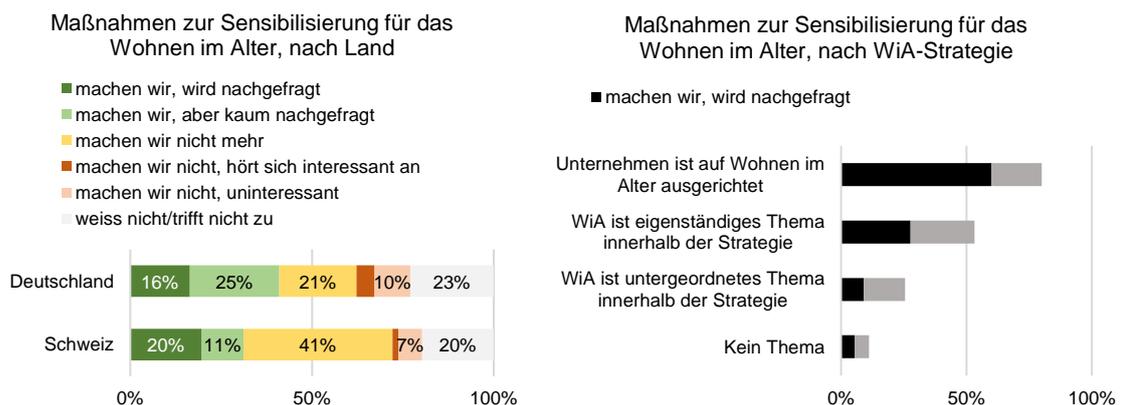
- Senioren auf Anpassungsmöglichkeiten in der Wohnung aufmerksam machen.
- Senioren auf Umzugsmöglichkeiten in eine barrierearme Wohnung hinweisen.
- Den Meinungsbildungsprozess älterer Mieter zu Angeboten für das Wohnen im Alter vorantreiben.
- Nach außen kommunizieren, dass man auf den demografischen Wandel vorbereitet ist.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

122 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die in der Bewirtschaftung, Liegenschaftsverwaltung, Wohnungseigentumsverwaltung, Vermarktung, im Bereich der Service-Dienstleistungen oder dem Betrieb spezieller Wohnformen tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen ältere Mieterinnen und Mieter für das Wohnen im Alter sensibilisiert werden und wie sie das Thema einschätzen.

41 % (D) bzw. 31 % (CH) der Befragten setzen in den Unternehmen Maßnahmen um. In Deutschland wird die Nachfrage allerdings von der Mehrheit als eher gering eingeschätzt, anders in der Schweiz, wo auch das Interesse am Thema deutlich größer ist (Abbildung 29, links).

Abbildung 29  
Umsetzung von Sensibilisierungsangeboten (n=122)



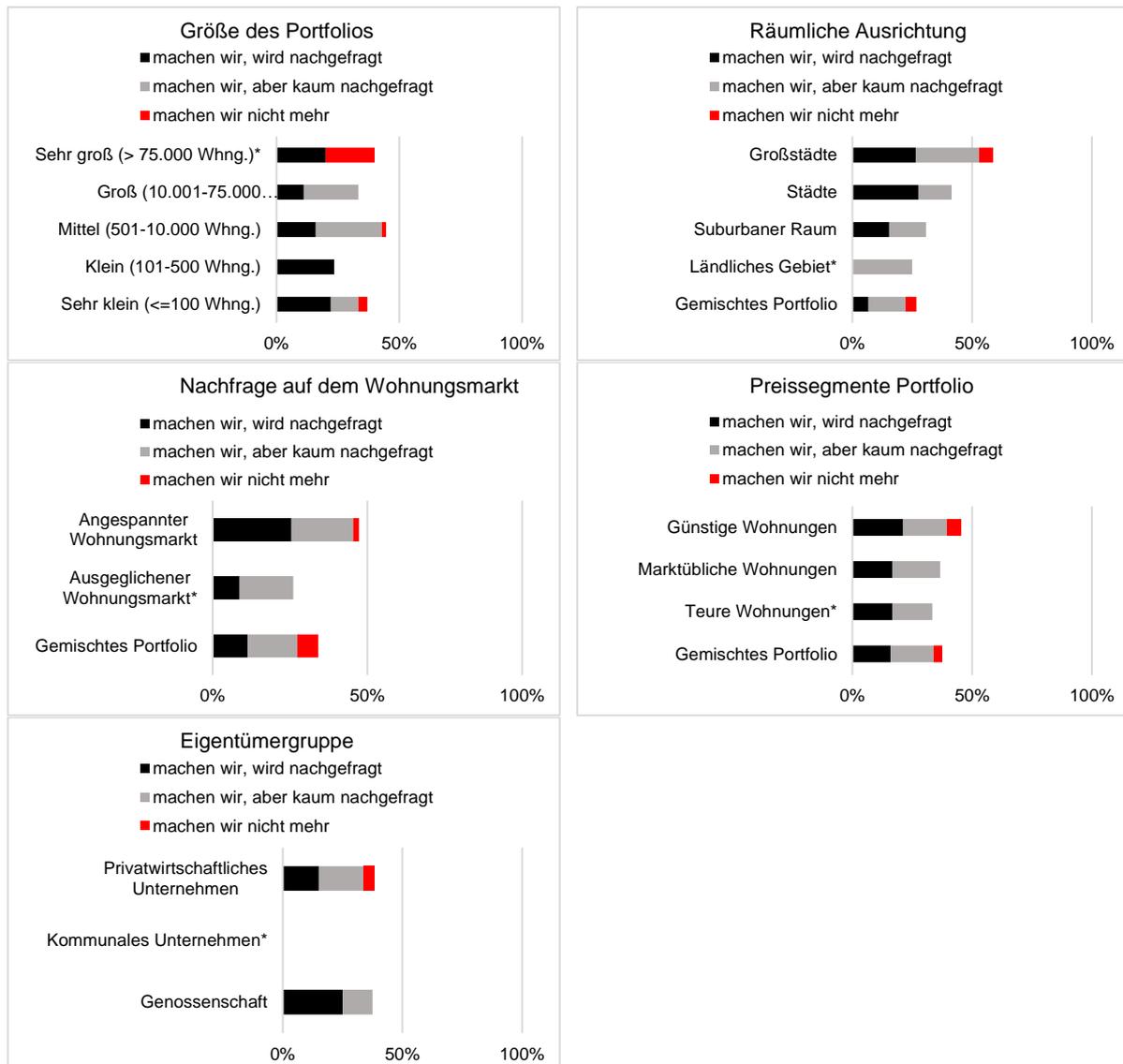
Daten: Online-Befragung

Aus der Befragung wird ein deutlicher Zusammenhang zwischen der „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Umsetzung von Maßnahmen sichtbar (Abbildung 29, rechts).

Einschätzung der Nachfrage

Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und Sensibilisierungsmaßnahmen (Abbildung 30). Die Zusammenhänge sind deskriptiv und stützen sich auf die Antworten der Befragten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenigen Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 30  
Einschätzung der Sensibilisierung nach Wohnungsmarktkriterien (n=122)



Daten: Online-Befragung (\*wenig Antworten)

Sensibilisierungsmaßnahmen werden in Wohnungsunternehmen aller Größen umgesetzt, am häufigsten in solchen mit mittelgroßen Portfolios. Die räumliche Ausrichtung des Portfolios spielt eine Rolle: Je städtischer das Portfolio ist, desto eher werden Senioren für das Wohnen im Alter sensibilisiert. Die Nachfrage wird allerdings nur in Städten und teilweise im Suburbanen als gegeben eingeschätzt. Ob Wohnungsunternehmen sensibilisieren, hängt auch mit der Nachfrage auf den Wohnungsmärkten zusammen: Auf angespannten Märkten wird häufiger sensibilisiert. Maßnahmen werden in allen Preissegmenten umgesetzt, etwas häufiger in Wohnungsunternehmen, die hauptsächlich günstige Wohnungen im Portfolio haben. Genossenschaften sehen eher eine Nachfrage in der Sensibilisierung als privatwirtschaftliche Akteure.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf die Sensibilisierung zum Wohnen im Alter misst, und sowohl berücksichtigt wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, relativiert die Beobachtungen. Einen signifikanten positiven Einfluss auf die Umsetzung von Maßnahmen haben nur die Priorität des Wohnens im Alter im Unternehmen und der Wohnungsbestand: befindet sich dieser hauptsächlich in Großstädten, werden ältere Mieterinnen und Mieter eher sensibilisiert (Tabelle 5).

Tabelle 5  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Sensibilisierung für das Wohnen im Alter“ (n=106, R<sup>2</sup>=29%)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	0.63	0.53
Kommunales Unternehmen (Dummy)	0.09	0.93
Genossenschaft (Dummy)	0.59	0.56
Portfollogröße (linear: klein bis groß)	0.25	0.80
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	2.06	0.04**
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	1.02	0.31
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	0.31	0.76
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	0.18	0.86
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	-0.38	0.70
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	0.76	0.45
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	1.66	0.10
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	-0.92	0.36
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	4.31	0.00**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	-0.01	0.99
Konstante	1.18	0.24

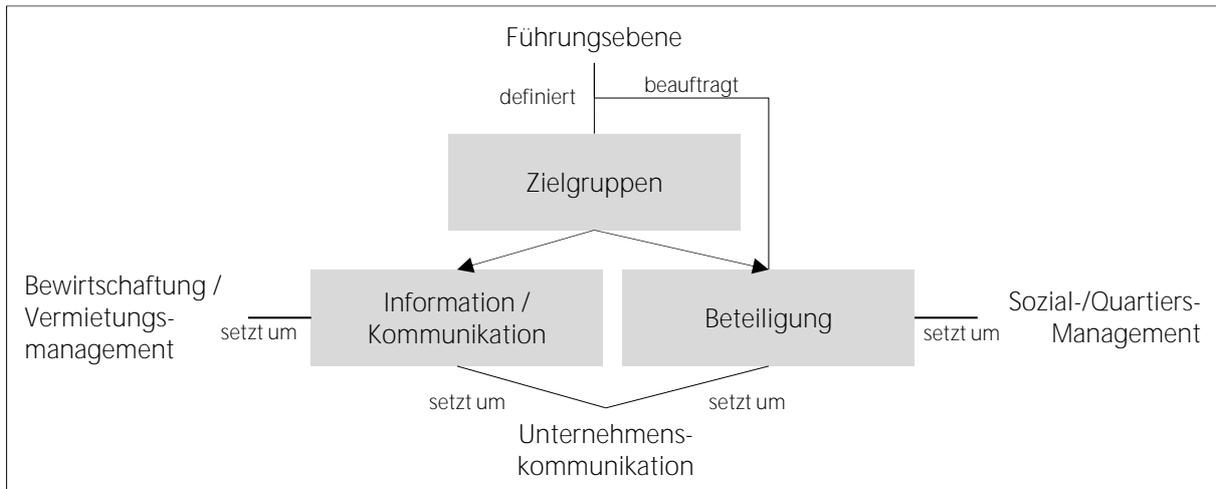
Daten: Online-Befragung

## 6.1.2 Analyse der Umsetzung

### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von drei Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **„Zielgruppen“** definiert die Führungsebene ältere Menschen als Zielgruppe, im Handlungsbereich **„Information/Kommunikation“** setzen die Bewirtschaftung, das Vermietungsmanagement und/oder die Unternehmenskommunikation Informations- und Kommunikationsmaßnahmen um, im Handlungsbereich **„Beteiligung“** setzen die Kommunikationsverantwortlichen, das soziale Management oder Externe, Beteiligungsmaßnahmen im Auftrag um (Abbildung 31). Je nachdem, wie Wohnungsunternehmen aufgestellt sind, handelt es sich bei Letzteren um unternehmensinterne Akteure oder externe Dienstleister.

Abbildung 31  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Sensibilisierung



Quelle: Eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass die Definition der Zielgruppen jeweils im Zusammenhang mit der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Information Kommunikation oder im Bereich der Beteiligung steht: Je konsistenter die Bereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen die Umsetzung steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an drei Praxisbeispielen. Die Ausführungen zu den Praxisbeispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen der GEWOBA AG und des Lübecker Bauverein eG.

#### Praxisbeispiel Kommunikationsstrategie

Wohnungsunternehmen	GEWOBA
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 56.300
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichener Wohnungsmarkt (Bremen); Nachfragemarkt (Bremerhaven)
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergeuppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Zielgruppendefinition: Die GEWOBA, die in Bremen, Bremerhaven und Oldenburg rund 42.800 eigene Wohnungen und rund 13.500 Eigentumswohnungen verwaltet, bietet Wohnraum für die breite Bevölkerung an. Damit erfüllt sie einen Auftrag der Stadt Bremen, die über die kommunale Hanseatische Wohnungs-Beteiligungs-Gesellschaft 75,1 % der Anteile hält. Die GEWOBA berücksichtigt verschiedene Fokusgruppen, unter anderem Senioren. Zur Fokusgruppe Senioren hält sie im Geschäftsbericht unter den ökonomischen Zielen fest, dass Maßnahmen zur Reduktion von Barrieren in den Gebäuden und im Wohnumfeld vorgenommen werden und unter den sozialen Zielen, dass sie zielgruppenspezifische Angebote für Senioren anbietet (GEWOBA, 2023). Mit der Definition der Zielgruppe im Geschäftsbericht erhalten die Mitarbeitenden eine Legitimation für die Umsetzung von Maßnahmen, die sich an ältere Mieterinnen und Mieter richten.

Handlungsbereich Information und Kommunikation: Die GEWOBA beschäftigt sich seit über 15 Jahren mit dem Thema „Wohnen im Alter“. Sie hat zu diesem Zweck eine eigene Abteilung Sozialmanagement begründet

und sogenannte Serviceberater eingestellt, die in den Quartieren die ältere Mieterschaft bei Hilfs- und Umbaumaßnahmen beraten und unterstützen. Die GEWOBA unterstützt ihre älteren Mieterinnen und Mieter in der Wohnung u. a. mit der Vermittlung von Dienstleistern z. B. für Pflege, Essen auf Rädern oder einem Notruf. Sie unterstützt bei der Beantragung von Leistungen oder führt bauliche Maßnahmen zugunsten der Barriere-reduktion durch. Anfänglich wurden die Angebote stark kommuniziert, um ältere Mieterinnen und Mieter zu sensibilisieren. Heute erfolgt die Kommunikation als Teil der normalen Mieterkommunikation. Die Kommunikationsabteilung achtet beispielsweise bei Porträts von Mieterinnen und Mietern, die regelmäßig im Kundenmagazin und auf der Website erscheinen, darauf, dass auch Senioren in den Altersgruppen abgedeckt werden. In den Porträts weist die GEWOBA auf Angebote hin: so erzählen beispielsweise Rentner, die frisch umgezogen sind, über die Vorzüge einer bezahlbaren und barrierefreien Wohnung.<sup>45</sup> Viel Kommunikation passiert auch im Tagesgeschäft, beispielsweise über Vermieterinnen oder Hauswarte, die in den Quartieren unterwegs sind. Hauswarte haben weitergehende Kompetenzen als üblich. Sie sind stark in die Verwaltungsstruktur eingebunden und haben als erste Ansprechpartner mit festen Stationen und Sprechzeiten vor Ort direkte Möglichkeiten, mit älteren Mieterinnen und Mietern zu kommunizieren. Ebenso bietet die GEWOBA auf der Homepage **einen eigenen Abschnitt „Für ältere Mieter“ an, der auf Veranstaltungen speziell für diese Kundengruppe oder auf die Serviceberater als Ansprechpartner hinweist.**

Handlungsbereich Beteiligung: Die GEWOBA nutzt für die Sensibilisierung auch Veranstaltungen mit einem breiten Themenportfolio, die Seniorinnen und Senioren mit unterschiedlichen Interessen ansprechen. Bei den Veranstaltungen kommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GEWOBA mit älteren Personen ins Gespräch und können mit ihnen über veränderte Bedürfnisse beim Wohnen reden.

Wird neu gebaut, stellt die GEWOBA die Projekte im Rahmen von Bewohner-Versammlungen vor, um z. B. ältere Mieterinnen und Mieter für einen Umzug aus einer Bestandswohnung in eine barrierefreie Wohnung zu begeistern. Für solche Veranstaltungen steht das Marketingbudget zur Verfügung.

### Praxisbeispiel Kundenmanagement

Wohnungsunternehmen	Lübecker Bauverein
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 6.350
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	Bezahlbare Wohnungen
Eigentümergegruppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Eigene Spareinrichtung, Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Zielgruppendefinition: Der Lübecker Bauverein eG verfügt über einen Bestand von 5.700 Wohnungen und verwaltet weitere 650 Wohneinheiten Dritter. Der Bauverein nennt zwar weder im Leitbild noch im Geschäftsbericht ältere Menschen als spezielle Zielgruppe, unabhängig davon setzt er aber seit vielen Jahren Maßnahmen um, die explizit an diese Zielgruppe gerichtet sind (Lübecker Bauverein, 2023).

Handlungsbereich Information und Kommunikation: Der Bauverein nutzt unterschiedliche Kommunikationskanäle, um ältere Mitglieder auf ihre Möglichkeiten zu sensibilisieren. Dazu zählen die Mieterzeitschrift, die **Nachbarschaftstreffe, die aktiv durch Sozialarbeiter, dem sogenannten „Team Nachbarschaft“ betreut werden,** und eine Wohnberatungsstelle „Wohnen im Alter“,<sup>6</sup> die in einer Musterwohnung unterschiedliche Hilfen für den Alltag von Senioren aufzeigt. Die Wohnberatungsstelle ist eine Kooperation des Bauvereins mit der Hansestadt Lübeck und weiteren Wohnungsunternehmen. Die städtische Grundstücksgesellschaft Trave stellt die

<sup>4</sup> [https://gewoba-magazin.de/wp-content/uploads/2021/11/8331\\_gewoba\\_magazin\\_0220\\_18\\_web.pdf](https://gewoba-magazin.de/wp-content/uploads/2021/11/8331_gewoba_magazin_0220_18_web.pdf) (6.7.2023)

<sup>5</sup> <https://www.youtube-nocookie.com/embed/BkLsCmfsSFU> (6.7.2023)

<sup>6</sup> <https://www.luebecker-bauverein.de/service/seniorenwohnberatung.html> (7.7.2023)

Räumlichkeiten zur Verfügung, die Wohnungsunternehmen beteiligen sich mit Sachkosten. Die Beratungsstelle wird bislang nur wenig genutzt. Künftig soll eine Stiftung die Finanzierung einer projektbezogenen Sozialarbeiterstelle übernehmen, wovon sich die Beteiligten mehr Dynamik versprechen. Der Bauverein betrachtet die Kommunikation mit älteren Mieterinnen und Mieter als dauerhaften Prozess. Dabei geht es nicht nur um die Information zu technischen Fragen, sondern auch um Fragen des Zusammenlebens. Dazu bieten vor allem die Nachbarschaftstreffs, aber auch die breit gelesene Mieterzeitschrift, eine gute Plattform. In der Zeitschrift wird regelmäßig über Angebote wie den finanziell unterstützten Notrufknopf oder ambulante Pflege informiert, und – altersunabhängig – über das Zusammenleben berichtet.

Handlungsbereich Beteiligung: Das Neubauprojekt Ratzeburger Allee „**Wohnen für Jung und Alt**“, ein Projekt mit 200 Wohneinheiten, bietet ein Drittel öffentlich geförderte Wohnungen, ein umfangreiches Sozialkonzept mit Nachbarschaftstreff, ambulanten Pflegedienst mit Stützpunkt in der Anlage, Altentagespflege und Tagesmutter-Einrichtung. Für das Projekt wurde ein spezielles Kommunikationskonzept gewählt: Der Bauverein stellte es in drei Einzelveranstaltungen allen Mietinteressentinnen detailliert vor. Auch die Anbieter der Pflegeleistungen (DRK-Schwesternschaft) informierten über ihre Leistungen. Bei den Veranstaltungen wurde das Interesse an ehrenamtlichen Nachbarschaft- Aktivitäten abgefragt und Anregungen und Ideen aufgenommen. Daraufhin wurde der Auswahlprozess der Mietinteressenten vorgenommen. Im Ergebnis wurde eine altersgemischte und für Gemeinschaftsaktivitäten offene Nachbarschaft erreicht.

#### Praxisbeispiel Befragung zu Wohnbedürfnissen

Wohnungsunternehmen	Gemeinnützige Baugenossenschaft Steglitz eG
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 4.100
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Großstädte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergeuppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Zielgruppen: Die Gemeinnützige Baugenossenschaft Steglitz eG, die rund 4.100 Wohnungen in Berlin verwaltet, benennt ältere Mitglieder nicht als spezifische Zielgruppe. Sie positioniert sich auf der Website aber explizit zum Thema altersgerechtes Wohnen.<sup>7</sup>

Handlungsbereich Beteiligung: Um mehr über die aktuellen Bedürfnisse der Mitglieder zu erfahren, führte die Baugenossenschaft eine Befragung zum Wohnen durch, die von Mitgliedern allen Alters ausgefüllt wurde.<sup>8</sup> Die Befragung ergab, dass das Interesse an altersgerechten Wohnformen außerhalb von Pflegeheimen und Seniorenresidenz sehr hoch ist und dass sich knapp ein Drittel der wohnungstauschbereiten Mitglieder eine altersgerecht ausgestattete Wohnung wünschen. In der Kommunikation und Vermarktung des anstehenden Neubauprojekts konnte die Genossenschaft ihre älteren Mitglieder in Anknüpfung an die Umfrageergebnisse auf die Umzugsmöglichkeit aufmerksam machen und für Umzüge gewinnen.<sup>9</sup>

#### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den drei Handlungsbereichen zusammenfassen.

<sup>7</sup> <https://gbst.de/altersgerecht/> (20.7.2023)

<sup>8</sup> <https://gbst.de/mitgliederbefragung-2021/> (7.7.2023)

<sup>9</sup> <https://gbst.de/rudow/> (20.7.2023)

Chancen und Herausforderungen von Zielgruppendefinitionen:

- Benennt die Führungsebene ältere Menschen als Zielgruppe, kann in den operativen Bereichen besser legitimiert werden, weshalb zielgruppenspezifische Informations-, Kommunikations- oder Beteiligungsmaßnahmen umgesetzt werden.
- Wohnungsunternehmen machen eine Gratwanderung, wenn sie ältere Menschen explizit als Zielgruppe benennen. Aus den Interviews und beim Fachaustausch wurde deutlich, dass es aufgrund der hohen Erwartungen an ein diskriminierungsfreies Verhalten der Wohnungsunternehmen schwierig bis unmöglich geworden ist, bestimmte Alters- und Sozialgruppen gegenüber anderen zu bevorzugen. Absicht und Möglichkeiten kollidieren mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz.

Chancen und Herausforderungen von Information und Kommunikation:

- Angebote für die Unterstützung im Wohnalltag, Neubau- oder Erneuerungsprojekte bieten Gelegenheiten, direkt oder indirekt über Anpassungs- oder Uzmzugsmöglichkeiten zu kommunizieren.
- Damit die Sensibilisierung wirkt, müssen Wohnungsunternehmen langfristig dranbleiben. Das setzt voraus, dass Mitarbeitende eine Kommunikationskultur mit ältere Mieterinnen und Mietern aufbauen und etablieren.

Chancen und Herausforderungen einer Beteiligung:

- Beteiligungen können sich an alle Altersgruppen richten, und gleichzeitig Erkenntnisse zu altersspezifischen Bedürfnissen bringen. Sie haben einen höheren Verbindlichkeitsgrad als Information und tragen deshalb stärker zum Meinungsbildungsprozess bei älteren Menschen bei.
- Beteiligungen müssen in eine Aktualität oder eine künftige oder laufende Planung eingebettet werden, damit sie eine Wirkung entfalten können.

### 6.1.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit der Sensibilisierung für das Wohnen im Alter können Wohnungsunternehmen Senioren auf Anpassungsmöglichkeiten in der Wohnung aufmerksam machen, sie für einen Umzug in eine barrierearme Wohnung motivieren und nach außen kommunizieren, dass sie auf den demografischen Wandel vorbereitet sind.

Die Analysen zeigen, dass Sensibilisierungsmaßnahmen integraler Bestandteil des Kundenmanagements werden müssen, damit sie Kontinuität erhalten und langfristig eine Wirkung entfalten. Kommunikationsmaßnahmen, Beteiligungsmöglichkeiten und Befragungen sind wirkungsvoller, wenn sie an bestehende Dienstleistungsangebote für das Wohnen im Alter oder Neubau- oder Erneuerungsprojekte geknüpft werden. Sensibilisierungsmaßnahmen können auch dazu genutzt werden, mehr über die Bedürfnisse von älteren Menschen zu erfahren. Sie wirken unmittelbarer, wenn sie über persönliche Kontakte erfolgen, z.B. über Veranstaltungen, Kundencenter oder Hauswarte. Die Wirkung von Sensibilisierungsmaßnahmen entfaltet sich eher langfristig.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Die Praxisbeispiele zeigen, dass es für die Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen keine explizite Erwähnung von Senioren als Zielgruppen der Wohnungsunternehmen braucht. Für die Verankerung im operativen Geschäft reicht es aus, wenn Führungskräfte einen mehr oder weniger formalisierten thematischen Schwerpunkt bei der Zielgruppe setzen.

Für Informations- und Kommunikationsmaßnahmen braucht es in einer Anfangsphase, wenn das Wohnen im Alter zum Thema wird, einen expliziten Kommunikationsauftrag, weil mit der Umsetzung ein zusätzlicher Aufwand verbunden ist. Ist die „Senioren-Kommunikation“ etabliert, kann sie in die gewöhnliche Unternehmenskommunikation integriert werden. Dazu zählt auch die informelle Kommunikation über die Bewirtschaftung und Hauswartung.

Die Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen erfordert nur in einer Anfangshase Steuerung und damit eine konsistente Verknüpfung von Senioren als Zielgruppe mit Aufträgen in der Information, Kommunikation und Beteiligung. Sind Senioren als Zielgruppe etabliert, können die operativen Bereichen eine Eigendynamik bei der Umsetzung von Maßnahmen entwickeln.

### Reichweite des Handlungsfelds

Wohnungsunternehmen können mit Sensibilisierungsmaßnahmen sowohl „Stayer“ als auch potenzielle „Mover“ im Portfolio ansprechen (Tabelle 6). Informations- und Kommunikationsmaßnahmen richten sich je nachdem, auf welche Angebote aufmerksam gemacht wird, an ältere Mieterinnen und Mieter oder an alle Generationen. Die Maßnahmen dienen in einer langfristigen Perspektive der Unterstützung beim Wohnen im Alter. Die Sensibilisierung betrifft den Betrieb, ist aber teilweise mit dem Bau verschränkt, beispielsweise mit der Information zu Erneuerungs- oder Neubauvorhaben. Sensibilisierungsmaßnahmen werden selten an Kooperationspartner delegiert.

Tabelle 6  
Reichweite des Handlungsfelds „Sensibilisierung für das Wohnen im Alter“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	x
Phase	Bau	x
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	nein

Quelle: Eigene Darstellung

Sensibilisierungsmaßnahmen können mit diversen Handlungsfeldern verknüpft werden: Sie können auf Anpassungsmöglichkeiten in der Wohnung hinweisen, auf vereinfachte Umzugsmöglichkeiten, neu gebaute Wohnungen, Generationenwohnprojekte, Nachbarschaftsangebote oder Ansprechpartner.

### 6.1.4 Interviews

- GEWOBA, Manfred Corbach, Hauptabteilungsleiter Immobilienwirtschaft
- GEWOBA, Daniela Klostermann, Leitung Sozialmanagement
- Lübecker Bauverein eG, Christine Koretzky, Vorstand
- Lübecker Bauverein eG, Stefan Probst, Vorstand

## 6.2 Abbau von Barrieren in Wohnungen

### 6.2.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Mit dem Abbau von Barrieren in Wohnungen ermöglichen Wohnungsunternehmen älteren Mieterinnen und Mietern, den Wohnalltag bei abnehmendem Gesundheitszustand besser bewältigen zu können (Deschermeier et al., 2020; Höpflinger et al., 2019; Müller, 2011). Sie investieren damit in eine langfristige Kundenbeziehung. Anpassungen können auf Initiative der Mieter in bewohntem Zustand, auf Initiative des Wohnungsunternehmens bei Wiedervermietungen oder im Rahmen von Modernisierungsprogrammen, in denen Wohnungsunternehmen gebäudeweise Maßnahmen zur Instandhaltung und Modernisierung von Wohnungen durchführen, vorgenommen werden.

Darum geht es:

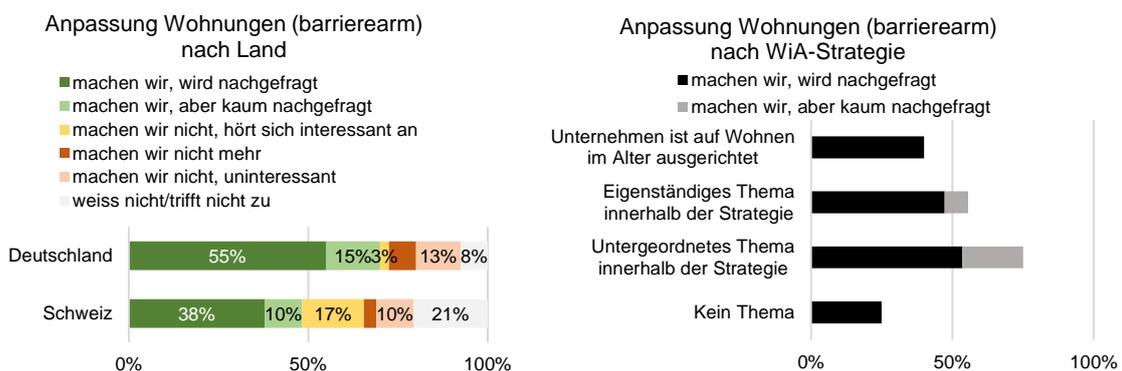
- Älteren Mieterinnen und Mietern die Mobilität in der Wohnung erleichtern.
- Kundenbeziehungen zu ältere Mieterinnen und Mietern pflegen.
- Wohnungen für die Wiedervermietung aufwerten.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

69 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die im Portfoliomanagement, in der Neubau- und Bestandsentwicklung, der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung und Architektur tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen Barrieren in Mietwohnungen abgebaut werden und wie sie das Thema einschätzen.

Die barrierearme Anpassung von Wohnungen gehört zum Standardrepertoire vieler Wohnungsunternehmen in Deutschland. 70 % der Befragten geben an, dass Maßnahmen umgesetzt werden, die große Mehrheit sieht darin auch eine Nachfrage. In der Schweiz sind Anpassungsmaßnahmen deutlich weniger verbreitet, dafür hat ein nicht unwesentlicher Anteil der Befragten Interesse am Thema. In beiden Ländern ist (nur) jede zehnte befragte Person nicht am Abbau von Barrieren in Wohnungen interessiert (Abbildung 32, links).

Abbildung 32  
Umsetzung von Anpassungen von Wohnungen (n=69)



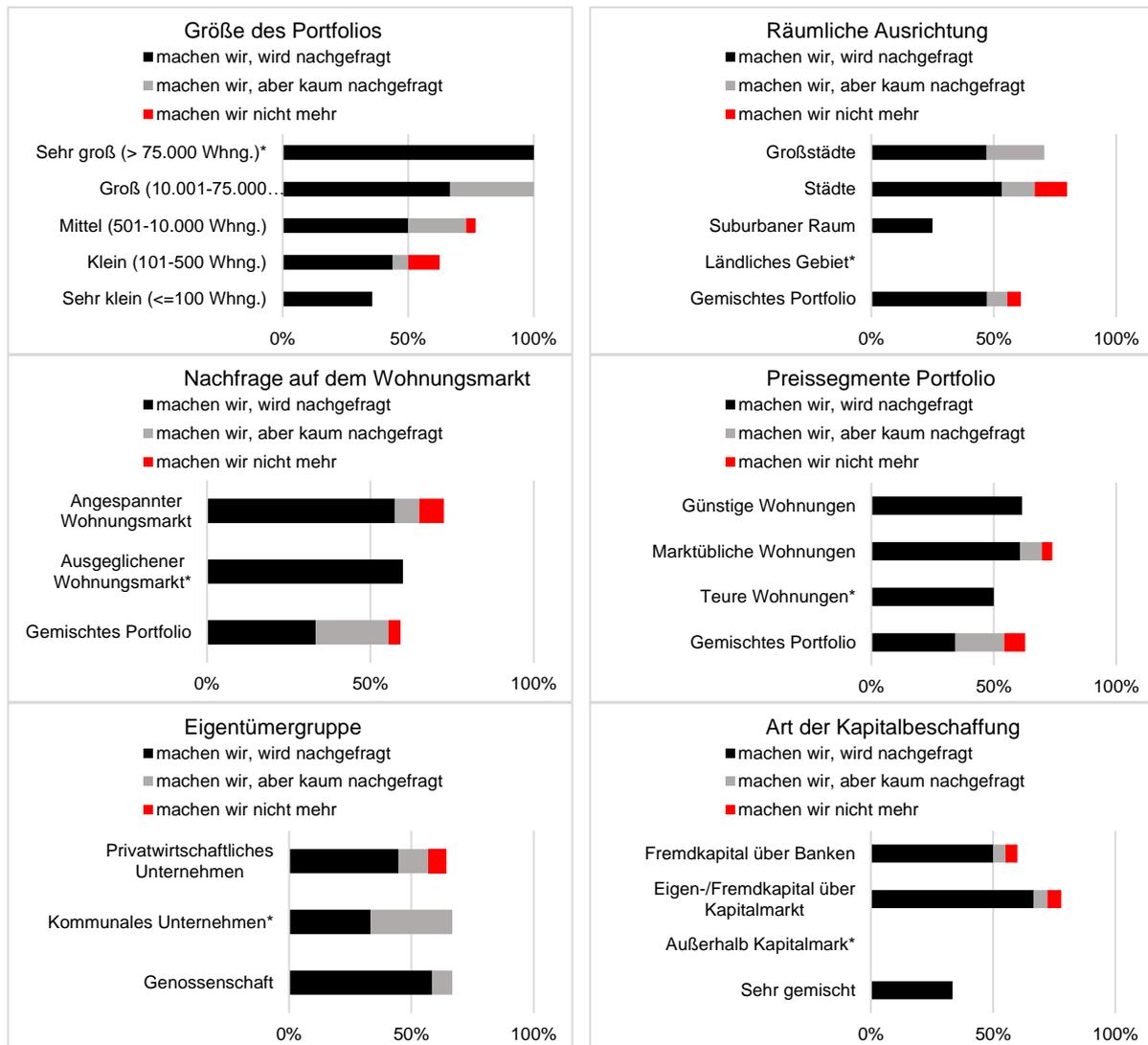
Daten: Online-Befragung

Zwischen dem Stellenwert „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Umsetzung von Maßnahmen zur Anpassung von Wohnungen gibt es keinen eindeutigen deskriptiven Zusammenhang (Abbildung 32, rechts).

Einschätzung der Nachfrage

Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und dem Abbau von Barrieren in Wohnungen (Abbildung 33). Die Zusammenhänge sind deskriptiv und stützen sich auf die Antworten der Befragten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenigen Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 33  
Einschätzung der Anpassung von Wohnungen nach Wohnungsmarktkriterien (n=73)



Daten: Online-Befragung (\*wenig / keine Antworten)

In den wenigen Wohnungsunternehmen mit großen Portfolios ab 10.000 Wohnungen gehört der Abbau von Barrieren zum Standard, selbst wenn die Nachfrage eher als gering eingeschätzt wird. In Unternehmen mit kleineren Portfolios wird eher investiert, wenn es eine Nachfrage gibt. In Wohnungsunternehmen mit hauptsächlich Bestand in Städten werden Anpassungen häufiger umgesetzt als in solchen mit Portfolios im suburbanen Raum. Wohnungsunternehmen, die Bestand hauptsächlich in angespannten oder in ausgeglichenen Wohnungsmärkten haben, sehen eher eine Nachfrage als Unternehmen, die gemischte Portfolios haben. Anpassungen werden unabhängig des Preissegments gemacht. In privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen werden Wohnungen eher unabhängig der Nachfrage angepasst als in Genossenschaften. Unternehmen, die Kapital für Projekte hauptsächlich über den Kapitalmarkt beschaffen, passen Wohnungen häufiger an als solche, die Fremdkapital hauptsächlich über Banken beschaffen oder aus gemischten Quellen finanzieren.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf den Abbau von Barrieren in Wohnungen misst, und sowohl berücksichtigt wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, relativiert die Beobachtungen. Es lässt sich mit keinem Kriterium erklären, unter welchen Bedingungen eher Barrieren in Wohnungen abgebaut werden (Tabelle 7).

Tabelle 7

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Abbau von Barrieren in Wohnungen“ (n=50, R<sup>2</sup>=57 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	0.55	0.59
Kommunales Unternehmen (Dummy)	1.83	0.08
Genossenschaft (Dummy)	1.78	0.09
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	0.39	0.70
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	0.73	0.47
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	0.56	0.58
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-0.39	0.70
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	1.72	0.10
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	1.26	0.22
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	-1.15	0.26
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	0.78	0.44
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	1.63	0.11
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Eigenkapital Kapitalmarkt (Dummy)	-1.44	0.16
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Außerhalb Kapitalmarkt (Dummy)	-2.02	0.052
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital über Banken (Dummy)	-1.66	0.11
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital andere Quellen (Dummy)	-1.16	0.25
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fördergelder öffentliche Hand (Dummy)	0.33	0.75
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	-1.36	0.18
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	1.24	0.22
Konstante	-0.97	0.34

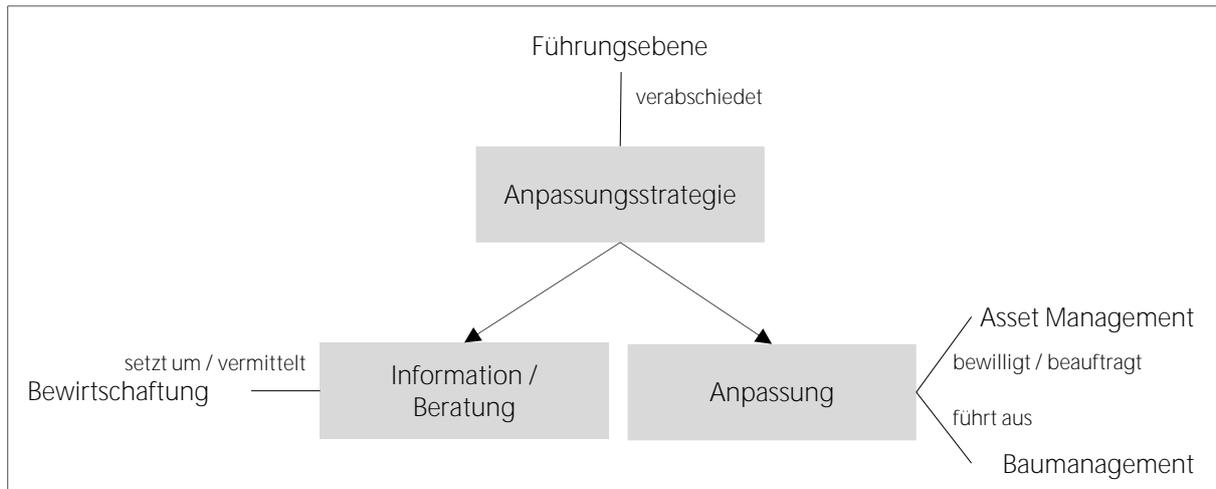
Daten: Online-Befragung

## 6.2.2 Analyse der Umsetzung

### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von drei Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **„Anpassungsstrategie“** verabschiedet die Führungsebene eine Anpassungsstrategie, im Handlungsbereich **„Information/Beratung“** informieren und beraten die Bewirtschaftung ältere Mieterinnen und Mieter über Möglichkeiten oder vermitteln Information und Beratung, im Handlungsbereich **„Anpassung“** bewilligt und beauftragt das Assetmanagement Anpassungsmaßnahmen und das Baumanagement führt aus (Abbildung 34). Je nachdem, wie Wohnungsunternehmen aufgestellt sind, können Maßnahmen von unternehmensinternen Akteuren oder externen Dienstleistern umgesetzt werden.

Abbildung 34  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Anpassung von Wohnungen



Quelle: eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass die Handlungsbereiche zusammenhängen: Die Anpassungsstrategie wirkt sich auf die Umsetzung von Informations- und Beratungsmaßnahmen und respektive Anpassungsmaßnahmen aus. Je konsistenter die Handlungsbereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen den Abbau von Barrieren steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an drei Praxisbeispielen. Die Ausführungen zu den Praxisbeispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden von der GESOBAU, der GEWOBA, des Sozialunternehmens SOPHIA und der Vonovia.

#### Praxisbeispiel Anpassung des Wohnungsbestands

Wohnungsunternehmen	Vonovia
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergeuppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

Handlungsbereich Anpassungsstrategie: Das Wohnungsunternehmen Vonovia, das bundesweit über 500.000 Wohnungen verwaltet, hat sich zum Ziel gesetzt, jährlich in 30 Prozent der neuvermieteten Wohnungen Modernisierungsmaßnahmen umzusetzen, mit denen Barrieren für ältere Personen abgebaut werden.<sup>10</sup> Das Programm zum altersgerechten Wohnen wurde vom Vorstand verabschiedet, die Ausgestaltung des Umbaumaßnahmenprogramms wird zentral unterstützt und über die Regionen umgesetzt (Vonovia, 2022: 66). Wohnungsanpassungen werden hauptsächlich auf Initiative der Bewirtschafter vor einer Wiedervermietung, seltener auf Initiative von Mieterinnen und Mietern im bewohnten Zustand, durchgeführt.

Handlungsbereich Information: Anpassungsmaßnahmen werden hauptsächlich bei Wiedervermietungen umgesetzt. Das Angebot zur Reduktion von Barrieren in den Wohnungen im bewohnten Zustand wird auf der

<sup>10</sup> <https://www.vonovia.de/de-de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie> (9.7.2023)

Website zwar kommuniziert, ist allerdings schwer auffindbar. Die Kontaktaufnahme mit dem Kundencenter ist für Mieterinnen und Mieter nicht personalisiert.

Handlungsbereich Realisierung: Ob Anpassungsmaßnahmen realisiert werden, entscheidet in erster Linie die für die Vermietung zuständige Person bei einer Wiedervermietung. Zusätzliche Kosten für Anpassungsmaßnahmen kann sie als Unterhaltskosten abbuchen. Für die Realisierung von individuellen baulichen Anpassungsmaßnahmen, die von Mieterinnen und Mietern initiiert werden, kooperiert das Wohnungsunternehmen mit einem PropTech Start-up.<sup>11</sup> Das Start-up unterstützt die Mieterinnen und Mieter bei der Beantragung von Fördermitteln und entlastet den Technischen Service bei der Realisierung von Umbaumaßnahmen in den Bädern. Das Angebot steckt gemäß dem Interviewpartner noch in den Kinderschuhen und wird entsprechend erst wenig genutzt. Es ist ein erster Schritt in Richtung Anpassung an den demografischen Wandel.

#### Praxisbeispiel Mehr Lebensqualität für den Einzelfall

Wohnungsunternehmen	GEWOBA
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 56.300
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichener Wohnungsmarkt (Bremen); Nachfragemarkt (Bremerhaven)
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergeuppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Anpassungsstrategie: Die GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen, die rund 42.800 eigene Wohnungen sowie rund 13.500 Eigentumswohnungen bewirtschaftet, möchte ihren älteren Mieterinnen und Mietern so viel Unterstützung gegeben, dass sie möglichst lange zu Hause wohnen können. Neben Hilfsmitteln bietet das Unternehmen auch den Abbau von Barrieren in der Wohnung an. Solche Maßnahmen passen eigentlich nicht in die Umbaustategie des Unternehmens: aus wirtschaftlichen Gründen werden keine Einzelwohnungen umgebaut. Das Wohnungsunternehmen macht die Einzelanpassungen aus sozialen Gründen. Es hat über die Jahre die Erfahrung gemacht, dass mit kleinen individuellen Anpassungen bis hin zu **größeren Umbaumaßnahmen („Wanne zur Dusche“)** die **Lebensqualität der älteren Mieterinnen und Mieter** deutlich verbessert werden kann. Bedarfsorientierte Anpassungen sind häufig eine adäquate Alternative zu einem Umzug in eine barrierefreie Wohnung.

Handlungsbereich Information: Die GEWOBA informiert nicht systematisch über Anpassungsmöglichkeiten. Die Initiative kommt von unterschiedlichen Seiten: manchmal direkt von älteren Mieterinnen und Mietern, aber auch von Hauswarten oder Nachbarn, die Anpassungen in Kenntnis der Lebenssituation anregen. Beratungsangebote des Unternehmens ergänzen die Möglichkeit, sich mit seinem persönlichen Anliegen zur Verbesserung der Barriere-Reduzierung an die GEWOBA zu wenden. Die GEWOBA beschäftigt sich seit über 15 Jahren mit dem Thema „Wohnen im Alter“ und hat zu diesem Zweck eine eigene Abteilung Sozialmanagement begründet und Serviceberater eingestellt. Diese beraten in den Quartieren die ältere Mieterschaft bei Hilfs- und Umbaumaßnahmen, unterstützen bei der Beantragung von Leistungen und organisieren technische Hilfen sowie Umbauten in der Wohnung.

Handlungsbereich Umsetzung: Die GEWOBA stellt jedes Jahr zusätzlich zum Standard-Modernisierungsprogramm ein Budget für Einzelmaßnahmen in Wohnungen zur Verfügung, z. B. für den Umbau eines barrierefreien Bades oder für den Einbau von Hilfsmitteln.

<sup>11</sup> <https://www.vonovia.de/de-de/ihre-services/vorteile-und-leistungen/bad> (2.7.2023)

Praxisbeispiel Hilfe bei der Umsetzung

Wohnungsunternehmen	GESOBAU
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 45.000
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Großstädte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergegruppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Anpassungsstrategie: Das kommunale Wohnungsunternehmen GESOBAU, das über 45.000 Wohnungen in Berlin verwaltet, verfolgt eine Bottom-up-Strategie: Anpassungen an Wohnungen werden auf Initiative von Mieterinnen und Mietern gemacht.

Handlungsbereich Information: Das Wohnungsunternehmen nimmt seinen älteren Mieterinnen und Mietern die erste Suche nach Informationen und Kontaktpersonen ab und informiert auf der Website, wie bauliche Maßnahmen finanziert werden können, was die Voraussetzungen für eine Finanzierung sind, und was finanziert wird.<sup>12</sup> Das Unternehmen informiert, dass Maßnahmen beantragt werden müssen, und verweist auf den von den Berliner Kranken- und Pflegekassen getragenen Pflegestützpunkt, der für Beratung zur Verfügung steht. Wer Umbauten machen will, findet einen direkten Kontakt zur zuständigen Kundenbetreuerin, um einen Antrag einzureichen.

Handlungsbereich Realisierung: Die Realisierung von Anpassungsmaßnahmen in Eigenregie ist für ältere Mieterinnen und Mieter aufwändig. Der von der GESOBAU vermittelte Pflegestützpunkt bietet älteren Mieterinnen und Mietern eine kostenlose und neutrale Beratung an. Dienstleistungsbetriebe, die den Umbau vornehmen können, werden bei Bedarf durch den Pflegestützpunkt oder die GESOBAU vermittelt. Spätestens im Rahmen der Genehmigungserteilung durch die GESOBAU erfolgt ein Hinweis, dass eine Fachfirma beauftragt werden muss. Wenn ein Pflegegrad vorhanden ist, übernimmt die Pflegekasse bis zu 4.000 Euro für Umbaumaßnahmen. Ansonsten müssen die Kosten entweder privat getragen werden oder werden von der GESOBAU im Rahmen anstehender Modernisierungs- und Investitionsmaßnahmen übernommen.

## Akzeptanz Nachfrageseite

In einer Fokusgruppe wurden mit der Altersgruppe 65plus die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen in der Wohnung diskutiert. In der Fokusgruppen waren hauptsächlich Mieterinnen und Mieter vertreten, die von ihrem Wohnungsunternehmen gut zu solchen Angeboten informiert werden und denen Beratung nach Bedarf vermittelt wird.

Aus der nicht repräsentativen Diskussion lassen sich drei Erkenntnisse ziehen: die Angebote der Wohnungsunternehmens für Anpassungsmaßnahmen waren den Teilnehmenden nicht bekannt (es wurde behauptet, es gäbe keine Unterstützung). **Der persönliche Kontakt für Information und Beratung ist relevant („solche Themen möchte man nicht am Telefon besprechen“).** Und die Kundencenter werden als überlastet, und somit nicht zugänglich, wahrgenommen.

## Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den Handlungsbereichen zusammenfassen.

Chancen und Herausforderung von Anpassungsstrategien:

<sup>12</sup> <https://www.Gesobau.de/mieterservice/barrierefreiheit/> (2.7.2023)

- Die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen kann kontrolliert werden, indem Kriterien zum Haushalt und zu Wohnung und Gebäude definiert und im Einzelfall entschieden wird.
- Wohnungsunternehmen müssen abwägen, ob sie Einzelanpassungen zulassen oder Anpassungen (nur) im Rahmen einer Gesamterneuerungsstrategie durchführen.

Chancen und Herausforderungen von Information und Beratung:

- Um die Nachfrage nach Anpassungsangeboten zu testen, können Information und Beratung anfangs mit höheren Zugangshürden angeboten werden. Je nach Reaktion können Information und Beratung niedrigschwelliger zugänglich gemacht werden.
- Für Information und Beratung können Partner eingebunden werden, die Zeit und Routine haben.
- Die Zahlungsbereitschaft von älteren Mieterinnen und Mietern für Beratung ist gering. Wohnungsunternehmen müssen abwägen, ob sie solche Kosten übernehmen wollen oder nicht.
- Senioren mit geringen Einkommen sind mit Informationen zu Anpassungsangeboten häufig schwer erreichbar. Sie müssen über Kanäle angesprochen werden, die außerhalb des Einflussbereichs eines Wohnungsunternehmens liegen.

Chancen und Herausforderungen bei der Realisierung:

- Anpassungen, die mit Pflegekassenzuschuss finanziert werden, werden nach dem Auszug der Mietpartei selten zurückgebaut. Wohnungsunternehmen profitieren dadurch langfristig von den Anpassungen.
- Alte Bestandswohnungen können mit Anpassungen auf weniger nachgefragten Wohnungsmärkten marktfähiger gemacht werden.
- Für ähnliche Gebäudetypen können mit der Zeit optimale Maßnahmen entwickelt werden.
- Für die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen müssen ältere Mieterinnen hohe Hürden überwinden: Antragsverfahren für Zuschüsse sind kompliziert, erfahrene Handwerker nur mit guter Information zugänglich. Ohne Unterstützung der Wohnungsunternehmen kommt es oft nicht zur Realisierung.
- Erwünschte Anpassungen können oft nicht vollständig aus den Zuschüssen der Pflegekasse finanziert werden. Wohnungsunternehmen müssen abwägen, ob sie in erwünschte Anpassungen mitinvestieren.
- Mit wenigen Anpassungsfällen entwickeln unternehmensinterne Baumanagements keine Routine und können keine Effizienzgewinne machen.

### 6.2.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit dem Abbau von Barrieren in Wohnungen können Wohnungsunternehmen älteren Mieterinnen und Mietern die Mobilität in der Wohnung erleichtern und Wohnungen für die Wiedervermietung aufwerten.

Anpassungen im bewohnten Zustand wirken unmittelbar, können aber im Zielkonflikt mit Erneuerungsstrategien stehen und erfordern häufig Mitinvestitionen des Eigentümers. Alternativ zur Einzelinvestition, die nicht mehr abgeschrieben werden kann, können Wohnungsunternehmen Umzüge in eine barrierearme Wohnung anstoßen oder, wenn es in den Erneuerungszyklus passt, eine Gesamterneuerung des Gebäudes initiieren. Anpassungen im Rahmen von Wiedervermietungen wirken erst langfristig, weil (jüngere) Nachmieter häufig nicht unmittelbar auf angepassten Wohnraum angewiesen sind.

Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Die Beispiele machen deutlich, dass Führungskräfte nicht nur eine Anpassungsstrategie verabschieden, sondern grundsätzlich abwägen müssen, was ihnen individuelle Anpassungsmaßnahmen Wert sind. Sie können den Abbau von Barrieren mit der (Mit-) Finanzierung von Anpassungen oder von Beratung unterstützen. Solche Unterstützungsmaßnahmen kosten, sie sind eine Investition in die Kundenbeziehung.

Damit Barrieren abgebaut werden, reicht es nicht aus, wenn Kundencenter Informationen bereitstellen und Beratung vermitteln, sie müssen auch sicherstellen, dass sie für Anfragen (persönlich) erreichbar sind, und dass Beratung bei Partnern gut zugänglich ist. Dazu müssen ausreichend zeitliche Ressourcen vorhanden sein.

Das Asset Management muss auf Basis der Anpassungsstrategie entscheiden, wie streng Kriterien für die Bewilligung von Anpassungsmaßnahmen formuliert werden, und ob sich Kriterien hauptsächlich am Gesundheitszustand der älteren Mieterinnen oder auch am Zustand und am Typ des Objekts orientieren.

Das Baumanagement muss abwägen, ob es das Knowhow zur Anpassung von Wohnungen selbst aufbauen möchte oder solche Arbeiten an Externe mit mehr Routine übergeben will.

Die Realisierung von Anpassungsmaßnahmen in Wohnungen kann besser gesteuert werden, wenn Wohnungsunternehmen ihre Strategie in Informations- und Beratungsangebote einbetten und Anpassungen ausführen oder ausführen lassen. Sie behalten so einen besseren Überblick, was im Gebäudebestand passiert.

Reichweite des Handlungsfelds

Mit abgebauten Barrieren in Wohnungen können Wohnungsunternehmen sowohl „Stayer“, die in ihrer Wohnung bleiben möchten, als auch „Mover“, die in eine barrierearme Wohnung ziehen möchten, ansprechen (Tabelle 8). Anpassungen können sich auf den Bedarf beschränken, also auf Wohnungen mit älteren Mietern, die eine Anpassung wünschen, oder auf alle Generationen ausgerichtet werden, wenn Wohnungen bei Wiedervermietungen angepasst wird. Die Anpassung betrifft die Wohnung und somit auch den Bau. Für die Beratung und den Umbau kann es Sinn machen, mit Kooperationspartnern zu arbeiten.

Tabelle 8  
Reichweite des Handlungsfelds „Abbau von Barrieren in Wohnungen“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	x
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	
Phase	Bau	x
	Betrieb	
Kooperationen	Partner	x

Quelle: Eigene Darstellung

Der Abbau von Barrieren in Wohnungen steht im Zusammenhang mit vier Handlungsfeldern: Die Entscheidung, nach welchen Kriterien Wohnungen angepasst werden, kann mit eigenen Baustandards verknüpft werden. Mieterinnen und Mieter können auf Anpassungsmöglichkeiten sensibilisiert werden. Der Prozess der Anpassung von Wohnungen kann für ältere Mieterinnen und Mietern mit Ansprechpartnern vereinfacht werden

und der Abbau von Barrieren in Wohnungen kann als messbares seniorenbezogenes Kriterium in sozial nachhaltige Immobilienportfolios aufgenommen werden.

#### 6.2.4 Interviews

- GESOBAU, Helene Böhm, Leiterin Sozial- und Quartiersmanagement
- GEWOBA, Daniela Klostermann, Leitung Sozialmanagement
- GEWOBA, Manfred Corbach, Hauptabteilungsleiter Immobilienwirtschaft
- Vonovia, Interview mit einer Führungsperson
- SOPHIA Berlin GmbH, Rebecca Mühlmann, Quartiersassistentin VBW & Mitarbeiterin der Servicezentrale
- SOPHIA Berlin GmbH, Jana Wenzlawek, Prokuristin

### 6.3 Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche

#### 6.3.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Mit dem Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche erleichtern Wohnungsunternehmen älteren Menschen den Zugang zu einer Mietwohnung (Höpflinger, 2018; Zimmerli, 2020). Sie reduzieren damit den „lock-in-Effekt“ in ihren Wohnungsportfolios und auf dem Wohnungsmarkt (Göddecke-Stellmann et al., 2023). Maßnahmen sind beispielsweise die Ausrichtung von (Erst-) Vermietungsprozessen auf das Verhalten von älteren Wohnungsbewerbenden oder der Transfer vorteilhafter Mietkonditionen für eine große Bestandswohnung auf eine kleinere Wohnung im Portfolio. Zielgruppen sind je nach Maßnahme alle älteren Menschen oder solche mit geringeren finanziellen Möglichkeiten. Ein wohnungswirtschaftlicher Effekt ist, dass große Wohnungen mit alten Mietverträgen frei werden.

Darum geht es:

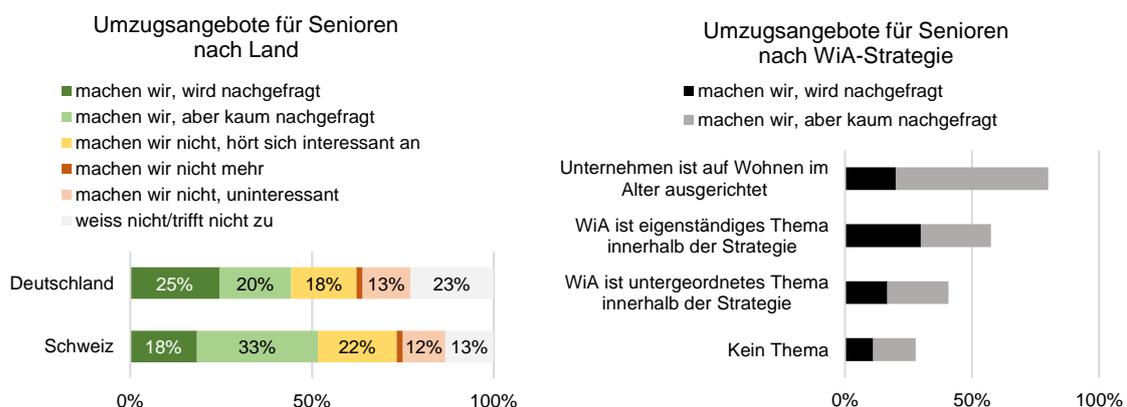
- Älteren Menschen den Umzug in eine altersgerechte Wohnung erleichtern.
- Ältere Mieterinnen und Mieter durch Umzüge im Portfolio halten.
- Wohnungen mit alten Mietverträgen freispielen.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

124 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die in der Bewirtschaftung, Liegenschaftsverwaltung, Wohnungseigentumsverwaltung, Vermarktung, im Bereich der Service-Dienstleistungen oder dem Betrieb spezieller Wohnformen tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen Umzugsangebote für Senioren gemacht werden und wie sie das Thema einschätzen.

Umzugsangebote für Senioren sind in Deutschland und in der Schweiz gut verankert: In fast (D) bzw. gut (CH) der Hälfte der Unternehmen werden Maßnahmen umgesetzt. Allerdings schätzen viele Befragte, v.a. in der Schweiz, die Nachfrage als gering ein. Trotzdem besteht ein Interesse an Umzugsangeboten: knapp jede vierte (CH) bzw. fünfte (D) befragte Person findet das Thema interessant (Abbildung 35, links).

Abbildung 35  
Umsetzung von Umzugsangeboten (n=124)



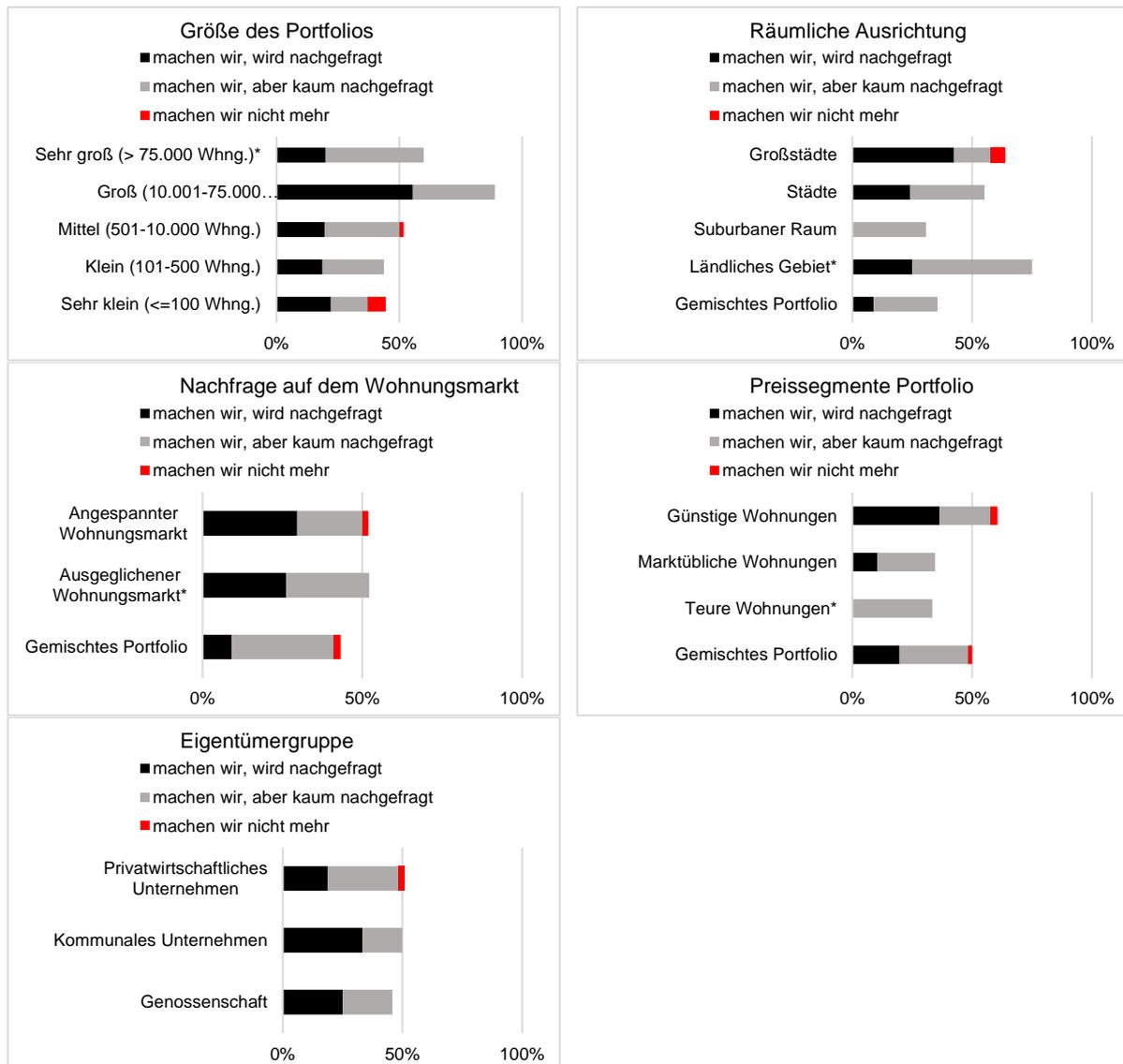
Daten: Online-Befragung

Aus der Befragung wird ein deutlicher Zusammenhang zwischen der „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Umsetzung von Umzugsangeboten sichtbar (Abbildung 35, rechts).

Einschätzung der Nachfrage

Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und Umzugsangeboten (Abbildung 36). Die Zusammenhänge sind deskriptiv und stützen sich auf die Antworten der Befragten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenigen Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 36  
Einschätzung von Umzugsangeboten nach Wohnungsmarktkriterien (n=124)



Daten: Online-Befragung (\*wenig Antworten)

In vielen Unternehmen werden Umzugsangebote aus Prinzip gemacht. Große Unternehmen mit 10.000 bis 75.000 Wohnungen sehen darin am häufigsten eine Nachfrage. In Städten und im ländlichen Gebiet werden Umzugsangebote häufiger umgesetzt als im suburbanen Raum, wo Befragte auch kaum eine Nachfrage sehen. Der Nachfragedruck auf den Wohnungsmärkten wirkt sich kaum darauf aus, ob Umzugsangebote gemacht werden oder nicht. Umzugsangebot werden eher in Wohnungsunternehmen gemacht, die Portfolios mit günstigen oder gemischten Wohnungsangeboten haben und seltener in solchen mit marktüblichen Preisen oder teuren Wohnungen. Angebote werden unabhängig der Eigentümerform gemacht. In kommunalen Wohnungsunternehmen wird allerdings häufiger eine Nachfrage nach solchen Angeboten erkannt.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf den Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche misst, und sowohl berücksichtigt, wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, relativiert die Beobachtungen. Einen signifikanten positiven Einfluss haben die Priorität des Wohnens im Alter im Unternehmen und das Portfolio: je größer dieses ist, desto eher werden Umzugsangebote gemacht. Zudem werden in der Schweiz mehr Umzugsangebote gemacht als in Deutschland (Tabelle 9).

Tabelle 9  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche“ (n=105, R<sup>2</sup>=27 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	0.40	0.69
Kommunales Unternehmen (Dummy)	0.27	0.79
Genossenschaft (Dummy)	0.63	0.53
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	2.32	0.02**
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	0.69	0.49
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	0.15	0.88
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-1.18	0.24
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	-0.05	0.96
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	0.75	0.45
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	0.26	0.79
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	-0.64	0.523
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	-0.33	0.75
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	3.76	0.00**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	2.74	0.01**
Konstante	0.64	0.524

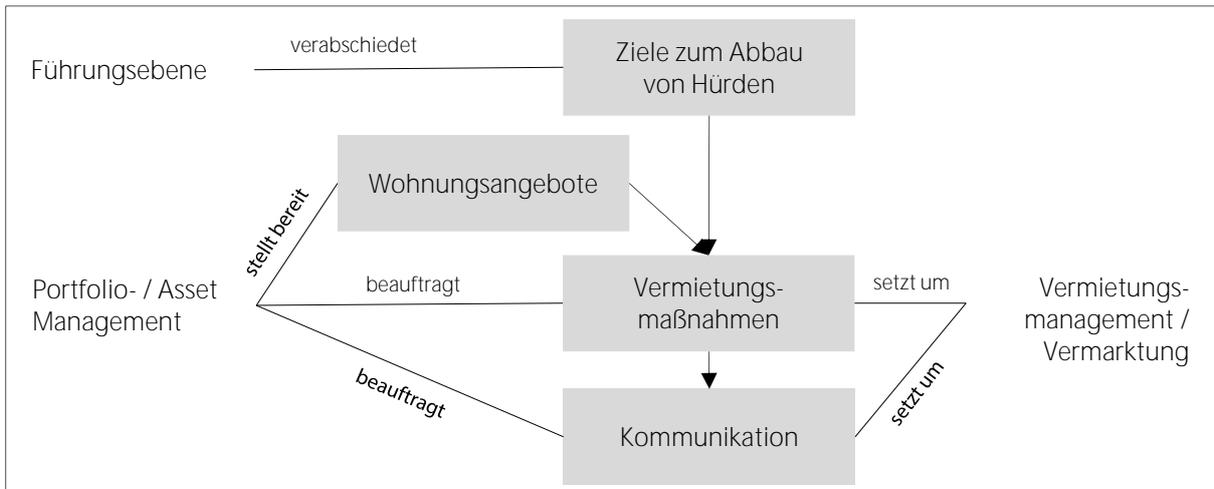
Daten: Online-Befragung

### 6.3.2 Analyse der Umsetzung

#### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von vier Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **“Ziele zum Abbau von Hürden”** verabschiedet die Führungsebene Ziele zum Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche, im Handlungsbereich **“Wohnungsangebote”** stellt das Portfolio- oder Asset Management Wohnungsangebote bereit, im Handlungsbereich **“Vermietungsmaßnahmen”** setzen das Vermietungsmanagement und die Vermarktung Maßnahmen um, im Handlungsbereich **“Kommunikation”** bewerben sie Maßnahmen kommunikativ (Abbildung 37). Je nachdem, wie Wohnungsunternehmen aufgestellt sind, erfolgt die Umsetzung intern oder durch externe Dienstleister.

Abbildung 37  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Umzugsangeboten



Quelle: eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass bestimmte Handlungsbereiche im Zusammenhang stehen: Ziele zum Abbau von Hürden sowie (passende) Wohnungsangebote wirken sich auf die Umsetzung von Vermietungsmaßnahmen aus und die Umsetzung von Vermietungsmaßnahmen auf die Umsetzung von kommunikativen Maßnahmen. Je konsistenter die Handlungsbereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen den Abbau von Hürden steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an drei Praxisbeispielen. Die Ausführungen zu den Praxisbeispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden von Immobilien Basel-Stadt, Liegenschaften Stadt Zürich und Vonovia.

#### Praxisbeispiel Wohnungsangebot für Senioren im Quartier

Wohnungsunternehmen	Vonovia
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergeuppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

Handlungsbereich Ziele zum Abbau von Hürden: Vonovia, die bundesweit über 500.000 Wohnungen verwaltet, besitzt in einem Stadtteil in Berlin Reinickendorf große nicht barrierefreie Wohnungsbestände mit einem hohen Anteil älterer Mieterinnen und Mieter. Das Wohnungsunternehmen plante deshalb auf einer Verdichtungsreserve barrierearme und barrierefreie Kleinwohnungen, die für (ältere) Personen mit geringen Einkommen bezahlbar sind.<sup>13</sup> Das Angebot sollte es älteren Mieterinnen und Mietern im Stadtteil erleichtern, in eine altersgerechte Wohnung umzuziehen. Das Ziel wurde im Team beschlossen und in den gesamten Prozess der Entwicklung, Vermarktung und Vermietung der Wohnungen integriert.

<sup>13</sup> <https://bbu.de/nachricht/47221> (6.7.2023)

Handlungsbereich Wohnungsangebote: Die freifinanzierten Klein- und Kleinstwohnungen wurden so entwickelt, dass die größeren Wohnungen barrierefrei und die kleineren barrierearm sind, die Flächen wurden so dimensioniert, dass sie im Stückpreis für Wohnungsscheinberechtigte bezahlbar sind.

Handlungsbereich Vermietungsangebote: Als Reaktion darauf, dass sich nach der Ausschreibung der Wohnungen auf einschlägigen Vermietungsportalen nur jüngere Menschen bewarben, lancierte das Team Vermarktungsmaßnahmen im Stadtteil, mit denen ältere Personen direkt angesprochen wurden, u.a. mit Anzeigen im Stadtteil-Anzeiger. Das Team wartete Bewerbungen aus der Altersgruppe 65plus ab, die es im weiteren Vermietungsprozess neben den vielen (schnelleren) Bewerbungen von jüngeren Personen berücksichtigen konnte.

Handlungsbereich Kommunikation: Die zielgruppenspezifischen Kommunikationsmaßnahmen halfen, einen Anteil von rund 12 % Senioren bei der Erstvermietung zu erreichen. Dieser Wert liegt zwar unter dem statistischen Anteil Senioren im Stadtteil. Ohne die spezifischen Vermarktungsmaßnahmen wären allerdings weniger ältere Menschen erreicht worden.

#### Praxisbeispiel Erstvermietungen mit statistischem Anteil 65plus

Wohnungsunternehmen	Liegenschaften Stadt Zürich
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 9.500
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Großstadt
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergegruppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Ziele zum Abbau von Hürden: Das Portfoliomanagement von Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ), das rund 9.000 kommunale Wohnungen der Stadt Zürich betreut, setzte sich zum Ziel, mit der Erstvermietung von neuen Wohnsiedlungen den statistischen Anteil der Altersgruppe 65plus in der Stadt Zürich abzubilden. Erfahrungen mit vergangenen Erstvermietungen zeigten, dass der statistische Anteil dieser Altersgruppe in den Bewerbungen unter dem Durchschnitt liegt und dass im weiteren Bewerbungsprozess überdurchschnittlich viele Personen aus dieser Altersgruppe herausfallen. Es sollten deshalb Maßnahmen ergriffen werden, mit denen Verluste aus der „leaky pipeline“ reduziert werden konnten.

Handlungsbereich Wohnungsangebote: Die Wohnungen von LSZ, die nach strengen Einkommensvorgaben vermietet werden, befinden sich in einem preislichen Segment, das für Personen mit geringen Einkommen, unter anderem auch für ältere Personen mit tiefen Renten, bezahlbar ist. Entsprechend groß ist die Nachfrage und damit die Konkurrenz auf die Wohnungen durch jüngere Menschen.

Handlungsbereich Vermietungsangebote: Die Bewirtschaftung legt den Vermietungsprozess darauf aus, das Vermietungsziel, also den statistischen Anteil der Altersgruppe 65plus, zu erreichen. Mit einem Controlling-System, das in die Bewirtschaftungssoftware integriert ist, kann sie den Anteil im Vermietungsprozess beobachten. Relevant sind vier Meilensteine, die von den Bewerbenden bewältigt werden müssen: Wohnungsinteressenten müssen sich online registrieren und ein persönliches Konto eröffnen, um sich auf eine Wohnung bewerben zu können. Diese Registrierung kann zu einem beliebigen Zeitpunkt stattfinden. Startet der Vermietungsprozess für eine Liegenschaft, haben Interessenten zwei Wochen Zeit, um eine Bewerbung für eine Besichtigung einzureichen. Aus den Bewerbungen wählt die Bewirtschaftungssoftware nach dem Zufallsprinzip eine bestimmte Anzahl Personen für eine Besichtigung aus, die Bewerbenden werden per Standard-E-Mail eingeladen. Die Einladung zur Besichtigung wird rund zehn Tage nach der Bewerbung verschickt, die Besichtigung findet zu einem definierten Termin statt. Nach der Besichtigung können sich Interessenten auf eine Wohnung bewerben. Aus diesen Bewerbungen wählt die Bewirtschaftung die Mieterinnen und Mieter aus.

Hürden für ältere Personen sind die online-Registrierung, die online-Bewerbung innerhalb eines kurzen Zeitfensters, die Besichtigung innerhalb eines kurzen Zeitfensters und die Zusage, die ebenfalls in einem kurzen Zeitfenster gemacht werden muss. LSZ hat deshalb Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ergriffen, um mehr ältere Interessenten bis zur Vertragsunterzeichnung zu bringen: so wird Unterstützung bei der Online-Registrierung am Schalter der Verwaltung angeboten. Für die Besichtigung wählt die Bewirtschaftungssoftware durch eine entsprechende Programmierung überdurchschnittlich viele Personen 65plus ein und bei der Auswahl von Mieterinnen und Mietern berücksichtigen die Bewirtschafter möglichst viele 65plus, damit die Quote erfüllt werden kann. Mit diesen Bemühungen gelingt es knapp, den statistischen Anteil 65plus in Erstvermietungen darzustellen.

Handlungsbereich Kommunikation: Als kommunale Wohnungsanbieterin ist LSZ darum bemüht, die Bevölkerung möglichst breit und ohne speziellen Fokus anzusprechen. Sie stellt deshalb möglichst viele Weichen im Rahmen des Vermietungsprozesses.

### Praxisbeispiel Mietreduzierte Umzüge in barrierearme Wohnungen

Wohnungsunternehmen	Immobilien Basel-Stadt
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 2.300
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichener Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige und marktübliche Wohnungen
Eigentümergeuppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

Handlungsbereich Ziele zum Abbau von Hürden: Immobilien Basel-Stadt (IBS), die rund 2.300 kommunale Wohnungen bewirtschaftet, verankerte in ihrer Immobilienstrategie unter dem strategischen Grundsatz **„preisgünstiger Wohnraum“** das im Piloten **getestete Vermietungsmodell „Sicheres Wohnen im Alter“**.<sup>14</sup> Ziel des Modells ist es, den Lock-In-Effekt in günstigen Wohnungen zu reduzieren. Die Strategie wurde vom Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt verabschiedet und hat eine hohe Verbindlichkeit.

Handlungsbereich Wohnungsangebote: Das Vermietungsmodell bietet Personen ab 65 Jahren die Möglichkeit, in eine kleinere Wohnung umzuziehen, ohne den aktuellen Mietpreis erhöhen zu müssen (Finanzdepartement Kanton BS, 2017). Mit dem Angebot sollen ältere Mieterinnen und Mieter einen Anreiz zum Umzug in eine kleinere und barrierearme Wohnung erhalten. Die freien Wohnungen können wieder an Familien vermietet werden. Neben diesen gesellschaftlichen Zielen ist das Angebot für den Kanton auch finanziell attraktiv, weil ein tiefer Quadratmeterpreis von einer größeren auf eine kleinere Wohnung transferiert wird. Grundlage für das Angebot ist eine Potenzialanalyse, mit der IBS die Anzahl Haushalte mit Personen ab 65 Jahren in unterbelegten Wohnungen berechnete. Um den Pool an Wohnungen zu vergrößern, ging IBS eine Kooperation mit zwei weiteren Wohnungseigentümern ein. Bei Umzügen zwischen den Unternehmen gibt es einen monatlichen finanziellen Transfer (Zimmerli & Borner, 2019).

Handlungsbereich Vermietungsangebote: Die Bewirtschaftung integriert die Vergünstigung für Mietende ab 65 Jahren in den gewöhnlichen Vermietungsprozess. Das Bewirtschaftungs- und Vermietungsteam wurde auf die Anwendung des neuen Modells geschult. Wohnungsinteressenten können sich mit einem speziellen Anmeldeformular, das auf der Website unter dem normalen Bewerbungsformular gelistet wird,<sup>15</sup> auf eine freie

<sup>14</sup> <https://www.immobiliensbs.ch/themen/strategien/immobilienstrategie-fuer-das-finanzvermoegen> (9.7.23)

<sup>15</sup> <https://www.immobiliensbs.ch/miete> (9.7.23)

Wohnung bewerben. IBS ergänzt den normalen Mietvertrag nach Obligationenrecht (OR) mit der Vergünstigung.

Handlungsbereich Kommunikation: Zur Lancierung des Vermietungsmodells informierte IBS mittels Medienmitteilung und mit einem persönlichen Brief alle Mieterinnen und Mieter und publizierte auf der Website ein Factsheet<sup>16</sup>. Sechs Jahre nach Lancierung des Angebots ist ein erneutes Anschreiben an alle Mieterinnen und Mieter ab 65 Jahren in Planung. Viel Kommunikation läuft über den direkten Kundenkontakt zwischen der Bewirtschaftung und den Mieterinnen und Mietern. Das Angebot, das bisher zurückhaltend angenommen wird, wird vom Bewirtschaftungs- und Vermietungsteam vor allem im Rahmen der Information zu Erneuerungsmaßnahmen an Liegenschaften aktiv kommuniziert und vorgestellt.

#### Einschätzung aus Fokusgruppen

Hürden bei der Wohnungsumzüge wurden in drei Fokusgruppen mit der Altersgruppe 65plus diskutiert. Die Fokusgruppen waren so zusammengestellt, dass sie mit der Unterschicht und dem Mittelstand zwei sozioökonomische Segmente abdeckten.

Aus der nicht repräsentativen Diskussion lassen sich zwei Erkenntnisse gewinnen: Die Geschwindigkeit bei der Wohnungssuche, der Wohnungsbewerbung und der Entscheidung für eine Wohnung ist unabhängig der finanziellen Situation eine Herausforderung für ältere Menschen. Hinzu kommt, dass ältere Personen mit geringen finanziellen Möglichkeiten einer noch größeren Konkurrenz ausgeliefert sind als ältere Personen aus dem Mittelstand, die sich höhere Mieten und oft auch Eigentum leisten können.

Deutlich wurde auch, dass für ältere Personen viele Wohnungsangebote nicht in Frage kommen, weil sie nicht barrierefrei oder barrierearm sind und den Wunsch, bis zum Tod in der eigenen Wohnung bleiben zu können, nicht besser als die bisherige Wohnung erfüllen. Damit wirken auch geringere Hürden für einen Umzug nicht.

#### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den Handlungsbereichen zusammenfassen.

#### Chancen und Herausforderungen von Zielen zum Abbau von Hürden:

- Unternehmen können sich als Eigentümerin/Vermieterin positionieren, die älteren Mieterinnen und Mietern langfristig mehr Sicherheit in der Wohnsituation bieten.
- Maßnahmen zum Abbau von Hürden erfordern eine mehr oder weniger explizite positive Diskriminierung von älteren Personen, die mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG Paragraph 19) grundsätzlich vereinbar ist, aber entgegen den öffentlichen Diskussionen läuft.

#### Chancen und Herausforderungen Wohnungsangebote:

- Erneuerungs- und Neubauprojekte bieten Umzugsgelegenheiten, wenn sie im Stückpreis und in den qualitativen Anforderungen auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten ältere Mieterinnen ausgerichtet sind.
- Umgekehrt greift der Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche nicht, wenn kein passendes Angebot vorhanden ist

#### Chancen und Herausforderungen von Vermietungsangeboten:

- Sobald Vermietungsangebote in Abläufe integriert sind, reduziert sich der Aufwand für das Vermietungsmanagement. Die Praxisbeispiele zeigen auch, dass ältere Menschen die auf sie zugeschnittenen Angebote verhalten annehmen.

---

<sup>16</sup> <https://www.immobiliensbs.ch/filer/canonical/1625822370/731> (9.7.23)

- Bewerbungen ohne Altersangaben verunmöglichen es, Senioren als Zielgruppen im Vermietungsprozess zu identifizieren.

Chancen und Herausforderungen für die Kommunikation:

- Erneuerungs- und Neubauprojekte bieten Gelegenheiten, Umzugsangebote bei bestehenden Mieterinnen anzusprechen und bekanntzumachen.
- Zielgruppenspezifische Anschreiben sind nur möglich, wenn Informationen zum Alter von Mieterinnen und Mieter vorhanden sind.

### 6.3.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit dem Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche können Wohnungsunternehmen älteren Personen den Umzug in eine altersgerechte Wohnung erleichtern, ältere Mieterinnen und Mieter im Portfolio halten und Wohnungen mit alten Mietverträgen freispielen.

Maßnahmen zur Förderung von Umzügen gehören zu den wenigen Möglichkeiten, den „Lock-in-Effekt“ für ältere Mieterinnen und Mieter zu reduzieren und die Wohnmobilität zu erhöhen. Grundsätzlich ist jeder Umzug in eine barrierearme Wohnung wünschenswert, weshalb auch wenige Umzüge einen Wert haben. Bei Maßnahmen, mit denen ältere Mieterinnen und Mieter finanzielle Vorteile erhalten, muss das Ziel gewichtet werden: geht es darum, Umzüge um jeden Preis zu fördern, oder Umzüge älterer Mieterinnen und Mieter zu ermöglichen, die sich einen solchen nicht leisten können.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Die Beispiele zeigen, dass die Führungsebene keine Ziele zum Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche beschließen muss, damit die operativen Bereiche die Legitimation haben, Maßnahmen umzusetzen. Der Aufwand im Vermietungsmanagement für die Einbindung von Maßnahmen in Abläufe ist allerdings mit Aufwand verbunden. Maßnahmen, die zu einem spürbaren Mehraufwand führen, haben bei hoher Wohnungsnachfrage deshalb wenig Chancen, wenn es keinen expliziten Auftrag zum Abbau von Hürden gibt.

Maßnahmen greifen, wenn Portfolio-/Asset Management das Vermietungsmanagement und/oder das Baumanagement in die Erarbeitung und Umsetzung einbeziehen. Ist die Zusammenarbeit eng, braucht es weniger explizite Aufträge zur Umsetzung von Vermietungs- und Kommunikationsmaßnahmen.

Mit der konsistenten Verknüpfung der Handlungsbereiche können Wohnungsunternehmen vor allem den Erfolg der ergriffenen Vermietungsmaßnahmen steuern.

#### Reichweite des Handlungsfelds

Mit abgebauten Hürden bei der Wohnungssuche können **Wohnungsunternehmen „Mover“ im eigenen Portfolio** sowie Zuziehende ansprechen, die offen für einen Umzug sind (Tabelle 10). Maßnahmen können sich sowohl an alle älteren Menschen als auch Mietergruppen mit speziellem Bedarf – beispielsweise geringen Renten – richten. Die Maßnahmen dienen hauptsächlich der Unterstützung eines Umzugsentscheids. Die Unterstützung betrifft den Betrieb, teilweise findet eine Verschränkung mit Neubauvorhaben oder Erneuerungsprojekten statt. Für die Umsetzung der Maßnahmen können Wohnungsunternehmen mit Kooperationspartnern arbeiten, beispielsweise zur Erweiterung des (barrierearmen) Wohnungsangebots.

Tabelle 10  
Reichweite des Handlungsfelds „Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	
Angebot	Wohnen	
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	x
Phase	Bau	x
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

Maßnahmen zum Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche wirken besser, wenn sie mit weiteren Handlungsfeldern verknüpft werden: Wohnungsunternehmen können auf die Möglichkeiten sensibilisieren und Ansprechpersonen dazu nutzen, die Kommunikation der Maßnahmen zu intensivieren. Die Maßnahmen können konsequent bei der Vermarktung und Vermietung von Neubauwohnungen, Generationenwohnprojekte oder im Rahmen von Erneuerungsvorhaben umgesetzt werden. Wohnungsunternehmen können das Handlungsfeld auch als weiches Kriterium ohne Grenzwert in sozial nachhaltige Portfolios integrieren.

#### 6.3.4 Interviews

- Immobilien Basel-Stadt, Assunta Sonderegger, Leiterin Facility Management & Bewirtschaftung
- Liegenschaften Stadt Zürich, Stephan Jack, Portfoliomanager
- Vonovia, Interview mit einer Führungsperson

## 6.4 Neubau barrierearme/barrierefreie Wohnungen

### 6.4.1 Ausgangssituation

Was ist das Ziel?

Barrierefreie Mietwohnungen werden in gewöhnlichen Wohnprojekten realisiert. Sie werden so gestaltet, dass sie den Standard des barrierefreien Bauens gemäß DIN-Norm 18025 Teil 1 und Teil 2 entsprechen und für ältere Menschen sowie Menschen mit Behinderung keine Hindernisse bestehen. Somit ermöglichen sie es Senioren, den Alltag besser bewältigen zu können. Barrierefreie Wohnungen lösen kontinuierlich die speziell für ältere Menschen gestalteten „Altenwohnungen“ ab. Neben barrierefreien Wohnungen werden auch immer häufiger barrierearme Wohnungen in Neubauprojekten realisiert. Im Gegensatz zur Barrierefreiheit ist der Term barrierearm nicht gesetzlich geregelt und ist nicht allgemeingültig definiert (Deschermeier, 2023). Es besteht daher kein Konsens darüber, welche Bedingungen eine barrierearme Wohnung besitzen muss. Es gibt jedoch Einheit darüber, dass eine barrierearme Wohnung es älteren Menschen ermöglicht, ihren Alltag einfacher bewältigen zu können.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht der Marktteilnehmenden?

Der Neubau von barrierefreien/-armen Wohnungen gehört basierend auf den gesetzlichen Vorgaben zum Standardrepertoire von Wohnungsunternehmen. Über 80 % der Befragten, die im Portfoliomanagement, in der Projekt-/Bestandsentwicklung, der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung und Architektur tätig sind, setzen entsprechende Maßnahmen um, die große Mehrheit sieht darin auch eine Nachfrage. Der Anteil an umgesetzten barrierefreien Wohnungen ist in der Schweiz mit 90 % etwas höher als in Deutschland (84 %). In Deutschland werden mit 69 % geringfügig mehr barrierearme Wohnungen umgesetzt als in der Schweiz (67 %). Die Nachfrage ist in beiden Ländern sehr hoch. Barrierearme Wohnungen sind in beiden Ländern ein Feld, dessen zukünftige Umsetzung für Unternehmen interessant ist.

Einschätzung der Nachfrage

Die Auswertung der Umfrage zeigt eine hohe Umsetzung von barrierefreien/-armen Neubau für alle Wohnungsmarktkriterien.

Gemeinnützige und privatwirtschaftliche Unternehmen sehen darin am häufigsten eine Nachfrage. Zudem sehen kleine (101 bis 500) und große Unternehmen (10.001 bis 75.000) die größte Nachfrage in diesem Segment. Sehr große Unternehmen (ab 75.001) setzen dies zwar um, sehen jedoch einen großen Teil, der kaum nachgefragt wird. Kommunale Unternehmen sehen eine Diskrepanz zwischen umgesetzten Neubauten und geringer Nachfrage für diese. In ländlichen Gebieten, Großstädten und Städten werden barrierearme und barrierefreie Wohnungen häufiger umgesetzt als im suburbanen Raum, wo Befragte auch weniger Nachfrage sehen. Im teuren und gemischten Marktsegment ist die Nachfrage nach Neubauten deutlich höher. Portfolios mit günstigen oder gemischten Wohnungsangeboten haben bieten seltener Neubauten an, als solche mit marktüblichen Preisen oder teuren Wohnungen.

Die Regressionsanalyse, welchen den Einfluss der unterstehenden Kriterien auf den Neubau barrierefreier Wohnungen misst, zeigt, dass lediglich eine hohe Nachfrage im Wohnungsmarkt, die Verankerung der Thematik „Wohnen im Alter“ in der Unternehmensstrategie und kommunale Wohnungsunternehmen einen signifikanten positiven Einfluss auf den Neubau von barrierefreien Wohnungen haben.

Tabelle 11

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Neubau barrierefreie Wohnungen“ (n=51, R<sup>2</sup>=60 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	2.04	0.05
Kommunales Unternehmen (Dummy)	3.06	0.01**
Genossenschaft (Dummy)	1.43	0.16
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	0.20	0.84
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	0.42	0.68
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	-0.56	0.58
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-0.37	0.72
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	2.22	0.03**
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	0.84	0.41
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	-1.20	0.24
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	-1.27	0.21
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	0.65	0.52
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Eigenkapital Kapitalmarkt (Dummy)	-0.61	0.54
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Außerhalb Kapitalmarkt (Dummy)	-0.87	0.39
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital über Banken (Dummy)	-0.85	0.40
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital andere Quellen (Dummy)	-0.41	0.69
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fördergelder öffentliche Hand (Dummy)	1.77	0.09
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	2.06	0.05**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	1.02	0.32
Konstante	0.14	0.89

Daten: Online-Befragung

## 6.4.2 Analyse der Umsetzung

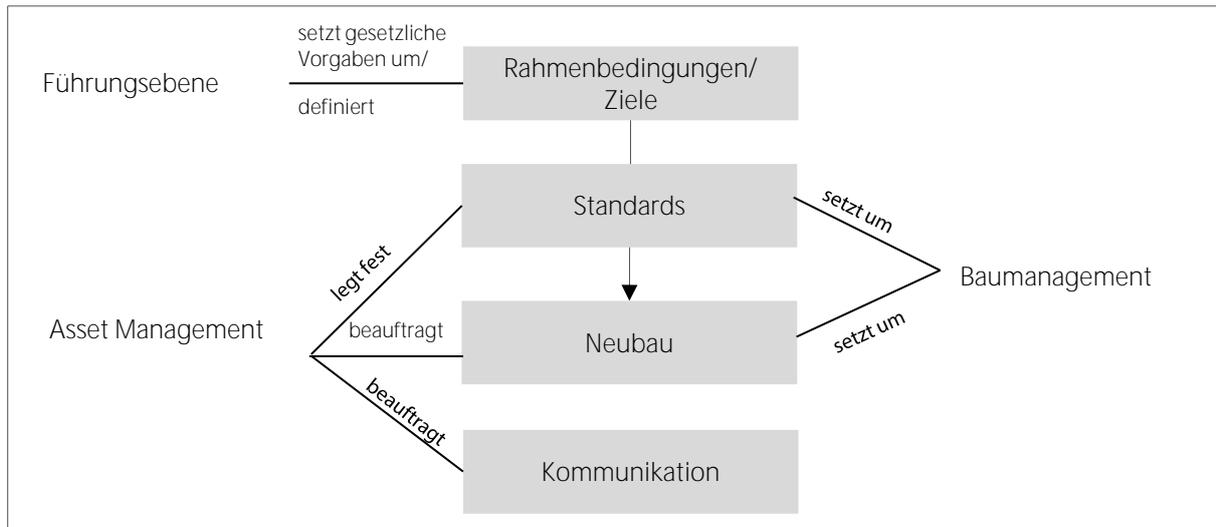
### Handlungsbereiche und Akteure

Aus der Dokumentenanalyse und den Interviews leiten wir vier Handlungsbereiche ab: Rahmenbedingungen für die Wohnprojekte verabschieden, Standards für die Planung formulieren und die Umsetzung des Bauvorhabens, Kommunikation.

Wohnungsunternehmen definieren Rahmenbedingungen für ihre Neubauprojekte. Hier können Ziele für barrierefreie/-arme Wohnungen festgelegt werden. Diese sind stark von den staatlichen Rahmenbedingungen für Neubauten (DIN e.V., 2011) abhängig. Das Portfolio/Assetmanagement formuliert gemäß den Zielen die Standards für Planung des Vorhabens und stimmt diese mit dem Baumanagement ab.

Hürden bestehen hier insbesondere in den strikten rechtlichen Angaben für barrierefreie Wohnungen, die höhere Kosten als beispielsweise barrierearme Wohnungen verursachen. Der Neubau wird dann gemäß der Planung beauftragt und umgesetzt.

Abbildung 38  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Neubau barrierearme/-freie Wohnungen



Quelle: Eigene Abbildung

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Ausführungen zu den Umsetzungsbeispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden von GESOBAU und Vonovia.

#### Handlungsbereich: Rahmenbedingungen für Wohnprojekte

Das landeseigene Wohnungsunternehmen GESOBAU, das über 45.000 Wohnungen verwaltet, realisiert Bauvorhaben in Berlin, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mieterinnen und Mietern gerecht zu werden. Das Unternehmen informiert auf seiner Website über die geplanten, gestarteten und abgeschlossenen Bauvorhaben sowie vermietet diese. Als landeseigenes Wohnungsunternehmen setzt die GESOBAU dabei die Vorgaben des Senats um, mind. 50 % der Wohnungen sind geförderte Wohnungen.

Die GESOBAU bietet zudem Anwohnerinnen der Wohnanlagen die Möglichkeit, sich an den Bauvorhaben zu beteiligen. Beteiligungsverfahren besteht hier aus zwei Stufen: Information und Konsultation. Der Prozess wird an den „Leitlinien für Partizipation im Wohnungsbau“ ausgerichtet, dies ist jedoch nicht barrierefrei.

#### Handlungsbereich: Standards festlegen

Aus den Interviews sowie der Befragung geht heraus, dass DIN-Normen als auch Kfz-Standards und Standards aus regionalen Gesetzen und Verordnungen vorherrschend sind. DIN-Normen insbesondere bezüglich der Vorgaben zur Barrierefreiheit. Da es zu barrierearmen Wohnungen keine gesetzlichen Vorgaben gibt (DIN e.V., 2011), werden mehrheitlich eigenen Standards festgelegt, welche basierend auf Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ausgewählt werden. In Abstimmung zwischen dem Assetmanagement und dem Baumanagement werden diese basierend auf der Zielgruppe für die Umsetzung konkretisiert.

#### Handlungsbereich: Umsetzung

Basierend auf der vorhergehenden Planung beauftragt das Assetmanagement die Umsetzung des Bauvorhabens. Aus den Interviews und Befragungen ergibt sich, dass im Neubau barrierefreier/er Wohnungen insbesondere die Ausrüstung von Gebäuden mit Aufzügen sowie die rollstuhlbedingte Bereitstellung von mehr Flächen die Baukosten unverhältnismäßig stark in Bezug auf den Nutzen erhöhen.

### Handlungsbereich: Kommunikation

Aus den Interviews und Analysen hat sich ergeben, dass Wohnungsunternehmen mehrheitlich einheitliche Kommunikationskanäle für alle Mieterinnen und Mieter nutzen, um auf ihre Neubauten hinzuweisen. Es gibt nur wenige spezifisch Maßnahmen, um ältere Menschen anzusprechen.

Die GESOBAU informiert über die Anzahl und Größe der zur Verfügung stehenden Neubauwohnungen, die Mietpreise sowie Anmietungsmöglichkeiten mehrheitlich auf der Webseite. Interessierte Mieterinnen und Mieter können sich bereits vorab für laufende Bauvorhaben registrieren bzw. bewerben.

### Einschätzung aus Fokusgruppen

In drei Fokusgruppen wurden mit der Altersgruppe 65plus Wohnungsumzüge diskutiert. Die Fokusgruppen waren so zusammengestellt, dass sie mit der Unterschicht und dem Mittelstand zwei sozioökonomische Segmente abdeckten.

Aus der nicht repräsentativen Diskussion lassen sich zwei Erkenntnisse gewinnen: Neubauwohnungen bieten passende Wohnungen für Senioren an, Senioren insbesondere geringerer Einkommensgruppen bevorzugen jedoch günstigere Wohnungen gegenüber einer vollständig für ihre Bedürfnisse konforme Wohnung.

Deutlich wurde auch, dass barrierefrei oder barrierearme Neubauten, sich oft weit von dem gewohnten Umfeld befinden, nicht in den finanziellen Rahmen liegen, oder eine Bewerbung aufgrund des schnellen Wohnungsmarkts schwierig ist.

### Erkenntnisse zu Herausforderungen und Chancen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch lassen sich Erkenntnisse zu Herausforderungen und Chancen in den Handlungsfeldern zusammenfassen.

### Handlungsfeld Rahmenbedingungen Neubauprojekte

Herausforderungen:

- Strikte rechtliche Vorgaben sowie Kostenintensität barrierefreier Wohnungen

Chancen:

- Ältere Mieterinnen und Mieter benötigen in der Praxis oft nur barrierearme Wohnungen

### Handlungsfeld: Standards Neubauprojekte

Herausforderungen:

- Strikte Vorgaben durch DIN-Standards

Chancen:

- Eigene Standards können kosteneffizienz erhöhen

### Handlungsfeld: Umsetzung Neubau

Herausforderungen:

- Unverhältnismäßig kostenintensive Maßnahmen: Aufrüstung des Gebäudes mit Aufzug, zusätzliche rollstuhlbedingte Flächen

Chancen:

- Möglichkeit älteren Mieterinnen und Mietern passende Wohnungen anzubieten

- Mietermischung neu gestalten

#### Handlungsfeld Kommunikation

Herausforderungen:

- Information zu den zur Verfügung stehenden barrierefreien/armen Wohnungen frühzeitig an ansprechende Zielgruppe vermitteln

Chancen:

- Neubauprojekte bieten gute Möglichkeiten ältere Menschen frühzeitig auf spezifischen Kommunikationskanälen oder über direkte Ansprache anzuwerben, da hier die Vorlaufzeit länger ist

### 6.4.3 Diskussion

#### Einschätzung der Wirkung

Durch den Neubau von barrierefreien oder barrierearmen Wohnungen bieten Wohnungsbauunternehmen älteren Menschen die Möglichkeit lange in ihren Wohnungen zu bleiben. Somit müssen sie ihr gewohntes Umfeld sowie die gepflegten Kontakte später nicht verlassen.

Neubaumaßnahmen wirken unmittelbar, es ist jedoch eine intensive Abstimmung mit der Vermietung notwendig um ältere Menschen gezielt zu erreichen. Neubauwohnungen sind aufgrund der erhöhten Standards oft teurer, insbesondere für ältere Menschen die lang bestehenden Mietverträge haben. Hier können Wohnungsunternehmen durch geförderte Wohnungen und Koordination innerhalb des Portfolios insbesondere sozioökonomisch schwächere ältere Menschen ansprechen, welche oft vor allem passenden Wohnraum suchen.

#### Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten der Handlungsbereiche

Aus den Beispielen wird sichtbar, dass die Führungsebene bei den Rahmenbedingungen für Neubauprojekte bezüglich barrierefreier Wohnungen durch die rechtlichen Vorgaben eingeschränkt ist.

Hier ist die frühzeitige Koordination mit der Vermietung wichtig, um die entsprechende Mietergruppe auch in angespannten Mietmärkten zu erreichen. Hier besteht die Möglichkeit, ältere Mieterinnen und Mieter frühzeitig und langfristig zu binden. Barrierearme Wohnungen sind deutlich weniger kostenintensiv und können auch heterogene Mietergruppen vermietet werden.

#### Reichweite des Handlungsfelds

Wohnungsunternehmen können mit Neubaumaßnahmen insbesondere „**Mover**“ ansprechen. Da diese Maßnahmen sich nicht nur auf ältere Menschen beschränkt ist bei der Ansprache besondere Kommunikation notwendig. Neubaumaßnahmen können bzw. müssen demnach mit diversen Handlungsfeldern verknüpft werden z.B. Generationenwohnprojekte, Nachbarschaftsangebote oder Ansprechpartner.

Tabelle 12  
Reichweite des Handlungsfelds „Neubau barrierefrei/-arm“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	x
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	
Phase	Bau	x
	Betrieb	
Kooperationen	Partner	nein

Quelle: Eigene Darstellung

#### 6.4.4 Interviews

- Vonovia, Interview mit einer Führungsperson

## 6.5 Eigene Standards für barrierearme Wohnungen

### 6.5.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Eigene Standards für barrierearme Wohnungen bieten Wohnungsunternehmen, die entweder mehr als die gesetzliche Vorgabe erfüllen oder weitergehende Normen auf das Machbare reduzieren möchten, einen Orientierungsrahmen (Jocher et al., 2018). Eigene Standards ergänzen gesetzliche Vorgaben aus Bauordnungen und interpretieren Normen für barrierearmes und barrierefreies Bauen (DIN e.V., 2011; sia, 2009). Eigene Standards können einen Fokus auf bezahlbare Wohnungen für ältere Mieterinnen und Mieter mit geringen Einkommen legen.

Darum geht es:

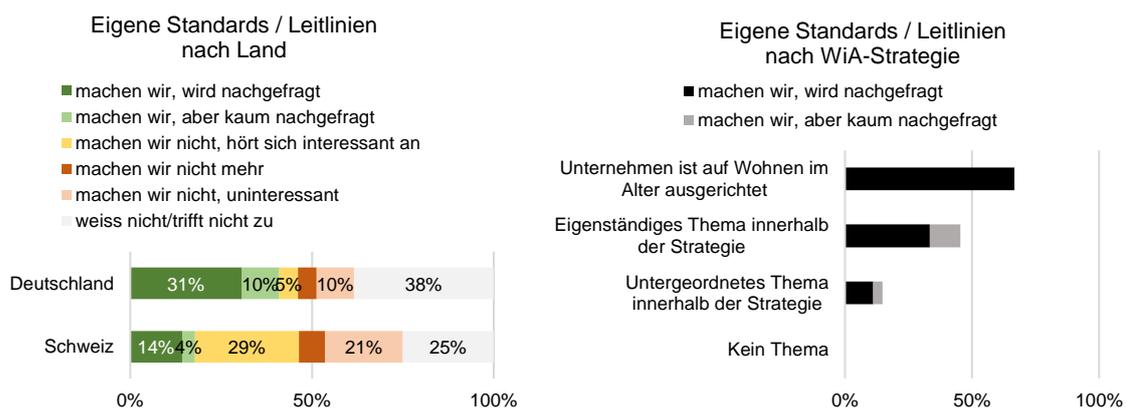
- Interpretationsspielraum bei komplexen Anforderungen reduzieren.
- Hohe Anforderungen auf finanziell verhältnismäßige Maßnahmen herunterbrechen.
- Eigene Prioritäten setzen und Wohnungsangebote positionieren.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

67 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die im Portfoliomanagement, in der Neubau- und Bestandsentwicklung, der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen eigene Standards angewendet werden und wie sie das Thema einschätzen.

Eigene Standards sind bei fast der Hälfte der Befragten in Deutschland verbreitet. Eine deutliche Mehrheit sieht darin auch eine Nachfrage. In der Schweiz werden kaum eigene Standards angewendet. Während das Interesse an eigenen Standards in der Schweiz von jenen, die keine haben, groß ist, ist in Deutschland das Potenzial unter den Befragten praktisch ausgeschöpft (Abbildung 39, links).

Abbildung 39  
Umsetzung von eigenen Standards / Leitlinien (n=67)



Daten: Online-Befragung

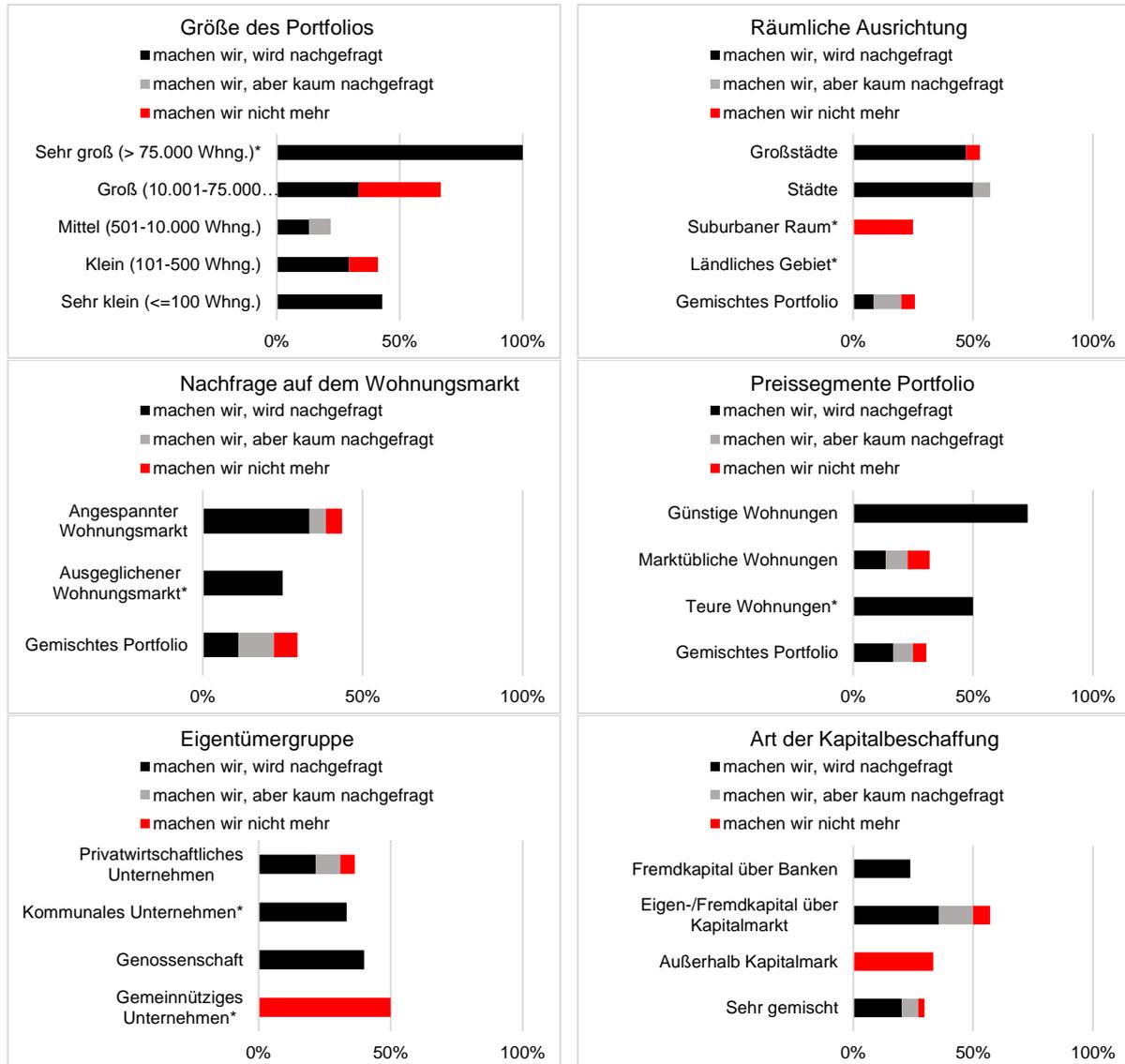
Aus der Befragung wird ein deutlicher Zusammenhang zwischen der „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Umsetzung von eigenen Standards sichtbar (Abbildung 39, rechts).

### Einschätzung der Nachfrage

Die Antworten aus der Befragung geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und eigenen Baustandards (Abbildung 40). Die Zusammenhänge sind deskriptiv. Sie stützen sich auf die

Antworten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenig Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 40  
Einschätzung von eigenen Standards nach Wohnungsmarktkriterien (n=71)



Daten: Online-Befragung (\* wenig Antworten)

Ob eigene Standards umgesetzt werden oder nicht, hängt nicht von der Größe des Portfolios ab. Von den Unternehmen mit großen Beständen haben einige eigene Standards wieder abgeschafft. Kaum verbreitet sind eigene Standards in Wohnungsunternehmen mit mittelgroßen Portfolios mit 500 bis 10.000 Wohnungen. Eigene Standards werden eher in Wohnungsunternehmen mit Beständen in Städten und Großstädten umgesetzt. In Unternehmen, die Bestand hauptsächlich im suburbanen Raum haben, wurden eigene Standards eher wieder abgeschafft. Eine Rolle spielt die Anspannung auf dem Wohnungsmarkt: In Unternehmen mit Beständen auf angespannten Märkten werden häufiger eigene Standards umgesetzt als in solchen mit Beständen auf ausgeglichenen Märkten. Eigene Standards werden deutlich häufiger in Wohnungsunternehmen umgesetzt, die hauptsächlich günstige Wohnungen im Portfolio haben. Genossenschaften und kommunale Wohnungs-

unternehmen sehen eher eine Nachfrage nach eigenen Standards als privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen. Eigene Standards werden häufig in Unternehmen umgesetzt, die Kapital hauptsächlich auf dem Kapitalmarkt beschaffen, diese schätzen die Nachfrage allerdings gemischt ein.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf die Anwendung eigener Baustandards misst, und sowohl berücksichtigt, wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, relativiert die Beobachtungen. Einen signifikanten positiven Einfluss auf eigene Standards hat nur die Priorität des Wohnens im Alter im Unternehmen (Tabelle 13).

Tabelle 13  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Eigene Standards für barrierearme Wohnungen“ (n=47, R<sup>2</sup>=61 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	-0.72	0.48
Kommunales Unternehmen (Dummy)	-0.61	0.55
Genossenschaft (Dummy)	-0.01	0.99
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	-0.60	0.56
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	0.67	0.51
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	0.88	0.39
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-0.60	0.56
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	-0.70	0.49
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	-1.11	0.28
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	0.84	0.41
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	0.24	0.81
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	1.35	0.19
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Eigenkapital Kapitalmarkt (Dummy)	-0.52	0.61
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Außerhalb Kapitalmarkt (Dummy)	-1.31	0.20
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital über Banken (Dummy)	-0.35	0.73
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital andere Quellen (Dummy)	-0.88	0.39
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fördergelder öffentliche Hand (Dummy)	-1.41	0.17
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	2.17	0.04**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	0.01	0.99
Konstante	1.66	0.11

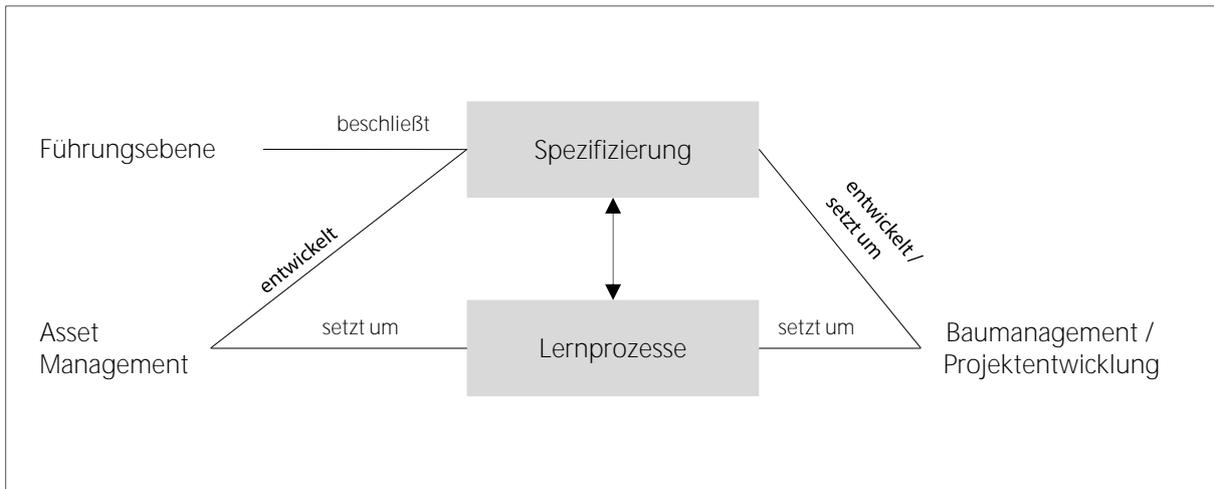
Daten: Online-Befragung

## 6.5.2 Analyse der Umsetzung

### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von zwei Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **„Spezifizierung“** spezifiziert das Asset Management die Standards mit dem Baumanagement und/oder der Projektentwicklung und die Führungsebene beschließt die Standards, im Handlungsbereich **„Lernprozesse“** entwickelt das Asset Management mit dem Baumanagement und/oder der Projektentwicklung die Standards mit den Erkenntnissen aus umgesetzten Bauvorhaben weiter (Abbildung 41). Je nachdem, wie Wohnungsunternehmen aufgestellt sind, handelt es sich beim Baumanagement und bei der Projektentwicklung um unternehmensinterne Akteure oder externe Dienstleister.

Abbildung 41  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu eigenen Standards



Quelle: Eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass die Handlungsbereiche zusammenhängen: Die Spezifizierung von Standards wirkt sich systematisch auf Lernprozesse aus und diese wirken auf die Spezifizierung zurück. Je konsistenter die Bereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen die Umsetzung eigener Standards steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an drei Praxisbeispielen. Die Ausführungen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden der Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG), des Lübecker Bauvereins e.G. und der Verbände BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V. und ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V..

#### Praxisbeispiel Bedürfnisorientierte Standards

Wohnungsunternehmen	EWG Dresden
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 8.700
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichener Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergeuppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Eigene Standards: Die Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG), die in Dresden über 8.700 Wohnungen, davon 5.700 im Plattenbau, besitzt, baut ihre Wohnungen im Quartier „Höhenpromenade“ seit 2008 seniorengerecht um. Oberstes Ziel ist es, in der Großwohnsiedlung ein qualitativ gutes Wohnungsangebot zu bezahlbaren Preisen anzubieten, das es sonst in Dresden nicht gibt. Die EWG entwickelt ihren Standard im Rahmen von Umbau- und Neubauvorhaben. Vor den ersten Umbauten informierte sie sich beim Arbeiter-Samariter-Bund über Erfahrungen, u.a. zu Wohnungsgröße und Ausstattung. Anfangs baute die Genossenschaft hauptsächlich Aufzüge ein und stattete Wohnungen mit Duschen aus. Mit zunehmender Erfahrung und der Veränderung der Fördermittel veränderte sich der Standard (z.B. von Duschen mit relativ hohem Einstieg zu bodengleichen Duschen). Der eigene Standard wird weder niedergeschrieben noch formell beschlossen, das Wissen ist informell im Unternehmen und bei den beteiligten Planungsbüros und

Baufirmen verankert. Die Integration der Standards in den Planungsprozess erfolgt über die Zusammensetzung der Teams, in denen immer Personen aus vergangenen Projekten vertreten sind. Das informelle Vorgehen funktioniert, weil bei den Mitarbeitenden eine hohe Kontinuität besteht.

Handlungsbereich Lernprozesse: Die Genossenschaft hat ihren Standard mit jedem Projekt weiterentwickelt. Das Unternehmen weiß inzwischen, welche Ausstattungen von den Genossenschaftsmitgliedern benötigt und angenommen werden, und hat ein Optimum in Bezug auf die Bedürfnisse der Mitglieder gefunden. Heute bietet die Genossenschaft auch komplett barrierefreie Wohnungen an. Vielen Mitgliedern gehen die Maßnahmen von DIN-gerechten Wohnungen, vor allem von rollstuhlgerechten Wohnungen, allerdings zu weit. Haltegriffe, niedrige Türklinken u.Ä. erinnern zu sehr an ein Krankenhaus oder Pflegeheim und werden nur dann in der eigenen Wohnung akzeptiert, wenn es körperliche Einschränkungen unbedingt erfordern. Außerdem werden die Wohnungen wegen der erforderlichen Bewegungsflächen größer und damit teurer, während die Zielgruppe oftmals nur über eine begrenzte Zahlungsfähigkeit verfügt und die zusätzliche Fläche keinen spürbaren Mehrwert schafft. Der Wissenstransfer zur Weiterentwicklung der Standards findet statt, indem das Team an vorherige Projekte anknüpft und nach Verbesserungspotenzial sucht. In der Anfangsphase übernahmen Wohnungsverbände eine wichtige Rolle. Sie begleiteten Projekte eng und sorgten für einen Wissensaustausch zwischen Wohnungsunternehmen. Anlassbezogen finden noch immer Austausche statt, zum Beispiel mit dem Seniorenbeirat der Stadt Dresden.

#### Praxisbeispiel Standardlisten als Arbeitsinstrument

Wohnungsunternehmen	Lübecker Bauverein
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 6.350
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	bezahlbare Wohnungen
Eigentümergeuppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Eigene Spareinrichtung, Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Eigene Standards: Der Lübecker Bauverein, der rund 6.350 Wohnungen aus eigenem und fremdem Bestand in Lübeck verwaltet, arbeitet als mittleres Wohnungsunternehmen mit Erfahrungswerten und setzt dabei auf Augenmaß. Als Orientierungsrahmen nutzte der Verein anfangs die Arbeitshilfen des GdW (Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.). Die Integration der eigenen Standards in den Planungsprozess erfolgt über Standardlisten.

Handlungsbereich Lernprozess: Im Bestand werden Erkenntnisse und Synergien auf vielfältige Weise genutzt. Der Bauverein entwickelt individuelle Lösungen und bietet den Mitgliedern praxisnahe Maßnahmen zur Wohnraumanpassung an. Dieses Wissen teilt der Bauverein mit interessierten Menschen aus der Region, in Kooperation mit verschiedenen Trägern und **über den gemeinnützigen Verein „Wohnen im Alter e.V.“**. Um sich neues Wissen anzueignen und eigene Erfahrungen weiterzugeben, engagiert sich der Bauverein in Fachauschüssen und vernetzt sich mit Wohnungsunternehmen und Organisationen.

#### Praxisbeispiel Orientierungsrahmen von Verbänden

Handlungsbereich Spezifizierung: Der ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss bietet seinen Mitgliedern mit dem im Jahr 2021 veröffentlichten Positionspapier eine Orientierungshilfe zu den wichtigsten Anforderungen an barrierearme und barrierefreie Gebäude und Wohnungen (ZIA, 2021). Auch die Architektenkammer Berlin

stellt Arbeitshilfen zur Verfügung<sup>17</sup>. Als bundesweite Orientierungshilfe für barrierearme und bezahlbare Wohnungen wurde der Ready Standard entwickelt (Jocher et al., 2018). Zahlreiche weitere regionale und nationale Verbände und Organisationen bieten Orientierungen an.

Handlungsbereich Lernprozess: Der BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen steht mit den kommunalen Wohnungsbaugesellschaften im engen Austausch zur Verhältnismäßigkeit von Maßnahmen in konkreten Bauprojekten. Der Verband beteiligt sich an Novellierungen von Ordnungen und Rahmenbedingungen und verfasst Stellungnahmen und Vorschläge. Er plädiert im Bestand und im Neubau für mehr Kompromisse zugunsten von bezahlbaren Wohnungen und für individuelle Lösungen durch ein pragmatisches Abwägen des Sinnvollen.

### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den beiden Handlungsbereichen zusammenfassen.

Chancen und Herausforderungen einer Spezifizierung:

- Eine eigene Spezifizierung kann auf Arbeitshilfen aufbauen und portfolio- und projektbezogen angewendet werden.
- Mit einer eigenen Spezifizierung können Wohnungsunternehmen dort sparen oder zusätzliche Mittel einsetzen, wo sie für ihre Zielgruppen einen Mehrwert schaffen.
- Die Spezifizierung hilft, transparent zu kommunizieren, was umgesetzt wird.
- Mit der Spezifizierung sparen sich Planungsteams Diskussionen, wie Normen umgesetzt werden sollen.
- **Wohnungsunternehmen müssen entscheiden, welche Maßnahmen den „Mainstream“-Bedürfnissen der eigenen Zielgruppen entspricht.** Dazu zählt sowohl, Zielkonflikte mit bezahlbarem Wohnraum abzuwägen als auch weitergehende Maßnahmen zu definieren, die für die Zielgruppe einen Vorteil bieten.

Chancen und Herausforderungen von Lernprozessen:

- Lernprozesse müssen nicht nur auf Erfahrungen aus eigenen Projekten aufbauen, sondern können auch im Austausch mit Verbänden und anderen Wohnungsunternehmen stattfinden.
- Normen und Fördermittel stehen unter einer starken Dynamik. Eigene Standards müssen laufend auf neue Vorschriften und Rahmenbedingungen geprüft und gegebenenfalls angepasst werden.
- Informelle Lernprozesse sind nur möglich, wenn in Planungsteams Kontinuität sichergestellt werden kann.

### 6.5.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

### Einschätzung der Wirkung

Mit der Formulierung und Weiterentwicklung von eigenen Standards für barrierearme Wohnungen können Wohnungsunternehmen den Interpretationsspielraum von komplexen Anforderungen reduzieren, hohe Anforderungen auf finanziell verhältnismäßige Maßnahmen herunterbrechen und eigene Akzente setzen.

---

<sup>17</sup> <https://www.ak-berlin.de/fachthemen/barrierefreies-planen-und-bauen.html> (19.7.2023)

Die Auswirkung eigener Standards auf schlankere Planungsprozesse ist zwar hoch, weil (erneute) Diskussionen und Interpretationsspielräume aus Normen und gesetzlichen Vorgaben reduziert werden können. Die Standards tragen dazu bei, verhältnismäßige Maßnahmen im Rahmen des gesetzlich Möglichen umzusetzen. Die Wirkung wird allerdings dadurch reduziert, dass eigene Standards regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen und neue Projektkonstellationen angepasst werden müssen, insbesondere im Bestand. D.h. die Wirkung entfaltet sich vor allem dann, wenn auch ein Lern- und Weiterentwicklungsprozess etabliert wird.

### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

In den Beispielen werden die Standards vom Baumanagement, externen Fachplanern und den Geschäftsstellen anhand von Projekten entwickelt. Initianten beziehen sich auch auf Erfahrungen von Verbänden, die Orientierungshilfen zur Verfügung stellen und in Projekten beratend wirken. In unseren Beispielen wurden die Standards von der Führungsebene nicht formell verabschiedet und nur teilweise in Planungsinstrumenten festgeschrieben.

Die Weiterentwicklung der eigenen Standards findet in den Beispielen informell statt, sowohl anhand von Erfahrungen mit eigenen Projekten als auch im Austausch mit Verbänden und anderen Wohnungsunternehmen.

Die Qualität der Umsetzung hängt stark davon ab, ob und wie systematisch Unternehmen die erarbeiteten Standards mit Lernprozessen verknüpfen. Ob die Verknüpfung formell oder informell gemacht wird, hängt von der Komplexität des Unternehmens, der Kontinuität in den Teams und der Projektkonstellation ab.

### Reichweite des Handlungsfelds

**Mit eigenen Baustandards können Wohnungsunternehmen „Mover“, die in eine neue oder umgebaute Wohnung ziehen möchten, sowie „Stayer“, die in einem Gebäude wohnen, das mit den Standards angepasst wird, ansprechen (Tabelle 14).** Eigene Standards gehen auf die spezifischen Bedürfnisse von älteren Mieterinnen und Mieter ein. Sie betreffen das Wohnungsangebot und somit auch den Bau. Für einen ersten Überblick über sinnvolle Maßnahmen und den Erfahrungsaustausch können Wohnungsunternehmen mit Kooperationspartnern arbeiten.

Tabelle 14  
Reichweite des Handlungsfelds „Eigene Standards für barrierearme Wohnungen“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	
Angebot	Wohnen	x
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	
Phase	Bau	x
	Betrieb	
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

Eigene Standards für barrierearme Wohnungen stehen im Zusammenhang mit zwei weiteren Handlungsfeldern: Sie können mit den Anforderungen an Bestandswohnungen verknüpft werden, in denen Barrieren abgebaut werden dürfen, und hängen mit dem Bau von neuen Wohnungen zusammen.

#### 6.5.4 Interviews

- BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., Mario Hilgenfeld, Leiter Bereich Wohnungswirtschaft/-politik
- BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., Jörg Lippert, Leiter Technik, Energie, Klima
- BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., Julia Stoyan, Referentin Technik, Energie, Klima
- Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden, Konstanze Mally, Bestandsentwicklung / Projektarbeit
- Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden, Antje Neelmeijer, Vorstand
- Lübecker Bauverein e.G., Christine Koretzky, Vorstand
- Lübecker Bauverein e.G., Stefan Probst, Vorstand
- Zentraler Immobilien Ausschuss, Daniel Förste, Referent Stadtentwicklung
- Zentraler Immobilien Ausschuss, Silke Kämmerer, Referentin Hotel- und Gesundheitsimmobilien
- Zentraler Immobilien Ausschuss, Thomas Schmalfuß, Senior Advisor Wirtschaftsimmobilien

## 6.6 Anpassung von Außenanlagen

### 6.6.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Mit der Anpassung von Außenanlagen können Wohnungsunternehmen das Wohnungsangebot für Senioren aufwerten (Höpflinger et al., 2019; Kemper & Schöffel, 2014; Mahne, 2017). Themen sind eine hochwertige Grünraumgestaltung sowie eine Aufwertung mit Aufenthaltsbereichen, dem Abbau von Barrieren oder mit betrieblichen Angeboten zum Gärtnern, Bewegen und Treffen. Als Nebeneffekt wird die Integration von Senioren in das (generationengemischte) Nachbarschaftsleben gefördert.

Darum geht es:

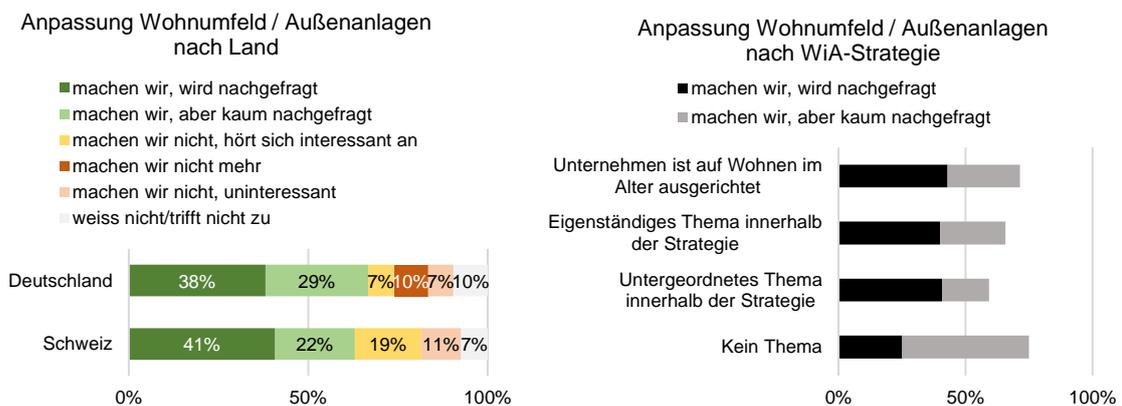
- Wohnumfeld für Senioren aufwerten.
- Die Integration von Senioren in das Nachbarschaftsleben fördern.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

74 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die im Portfoliomanagement, in der Neubau- und Bestandsentwicklung, der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen Anpassungen am Wohnumfeld und in Außenanlagen gemacht werden und wie sie das Thema einschätzen.

Anpassungen im Wohnumfeld und in Außenanlagen sind breit verankert: Rund zwei Drittel der Befragten setzen in den Unternehmen Maßnahmen um, allerdings schätzt knapp die Hälfte in Deutschland und ein Drittel in der Schweiz die Nachfrage als gering ein. In Deutschland haben einige Unternehmen das Thema wieder aufgegeben, in der Schweiz wird ein Potenzial im Themenfeld erkannt (Abbildung 42, links).

Abbildung 42  
Umsetzung von Anpassungen im Wohnumfeld und in Außenanlagen (n=74)



Daten: Online-Befragung

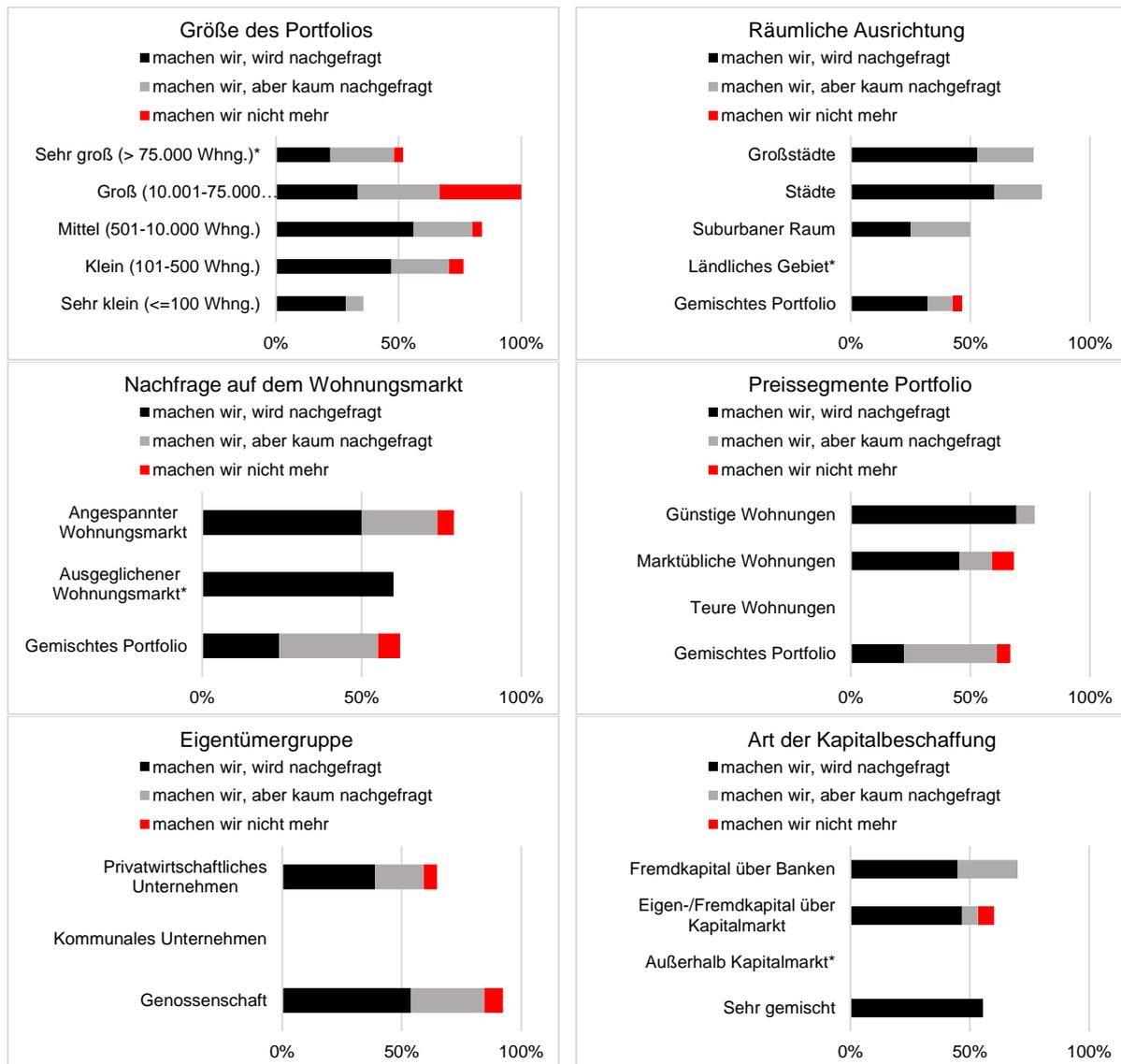
Aus der Befragung wird kein Zusammenhang zwischen der „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Anpassung von Außenanlagen sichtbar (Abbildung 42, rechts).

### Einschätzung der Nachfrage

Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und der Anpassung von Außenanlagen (Abbildung 43). Die Zusammenhänge sind deskriptiv und stützen sich

auf die Antworten der Befragten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenigen Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 43  
Einschätzung von Anpassungen im Wohnumfeld nach Wohnungsmarktkriterien (n=74)



Daten: Online-Befragung (\*wenig Antworten)

Ob Anpassungen im Wohnumfeld und in Außenanlagen gemacht werden, hängt mit der Größe des Portfolios zusammen: In Wohnungsunternehmen mit mittleren Portfolios (500-10.000 Wohnungen) werden am häufigsten Maßnahmen umgesetzt. In Unternehmen, die größere oder kleinere Portfolios haben, werden weniger Maßnahmen umgesetzt. Die Nachfrage nach Anpassungen im Wohnumfeld schätzen Befragte, die hauptsächlich Bestand in Städten und Großstädten haben, als deutlich größer ein als Befragte mit Bestand im suburbanen Raum. Wohnungsunternehmen, die hauptsächlich Bestand in angespannten Wohnungsmärkten haben, schätzen die Nachfrage größer ein als jene, die in unterschiedlichen Märkten vertreten sind. Große Unterschiede gibt es nach Preissegment der Wohnungen: Wer vorwiegend günstige Wohnungen im Bestand hat, investiert eher in das Wohnumfeld und sieht auch eine größere Nachfrage als jene, die Bestand im marktüblichen

chen Preissegment haben. Zu ersteren zählen Genossenschaften, die auch bei geringer Nachfrage das Wohnumfeld anpassen. Unternehmen, die Kapital bei Banken beschaffen, setzen Maßnahmen häufiger auch dann um, wenn sie eine geringe Nachfrage erkennen.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf die Anpassung von Außenanlagen misst, und sowohl berücksichtigt, wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, bestätigt die Beobachtungen teilweise. Wohnumfelder werden signifikant häufiger aufgewertet, je größer die Portfolios sind. Wer Eigenkapital am Kapitalmarkt beschafft, setzt signifikant seltener Maßnahmen um. Tendenziell werden Maßnahmen eher in Wohnungsbeständen in Städten realisiert. Die WiA-Strategie im Unternehmen hat keinen signifikanten Einfluss (Tabelle 15).

Tabelle 15  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Anpassung von Außenanlagen“ (n=47, R<sup>2</sup>=57 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	-0.65	0.52
Kommunales Unternehmen (Dummy)	-0.04	0.97
Genossenschaft (Dummy)	0.43	0.67
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	2.66	0.01**
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	1.21	0.24
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	1.88	0.07
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	0.53	0.60
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	1.42	0.17
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	0.27	0.79
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	-1.74	0.09
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	-1.59	0.12
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	-1.04	0.31
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Eigenkapital Kapitalmarkt (Dummy)	-2.25	0.03**
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Außerhalb Kapitalmarkt (Dummy)	-1.93	0.06
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital über Banken (Dummy)	-1.59	0.12
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital andere Quellen (Dummy)	-1.20	0.24
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fördergelder öffentliche Hand (Dummy)	-0.92	0.37
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	0.25	0.80
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	0.66	0.52
Konstante	0.64	0.53

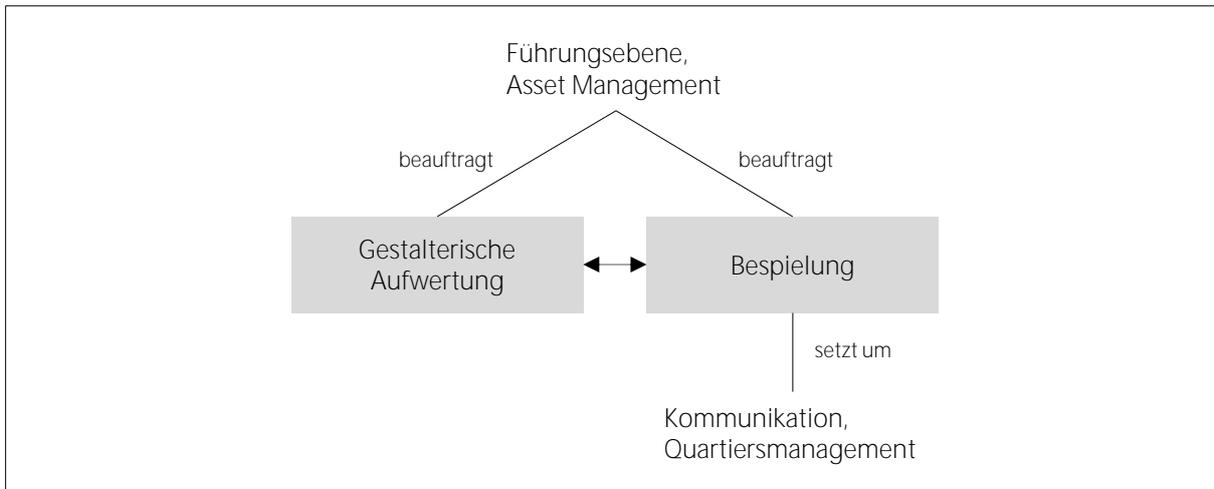
Daten: Online-Befragung

### 6.6.2 Analyse der Umsetzung

#### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von zwei Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **„Gestalterische Aufwertung“** beauftragen die Führungsebene oder das Asset Management die Aufwertung und/oder die Bespielung von Außenanlagen, im Handlungsbereich **„Bespielung“** setzen die Kommunikationsabteilung und das Quartiersmanagement Maßnahmen zur Bespielung um (Abbildung 44). Je nachdem, wie Wohnungsunternehmen aufgestellt sind, handelt es sich bei den umsetzenden Akteuren um Unternehmensinterne oder externe Dienstleister.

Abbildung 44  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Anpassungen von Außenanlagen



Quelle: Eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass die Handlungsbereiche zusammenhängen: Mit der gestalterischen Aufwertung können gleichzeitig Maßnahmen zur Bespielung umgesetzt werden und Maßnahmen zur Bespielung können gestalterische Aufwertungen mit sich ziehen. Je konsistenter die Bereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen die seniorenrechtliche Anpassung von Außenanlagen steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an drei Praxisbeispielen. Die Ausführungen zu den Praxisbeispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden der Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG), des Lübecker Bauverein eG und der GEWOBA.

#### Praxisbeispiel Partizipative Aufwertung von Anlagen

Wohnungsunternehmen	Lübecker Bauverein
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 6.350
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	Bezahlbare Wohnungen
Eigentümergeuppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Eigene Spareinrichtung, Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Aufwertung von Außenanlagen: Der Lübecker Bauverein, der rund 6.350 Wohnungen aus eigenem und fremdem Bestand in Lübeck verwaltet, legt Wert auf gut gepflegte Außenanlagen. Der Bauverein hat seine Außenanlagen mit begegnungsfördernder Möblierung nachgerüstet und auf die nachbarschaftliche Nutzung ausgerichtet. So hat beispielsweise jeder Nachbarschaftstreff<sup>18</sup> einen eigenen Außenraum erhalten. Der Bauverein führt Mieterbeteiligungen durch, um Außenanlagen nutzungsorientiert zu gestalten. Die Erfahrung zeigt, dass im Rahmen solcher Beteiligungsverfahren Vorbehalte zu potenziellen Nutzungskonflikten aus dem Weg geräumt werden müssen. Zum einen wird oft befürchtet, dass Spielelemente zwischen den Häusern

<sup>18</sup> <https://www.luebecker-bauverein.de/mitglieder/nachbarschaftstreffs-1.html> (8.7.2023)

zu einer erhöhten Lärmbelastung durch Kinder und Jugendliche führen könnten, zum anderen besteht die Sorge vor der Nutzung von Fremden, die nicht im Quartier wohnen. Die Beteiligungen werden von der Genossenschaft selbst durchgeführt. Der Bauverein hat keine altersspezifischen Maßnahmen wie beispielweise Seniorenspielplätze umgesetzt, sondern die Gestaltung auf die Nutzung durch alle Generationen ausgerichtet. Mietergärten werden immer weniger nachgefragt, weshalb viele aufgelöst und in gemeinsam nutzbare Flächen und Wiesen umgewandelt wurden. Die kleinformative Alternative in Form von Hochbeeten wird gut angenommen und eigenständig von wohnenden Mitgliedern gestaltet.

Die Außenanlagen werden von Gartenfirmen betreut. Dabei wägt die Genossenschaft ab, welche Investitionen und Betriebskosten vertretbar sind, um gleichzeitig bezahlbare Wohnungsmieten zu gewährleisten.

Handlungsbereich Bespielung: Die Quartiersmanagerinnen des Teams Nachbarschaft des Bauvereins organisieren die Nutzung und Belegung der Außenanlagen. Innerhalb der Nachbarschaftstreffs fördern sie Begegnungsmöglichkeiten sowie ein lebenswertes, nachbarschaftliches Wohnumfeld. Die Nachbarschaftstreffs sind offene, barrierearme Gemeinschaftsräume mit Küche, Aufenthaltsmöglichkeiten und großzügigen Terrassen oder Gärten. Sie halten vielfältige Aktivitäten für die Nachbarschaft vor, welche zu einem großen Teil im Rahmen ehrenamtlichen Engagements durch die Bewohnerschaft angeboten werden.

Erfahrungen des Quartiersmanagements zeigen, dass aufsuchende Arbeit und Beteiligungsverfahren vor Ort auf Resonanz stoßen, wenn es um Umgestaltungsprozesse im eigenen Wohnumfeld oder der eigenen Lebenssituation geht. Mitgliedertreffen mit Aufforderungscharakter und bewährte Methoden wie z.B. World Café oder eine strukturierte Quartiersbegehung erhöhen den Grad der Partizipation.

#### Praxisbeispiel Außenanlagen auch für Senioren

Wohnungsunternehmen	EWG Dresden
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 8.700
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichener Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergegruppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Aufwertung von Außenanlagen: Bei der Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG), die rund 8.700 Wohnungen in Dresden besitzt, hat die Gestaltung des Wohnumfelds eine sehr hohe Priorität. Viele Maßnahmen, die der altersgerechten Anpassung dienen (z.B. Barrierearmut, Sitzgelegenheiten), kommen allen Generationen zugute. Je nach Standort werden Bänke von den älteren Mitgliedern gut angenommen oder bergen eher Konfliktpotenzial wegen Lärmbelästigung. Erste Versuche zum gemeinsamen Gärtnern im Wohngebiet sind auf geringe Resonanz gestoßen. Wer gesundheitlich dazu in der Lage ist, pflegt lieber eigene Pflanzen im Kleingarten oder auf dem Balkon. 2020 wurde in einer Wohnanlage ein Fitnesspark<sup>19</sup> für Erwachsene eingerichtet. Bei der Planung der Anlage wurden Vorschläge berücksichtigt, die interessierte Senioren bei einem Workshop eingebracht hatten. Die Kosten für die Pflege und Instandhaltung der Außenanlagen sollen möglichst gering sein. Ein moderater Zusatzaufwand entsteht durch die regelmäßigen TÜV-Prüfungen der Fitnessgeräte.

Handlungsbereich Bespielung: Damit der Fitnesspark intensiver genutzt wird, hat die EWG den Nachbarschaftshilfverein eingebunden. Die regelmäßigen Fitness-Kurse auf dem Gelände werden von älteren Mitgliedern gut angenommen. Auch Kitas, Schulen und Organisationen für Menschen mit Behinderung suchen

<sup>19</sup> <https://www.ewg-dresden.de/aus-unseren-quartieren/keine-frage-des-alters/> (8.7.2023)

den Park mit Personengruppen unterschiedlichen Alters auf. Da diese Organisationen den Park tagsüber nutzen, gibt es kaum Konflikte wegen abendlichen Lärms, wie zu Beginn von Anwohnenden befürchtet. Da Verein, Kita und Schulen den Park bespielen, entsteht für die Genossenschaft kein Zusatzaufwand.

#### Praxisbeispiel Maßnahmen für Mieter und Quartier

Wohnungsunternehmen	GEWOBA
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 56.300
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Ausgeglichener Wohnungsmarkt (Bremen); Nachfragemarkt (Bremerhaven)
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Aufwertung von Außenanlagen: Die GEWOBA, die rund 42.800 eigene Wohnungen sowie rund 13.500 Eigentumswohnungen bewirtschaftet, versteht sich auch als Quartiersentwicklerin. Sie wertet ihre Außenanlagen projektbezogen auf, wenn sie damit einen Impuls für das Quartier generieren kann, z.B. mit Fitness-Geräten für ältere Bewohnende oder Themengärten. Aufwertungen und Angebote werden aus der Nachfrage vor Ort entwickelt, erfahrungsgemäß funktioniert nicht alles überall gleich gut. Hinweise auf Bedürfnisse holt sich die GEWOBA nicht nur bei Mieterinnen und Mietern, sondern auch bei Quartierssitzungen, **die von der Kommune mit Quartiersakteuren durchgeführt werden. Ein beispielhafter Prozess ist die „Außenraumgestaltung für alle“<sup>20</sup>** im Stadtteil Neue Vahr, mit dem die Lebensqualität in der Nachbarschaft erhöht werden soll. Im Dialog mit Mieterinnen und Mietern wurden Wünsche und Ideen für das direkte Wohnumfeld ausgetauscht und umgesetzt. Für Beteiligungsprozesse hat die GEWOBA kein besonderes Budget zur Verfügung, Kosten werden über die Mittel beglichen, die für die Instandhaltung der Außenanlagen eingesetzt werden oder sie werden über das Budget Quartiersveranstaltungen untersetzt<sup>21</sup>.

Handlungsbereich Bespielung: Die Bespielung findet einerseits über kommunale Programme statt, beispielsweise über **„Wohnen in Nachbarschaften“ der Sozialen Stadt**.<sup>22</sup> Andererseits beschäftigt die GEWOBA sogenannte Nachbarschaftsmanager, die auch die Bespielung der Außenräume, z. B. in Form von Bewohnerfesten, mobilen Sommercafés oder Nachbarschaftstreffpunkten übernehmen. **Die Zwischennutzung der „Überseewiese“ in der Mitte der Überseestadt ist beispielsweise auf eine gemeinsame Initiative der bremischen evangelischen Kirche mit der GEWOBA zurückzuführen.** Dadurch konnte ein temporäres Angebot als Zwischennutzung eines Grundstückes geschaffen werden, solange noch keine Bebauung des Grundstückes erfolgt.<sup>23</sup> Solche Angebote werden oft gemischt finanziert: die GEWOBA bringt Eigenmittel ein und wirbt zusätzlich kommunale Mittel ein. Der personelle Aufwand wird vor allem von Mitarbeitenden des Bewirtschaftungsmanagements erbracht. Weiterhin beschäftigt die GEWOBA Landschaftsplaner, um die Außenraumgestaltung für die Kundengruppen attraktiver zu gestalten und mit der Umsetzung besonderer Themen eine hohe Aufenthaltsqualität zu schaffen. **Beispiele sind die „Sauerstoff-Pfade“ in Grünhöfe (Bremerhaven) und Neue Vahr (Bremen).**

#### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den Handlungsbereichen zusammenfassen.

<sup>20</sup> <https://gewoba-magazin.de/magazine-page/aussenraumgestaltung-fuer-alle-lebensqualitaet-in-der-nachbarschaft/> (8.7.2023)

<sup>21</sup> <https://www.gewoba.de/ueber-uns/modernisierung-und-neubau/modernisierung> (8.7.2023)

<sup>22</sup> <https://gewoba-magazin.de/magazine-page/nachbarschaftsgarten-staerkt-den-zusammenhalt> (8.7.2023)

<sup>23</sup> <https://gewoba-magazin.de/magazine-page/die-ueberseewiese/> (8.7.2023)

Chancen und Herausforderungen zur Aufwertung von Anlagen:

- Es braucht sowohl im Bestand als auch bei der Entwicklung neuer Bauvorhaben keine aufwändigen Maßnahmen, um Außenanlagen attraktiver und begegnungsfördernder zu gestalten.
- Welche Bedürfnisse ältere Mieterinnen und Mieter an Außenanlagen stellen, hängt von der Wohnanlage ab, nicht alle Maßnahmen funktionieren überall gleich gut. Beteiligungsprozesse helfen herauszufinden, was gefragt ist.

Chancen und Herausforderungen einer Bespielung:

- Mit der Einbindung von Organisationen im Quartier in die Belegung von Außenanlagen werden nicht nur bestehende Quartiersstrukturen gestärkt, sondern auch eine langfristige und kostengünstige Belegung sichergestellt.
- Belegungen können im Zielkonflikt mit dem Ruhebedürfnis von (älteren) Anwohnerinnen und Anwohnern stehen. Vorurteile müssen abgebaut, die Intensität muss ausgelotet und effektive Nutzungskonflikte müssen getestet werden.

### 6.6.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit der Gestaltung und Bespielung von Außenanlagen können Wohnungsunternehmen das Wohnumfeld für Senioren aufwerten und die Integration von Senioren in das Nachbarschaftsleben fördern.

Die Beispiele machen deutlich, dass Investitionen in Außenanlagen vor allem dann gemacht werden, wenn ein Mehrwert für alle Mieterinnen und Mieter entsteht. Die Beispiele weisen darauf hin, dass vor allem Maßnahmen für die Bespielung Kontakte zwischen und innerhalb von Generationen fördern. Wohnungsunternehmen können diese selbst umsetzen oder Kooperationen mit Organisationen, Kommunen und Verbänden suchen.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Investitionen in Außenanlagen werden in den Praxisbeispielen von den Entscheidungsträgern im Einzelfall abgewogen und auf die Bedürfnisse in der Wohnanlage abgestimmt: Investitionen zur Aufwertung von Außenanlagen, die nicht zwingend notwendig sind, werden in ein Verhältnis zum Mehrwert für die Mieterinnen und Mieter und zu den Mietkosten gesetzt.

In den Beispielen setzen Portfolio-/Asset Manager Maßnahmen zur Bespielung von „kostenlos“ mit eigenen Mitarbeitenden oder über die Einbindung von Quartiersorganisationen bis zu aufwändigeren Aufträgen an Dritte um. Zur Erweiterung des Handlungsspielraums nutzen sie auch Fördergelder und Programme der öffentlichen Hand und suchen Kooperationen mit Organisationen, Kommunen und Verbänden.

Die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen kann autonom innerhalb der einzelnen Handlungsbereiche gesteuert werden. Eine Verknüpfung von Gestaltungs- und Bespielungsmaßnahmen trägt dazu bei, dass Außenanlagen nutzerorientierter gestaltet und intensiver genutzt werden.

#### Reichweite des Handlungsfelds

Mit angepassten Außenanlagen sprechen Wohnungsunternehmen sowohl „Stayer“ als auch „Mover“ an, also bestehende und neue Mieterinnen und Mieter (Tabelle 16). Maßnahmen werden in der Regel auf die Bedürfnisse in der betroffenen Wohnanlage abgestimmt, wobei meistens nicht nur die Bedürfnisse der älteren Men-

schen, sondern aller Generationen berücksichtigt werden. Die Maßnahmen dienen der Aufwertung des Wohnens, haben aber oft auch den Anspruch, zur sozialen Einbindung in die Nachbarschaft beizutragen. Aufwertungen betreffen sowohl den Bau als auch den Betrieb. Für die Bespielung der Außenanlagen kann mit Kooperationspartnern gearbeitet werden.

Tabelle 16  
Reichweite des Handlungsfelds „Anpassung von Außenanlagen“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	
	Alle älteren Menschen	
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	x
	Soziale Einbindung	x
	Unterstützung	
Phase	Bau	x
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Anpassung von Außenanlagen handelt es sich um ein relativ autonomes Handlungsfeld. Die gestalterische Anpassung von Außenanlagen kann mit Nachbarschaftsangeboten verknüpft werden, mit denen die Anlagen bespielt werden. Anpassungsmaßnahmen können auch als weiches Kriterium ohne Grenzwert in sozial nachhaltige Immobilienportfolios aufgenommen werden.

#### 6.6.4 Interviews

- Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden, Konstanze Mally, Bestandsentwicklung / Projektarbeit
- Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden, Antje Neelmeijer, Vorstand
- GEWOBA, Manfred Corbach, Hauptabteilungsleiter Immobilienwirtschaft
- GEWOBA, Daniela Klostermann, Leitung Sozialmanagement
- Lübecker Bauverein eG, Christine Koretzky, Vorstand
- Lübecker Bauverein eG, Stefan Probst, Vorstand

## 6.7 Soziale Nachhaltigkeitsziele und Kriterien

### 6.7.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Mit seniorenbezogenen Nachhaltigkeitszielen und Kriterien können Wohnungsunternehmen Anreize für die Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum schaffen sowie den eigenen Beitrag zur Wohnraumversorgung messen und nachweisen (Barthelmes-Wehr, 2021). Themen sind beispielsweise Anteile (um-)gebauter barrierearmer Wohnungen, bezahlbarer Wohnraum, Vermietungsquoten an Personen 65plus oder die Umsetzung von Härtefallregelungen für ältere Menschen. Ein Nebeneffekt ist, dass empirische Grundlagen für öffentliche Diskussionen um die Wohnraumversorgung bereitstehen.

Darum geht es:

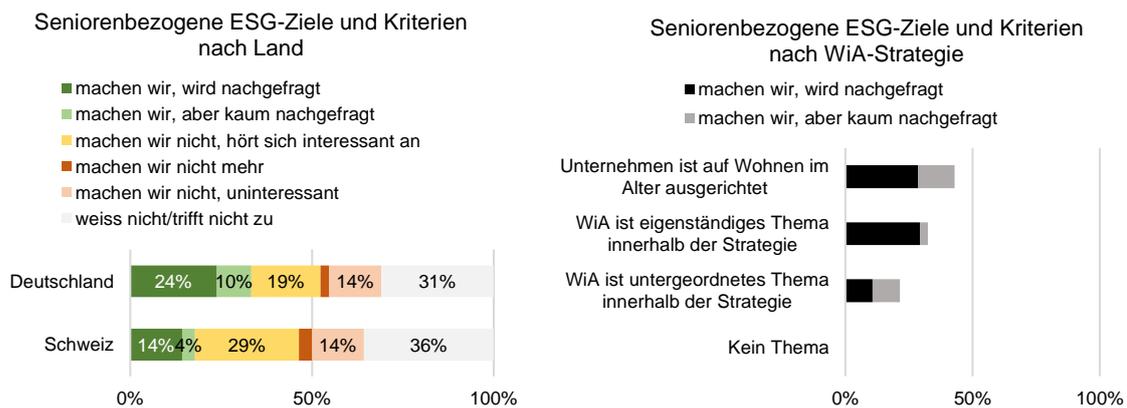
- Anreize für die Wohnraumversorgung von älteren Menschen schaffen.
- Investitionen und Engagements zur Wohnraumversorgung transparent machen.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

74 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die im Portfoliomanagement, in der Neubau- und Bestandsentwicklung, in der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen im Rahmen von ESG-Strategien seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele und -kriterien umgesetzt werden und wie sie das Thema einschätzen.

Soziale Kennzahlen im ESG stecken in den Kinderschuhen: Ein knappes Drittel der Befragten aus Deutschland, deutlich weniger in der Schweiz, wendet solche Ziele oder Kriterien im Unternehmen an. Wer sich an Zielen und Kriterien orientiert, erkennt meist auch eine Nachfrage danach. Das Interesse an sozialen Kennzahlen ist bei Befragten, die noch keine solchen anwenden hoch, vor allem in der Schweiz (Abbildung 45, links).

Abbildung 45  
Umsetzung von seniorenbezogenen ESG-Kriterien und Ziele (n= 74)



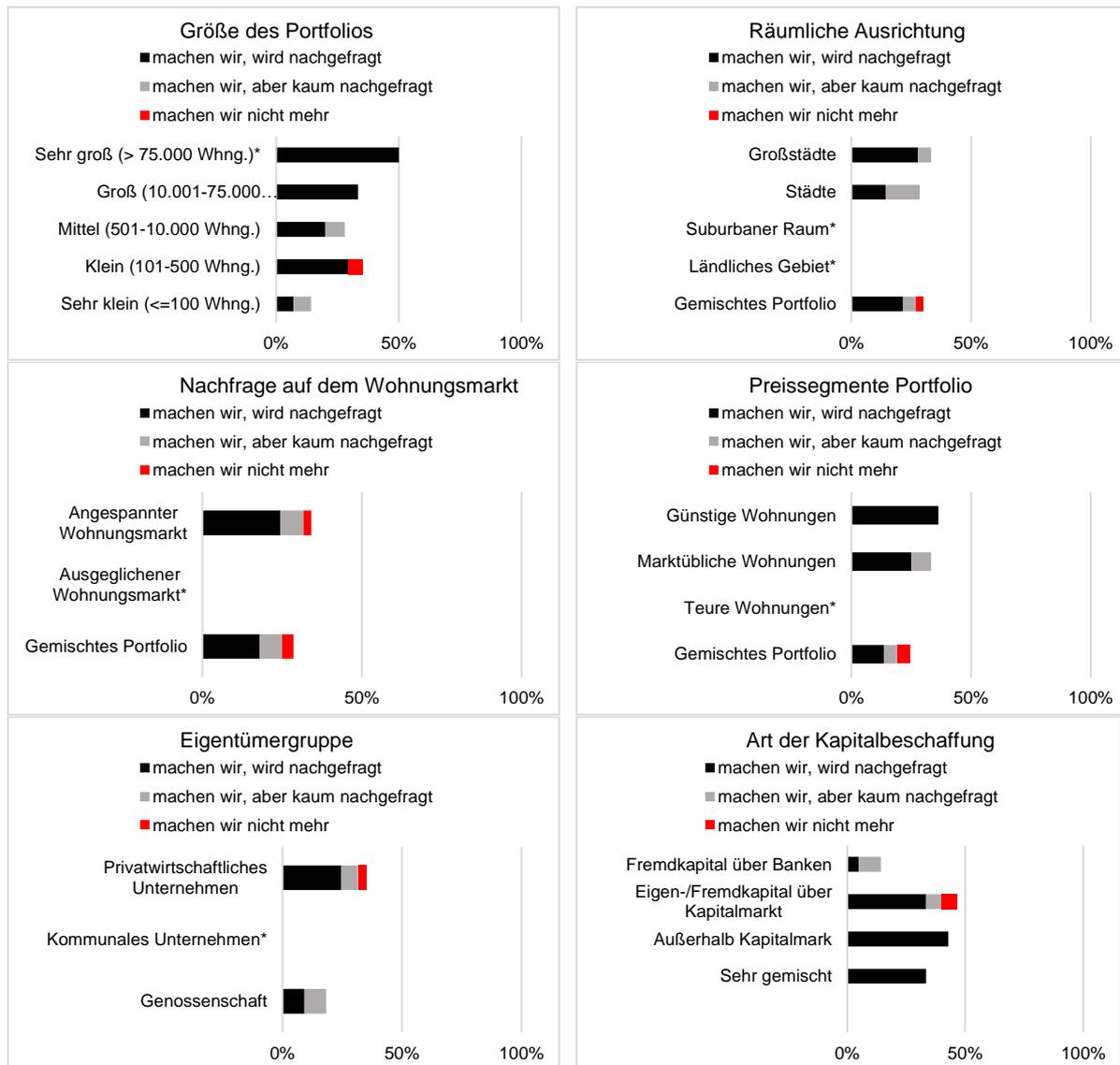
Daten: Online-Befragung

Aus der Befragung wird ein linearer Zusammenhang zwischen dem Stellenwert der „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Umsetzung von seniorenbezogenen ESG-Zielen und Kriterien sichtbar (Abbildung 45, rechts).

Einschätzung der Nachfrage

Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und der Umsetzung von seniorenbezogenen Nachhaltigkeitskriterien (Abbildung 46). Die Zusammenhänge sind deskriptiv und stützen sich auf die Antworten der Befragten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenigen Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 46  
Einschätzung von ESG-Zielen und Kriterien nach Wohnungsmarktkriterien (n=74)



Daten: Online-Befragung (\*wenig Antworten)

Seniorenbezogene ESG-Ziele und -Kriterien sind in einem Drittel bis der Hälfte der wenigen großen bis sehr großen Unternehmen verankert. Unternehmen mit sehr kleinen Portfolios setzten sich kaum auf dieser Ebene mit dem Thema auseinander. Es sind eher Unternehmen, die hauptsächlich Bestand in Städten und auf angespannten Wohnungsmärkten oder gemischte Portfolios haben, die sich dem Thema widmen. In Wohnungsunternehmen mit viel Bestand im suburbanen Raum sind solche Ziele kein Thema (mehr).

Seniorenbezogene ESG-Ziele und -Kriterien werden in Unternehmen mit Wohnungen in allen Preissegmenten umgesetzt, die Nachfrage wird von Befragten in Unternehmen mit Bestand im preisgünstigen Segment am

höchsten eingeschätzt. Privatwirtschaftliche Unternehmen engagieren sich deutlich mehr als Genossenschaften und sehen darin auch eine Nachfrage. ESG-Ziele und -Kriterien werden häufiger in Unternehmen umgesetzt, die Eigen- und Fremdkapital über den Kapitalmarkt oder außerhalb des Kapitalmarktes beziehen, seltener in Unternehmen, die Projekte hauptsächlich mit Fremdkapital über Banken finanzieren.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf die Umsetzung von ESG-Ziele und Kriterien misst, und sowohl berücksichtigt, wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, relativiert die Beobachtungen. ESG-Ziele und Kriterien werden signifikant häufiger umgesetzt, in je mehr Regionen der Bestand der Unternehmen gestreut ist. Weitere Kriterien wie etwa die Art der Kapitalbeschaffung oder die Priorität des Wohnens im Alter im Unternehmen haben keinen signifikanten Einfluss (Tabelle 17).

Tabelle 17  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Soziale Nachhaltigkeitsziele und -kriterien“ (n=49, R<sup>2</sup>=55 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	-1.14	0.26
Kommunales Unternehmen (Dummy)	-1.53	0.14
Genossenschaft (Dummy)	-0.37	0.71
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	0.29	0.78
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	-0.58	0.57
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	-0.37	0.72
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-0.57	0.57
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	0.78	0.44
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	0.66	0.51
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	-0.06	0.96
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	-0.98	0.34
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	2.37	0.02**
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Eigenkapital Kapitalmarkt (Dummy)	0.51	0.62
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Außerhalb Kapitalmarkt (Dummy)	0.37	0.71
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital über Banken (Dummy)	-0.01	0.99
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital andere Quellen (Dummy)	0.04	0.97
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fördergelder öffentliche Hand (Dummy)	-0.03	0.98
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	-1.73	0.09
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	-1.34	0.19
Konstante	1.56	0.13

Daten: Online-Befragung

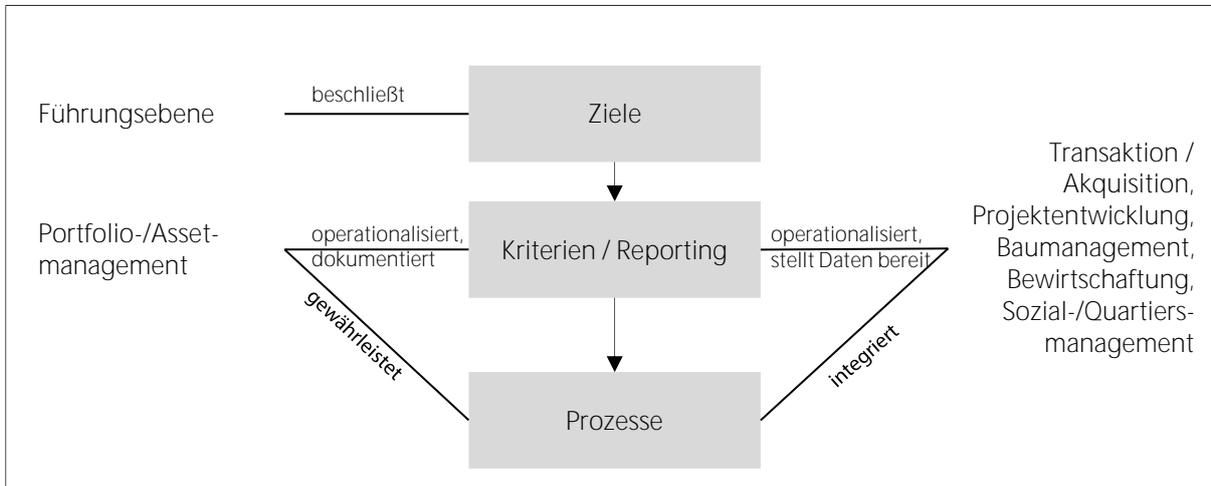
### 6.7.2 Analyse der Umsetzung

#### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von drei Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **“Ziele”** beschließt die Führungsebene ESG-Ziele, im **Handlungsbereich “Kriterien/Reporting”** operationalisieren das Portfolio- und/oder Asset Management unter Einbindung der Bereiche Transaktion/Akquisition, Projektentwicklung, Baumanagement, Asset Management (Bewirtschaftung) und Sozial-/Quartiersmanagement die Ziele über entsprechende Prozesse in messbare Kriterien und dokumentieren die Umsetzung im Reporting, im Handlungsbereich **“Prozesse”** gewährleistet das Portfolio-/Asset Management unter Einbindung

der zuständigen Bereiche die Integration in die Prozesse sowie die Bereitstellung der ESG-Kennzahlen für das Reporting (Abbildung 47).

Abbildung 47  
Handlungsbereiche, Aufgaben, Zuständigkeiten zu ESG-Zielen und Kriterien



Quelle: eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass die Handlungsbereiche direkt zusammenhängen: Anhand der Ziele werden Kriterien operationalisiert. Die Umsetzung der Kriterien wird in Prozesse integriert. Je konsistenter die Handlungsbereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen die Umsetzung von ESG-Zielen steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an vier Praxisbeispielen. Die Ausführungen zu den Praxisbeispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden der Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG („Deutsche Investment“), der GESOBAU, Industria und Vonovia.

#### Praxisbeispiel Nachhaltigkeitsprogramm mit Maßnahmen

Wohnungsunternehmen	GESOBAU
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 45.000
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Großstädte
Nachfrage Wohnungsmarkt	Angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	Günstige Wohnungen
Eigentümergruppe	Kommunal
Kapitalbeschaffung	Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Messbare Ziele: Das kommunale Wohnungsunternehmen GESOBAU, das in Berlin über 45.000 Wohnungen verwaltet, kommuniziert seine überprüfbaren Ziele zur Wohnraumversorgung von älteren Menschen in einem Nachhaltigkeitsprogramm (Gesobau, 2021: 39f).

Handlungsbereich Kriterien und Reporting: Die GESOBAU operationalisiert die Ziele aus dem Nachhaltigkeitsprogramm mit Angeboten und Programmen (Gesobau, 2021: 31). Dazu zählt beispielsweise, barrierearme und barrierefreie Wohnungen und Allgemeinflächen in Neubauprojekten gemäß Bauordnung zu berücksichtigen, oder bedarfsgerechte Angebote mit der Verstetigung des Projekts Pflege@Quartier bereitzustellen. Un-

ter dem Ziel der Förderung gesellschaftlicher Teilhabe entwickelt die GESOBAU mit den Dialogformaten „GESOBAU vor Ort“ und „GESOBAU zu Besuch am Telefon“ bedarfsgerechte Angebote weiter. Daneben benennt und schult das Unternehmen unter der Initiative „Älter werden im Quartier“ Ansprechpartnerinnen in jedem Kundencenter, die als Seniorinnenbeauftragte eingesetzt werden (Gesobau, 2021: 49). Der Stand der Umsetzung der Maßnahmen wird im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht gemäß Vorgaben des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) dokumentiert.

Handlungsbereich Anwendung: Die GESOBAU verfolgt mit dem schriftlichen Nachhaltigkeitsprogramm einen Bottom-up-Ansatz: Das Programm wird vom Sozial- und Quartiersmanagement dazu genutzt, bestehende Aktivitäten einzubetten, ihnen mehr Sichtbarkeit und Legitimität zu geben und Ressourcen sicherzustellen. Die Maßnahmen sind somit bereits im Unternehmen verankert.

### Praxisbeispiel Artikel 8-Fonds

Wohnungsunternehmen	Industria
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 19.400
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergegruppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

Handlungsbereich Messbare Ziele: Das Wohnungsunternehmen Industria, das bundesweit 18.400 Wohnungen betreut, hat 2022 einen Spezialfonds aufgelegt, der die Anforderungen aus dem Artikel 8 der Offenlegungsverordnung (Europäische Union, 2019) erfüllt. Mit dem Fonds "Industria Wohnen Deutschland VIII" berücksichtigt das Unternehmen bei der Auswahl von Anlageobjekte soziale Aspekte nach ausgewiesenen Merkmalen. Dazu zählt bezahlbarer Wohnraum, der sich auch an die Zielgruppe der älteren Menschen richtet, und barrierearme Wohnungen für ältere Menschen. Industria reagiert mit dem Fonds auf eine veränderte Nachfrage der letzten Jahre: Investitionen in nachhaltige Immobilienportfolios nehmen zu. Das Unternehmen strebt über das Gesamtportfolio eine risikoadäquate Ausschüttungsrendite von über 4,00 Prozent an.

Handlungsbereich Kriterien und Reporting: Industria hat für den Artikel 8-Fonds ein vom BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) geprüfetes Scoring-Modell mit ökologischen und sozialen Kriterien entwickelt. Jedes Objekt, das in den Fonds aufgenommen wird, muss innerhalb der sozialen Kriterien mindestens 50 Prozent der Sozialpunkte erfüllen. Zu den sozialen Kriterien zählt eine Quote an gefördertem Wohnraum von mindestens 20 Prozent (politisch vorgegeben sind in der Regel 5-10 %) sowie ein Anteil barrierefreier Einheiten, der mindestens zehn Prozent höher als gesetzlich vorgeschrieben liegt.<sup>24</sup> Weiter werden Einrichtungen für schwächere Personengruppen in das Scoring einbezogen, allerdings als weiches Kriterium ohne Grenzwert. Industria erstellt für den Nachweis jährlich ein schlankes Reporting zuhänden der Investoren. Themen aus der Bewirtschaftung wie beispielsweise die Vermeidung sozial unverträglicher Kündigungen oder die Umsetzung sozialverträglicher Modernisierungen fallen unter die Standardprozesse im Unternehmen.<sup>25</sup> An diesen Zielen orientieren sich Fonds- und Asset-Manager ohne messbare und dokumentierte Vorgaben.

Handlungsbereich Anwendung: Industria hat die Kennzahlen für das Scoring-Modell des Artikel-8-Fonds in einem internen Prozess im Unternehmen entwickelt. Die Operationalisierung misst sich daran, ob sie in der Praxis umsetzbar ist: zu ambitionierte Kennzahlen führen dazu, dass keine Projekte umgesetzt werden können. Die Kennzahlen müssen eindeutig messbar sein, damit der Fonds vor der Finanzaufsicht bestehen kann. Für geförderte Wohnungen gibt es klare Kriterien zur Preisbindung und Belegung. Zu barrierearmen Wohnungen

24 <https://www.immobiliengenerator.de/industria-bringt-artikel-8-konformen-wohn-spezial-fonds-12072022> (9.7.2023)

25 <https://www.industria-immobilien.de/unternehmen/nachhaltigkeit/> (23.7.2023)

gibt es ebenfalls prüfbare Vorgaben, die nach der Aufnahme eines Objekts in den Fonds nicht mehr nachgeprüft werden müssen. Industria sieht eine steigende Nachfrage von Investoren nach Artikel 9-Fonds. Solche Fonds müssen ein messbares Nachhaltigkeitsziel angeben und einen Index als Referenzwert für die Zielerreichung bestimmen (Europäische Union, 2019). In der Praxis gibt es noch wenig Erfahrung damit.

### Praxisbeispiel Artikel 9-Fonds

Asset	Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG
Anzahl Wohneinheiten under Management	Ca. 12.500
Größe Portfolio	Groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Wohnungen in allen Preissegmenten
Eigentümergeuppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

Handlungsbereich Ziele: Die Deutsche Investment, die bundesweit ca. 12.500 Wohn- und Geschäftseinheiten betreut, hat sowohl Artikel 8 (Nahversorgung, Büro) als auch Artikel 9-Fonds (Wohnen) für institutionelle Investoren aufgelegt.

Im Bereich Wohnimmobilien umfasst die Anlagestrategie des Artikel 9-Fonds „**Deutsche Investment – Wohnen ESG I**“ auch die **Investition in Mehrgenerationen-Wohnen** und Senior Living. Mindestens 20 % der (geplanten) Einnahmen für Wohnraumnutzung soll durch geförderten, preisgedämpften oder bezahlbaren Wohnraum erzielt werden.<sup>26</sup>

Ein zielgruppenspezifisches Kriterium sind barrierearme Wohnungen. Zielgruppenoffene Kriterien, von denen auch ältere Menschen profitieren, sind bezahlbarer Wohnraum und Gemeinschaftsflächen für unterschiedliche Altersgruppen. Bei dem ersten erworbenen Objekt wurde dies bereits umgesetzt<sup>27</sup>: Rund ein Drittel ist geförderter Wohnraum und die Wohnungsgrößen sind so bemessen, dass eine diversifizierte Mieterschaft möglich ist, in die sich altersgerechtes Wohnen integriert.

Handlungsbereich Kriterien und Reporting: Für die Erreichung der sozialen Ziele investiert Deutsche Investment in Objekte, die eine vertraglich fixierte Wohnraumförderung<sup>28</sup> über einen festgelegten Mindestanteil der Gesamtwohnfläche oder eine (freiwillige) Mietpreisbegrenzung von mindestens 20 % unterhalb der ortsüblichen Vergleichsmiete aufweisen. Damit soll besonders den einkommensschwächeren Bevölkerungsgruppen bezahlbarer Wohnraum angeboten werden. Ein weiteres Kriterium ist die Vermietung an soziale Träger oder sozialintegrative Nutzer (z.B. Wohlfahrtsverbände, Jugendhilfeeinrichtungen). Betreiberobjekte aus dem Bereich Sonderwohnformen mit sozialer Zielstellung, wie Altenheime, Pflegeheime, Studentenwohnheime etc., ergänzen die möglichen Nutzungsarten.

Die Deutsche Investment hat für die Überprüfung der Nachhaltigkeitsfaktoren ein Artikel 9-Prüfprotokoll entwickelt, das bereits beim Ankauf und in der Bestandsphase mindestens jährlich angewandt wird. Nur Objekte, die festgelegte Kriterien erfüllen, dürfen in die Nachhaltigkeitsquote des Fonds eingerechnet werden.

Handlungsbereich Anwendung: Bei der Deutsche Investment klärt das Transaktionsmanagement beim Ankauf im Rahmen des Due Diligence-Prozesses, ob alle erforderlichen Kriterien aus dem Prüfprotokoll für Artikel

<sup>26</sup> <https://www.deutsche-investment.com/aktuelles/deutsche-investment-legt-artikel-9-wohnfonds-deutsche-investment-wohnen-esg-i-auf> (9.7.2023)

<sup>27</sup> <https://www.deutsche-investment.com/aktuelles/deutsche-investment-erwirbt-neubauprojekt-mit-99-einheiten-in-bielefeld-fuer-artikel-9-wohnfonds>

<sup>28</sup> Basierend auf dem Wohnungsbindungsgesetz (§ 5 WoBindG) und Wohnraumförderungsgesetz (§ 27 WoFG) versucht der Staat bezahlbaren Wohnraum für Geringverdiener zu schaffen. Eigentümer werden dabei finanziell vom Staat unterstützt. Im Gegenzug müssen diese eine geringere Miete für den Wohnraum festlegen. Finanziell schwächere Personen sind dabei berechtigt eine Wohnung zu beziehen, die durch öffentliche Mittel gefördert wird, wenn sie gesetzlich festgelegte Kriterien, wie z.B. die Einhaltung einer bestimmten Einkommensgrenze und einer angemessenen Wohnungsgröße erfüllen.

9-Fonds erfüllt werden. Diese Prüfung findet eingangs als sogenannter Quick Check statt. Ist das Ergebnis positiv, erfolgt eine detailliertere Überprüfung unter zusätzlicher Einschaltung externer Berater. Objekte, welche die Anforderungen nicht erfüllen, werden entweder nicht erworben oder mit einer ESG-Entwicklungsstrategie innerhalb von max. 4 Jahren (je nach Anlagestrategie des jeweiligen Fonds) ertüchtigt. Die Entwicklungsstrategien der Deutsche Investment können sowohl ökologisch als auch sozial ausgerichtet sein. Bisher wurden ausschließlich ökologische Entwicklungen realisiert.

Praxisbeispiel Sustainability-Performance-Index SPI

Wohnungsunternehmen	Vonovia
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergegruppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

Handlungsbereich Ziele: Vonovia, die bundesweit über 500.000 Wohnungen verwaltet, hat ihr Nachhaltigkeitsziel zur Wohnraumversorgung von älteren Menschen mit einer von sechs Steuerungskennzahl im Sustainability-Performance-Index SPI verankert: Ein Anteil barrierearmer (Teil-) Modernisierungen an Neuvermietungen (Vonovia, 2022: 67). Die Unternehmensführung legt für jede Komponente des SPI eine jährliche Zielgröße fest (Vonovia, 2022: 104). Die anfängliche Quote von 30 % wurde von den regionalen Geschäftsstellen aus der Historie hergeleitet (Vonovia, 2022: 83). Sie bildet den Wert für das gesamte Portfolio ab, regional können die Quoten variieren. Die Quote wird mit einem Zeithorizont von fünf Jahren gesetzt, könnte aber jährlich angepasst werden.

Handlungsbereich Kriterien und Reporting: Vonovia hat Kriterien definiert, mit denen das Potenzial für eine barrierearme (Teil-) Modernisierung beurteilt werden können. Dazu zählen die Mieterfluktuation und das Potenzial im Gebäudebestand, Wohnungen barrierearm anpassen zu können. Das Reporting über den effektiven Wert erfolgt im Geschäftsbericht. Die Zahl kann ohne weiteren Aufwand aus dem Bewirtschaftungssystem exportiert werden.

Handlungsbereich Anwendung: Für die Umsetzung der Quote sind die Regionen zuständig. Bewirtschafter kennzeichnen ihren Bestand im System nach Umbau-Potenzial, für jedes Gebäude und jede Wohnung erfassen sie Informationen, welche Anpassungsmöglichkeiten bestehen. Für die Umsetzung von Maßnahmen steht ein Erneuerungsbudget zur Verfügung. Im System ist jederzeit sichtbar, welcher jährliche Wert in der Region bereits erreicht wurde und wie viel Budget noch zur Verfügung steht. Bei der Wiedervermietung einer Wohnung kann eine Bewirtschafterin somit anhand tagesaktueller Informationen und ohne langwierige Rückkoppelung mit einer Managementebene entscheiden, ob sie Anpassungsmaßnahmen zur Erfüllung der Quote umsetzen soll oder nicht.

Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den Handlungsbereichen zusammenfassen.

Chancen von messbaren Zielen:

- Mit der Einbindung von messbaren Zielen in Steuerungsinstrumente erlangen soziale Themen, die bisher kaum Beachtung erhielten, eine höhere Bedeutung auf der Führungsebene.

- Messbare Ziele können in Instrumenten mit unterschiedlich starker Verbindlichkeit und Außenwirkung festgehalten werden. Unternehmen können mit weniger verbindlichen Instrumenten anfangen, und mit dem Sammeln von Erfahrungen die Verbindlichkeit und Visibilität der Instrumente erhöhen.
- Ziele für die Wohnraumversorgung von älteren Menschen können in Wohnanlagen integriert werden, die sich an alle Generationen richten. Das Portfolio- und Asset Management haben damit einen Anreiz, **ältere Menschen in das „Generationenwohnen“ zu integrieren, anstatt sie in spezifischen Alters- und Pflegeimmobilien zu segregieren.**

Herausforderungen von messbaren Zielen:

- Formuliert die Führungsebene messbare Ziele, müssen diese möglichst eindeutig operationalisierbar sein. Zielkonflikte mit anderen Themen müssen von der Führungsebene im Grundsatz gelöst werden.
- Unternehmen sind mit der Formulierung von messbaren Zielen zurückhaltend, solange sie – oder der Markt – keine Erfahrung mit der Zielerreichung haben.
- Die Zurückhaltung mit der Festlegung von messbaren Zielen hängt auch damit zusammen, dass sich Unternehmen öffentlich angreifbar machen. Ist die Performance in einem Jahr schlecht, stehen Unternehmen schnell in der Kritik. Messbare Ziele können auch Begehrlichkeiten nach mehr wecken.
- Werden Ziele zu einfach oder zu oberflächlich formuliert und operationalisiert, droht der Vorwurf des **„Greenwashings“, der vom Imageschaden bis zur Herabstufung eines Fonds führen kann.**

Chancen von Kriterien und Reportings:

- Mit der Reportingpflicht zu Kennzahlen bringen Unternehmen (neue) Themen in die Organisation. Der Druck für eine rasche Anpassung im Unternehmen steigt.
- Mit dem Reporting zu Kennzahlen können Unternehmen nach außen Visibilität und Akzeptanz schaffen. Reportings bieten eine empirische Grundlage für Diskussionen und Verhandlungen.
- Wohnungsunternehmen können die Grenzwert-Diskussion vereinfachen, wenn sie sich an Erfahrungswerten oder demografischen Kennzahlen orientieren.
- Wohnungsunternehmen können jetzt (mit)bestimmen, wie soziale Ziele für Artikel 8 und Artikel 9 Fonds operationalisiert werden.

Herausforderungen von Kriterien und Reportings:

- Im Gegensatz zu ökologischen Kriterien gilt bei sozialen Kriterien nicht, **„je mehr,“ oder „je weniger, desto besser“**. Vielmehr müssen plausible Grenzwerte definiert werden, über die noch kein breiter Konsens in der Branche herrscht.
- Portfolios sind häufig räumlich heterogen zusammengestellt. Kriterien und Grenzwerte müssen deshalb kontextualisiert werden können.
- Bei Artikel 8 und vor allem bei Artikel 9 Fonds besteht eine große Unsicherheit, welche Operationalisierung von der Finanzaufsicht akzeptiert und wie mit jährlichen Schwankungen bei der Zielerreichung umgegangen wird. Unterschiedliche Interpretationen innerhalb der Finanzaufsicht schaffen zwar Gestaltungsspielräume, aber auch Unsicherheiten.
- Es braucht saubere Datenablagen, Disziplin und Zeit, Informationen zu Mietern, Gebäuden und Wohnungen zu erfassen. Das Reporting von Kennzahlen scheitert, wenn Kennzahlen nicht mit vertretbarem Aufwand erhebbare sind.
- Der strenge Datenschutz führt dazu, dass Informationen für Reporting-Zwecke nur bedingt gesammelt und ausgewertet werden können (z.B. keine zweckfremde Nutzung von Daten). Somit sind Kriterien zur **Bewirtschaftung von der Finanzaufsicht nur bedingt „auditable“**.

Chancen der Anwendung

- Die Anwendung von messbaren Zielen bringt mehr Transparenz in das operative Geschäft. Mit einer guten Datenbank ist das Reporting mit wenig Aufwand möglich.
- Weil Ausschüttungsrenditen für Investoren wichtig sind, müssen Maßnahmen zur (sozialen) Aufwertung von Immobilien in Nachhaltigkeitsfonds verteilt werden. Werden Bestandsimmobilien in die Fonds aufgenommen, können bessere Ausschüttungsrenditen sichergestellt werden.

#### Herausforderungen mit der Anwendung

- Investitionsgrenzen bewegen sich im Spannungsfeld von Nachhaltigkeitszielen und der Investitionspolitik. Solange Investoren von sozialen Themen erwarten, dass sie einen messbaren Mehrertrag erwirtschaften, setzen sie sich in der Praxis nicht durch. Dazu zählt auch, dass sich der Effekt von sozialen Kriterien noch nicht in der Bewertung von Immobilien niederschlägt.
- Die operativen Bereiche müssen bei der Anwendung klaren Handlungsanleitungen folgen können. Das erfordert auch, dass sie den Umsetzungsstand (on time) verfolgen kann.

#### 6.7.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit der Umsetzung von ESG-Zielen und Kriterien können Wohnungsunternehmen Anreize zur Versorgung von älteren Menschen mit altersgerechtem Wohnraum schaffen und Investitionen und Engagements zur Wohnraumversorgung transparent machen.

ESG-Zielen, die in Nachhaltigkeitsreportings oder Anlagefonds mit Kriterien messbar verankert sind, wirken unmittelbar, weil der Verbindlichkeitsgrad für die Umsetzung hoch ist. Investitionen und Engagements werden mit dem systematischen Reporting für die operativen Bereiche und die Führungsebene, die Öffentlichkeit und Investoren transparent und damit diskutierbar. Das bringt Vor- und Nachteile, weil sowohl gute als auch schlechte Zeiten abgebildet werden. Die Transparenz zu sozialen Kennzahlen in Nachhaltigkeitsfonds führt noch nicht automatisch zu mehr Investitionen. Investoren müssen überzeugt werden, dass sie nicht auf Rendite verzichten, sondern ihre Vermögenswerte langfristig erhalten bis erhöhen.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

In allen Beispielen hat die Führungsebene Ziele und oft auch Zielwerte beschlossen. Die Kriterien und Zielwerte werden in der Regel mit den operativen Bereichen hergeleitet.

Die Kriterien werden von Teams mit dem Fokus darauf operationalisiert, dass sie in der Praxis anwendbar sind. In den Teams müssen in der Konzeption das Portfolio-/Asset Management und je nach Thema diverse weitere Bereiche vertreten sein. Die Umsetzung in den operativen Bereichen kann mit Beurteilungsrastern, Budgets und Transparenz über den Fortschritt der Zielerreichung vorangetrieben werden.

In allen Beispielen sind die Handlungsbereiche – aus der Sache heraus – systematisch miteinander verknüpft. Bessere Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich vor allem darüber, ob der Stand der Zielerreichung transparent und zeitnah einsehbar ist.

#### Reichweite des Handlungsfelds

Mit der Umsetzung von ESG-Zielen und Kriterien können Wohnungsunternehmen sowohl „Stayer“ als auch „Mover“ erreichen, also bisherige und neue ältere Mieterinnen und Mieter (Tabelle 18). Je nachdem, welche inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt werden, betreffen die Ziele alle Generationen, alle älteren Mieterinnen und Mieter oder spezifische Bedarfsgruppen. Ziele und Kriterien betreffen sowohl das Wohnen als auch die soziale

Einbindung und Unterstützung. Häufig betreffen sie den Bau, teilweise aber auch den Betrieb. Für die Implementierung von ESG-Zielen und Kriterien braucht es in der Regel keine Kooperationspartner .

Tabelle 18  
Reichweite des Handlungsfelds „Soziale Nachhaltigkeitsziele und -kriterien“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuziehende	x
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	x
	Soziale Einbindung	x
	Unterstützung	x
Phase	Bau	x
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	nein

Quelle: Eigene Darstellung

Seniorenbezogene Nachhaltigkeitsziele und Kriterien bündeln Maßnahmen in diversen Handlungsfeldern: als hart messbare Kriterien können die Anpassung und der Neubau von Wohnungen aufgenommen werden, als weiche Kriterien ohne Grenzwert der Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche, die Anpassung von Wohnumfeldern, Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben, Angebote von Generationenwohnen, Nachbarschaftsangebote oder Ansprechpartner.

#### 6.7.4 Interviews

- Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG, Nanette Hoppe, Direktorin Nachhaltigkeits- und Projektmanagement
- Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG, Daniel Schreiner, Principal ESG Asset Management
- GESOBAU, Helene Böhm, Leiterin Sozial- und Quartiersmanagement
- Industria, Arnaud Ahlborn, Managing Director
- Vonovia, Interview mit einer Führungsperson

## 6.8 Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben

### 6.8.1 Ausgangslage und Einbettung

Was ist das Ziel?

Mit Begleitmaßnahmen für Erneuerungsvorhaben können Wohnungsunternehmen ältere Mieterinnen bei Erneuerungsvorhaben unterstützen. Zielgruppen sind insbesondere ältere Mieterinnen mit geringen Einkommen und/oder einem schwachen sozialen Netzwerk, Hochaltrige oder gesundheitlich beeinträchtigte ältere Personen (Geissler-Frank et al., 2017; Gordo et al., 2019; Mahne, 2017). Das Themenfeld ist auch für Unternehmen relevant, die den Bestand von Eigentümergemeinschaften verwalten und darum bemüht sind, energetische und altersgerechte Erneuerungen voranzutreiben (Kaßler & Benusch, 2014). Als Nebeneffekt können Wohnungsunternehmen mit den Maßnahmen Verzögerungen in Erneuerungsvorhaben reduzieren.

Darum geht es:

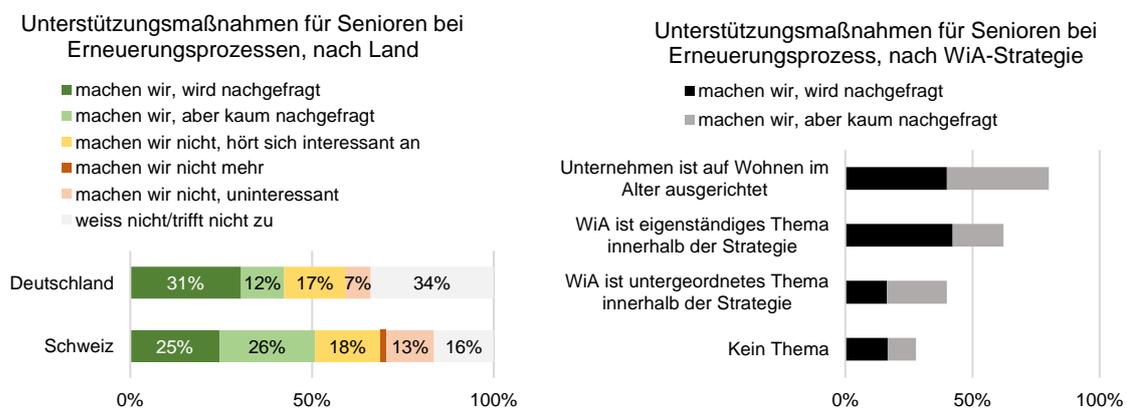
- Senioren mit Unterstützungsbedarf den Umgang mit Erneuerungsvorhaben erleichtern.
- Anpassungskosten für Senioren mit finanziell beschränkten Mitteln reduzieren.
- Verzögerungen von Erneuerungsvorhaben reduzieren.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

120 Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft, die in der Bewirtschaftung, Liegenschaftsverwaltung, Wohnungseigentumsverwaltung, Vermarktung, im Bereich der Service-Dienstleistungen oder dem Betrieb spezieller Wohnformen tätig sind, haben beantwortet, ob in den Unternehmen bei Erneuerungsvorhaben Unterstützungsmaßnahmen umgesetzt werden und wie sie das Thema einschätzen.

Unterstützungsmaßnahmen sind gut verankert. Mehr als die Hälfte der Befragten aus Deutschland setzen Maßnahmen in den Unternehmen um. Etwa zwei Drittel sehen darin auch eine Nachfrage. In gut jedem sechsten Wohnungsunternehmen werden keine Maßnahmen umgesetzt, die Befragten finden das Thema aber interessant. In der Schweiz werden in der Hälfte der Unternehmen Maßnahmen umgesetzt, aber nur die Hälfte der Befragten sieht darin auch eine Nachfrage. Auch in der Schweiz ist fast jede fünfte befragte Person am Thema interessiert (Abbildung 48, links).

Abbildung 48  
Umsetzung von Unterstützungsangeboten für Senioren (n=120)



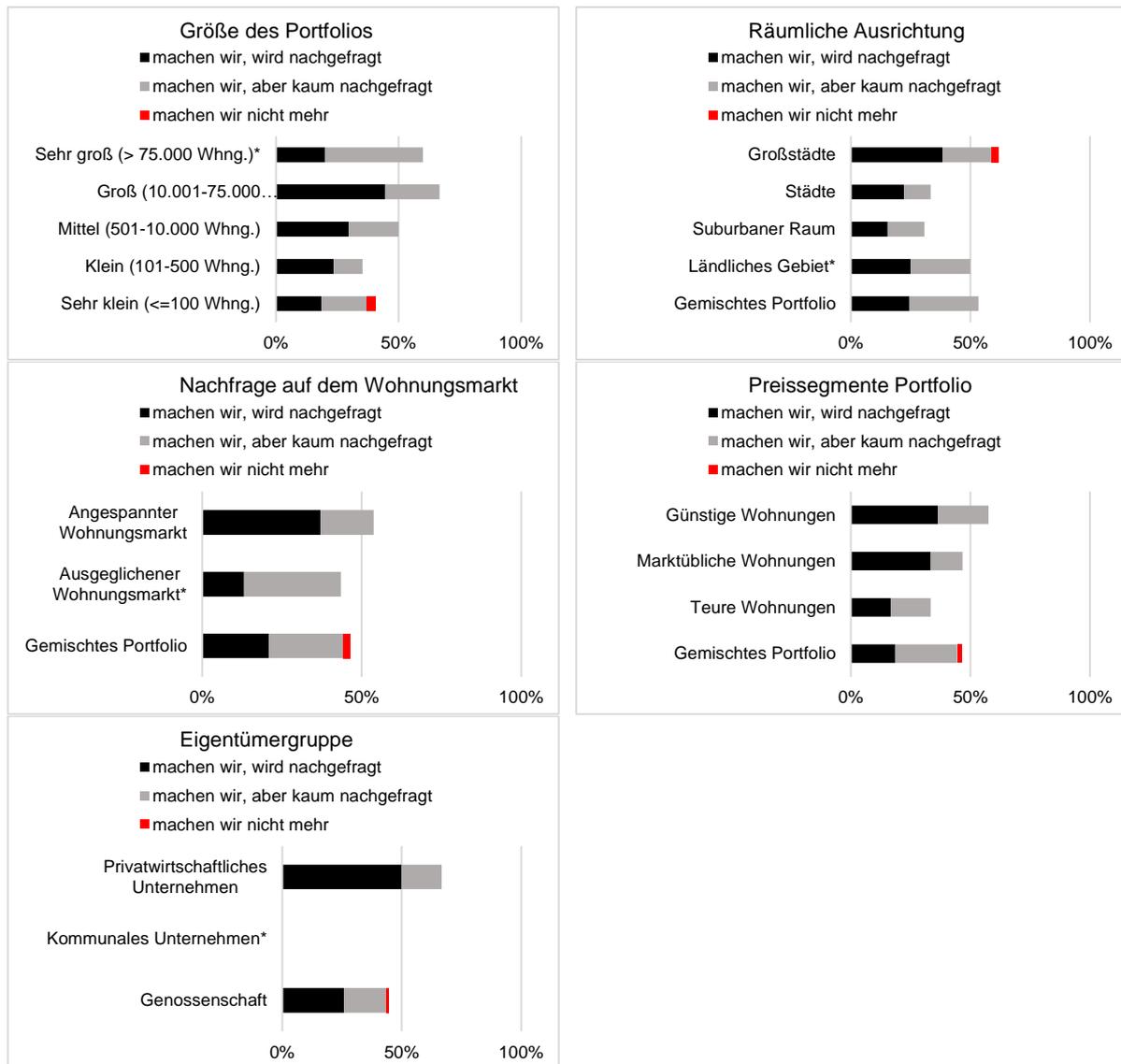
Daten: Online-Befragung

Aus der Befragung wird ein deutlicher Zusammenhang zwischen der „Wohnen im Alter“ (WiA)-Strategie im Unternehmen und der Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen sichtbar (Abbildung 48, rechts).

### Einschätzung der Nachfrage

Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss zu den Zusammenhängen zwischen Wohnungsmarktkriterien und der Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen (Abbildung 49). Die Zusammenhänge sind deskriptiv und stützen sich auf die Antworten der Befragten aus der nicht repräsentativen Umfrage. Kategorien mit wenigen Antworten sind in den Abbildungen gekennzeichnet.

Abbildung 49  
Einschätzung der Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben nach Wohnungsmarktkriterien (n=120)



Daten: Online-Befragung (\* wenig Antworten)

Unterstützungsmaßnahmen für Senioren sind in (knapp) der Mehrheit der Wohnungsunternehmen mit über 500 Wohnungen etabliert. In sehr großen Unternehmen werden Angebote eher unabhängig der Nachfrage gemacht, in kleineren Unternehmen werden sie eher gemacht, wenn die Nachfrage da ist. In Wohnungsunternehmen mit Beständen in großen Städten werden Maßnahmen häufiger umgesetzt als in solchen mit Beständen in kleineren Städten oder im suburbanen Raum. Unterstützungsmaßnahmen werden in Unternehmen mit Wohnungen auf angespannten Märkten deutlich häufiger angeboten und stoßen dort auch eher auf eine Nachfrage. Wo Wohnungsmärkte ausgeglichen funktionieren, wird die Nachfrage als deutlich geringer eingeschätzt. Unterstützungsmaßnahmen werden häufiger in Unternehmen angeboten, die vor allem günstige

Wohnungen im Portfolio haben. Maßnahmen werden deutlich häufiger in privatwirtschaftlichen als in genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen umgesetzt. Erstere schätzen die Nachfrage auch als höher ein.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der Wohnungsmarktkriterien auf Unterstützungsmaßnahmen bei Erneuerungsvorhaben misst, und sowohl berücksichtigt wie das Wohnen im Alter strategisch im Unternehmen verankert ist, als auch den Ländereffekt Deutschland/Schweiz herausrechnet, relativiert die Beobachtungen. Einen signifikanten positiven Einfluss auf Unterstützungsangebot hat die Priorität des Wohnens im Alter im Unternehmen. Befindet sich der Wohnungsbestand hauptsächlich in (kleineren) Städten oder im suburbanen Raum, erhalten ältere Mieterinnen und Mieter seltener Unterstützung (Tabelle 19).

Tabelle 19  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben“ (n=104, R<sup>2</sup>=25 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	-0.44	0.66
Kommunales Unternehmen (Dummy)	0.32	0.75
Genossenschaft (Dummy)	-0.33	0.74
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	0.44	0.66
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	-0.66	0.51
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	-2.28	0.03**
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-2.07	0.04**
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	1.43	0.16
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	1.24	0.22
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	1.69	0.09
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	1.56	0.12
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	0.31	0.76
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	2.83	0.01**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	0.80	0.43
Konstante	1.06	0.29

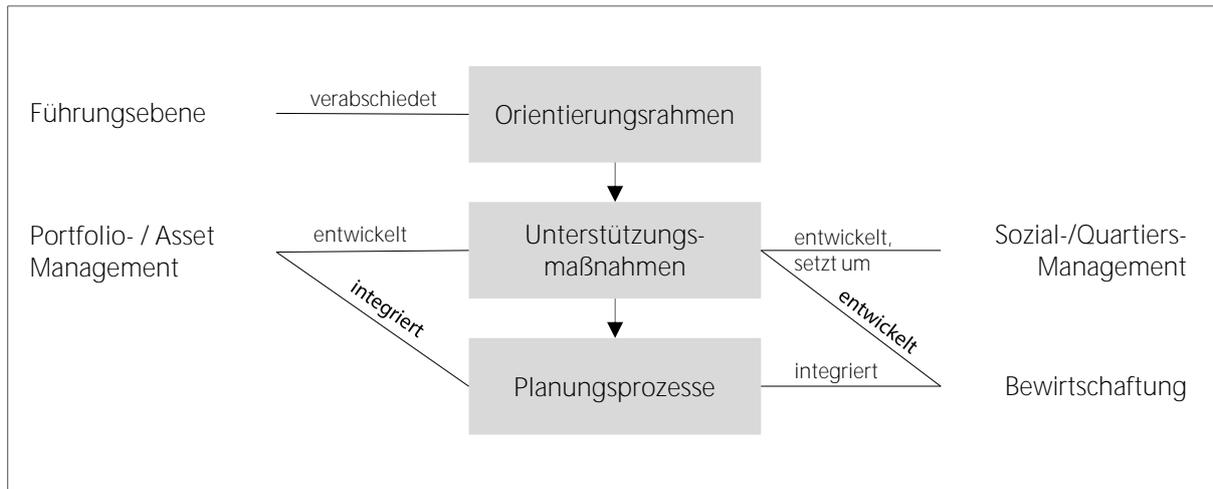
Daten: Online-Befragung

## 6.8.2 Analyse der Umsetzung

### Handlungsbereiche und Akteure

Mit den Praxisbeispielen analysieren wir das Zusammenspiel von drei Handlungsbereichen: Im Handlungsbereich **„Orientierungsrahmen“** verabschiedet die Führungsebene ein entsprechendes Dokument, im **Handlungsbereich „Unterstützungsmaßnahmen“** entwickeln das Portfolio- und/oder Asset Manager Maßnahmen unter Einbindung der Bewirtschaftung und Sozial-/Quartiersmanagement, im **Handlungsbereich „Planungsprozesse“** integrieren das Portfolio- und/oder Asset Manager sowie die Bewirtschaftung die Maßnahmen in Planungsprozesse (Abbildung 50). Je nachdem, wie Wohnungsunternehmen aufgestellt sind, erfolgt die Umsetzung durch unternehmensinterne Akteure oder externe Dienstleister.

Abbildung 50  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben



Quelle: Eigene Darstellung

Unsere Hypothese ist, dass die Handlungsbereiche direkt zusammenhängen: Aus dem Orientierungsrahmen werden Maßnahmen abgeleitet und die Maßnahmen werden in Planungsprozesse integriert: Je konsistenter die Handlungsbereiche inhaltlich und prozessual verknüpft werden, desto besser können Wohnungsunternehmen die Umsetzung steuern.

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die Annahmen und Hypothesen testen wir an vier Praxisbeispielen. Die Ausführungen zu den Beispielen beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden des Lübecker Bauvereins eG, von Vivawest und Vonovia.

#### Praxisbeispiel Formelles Härtefallmanagement

Wohnungsunternehmen	Vonovia
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 500.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Eigen-/Fremdkapital über Kapitalmarkt

**Handlungsbereich Orientierungsrahmen:** Die Wohnungsunternehmen Vonovia, LEG Immobilien und Vivawest haben in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Mieterbund einen Orientierungsleitfaden Härtefallmanagement erarbeitet, der einen konsolidierten Umgang mit Mieterinnen und Mietern vorschlägt, die sich beispielsweise nach einer Modernisierung die gestiegenen Mieten nicht mehr leisten können (LEG Immobilien AG et al., 2021). Von dieser Maßnahme profitieren auch ältere Mieterinnen und Mieter mit kleinen Renten.

**Handlungsbereich Unterstützungsmaßnahmen:** Der Orientierungsleitfaden dokumentiert, was die Unternehmen bereits informell machten: sie reizen das mierechtlich Mögliche nicht aus, sondern wählen ein angemessenes Vorgehen im Härtefall. Mit dem Härtefallmanagement sind Entscheidungsträger bereit, im Einzelfall auf Mietzinseinnahmen zu verzichten. Härtefälle müssen deshalb gut und nachvollziehbar begründet sein. 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 in den Unternehmen und bietet Sicherheit, welche Entscheidungen sie treffen können. Das Härtefallmanagement ist Teil des Vermietungsmanagements. Die Schulung erfolgt im Rahmen der Einarbeitung in den Job.

Handlungsbereich Planungsprozesse: Der Orientierungsleitfaden kommt bei Vonovia aktiv und reaktiv zur Anwendung: wo Erneuerungen geplant werden und Härtefälle bekannt sind, erhalten die betroffenen Mieterinnen und Mieter vom Wohnungsunternehmen in direkter Ansprache ein Angebot. Bei Mietanpassungen wird in der Korrespondenz allgemein darauf hingewiesen, dass sich Härtefälle melden sollen. Daraufhin wird der Einzelfall bearbeitet. Das Härtefallmanagement kann nur zum Tragen kommen, wenn Mieterinnen und Mieter bereit sind, alle notwendigen Informationen und Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

#### Praxisbeispiel Informelles Härtefallmanagement

Wohnungsunternehmen	Lübecker Bauverein
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 6.350
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Städte
Nachfrage Wohnungsmarkt	angespannter Wohnungsmarkt
Preissegment	bezahlbare Wohnungen
Eigentümergruppe	Genossenschaft
Kapitalbeschaffung	Eigene Spareinrichtung, Fremdkapital über Banken

Handlungsbereich Orientierungsrahmen: Der Lübecker Bauverein, der rund 6.350 Wohnungen aus eigenem und fremdem Bestand verwaltet, wählt einen informellen Weg und stimmt Härtefälle individuell ab. Als Orientierungsrahmen dient die Praxis im Vorstand. Das informelle Vorgehen ist möglich, da in der Genossenschaft kaum Härtefälle auftreten.

Handlungsbereich Unterstützungsmaßnahmen: Der Lübecker Bauverein schreibt bei Erneuerungsvorhaben Mieter langfristig vorher an und ermöglicht Umzüge im Quartier bzw. im Bestand. Er bietet Umzugshilfen an **und kooperiert, wenn nötig und sinnvoll, mit dem Verein „Wir für uns e.V.“, der unverschuldet in Not geratenen Personen hilft.** Zu solchen Personen in Not können auch ältere Mieterinnen mit geringen Renten zählen.

Handlungsbereich Planungsprozesse: Erneuerungsprojekte werden mit Augenmaß umgesetzt, so dass neue Mietzinsen in der Regel nicht zu finanziellen Engpässen führen. In der Regel wird der gesetzlich zulässige Rahmen für sanierungsbedingte Mieterhöhungen nicht ausgeschöpft. Ob im Rahmen eines Erneuerungsvorhabens eine Unterstützungsmaßnahme angeboten wird, wird im Vermietungsteam entschieden, in gewissen Fällen gibt es Vorstandsentscheide.

#### Praxisbeispiel Umfassendes Sozialkonzept

Wohnungsunternehmen	Vivawest
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 120.000
Größe Portfolio	Sehr groß
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Marktübliche Wohnungen
Eigentümergruppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	Sehr gemischt

Handlungsbereich Orientierungsrahmen: Vivawest, die einen Wohnungsbestand von knapp 120.000 Wohnungen verwaltet, entwickelt in Dortmund ein Quartier mit Neubau, energetischen Modernisierungsmaßnahmen und Dachaufstockungen. Für 200 Neubauwohnungen werden 144 alte Wohnungen abgerissen. Deutlich

mehr als 30 Prozent der barrierearmen Neubauwohnungen werden öffentlich gefördert errichtet.<sup>29</sup> Das Unternehmen hat für den komplexen Transformationsprozess auf eigene Initiative in einem unternehmensinternen **Team ein Sozialkonzept unter dem Motto „Wir lassen Sie nicht allein“ entwickelt, das als Orientierungsrahmen** für das Unternehmen und die Mieterinnen und Mieter dient. Die Projektleitung für die Erarbeitung des Sozialkonzepts übernahm die Quartiersentwicklung. Das Kundencenter und das Mietermanagement waren im Team vertreten. Das Sozialkonzept ist auf der Website des Unternehmens abgelegt und damit transparent einsehbar.<sup>30</sup>

Handlungsbereich Unterstützungsmaßnahmen: Das Sozialkonzept umfasst die Themen kommunikative Begleitung, Beteiligungsprozess und Umzugsmanagement. Zum Umzugsmanagement zählt die persönliche Kommunikation, die Konkretisierung der persönlichen Anforderung an eine neue Wohnung sowie Umzugsangebote, Umzugshilfe und das Angebot für die Rückkehr in eine Neubauwohnung, Mietminderung während der Umbauphase im bewohnten Zustand und Aufwandsentschädigung. Dank den großen Beständen kann Vivawest (älteren) Mieterinnen und Mietern, die Umziehen müssen, Angebote im Quartier, in anderen Stadtteilen und in Nachbargemeinden machen. Vivawest konnte zudem ein Wohnungsunternehmen mit großen Beständen im Quartier dafür gewinnen, leerstehende Wohnungen als Umzugsangebote einzubringen. (Ältere) Mieterinnen und Mieter, die sich informieren möchten, können sich vor Ort an die Baubetreuung mit einem technischen Verantwortlichen, dem Quartiersmanager aus der zentralen Quartiersentwicklung und einem Kundenservice-Mitarbeiter wenden. Für besondere Fälle steht eine Sozialberatung zur Verfügung.<sup>31</sup> Das Personal vor Ort ist jederzeit ansprechbar. Es macht die Erfahrung, dass sich ältere Mieterinnen und Mieter mit einem größeren Informations- und Redebedarf von jüngeren Personen unterscheiden. Ersatzmaßnahmen werden von älteren Personen gut angenommen. Für Vivawest entsteht mit der Bauberatung vor Ort kein zusätzlicher Aufwand, da Personal im Einsatz ist, das bestehende personelle Ressourcen einbringen kann. Die Personen aus dem Kundencenter wurden teilweise von anderen Aufgaben befreit. Zusätzliche Kosten entstehen über die Aufwandsentschädigungen mit einem Sockelbetrag von rund 4.000 Euro pro Person, die für jedes Mietverhältnis angeboten werden.

Handlungsbereich Planungsprozesse: Vivawest hat betroffene Mieterinnen und Mieter gut ein Jahr vor dem geplanten Abriss in Einzelgesprächen über das Vorhaben und den Sozialplan informiert. Die Gespräche wurden von zwei Personen aus dem Kundencenter der Vivawest durchgeführt. Diese Personen wurden im Vorfeld von einer Beratungsagentur für die Gespräche geschult und auf Eventualitäten vorbereitet. Bei älteren Mieterinnen und Mietern haben die Mitarbeitenden bei Bedarf Angehörige in die Lösungsfindung eingebunden. Es wird speziell darauf geachtet, Umzüge in barrierearme oder barrierefreie Wohnungen zu ermöglichen.

### Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen

Wohnungsunternehmen	Frank-Gruppe
Anzahl verwaltete Wohnungen	Ca. 7.800
Größe Portfolio	Mittel
Räumliche Ausrichtung	Gemischtes Portfolio
Nachfrage Wohnungsmarkt	Gemischtes Portfolio
Preissegment	Gemischtes Portfolio
Eigentümergegruppe	Privatwirtschaftlich
Kapitalbeschaffung	unbekannt

<sup>29</sup> <https://www.vivawest.de/pressemitteilungen/detail/wohnquartier-der-zukunft-vivawest-investiert-ueber-millionen-euro-in-modellquartier-bergmannsgruen-in-dortmund-huckarde> (1.7.2023)

<sup>30</sup> <https://www.vivawest.de/bergmannsgruen> (1.7.2023)

<sup>31</sup> [https://www.vivawest.de/fileadmin/user\\_upload/5-ueber-vivawest/3-referenzen/2-bergmannsgruen/Sozialkonzept\\_QE\\_Bergmannsgruen\\_09.05.2022\\_01.pdf](https://www.vivawest.de/fileadmin/user_upload/5-ueber-vivawest/3-referenzen/2-bergmannsgruen/Sozialkonzept_QE_Bergmannsgruen_09.05.2022_01.pdf) (1.7.2023)

Handlungsbereich Orientierungsrahmen: Die Frank-Gruppe, die rund 7.800 Wohnungen aus eigenem und fremdem Bestand verwaltet, entwickelte 2008 für die Erneuerung einer Wohnanlage ein umfassendes Maßnahmenpaket mit Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen (Rasch, 2010). Dieses diente dem Unternehmen und seinen Dienstleistern als Orientierungsrahmen für den Erneuerungsprozess.

Handlungsbereich Unterstützungsmaßnahmen: Die Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen waren nicht speziell auf ältere Mieterinnen und Mieter ausgerichtet, diese machten aber einen großen Teil der Mieterschaft aus. Das Vorgehen war so erfolgreich, dass das Unternehmen in den Folgejahren eine Tochtergesellschaft gründete, die sich auf Erneuerungsprozesse spezialisierte.<sup>32</sup>

Handlungsbereich Planungsprozesse: Die Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen wurden in das Projektmanagement integriert und die Mieterinnen und Mieter umfangreich mit Mitsprachemöglichkeiten in den Erneuerungsprozess einbezogen (Kaßler & Benusch, 2014; Rasch, 2010): Vor der Sanierung wurden sie aufgeklärt und motiviert. In persönlichen Gesprächen wurden Kernbotschaften und ein Aktionsplan entwickelt. Mieterinnen und Mieter hatten zudem ein Mitspracherecht bei den Wohnungsmodernisierungen. Während der Sanierung wurden die Mieterinnen und Mieter involviert und über den Verlauf informiert, es gab Sprechstunden zu Problemen und Lösungen, einen Kummerkasten und ein Bautagebuch. Nach Abschluss der Erneuerung gab es eine Abschlussfeier.

### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews und dem Fachaustausch lassen sich Chancen und Herausforderungen in den Handlungsbereichen zusammenfassen.

Chancen und Herausforderungen eines Orientierungsrahmens:

- Wohnungsunternehmen signalisieren, dass sie sich bei Erneuerungsvorhaben an (gemeinsam definierten) Kriterien zur Unterstützung und Begleitung älterer Mieterinnen (mit geringen Renten) halten.
- Mit der Konsolidierung des Vorgehens im Unternehmen bieten Führungskräfte im operativen Geschäft Handlungsspielraum und Sicherheit.
- Zielgruppen für Unterstützungsmaßnahmen, insbesondere Härtefälle, müssen transparent und gut nachvollziehbar begründet werden, da sie eine Vorzugsbehandlung erhalten.
- Ein Orientierungsrahmen sollte nur so eng geschnürt werden, dass er den Ermessensspielraum im individuellen Fall nicht zu stark verengt.

Chancen und Herausforderung von Unterstützungsmaßnahmen:

- Wohnungsunternehmen können Kooperationspartner und/oder spezialisierte Dienstleister einbinden.
- Sie können älteren Mieterinnen und Mietern Impulse für einen Umzug in eine barrierearme oder barrierefreie Wohnung geben.
- Unterstützungsmaßnahmen sollten verhältnismäßig sein.
- Die Kommunikation mit betroffenen Mieterinnen und Mietern erfordert Sozialkompetenz und Empathie, auf die Personen aus der Bewirtschaftung geschult werden müssen.
- Unterstützungsmaßnahmen können nur umgesetzt werden, wenn Mieterinnen und Mieter kooperieren.

Chancen und Herausforderung einer Verknüpfung mit Planungsprozessen:

- Allgemeingültige Unterstützungsangebote wie ein Härtefallmanagement können mit wenig Aufwand in Abläufe eingebunden werden.

---

<sup>32</sup> <https://frank.de/eco/energetische-sanierung> (1.7.2023)

- Bei einer geringen Zahl von Fällen können Unterstützungsmaßnahmen informell angeboten werden.
- Wohnungsunternehmen müssen abwägen, wie explizit sie Unterstützungsmaßnahmen in Planungsprozesse einbinden und kommunizieren möchten und wie direkt sie bestimmte Zielgruppen ansprechen können und wollen.

### 6.8.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen ermöglichen es, die Wirkung des Handlungsfelds einzuschätzen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und allgemeine Aussagen zum Handlungsfeld zu machen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit Begleitmaßnahmen für Erneuerungsvorhaben unterstützen Wohnungsunternehmen ältere Mieterinnen und Mieter bei Erneuerungsvorhaben, verringern Anpassungskosten für Senioren mit finanziell beschränkten Mitteln und reduzieren das Risiko von Verzögerungen bei Erneuerungsvorhaben.

Die Wirkung solcher Maßnahmen ist für betroffene Mieterinnen hoch, weshalb sich Unterstützungsmaßnahmen auch dann lohnen, wenn sie nur von wenigen und nur im Einzelfall angenommen werden. Wichtig ist, dass Wohnungsunternehmen mit den Maßnahmen verhältnismäßig bleiben, also unterstützungsbedürftige Zielgruppen und Härtefälle klar definieren. Aus den Praxisbeispielen geht hervor, dass Unterstützungsmaßnahmen einen positiven Einfluss auf den Projektverlauf von Erneuerungsvorhaben haben können.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

In den Beispielen kommen zwei Arten von Orientierungsrahmen zur Anwendung: einmal allgemeingültige Orientierungsrahmen, die generell angewendet werden, und einmal projektspezifische Orientierungsrahmen, die für bestimmte Bauvorhaben entwickelt werden. Führungskräfte müssen Orientierungsrahmen nicht zwingend formell verabschieden, aber einen Konsens zum Vorgehen haben.

Unterstützungsmaßnahmen greifen, wenn Portfolio-/Asset Management sie unter Einbindung weiterer betroffener Bereiche im Unternehmen entwickeln. Die Integration in Planungsprozesse erfolgt, je nachdem, ob es sich um einen allgemeingültigen oder einen projektbezogenen Orientierungsrahmen handelt, über allgemeine Vorgaben, die festlegen in welcher Situation das Instrument zur Anwendung kommt, oder über das Projektmanagement, das im konkreten Fall entscheidet.

Ein klar formulierter Orientierungsrahmen hilft nicht nur, die Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen zu steuern. Er reduziert auf der operativen Ebene den Interpretationsspielraum und bietet Handlungssicherheit in einem politisch exponierten Handlungsfeld.

#### Reichweite des Handlungsfelds

**Mit der Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben sprechen Wohnungsunternehmen „Stayer“ an, also Bestandsmieterinnen und -mieter, in diesem Fall auch ältere Wohnungseigentümerinnen und -eigentümer (Tabelle 20).** Finanzielle Unterstützung werden meist auf Zielgruppen mit besonderem Unterstützungsbedarf ausgerichtet, Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen sowie umfassende Sozialkonzepte richten sich häufig generationenübergreifend an alle Betroffenen. Die Maßnahmen dienen hauptsächlich der Unterstützung, manche tragen auch zur sozialen Einbindung bei. Die Unterstützung betrifft den Betrieb, teilweise findet eine Verschränkung der Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen mit Maßnahmen im Bau statt. Bei verschiedenen Maßnahmen wird Unterstützung und Knowhow von Kooperationspartnern genutzt.

Tabelle 20  
Reichweite des Handlungsfelds „Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	
	Mover Zuziehende	
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	x
Phase	Bau	x
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

Unterstützungsmaßnahmen für Erneuerungsvorhaben stehen im Zusammenhang mit verschiedenen Handlungsfeldern: Ansprechpartner können in die Kommunikation eingebunden werden. In das Unterstützungsangebot können Maßnahmen zum Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche sowie Umzugsmöglichkeit in neu gebaute oder altersangepasste Wohnungen integriert werden. Unterstützungsmaßnahmen können als weiches Kriterium ohne Grenzwert in sozial nachhaltige Immobilienportfolios aufgenommen werden.

#### 6.8.4 Interviews

- Lübecker Bauverein eG, Christine Koretzky, Vorstand
- Lübecker Bauverein eG, Stefan Probst, Vorstand
- Vivawest, Beatrix Csaki, Zentrale Quartiersentwicklung
- Vivawest, Carsten Gröning, Fachbereichsleiter Zentrale Quartiersentwicklung
- Vonovia, Interview mit einer Führungsperson

## 6.9 Generationenwohnen

### 6.9.1 Ausgangssituation

Was ist das Ziel?

Generationenwohnen hat die Förderung des sozialen Zusammenhalts zum Ziel, da insbesondere für Kinder und Jugendliche als auch für Senioren, sozialräumliche Netzwerke zur Unterstützung und Teilhabe zentral sind. Insbesondere in städtischen Räumen nehmen generationenübergreifende Beziehungen, die primär im familiären Kontext stattfinden, vermehrt ab. Beim Generationenwohnen sollen daher im Wohnumfeld Netzwerke zwischen Menschen unterschiedlichen Alters unterstützt und gestärkt werden (Schürch, 2023). Oft werden von Fachpersonal moderierte Begegnungsräume geschaffen, um das gemeinschaftliche Zusammenleben zu fördern. Durch das Vereinen von Bewohnern mit heterogenen Altersstrukturen, soll auch die Möglichkeit nachbarschaftlicher Hilfen zwischen den Bewohnergruppen mit unterschiedlichen Bedarfslagen verbessert werden.

In typischen Projekten zum Generationenwohnen, hat jeder Bewohner einen eigenen Wohnbereich, entweder ein Zimmer oder – meistens – eine abgeschlossene Wohnung. Es gibt Räume, die von den Bewohnenden gemeinschaftlich genutzt werden. Die Bewohnenden mieten den Wohnraum individuell oder als organisierte Gruppe.

Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

Basierend auf der Auswertung der Befragung von Vertreterinnen und Vertretern von Wohnungsunternehmen, die im Portfoliomanagement, in der Neubau- und Bestandsentwicklung, der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung und Architektur tätig sind, wird das Thema Generationenwohnen aktuell von Wohnungsunternehmen in der Schweiz (33 %) deutlich häufiger umgesetzt als in Deutschland (25 %). In beiden Ländern gehört das Angebot jedoch nicht zum Hauptgeschäft der Unternehmen.

Dabei wird die Nachfrage nach dem Angebot in der Schweiz deutlich höher eingeschätzt. Während dort die angebotenen Projekte mehrheitlich auch nachgefragt werden, wird nahezu die Hälfte (10 %) der umgesetzten Angebote gem. Rückmeldung der Befragten nicht nachgefragt. Es besteht in beiden Ländern hohes Interesse an diesem Konzept.

Einschätzung der Nachfrage

Generationenwohnen wird aktuell nur begrenzt umgesetzt. Bei den privatwirtschaftlichen Unternehmen bieten etwa 25 % Modelle des Generationenwohnen an. Der Anteil bei den Genossenschaften ist mit 14 % deutlich geringer. 86 % der Genossenschaften geben jedoch an, dass sie dieses Konzept interessant finden. Bei privatwirtschaftlichen Unternehmen sind es 45 %. In der Schweiz wird Mehrgenerationenwohnen deutlich mehr angeboten als in Deutschland. Fast die Hälfte der Unternehmen in der Schweiz interessiert sich zudem für das Modell. In Deutschland sind es etwa 33 %.

Mehrgenerationenwohnen wird bei kleinen Unternehmen mit 27 % am häufigsten umgesetzt. Der Anteil bei sehr kleinen und mittleren Unternehmen ist mit etwa 15 % deutlich geringer.

In angespannten und gemischten Wohnungsmärkten wird Mehrgenerationenwohnen etwa von jedem dritten Unternehmen realisiert. Dabei wird etwa 8 % bzw. 10 % dieses Angebotes nicht nachgefragt. In ausgeglichenen Wohnungsmärkten wird dieses Konzept aktuell nicht realisiert. Der Anteil der Unternehmen, die sich für das Konzept interessieren, dies nicht interessant finden bzw. keine Aussage dazu treffen ist gleich.

Aktuell wird das Konzept des Mehrgenerationenwohnens in suburbanen Räumen von jedem zweiten Unternehmen umgesetzt. In Großstädten ist der Anteil mit 36 % geringer. In Städten setzt nahezu jedes fünfte Unternehmen das Konzept um. Dabei ist die totale Nachfrage im Vergleich zum Angebot in Städten am höchsten. In ländlichen Räumen wird dies aktuell nicht realisiert.

Bezogen auf das Preissegment des Portfolios bieten etwa die Hälfte der Unternehmen mit günstigen Wohnungen Mehrgenerationenwohnen an. Der Anteil bei marktübliche bzw. gemischten Wohnungen liegt bei 18 % bzw. 16 %. Im teuren Preissegment bietet die befragten Unternehmen Mehrgenerationenwohnen nicht an.

Die Umsetzung von Mehrgenerationenwohnungen in Bezug auf die Art der Kapitalbeschaffung der Unternehmen zeigt sich durchmischt. Unternehmen, die durch Fördergelder finanziert werden, realisieren dieses Konzept nicht. Das Interesse daran ist jedoch sehr groß. Über Banken finanzierte Unternehmen sowie diejenigen die sich außerhalb des Kapitalmarkts finanzieren, realisieren Mehrgenerationenwohnungen zwar (15 % bzw. 25 %), diese werden jedoch kaum nachgefragt. Nahezu jedes zweite Unternehmen, welches durch Eigen- und Fremdkapital finanziert wird, realisiert Mehrgenerationenwohnen. Hier ist die Nachfrage hoch.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der untenstehenden Wohnungsmarktkriterien auf die Variable Generationenwohnen misst, zeigt ausschließlich einen signifikant positiven Einfluss der Eigentümergruppe Genossenschaft und kommunale Unternehmen sowie wie das Thema „Wohnen im Alter“ strategisch im Unternehmen verankert ist auf Generationenwohnen (Tabelle 21).

Tabelle 21  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Generationenwohnen“ (n=48, R<sup>2</sup>=58 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	1.60	0.12
Kommunales Unternehmen (Dummy)	2.94	0.01**
Genossenschaft (Dummy)	2.72	0.01**
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	0.78	0.44
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	0.53	0.60
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	0.16	0.87
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	0.50	0.62
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	0.87	0.39
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	0.07	0.95
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	0.43	0.67
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	0.78	0.44
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	-0.37	0.72
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Eigenkapital Kapitalmarkt (Dummy)	-0.33	0.74
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Außerhalb Kapitalmarkt (Dummy)	-0.03	0.97
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital über Banken (Dummy)	-0.25	0.81
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fremdkapital andere Quellen (Dummy)	1.20	0.24
Schwerpunkt Kapitalbeschaffung Fördergelder öffentliche Hand (Dummy)	0.38	0.71
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	2.82	0.01**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	0.28	0.79
Konstante	-0.98	0.34

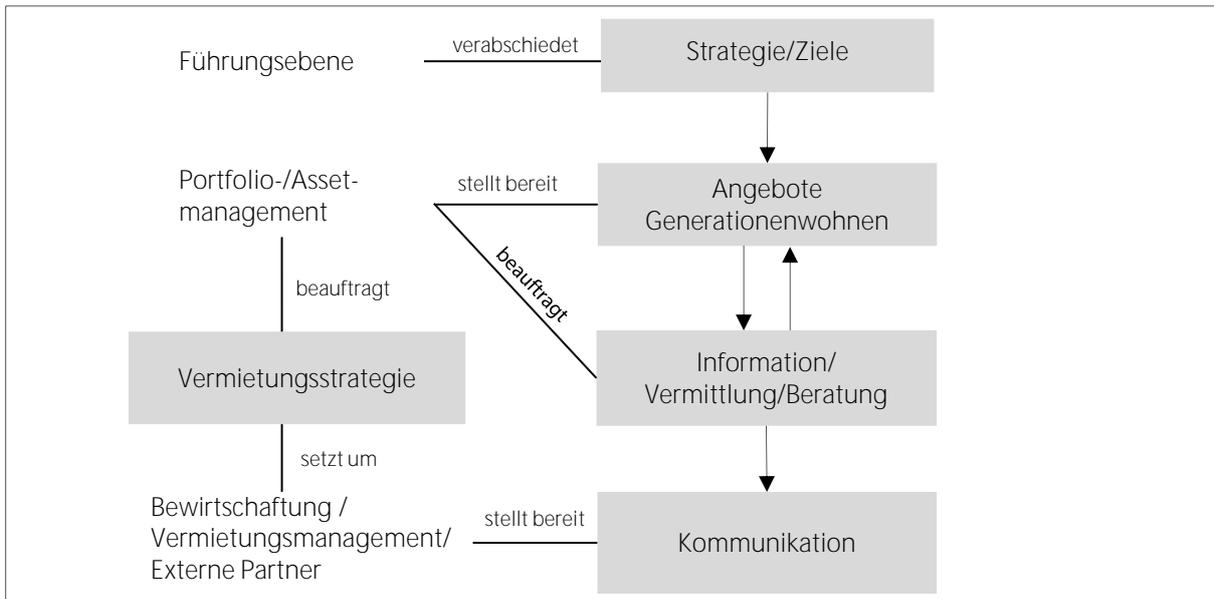
Daten: Online-Befragung

## 6.9.2 Analyse der Umsetzung

### Handlungsbereiche und Akteure

Aus der Dokumentenanalyse und den Interviews leiten wir vier Handlungsbereiche ab: Strategien/Konzepte zum Generationenwohnen formulieren, Angebote stellen, Information/Beratung und Vermittlung sowie Kommunikation.

Abbildung 51  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Generationenwohnen



Quelle: eigene Darstellung

### Ergebnisse aus Praxisbeispielen

Die nachfolgenden Umsetzungsbeispiele beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden von der GESOBAU und der Netzwerkagentur GenerationenWohnen

#### Handlungsbereich: Strategien/Ziele zum Generationenwohnen verabschieden

Die städtische Wohnungsbaunternehmen GESOBAU hat in enger Zusammenarbeit mit dem Senat für Stadtentwicklung und Wohnen sowie dem Bezirk Reinickendorf Bereich Wirtschaft, Gesundheit, Integration und Soziales im Jahr 2021 das neue Theodor Quartier mit 388 Wohnungen im Märkischen Viertel eröffnet (Gesobau, 2019). Das Bauvorhaben ist seit der Entstehung des Viertels vor rund fünfzig Jahren, das erste große Bauvorhaben. Bei der Entwicklung wurden insbesondere die notwendigen Anforderungen an das neue Quartier analysiert. Die Integration in die bestehenden Gebäude, Grünanlagen sowie generationenübergreifendes und bezahlbares Wohnen wurden als Kernpunkte herausgearbeitet.

Unter den 388 Wohnungen sind insgesamt 50 barrierefreie Seniorenwohnungen, von denen fünf zur uneingeschränkten Rollstuhlnutzung ausgelegt sind. Dies ermöglicht es Familien und heterogenen Altersgruppen, in unmittelbarer Nähe zueinander leben. Die GESOBAU als größte Bestandshalterin im Märkischen Viertel war für den Berliner Senat als Partner wichtig, um das Quartier lebenswert und bezahlbar zu gestalten. 60 % der Wohnungen sind gefördert, um neben unterschiedlichen Generationen auch unterschiedlichen Einkommensklassen Wohnraum zu bieten.

#### Handlungsbereich: Angebote Generationenwohnen stellen

Das landeseigene Wohnungsunternehmen GESOBAU eröffnete im Jahr 2018 ein großes Neubauprojekt in Berlin Pankow in der Mendelstraße. Insgesamt entstanden 351 Mietwohnungen, wobei in einem Aufgang der Mendelstraße eine Hausgemeinschaft integriert wurde. Der entsprechende Wohnraum im Neubauprojekt, der **durch die "Gruppe 13. März e.V." bezogen wurde, wurde von GESOBAU Entscheidungsträgern nach Gesprächen mit dem Verein, die durch die Netzwerkagentur GenerationenWohnen organisiert wurden, angeboten.**

Das Konzept für die Hausgemeinschaft - eine Wohnungsliste mit den gewünschten Wohnungsgrößen - wurde durch den Verein entwickelt und an die GESOBAU übergeben, die diese dem Generalübernehmer zur Realisierung übergeben hat. Ein wichtiger Punkt war zudem die Bereitstellung einer Gemeinschaftsfläche im Erdgeschoss, die als Gemeinschaftsraum genutzt werden kann und an den Außenbereich angeschlossen ist.

Es wurde ein Kooperationsvertrag zwischen der Netzwerkagentur und der GESOBAU geschlossen sowie zwischen der GESOBAU und dem Verein.

Diese Verträge regeln insbesondere die Mietsache und räumen der Gruppe ein zweimonatiges Vorschlagsrecht für freiwerdende Wohnungen ein. Die Gruppe wohnt seit 2019 in der Mendelstraße (STATTBAU GmbH Netzwerkagentur GenerationenWohnen).

Dieses Modell des GenerationenWohnen kennzeichnet sich insbesondere dadurch, dass die Hausgemeinschaft innerhalb des Aufgangs eine homogene Gruppe von Menschen mit ähnlicher Altersgruppe darstellt, jedoch in das Neubauprojekt mit einer heterogenen Altersstruktur eingegliedert ist

#### Handlungsbereich: Information/Beratung/Vermittlung

Netzwerkagentur GenerationenWohnen ist ein Projekt der Stadtbau GmbH, das seit 2008 durch den Dienstleistungsauftrag des Landes Berlin zu den Themen gemeinschaftsorientiertes und generationenübergreifendes Wohnen zur Miete oder im Eigentum, selbstorganisiert, bei einer Genossenschaft oder einer Wohnungsbaugesellschaft informiert, berät und vermittelt.

Die Netzwerkagentur war Vermittler und maßgeblich an der Realisierung der Hausgemeinschaft im Neubauprojekt der GESOBAU in Berlin Pankow (s.u) beteiligt.

Die Kerngruppe ist mit dem Wunsch, eine Hausgemeinschaft zu gründen, auf die Netzwerkagentur als erste Anlaufstelle zugekommen. Diese konnte durch ihre Expertise in der Wohnungswirtschaft Gespräche mit der GESOBAU organisieren und hat letztendlich die Realisierung der Hausgemeinschaft begleitet.

#### Einschätzung aus Fokusgruppen

In einer Fokusgruppe wurde mit einer Gruppe von Senioren mit dem Durchschnittsalter 65 das Thema Generationenwohnen diskutiert.

Aus der nicht repräsentativen Diskussion lassen sich folgende Erkenntnisse ziehen: Generationenwohnen ist für ältere Menschen äußerst interessant, da es insbesondere in Zeiten von abnehmenden familiären Bindungen, gegen Vereinsamung hilft. Einerseits möchten Senioren nicht alleine sein und andererseits auch nicht nur mit anderen alten Menschen leben. Das Generationenwohnen lässt sich dabei nicht nur über die gemischte Mieterstruktur definieren, sondern insbesondere über gemeinschaftliche Strukturen wie Gemeinschaftsräume und/oder Außenlagen z.B. Mietergärten. Das Interesse und der Wille am gemeinschaftlichen Leben teilzunehmen sind dabei wichtig. Es wurde jedoch festgestellt, dass die Unterstützung zwischen den Generationen keine Alternative zur professionellen Pflege darstellt.

Es fehlen Informationen zu Generationenprojekten, Möglichkeiten für Bewerbungen sowie eine Wohngruppe zu formen insbesondere für sozio-ökonomisch schwächere Gruppen.

#### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch lassen sich Erkenntnisse zu Herausforderungen und Chancen in den Handlungsfeldern zusammenfassen.

#### Handlungsbereich: Strategien/Konzepte zum Generationenwohnen formulieren

##### Herausforderungen

- Eindeutige Begriffserklärung nötig

- Generationenwohnen ist ein gutes Konzept/Projekt jedoch nicht wichtigstes Konzept – gemeinschaftliches Wohnen ist wichtiger als Generationenwohnen
- Spannungsfeld zwischen bezahlbarem Wohnraum sowie zusätzlichen Fläche für Generationenwohnen Angebote schaffen
- Wiedervermietbarkeit wenn Grundrisse zu sehr auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnitten sind (z.B. Clusterwohnungen)
- Geringe Nachfrage nach unterschiedlichen speziellen Modelle

#### Chancen

- Kooperation mit Betroffenen und Experten bei der Konzipierung
- Nachhaltige Quartiere erhöhen Attraktivität

#### Handlungsbereich: Information/Beratung/Vermittlung

##### Herausforderungen

- Persönliche Beratung sehr wichtig (Büros/Außenstellen - mehr Zeit/Geduld wichtig)
- Begleitung im Bewerbungsprozess
- Von Beratung bis Realisierung, Interessierte halten (Wegfall z.B; wegen Todesfall oder kein Interesse mehr)
- Unterschiedliche Anforderungen für Altersbilder
- Kontakt zwischen Wohnungsunternehmen und möglichen Wohngruppen
- Wohnungsbauunternehmen eher selten, inzwischen wenige Anfragen von diesen (kommunale, 1 private – Mietpreise in der Privatwirtschaft oft zu hoch – Wohnung voll vermietet)
- Homogene Gruppen von älteren Personen, haben z.B. mehr Zeit

##### Chancen

- Hohe Nachfrage von Gruppen 50 + und Gruppen Renteneintrittsalter
- Regionalgruppen/Wohntisch wird gegründet zur Erstberatung

#### Handlungsbereich: Umsetzung/Wohnform zur Verfügung stellen

##### Herausforderungen

- Aus Sicht der Senioren, Generationenwohnen ermöglicht nicht das zu Hause leben, Hilfe im Krankheitsfall fehlt
- Fragen die offen bleiben, z.B. bei Gemeinschaftsräumen - wer betreibt diese? Flächeneffizienz (weniger Wohnraum)
- Ausreichende Berücksichtigung von Barrierefreiheit/Mobilität nötig

##### Chancen

- Im Neubau ist die Umsetzung einfacher als im Bestand (strenge Förderrichtlinien) – Durchmischung wird angestrebt
- Clusterwohnung: es gibt Nachfrage dafür, warum können Wohnungsunternehmen, dies nicht umsetzen

### 6.9.3 Diskussion

Die Erkenntnisse aus den Umsetzungsbeispielen ermöglichen es, allgemeine Aussagen zur Einordnung des Handlungsfelds zu machen, Antworten auf Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu geben und die Wirkung einzuschätzen.

#### Einschätzung der Wirkung

Mit den unterschiedlichen Modellen des Generationenwohnen können Wohnungsunternehmen es älteren Menschen ermöglichen in Wohnungen zu leben, die ihren körperlichen Ansprüchen entsprechen und auch ein sozial nachhaltiges Umfeld bieten. Generationenwohnen bietet insbesondere in Stadtregionen, in welchen die familiäre Unterstützung im Alltag zunehmend abnimmt, Netzwerke, in denen sich Menschen unterschiedlicher Altersgruppen gemäß ihren Bedürfnissen unterstützen und gemeinsam Zeit verbringen können.

Die Wirkung solcher Konzepte ist für die betroffenen Mieter und Mieterinnen hoch. Generationenwohnen erfordert neben der Heterogenität der Mieterstruktur jedoch vor allem Gemeinschaftsflächen. Hier besteht insbesondere in angespannten Märkten die Herausforderung bezahlbaren Wohnraum unter Berücksichtigung der zusätzlichen Anforderungen an den Raum zu schaffen.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Angebote zum Generationenwohnen werden insbesondere im Bereich des Portfolio-/Asset Management unter Einbindung des Bau- und später des Vermietungsmanagement entwickelt. Bei der Entwicklung sowie bei der Einbindung älterer Menschen im Planungsprozess können insbesondere Kooperationspartner mit entsprechender Expertise einbezogen werden.

Die frühe Einbeziehung und Koordination mit den späteren Mieterinnen und Mietern hilft nicht nur, die Umsetzung zu optimieren. Es reduziert auch den Aufwand später im Betrieb.

#### Reichweite des Handlungsfelds

Wohnungsunternehmen können mit Angeboten zum Generationenwohnen „Mover“ und „Stayer“ ansprechen. Da diese Maßnahmen sich nicht nur auf ältere Menschen beschränkt ist bei der Planung, Umsetzung und Ansprache besondere Kommunikation sowie frühzeitige Einbindung notwendig. Maßnahmen zum Generationenwohnen können mit diversen Handlungsfeldern verknüpft werden z.B. Neubauprojekte, Erneuerungsprojekte, Nachbarschaftsangebote oder Ansprechpartner.

Tabelle 22  
Reichweite des Handlungsfelds „Generationenwohnen“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	x
	Soziale Einbindung	x
	Unterstützung	
Phase	Bau	x
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

#### 6.9.4 Interviews

- Stadtbau GmbH, Constance Cremer, Geschäftsführung, Wohnungsbau, Gemeinschaftliche Wohnformen
- GESOBAU, Helene Böhm, Leiterin Sozial- und Quartiersmanagement

## 6.10 Nachbarschaftsangebote

### 6.10.1 Ausgangssituation

#### Ziel der Maßnahme

Wohnquartiere sind nicht nur ein räumliches Wohnumfeld, sondern auch ein Soziales. Hier werden soziale Netze aufgebaut, soziale Dienste angeboten und nachgefragt, und hier findet nachbarschaftliches Verhalten der Bewohnerinnen statt.

Nachbarschaftsangebote dienen insbesondere dazu, Gemeinschafts- und Hilfeangebote für die Bewohnerinnen einer bestehenden Siedlung zu bieten. Solche Angebote können sowohl durch informelle oder formelle Unterstützung erbracht werden. Informelle Unterstützung erfolgt privat, unentgeltlich und ohne Organisation durch Dritte. Formelle Angebote werden meist durch institutionelle Organisation Dritter wie z.B. von Wohnungsunternehmen, einer gemeinnützigen Organisation oder auch von Selbsthilfe-Initiativgruppen bereitgestellt (Fromm & Rosenkranz, 2019). Dabei steht die Förderung des generationenübergreifenden Zusammenlebens und der Nachbarschaftshilfe im Mittelpunkt.

**Beispiele für Nachbarschaftsangebote sind Begegnungsstätten im Wohnquartier oder das Modell „Wohnen gegen Hilfe“ dar. Dabei vermieten ältere Menschen ein Zimmer in ihrer Wohnung an einen jungen oder alleinstehenden Menschen. Der Untermieter zahlt keine oder eine reduzierte Miete. Als Gegenleistung unterstützt er die ältere Person je nach Vereinbarung bei unterschiedlichen Aufgaben z.B. Einkauf, Hausputz oder leistet nur Gesellschaft.**

#### Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

Vertreterinnen und Vertreter von Wohnungsunternehmen, die im Portfoliomanagement, in der Neubau- und Bestandsentwicklung, der Investition in Neu- und Umbau oder in der Planung und Architektur tätig sind, haben beantwortet, ob von ihnen Nachbarschaftsangebote umgesetzt werden und wie sie das Thema einschätzen.

In Deutschland werden Nachbarschaftsangebote deutlich häufiger als in der Schweiz angeboten und nachgefragt (34 %, 19 %). In der Schweiz setzen etwa (28 %) das Angebot nicht um, sind jedoch interessiert. In Deutschland ist der Anteil aufgrund der bereits umgesetzten Angebote geringer.

#### Einschätzung der Nachfrage

Nachbarschaftsangebote werden aktuell bereits umgesetzt. Die Häufigkeit und Nachfrage unterscheiden sich dabei.

Nachbarschaftsangebote für Senioren werden aktuell bereits von allen Eigentümerformen umgesetzt. Die Resonanz ist dabei gemischt. Insbesondere kommunale Unternehmen bieten Nachbarschaftsangebote überdurchschnittlich an (66 %). Dabei geben 33 % an, dass die angebotenen Leistungen kaum nachgefragt werden. Bei den privatwirtschaftlichen Unternehmen bieten nur 29 % Nachbarschaftsangebote an, Genossenschaften 38 %. 25 % privatwirtschaftliche Unternehmen als auch 23 % Genossenschaften, die das Konzept nicht umsetzen finden es interessant. Ein wesentlicher Anteil dieser Eigentümergruppen kennt sich nicht mit diesen Maßnahmen aus.

Nachbarschaftsangebote werden von mittleren bis sehr großen Unternehmen häufiger angeboten als von kleinen Unternehmen. Dabei ist die Nachfrage in sehr großen Unternehmen am höchsten (100 %). Das Interesse an diesem Konzept ist auch bei sehr großen Unternehmen, die das Konzept aktuell nicht umsetzen, am größten (40 %).

In angespannten Wohnungsmärkten werden Nachbarschaftsangebote doppelt so häufig (46 %) angeboten als in ausgeglichen (20 %) bzw. gemischten (31 %) Wohnungsmärkten. Dabei ist die Nachfrage in ausgeglichenen Märkten deutlich höher (100 %).

Sowohl in Großstädten als auch in Städten werden Nachbarschaftsangebote von etwa der Hälfte der Unternehmen angeboten. Dabei ist die tatsächliche Nachfrage in Städten deutlich höher als in Großstädten. In ländlichen Räumen wird das Angebot aktuell nicht umgesetzt. 67 % der Befragten geben jedoch an, dass diese Maßnahme für sie interessant erscheint. 33 % der Befragten in ländlichen Räumen wissen nichts über das Angebot.

Bezogen auf das Preissegment des Portfolios werden Nachbarschaftsangebote bei günstigen Wohnungen mit 70 % am häufigsten umgesetzt. Dabei wird mehr als die Hälfte des Angebots gut nachgefragt. 34 % der Unternehmen mit teuren Wohnungen bieten Nachbarschaftsangebote an. Dabei ist die Nachfrage geteilt. Unternehmen mit marktüblichen Wohnungen setzten die Maßnahme kaum um 17 %. Etwa die Hälfte der Unternehmen mit teuren Wohnungen hat sich zu diesem Thema nicht geäußert.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der untenstehenden Wohnungsmarktkriterien auf die Variable Nachbarschaftsangebote misst, zeigt auf, dass ausschließlich die Priorität des Thema „Wohnen im Alter“ in der Unternehmensstrategie einen signifikant positiven Einfluss auf Nachbarschaftsangebote hat (20).

Tabelle 23

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Nachbarschaftsangebote“ (n=100, R<sup>2</sup>=40 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	0.03	0.98
Kommunales Unternehmen (Dummy)	0.58	0.57
Genossenschaft (Dummy)	0.62	0.54
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	0.58	0.56
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	1.28	0.20
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	0.65	0.52
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-0.23	0.82
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	-0.93	0.36
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglicherer Markt (Dummy)	-0.69	0.49
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	0.44	0.66
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	-0.61	0.54
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	0.68	0.50
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	4.69	0.00**
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	-0.66	0.51
Konstante	3.02	0.00

Daten: Online-Befragung

## 6.10.2 Analyse der Umsetzung

### Handlungsbereiche und Akteure

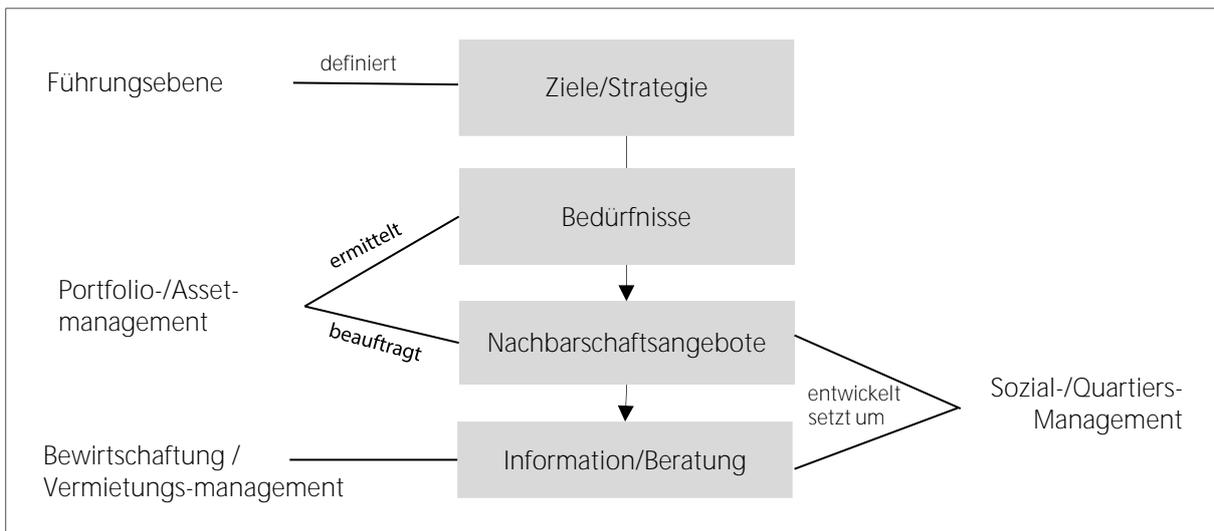
Aus der Dokumentenanalyse und den Interviews leiten wir vier Handlungsbereiche ab: Ziele/Strategien für Nachbarschaftsangebote formulieren, Bedürfnisse basierend auf Mietergruppe ermitteln, Nachbarschaftsangebote umsetzen sowie informieren und beraten,

Wir nehmen an, dass der Abbau von Hürden bei der Formulierung und Analyse passender Nachbarschaftsangebote durch effizientere Koordination zwischen den Wohnungsunternehmen, Quartiersmanagement und

den Bewohnern bzw. Bewohnerorganisationen erfolgt. Auch bei der Umsetzung führt eine bessere Koordination zu passenden notwendigen Angeboten.

Das Quartiersmanagement der Stadt oder des Staates stellt jährlich entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung, die bei entsprechender Koordination genutzt werden können. Weiterhin ist das Handlungsfeld Informieren und Beraten eng mit den anderen Handlungsfeldern zu verbinden.

Abbildung 52  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Nachbarschaftsangebote



Quelle: eigene Darstellung

### Ergebnisse aus Umsetzungsbeispielen

Die nachfolgenden Umsetzungsbeispiele beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden der AWO Berlin und GESOBAU.

#### Handlungsfeld Ziele/Strategie und Analyse

Seit dem Jahr 2017 hat das städtische Wohnungsbauunternehmen GESOBAU eine Quartierskoordinatorin im Stadtteil Märkisches Viertel bzw. im Bezirk Wedding. Diese Koordinatorin initiiert und unterstützt soziale, generationenübergreifende und kulturelle Aktivitäten von Mietern und Mieterinnen. Weiterhin vermittelt diese zwischen der GESOBAU, Mietern und unterschiedlichen Gruppen, Vereinen, Initiativen und Trägern, um passende Modelle umzusetzen oder zu fördern.

Hier finden die zentrale Analyse und strategische Ausrichtung für die Bedürfnisse und Interessen der Anwohner statt. Weiterhin ist dies die zentrale Koordinationsstelle für die genannten Bezirke bzw. im Viertel, um Vernetzung und Kooperation für passende Angebote im Quartier zu ermöglichen.

#### Handlungsbereich: Umsetzung

Die AWO - Arbeiterwohlfahrt e. V. arbeitet mit Vereinen, Verbänden und Wohnungsunternehmen zusammen, um Nachbarschaftsangebote zu unterstützen. Der Verein bespielt beispielsweise Gemeinschaftsräume oder organisiert Begegnungs- und Freizeittätten. Die Förderung der Aktivitäten erfolgt über das Land, den Bund oder die Stadt.

Das landeseigene Wohnungsunternehmen GESOBAU unterstützt und initiiert zahlreiche Aktivitäten: Nachbarschaftsentwicklung, Projekte, die die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen erhöhen, die Integration

in die soziale Gemeinschaft und freiwilliges Engagement fördern. Zusätzlich schafft und betreibt das Unternehmen in Zusammenarbeit mit öffentlichen Instanzen und Bürgerinitiativen Treffpunkte in den Bezirken, um gemeinsame Aktivitäten zu ermöglichen.

#### Einschätzung aus Fokusgruppen

In einer Fokusgruppe wurde mit der Altersgruppe 65plus Quartiersangebote diskutiert. In der Fokusgruppen waren hauptsächlich Mieterinnen und Mieter der GESOBAU vertreten, die Zugang zu solchen Angeboten haben.

Aus der nicht repräsentativen Diskussion lassen sich drei Erkenntnisse zu dem Thema Nachbarschaftsangebote ziehen: Angebote Vor-Ort sind ganz wichtig und werden von Senioren nachgefragt. Diese sollten am besten Vor-Ort beworben werden, da EDV-Nutzung für Senioren nicht realistisch für den Alltag ist. Es werden insbesondere explizite Ansprechpartner benötigt. Eine optimierte Koordination ist wichtig, um Doppelangebote, die sich zeitlich überschneiden, zu vermeiden.

#### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch lassen sich Erkenntnisse zu Herausforderungen und Chancen in den Handlungsfeldern zusammenfassen.

#### Handlungsfeld Strategie/Analyse

##### Herausforderungen

- Operativ: lokale Anbieter, Einwohner und Senioren zusammenführen
- Ansprechpartner, oft diverse Altersgruppen

##### Chancen

- Image: zum positiven Image beitragen
- Sozialer Faktor, Zusammenleben
- Operativ: direkter Kontakt mit Senioren

#### Handlungsbereich: Information, Beratung

##### Herausforderung

- Zusammenführen der Informationen für die Senioren in den entsprechenden Bezirken
- Vor-Ort Beratung bieten

##### Chancen

- Direkter Kontakt mit den Senioren erhöht Informationsfluss
- Werbung in Begegnungsstätten

#### Handlungsbereich: Umsetzung

##### Herausforderung

- Großer Bedarf an ehrenamtlichen Mitarbeitern, schwindendes Ehrenamt
- Mobilität - wie kommen ältere Menschen zum Angebot
- Physische Probleme

- Finanzierung – kostenpflichtige Angebote oft nicht leistbar
- Altersgerechtes Wohnen - großes Problem in Berlin – Umsetzung der Maßnahmen
- Sicherheit
- Koordination mit unterschiedlichen Akteuren

#### Chancen

- Finanzierung durch Stadt, Land, Bund bereitgestellt
- Dienstleistungen, die von Senioren gewünscht sind, nicht komplex z.B. Nachfrage: Kuchen essen, gemeinsame Zeit verbringen, Ergänzung- und Beratungsangebote

### 6.10.3 Diskussion

#### Einschätzung der Wirkung

Nachbarschaftsangebote unterstützen das soziale Umfeld und Integration aller Bewohner in das Wohnquartier. Für Senioren, die mit erhöhtem Alter weniger Mobilität besitzen, erhöht sich die Wichtigkeit der gelebten Nachbarschaft in der unmittelbaren Umgebung sowie entsprechender Angebote. Nachbarschaftsangebote können somit nachhaltig die Zufriedenheit der Mieterinnen und Mieter erhöhen und es ihnen ermöglichen auch im hohen Alter im Quartier zu leben und an der Gemeinschaft teilzuhaben.

Formelle Nachbarschaftsangebote, die durch z.B. Wohnungsunternehmen mitorganisiert werden, sind insbesondere dort wichtig, wo das Wohnquartier durch seinen strukturellen Aufbau Anonymität fördert (z.B. Hochhaussiedlung) oder eine erhöhte Fluktuation, den Aufbau informeller Strukturen entgegenwirkt.

#### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Nachbarschaftsangebote bedürfen erhöhter Koordination mit dem Quartiersmanagement, da sich hier einige Überschneidungen ergeben. Auf der operativen Ebene funktionieren die Angebote nach Initiierung weitestgehend eigenständig. Die Führungsebene muss insbesondere Entscheidung darüber treffen, inwiefern Räumlichkeiten für diese Angebote zur Verfügung gestellt werden.

#### Reichweite des Handlungsfelds

Wohnungsunternehmen können mit Nachbarschaftsangeboten insbesondere „**Stayer**“ **aber auch** „**Mover**“ ansprechen. Da diese Maßnahmen sich nicht nur auf ältere Menschen beschränkt ist bei der Planung, Umsetzung und Ansprache besondere Kommunikation sowie frühzeitige Einbindung notwendig. Nachbarschaftsangebote können mit diversen Handlungsfeldern verknüpft werden z.B. Neubauprojekte, Generationenwohnen oder Ansprechpartner.

Tabelle 24  
Reichweite des Handlungsfelds „Nachbarschaftsangebote“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	x
	Mover Zuzügler	x
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	x
Angebot	Wohnen	
	Soziale Einbindung	x
	Unterstützung	x
Phase	Bau	
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

#### 6.10.4 Interviews

- AWO Berlin, Damaris Koch-Christen
- GESOBAU, Helene Böhm, Leiterin Sozial- und Quartiersmanagement

## 6.11 Ansprechpartner

### 6.11.1 Ausgangssituation

#### Ziel der Maßnahme

Ansprechpartner für Senioren werden als niederschwelliges Serviceangebot eingesetzt (z.B. Kundencenter, Hauswarte). Meist geschulte Ansprechpartnerinnen stehen Senioren z.B. bei der Planung eines Umzuges, Möglichkeiten der Wohnraumanpassung oder altersgerechten Wohnformen beratend zur Seite. Ansprechpartner können auch gemeinsam nach Lösungen suchen und nach Wunsch auf lokale Angebote und Freizeitgestaltungsmöglichkeiten vermitteln. Ansprechpartner werden in der Regel von der Hausverwaltung gestellt und müssen nicht separat vergütet werden.

#### Welches Potenzial hat das Themenfeld aus Sicht von Marktteilnehmenden?

Das Serviceangebot wird sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz zu ähnlichen Anteilen umgesetzt (42 % bzw. 40 %). Dabei wird die Maßnahme bei etwas mehr als der Hälfte nachgefragt. Etwa ein Fünftel der Wohnungsunternehmen in Deutschland und der Schweiz setzt die Maßnahme nicht um, findet sie aber interessant.

#### Einschätzung der Nachfrage

Ansprechpartner für Senioren werden aktuell bereits von allen Eigentümerformen angeboten. Die Häufigkeit und Nachfrage unterscheiden sich dabei. Die Resonanz ist dabei gemischt. Dabei wird deutlich, dass insbesondere kommunale Unternehmen das Serviceangebot umsetzen. Während bei 67 % das Angebot gut ankommt, geben 33 % an, dass die angebotenen Leistungen kaum nachgefragt werden. Bei den privatwirtschaftlichen Unternehmen setzt etwa die Hälfte der Befragten das Angebot um (40 %). 33 % der befragten Genossenschaften bieten dieses Serviceangebot aktuell an. Dabei geben davon 29 % an, dass die angebotenen Leistungen kaum nachgefragt werden.

Das Serviceangebot Ansprechpartner für Senioren wird mehrheitlich von kleinen bis mittleren Unternehmen umgesetzt (42 % bzw. 40 %). Dabei sinkt die Nachfrage der Maßnahme mit der Größe des Unternehmens. Große und sehr große Unternehmen bieten diese Leistung kaum an (13 % bzw. 20 %). Diese geben mit etwa gleichem Anteil an, dass dieses Angebot für sie interessant bzw. uninteressant ist.

In angespannten Wohnungsmärkten wird das Serviceangebot deutlich häufiger (55 %) angeboten als in ausgeglichenen (32 %) bzw. gemischten (29 %) Wohnungsmärkten. Dabei bleibt etwas weniger als die Hälfte des Angebotes ungenutzt.

Sowohl in Großstädten als auch in suburbanen Räumen wird das Serviceangebot von der Hälfte der Unternehmen angeboten. Dabei ist die tatsächliche Nachfrage in den Großstädten deutlich höher. In Städten wird die Maßnahme von etwa 39 % umgesetzt. Hier ist die Nachfrage deutlich höher im Vergleich zu den Großstädten und suburbanen Räumen. In ländlichen Räumen wird das Angebot aktuell nicht umgesetzt. 67 % der Befragten geben jedoch an, dass diese Maßnahme für sie interessant erscheint.

Bezogen auf das Preissegment des Portfolios werden Ansprechpartner für Senioren bei Unternehmen mit günstigen Wohnungen zu 57 % umgesetzt. Dabei ist die Nachfrage eher gering, 33 % des angebotenen Services wird kaum nachgefragt. Die Hälfte der Unternehmen mit teuren Wohnungen bieten das Serviceangebot an. Dabei ist die Nachfrage 100 %. Unternehmen mit marktüblichen Wohnungen setzen die Maßnahme mit 44 % um, dabei ist die Nachfrage hier auch unterdurchschnittlich. Etwa ein Fünftel der Unternehmen mit marktüblichen und teuren Wohnungen findet die Maßnahme interessant. Bei Unternehmen mit günstigen Wohnungen, ist das Interesse nur bei etwa 10 %.

Eine Regressionsanalyse, die den Einfluss der untenstehenden Wohnungsmarktkriterien auf die Variable Ansprechpartner misst, zeigt auf, dass auch hier ausschließlich die Priorität des Thema „Wohnen im Alter“ in der Unternehmensstrategie einen signifikant positiven Einfluss auf Ansprechpartner hat (21).

Tabelle 25  
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Ansprechpartner“ (n=104, R<sup>2</sup>=42 %)

	t	P>t
Privatwirtschaftliches Unternehmen (Dummy)	-0.74	0.46
Kommunales Unternehmen (Dummy)	-0.70	0.49
Genossenschaft (Dummy)	-0.01	0.99
Portfoliogröße (linear: klein bis groß)	-0.85	0.40
Schwerpunkt Portfolio Großstädte (Dummy)	0.29	0.77
Schwerpunkt Portfolio Städte (Dummy)	-1.16	0.25
Schwerpunkt Portfolio Suburbaner Raum (Dummy)	-0.55	0.58
Schwerpunkt Wohnungsmarkt hohe Nachfrage (Dummy)	0.48	0.63
Schwerpunkt Wohnungsmarkt Ausgeglichener Markt (Dummy)	-0.17	0.86
Schwerpunkt Preissegment Günstige Wohnungen (Dummy)	0.31	0.76
Schwerpunkt Preissegment Marktübliche Wohnungen (Dummy)	0.95	0.35
Anzahl Regionen, in denen das Wohnungsunternehmen Bestand hält (Dummy)	-0.88	0.38
Gewicht Strategie Wohnen im Alter (linear: gering bis hoch)	5.97	0.00
Land (0=Deutschland, 1=Schweiz)	-0.15	0.88
Konstante	4.11	0

Daten: Online-Befragung

### 6.11.2 Analyse der Umsetzung

#### Handlungsbereiche und Akteure

Aus der Dokumentenanalyse und den Interviews leiten wir drei Handlungsbereiche ab: Planung, Umsetzung und Information.

Die Geschäftsleitung sowie das Asset Management geben Vermietungsziele sowie entsprechende Maßnahmen dafür vor. Für Senioren als Zielgruppe wird von diesen Abteilungen festgelegt, welche zusätzlichen Ressourcen für die Ansprache, Verwaltung oder Gewinnung der Gruppe zur Verfügung gestellt werden. Das Asset Management gibt die beschlossenen Maßnahmen weiter.

Die Vermietung und Verwaltung informieren und implementieren die Maßnahmen in der Praxis und präzisieren diese basierend auf den Mieterinnen und Mietern im Haus. Diese Abteilungen haben Kenntnisse über die Mieterschaft und deren Bedürfnisse.

#### Ergebnisse aus Umsetzungsbeispielen

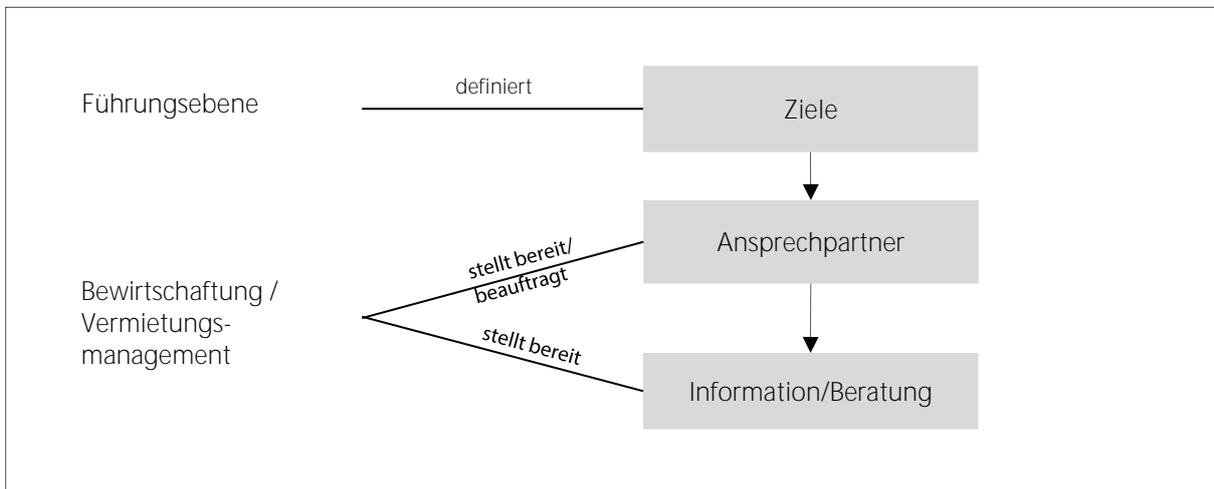
Die nachfolgenden Umsetzungsbeispiele beruhen auf den zitierten Quellen sowie auf Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden der GESOBAU sowie des Sozialunternehmens SOPHIA.

#### Handlungsbereich: Planung

Das landeseigene Wohnungsunternehmen GESOBAU hat basierend auf dem erhöhten Bedarf für Ansprechpartnern von Senioren, telefonische Sprechstunde für Seniorinnen im Jahr 2021 eingeführt. Dies wurde als Pilotprojekt zunächst für ein Jahr beschlossen. Eine Weiterführung war bei entsprechender Nachfrage geplant. Zudem bietet die GESOBAU Sprechstunden in Kundencenter Vor-Ort an.

Die Wohnungsbaugesellschaft hat die SOPHIA mit dieser Leistung beauftragt, da die interne Seniorenbeauftragte in Rente gegangen ist und intern die Ressourcen sowie das Knowhow für diesen Service nicht ausreichend vorhanden ist. Senioren jedoch als wichtige Gruppe mit besonderem Bedarf erkannt wurden.

Abbildung 53  
Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Ansprechpartner



Quelle: eigene Darstellung

Handlungsbereich: Information

Die Kommunikation zu Ansprechpartnern kann zielgruppenspezifisch erfolgen oder in die gewöhnliche Mieterkommunikation eingebunden werden. Die GESOBAU und SOPHIA Berlin GmbH als Tochterunternehmen der Degewo sowie der Stadt und Land kommuniziert ihre Angebote zu Ansprechpartner mehrheitlich auf der Webseite oder in Pressemitteilungen.

SOPHIA bietet auch Schulungen für Wohnungsunternehmen, die solche Angebote selbst anbieten möchten.

Handlungsbereich: Umsetzung

Die GESOBAU bietet Sprechstunden vor Ort an, diese sind jedoch nicht speziell auf Senioren ausgerichtet und wird eher von Jüngeren genutzt. Auch die Online-Beratung wird eher von jüngeren Menschen genutzt. (Service-Büros, Sozialberatung, online-Beratung seit Corona, telefonische Beratung). Bei der Vor-Ort-Beratung ist das Wetter ein großer Einflussfaktor.

SOPHIA Berlin GmbH als Tochterunternehmen der Degewo sowie der Stadt und Land versteht sich als sozialer Dienstleister für Mieter und Mieterinnen, Wohnungsunternehmen, die ihren Mietern Service bieten wollen, und Sozialpartner. Neben einem Hausnotruf und Betreuungskonzepten bietet SOPHIA Beratungsangebote für Ältere durch ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Mieterinnen können über das Telefon die SOPHIA-Zentrale rund um die Uhr erreichen. Sie berät in allen Alltagsfragen und vermittelt professionelle Dienstleistungen, zum Beispiel „Essen auf Rädern“ oder häusliche Pflege. Die Zentrale stellt darüber hinaus den Kontakt zu den Helfenden des SOPHIA-Netzwerks her. Die ehrenamtlichen Betreuer und Betreuerinnen begleiten Sie zum Beispiel zum Arzt oder erledigen den Gang zur Apotheke. Im Notfall können über die SOPHIA-Zentrale auch Angehörige benachrichtigt werden.

Seit Januar 2023 bietet SOPHIA im Auftrag der Stadt und Land spezielle Telefonsprechstunden (keine Beratungsleistung) für Senioren an. Da diese spezielle Sprechstunde erst in diesem Jahr eingeführt wurde, gibt es bislang wenig Erfahrungswerte.

Da die Anrufer nicht bekannt sind, müssen sie anklopfen. Es werden zunächst folgende allgemeine Fragen gestellt: „Was ist das Problem, wo wohnen sie?“ Die Telefonsprechstunde ist hierbei keine Beratung. Oft melden sich Angehörige bei der Online-Beratung für die Senioren.

Die häufigsten Themen sind ein Umzug in bezahlbare seniorengerechte Wohnung (Verkleinerung ist nicht die Motivation, sondern Mobilität in der Wohnung - Pflegekassenzuschuss kann auch für den Umzug genutzt werden.), Anfragen zu Haushaltshilfen, Beratung zum Pflegegrad sowie Schwerbehindertenausweis.

Das Angebot wird vom Wohnungsunternehmen finanziert, welches SOPHIA pauschal bezahlt. („Rund um Sorglos-Paket“). Für die Senioren fallen somit keine Kosten an. Die Betreuung erfolgt hauptsächlich über eine Mitarbeiterin. Weitere Mitarbeiter stehen unterstützend zur Verfügung.

Es gab zudem ein Pilotprojekt, bei dem 200 ausgewählte Senioren explizit betreut wurden. Dieses Pilotprojekt wurde positiv angenommen.

### Einschätzung aus Fokusgruppen

In einer Fokusgruppe wurde mit der Altersgruppe 65plus Anpassungsmaßnahmen in der Wohnung diskutiert. In der Fokusgruppen waren hauptsächlich Mieterinnen und Mieter der GESOBAU vertreten, der Zugang oder Erfahrungen mit Ansprechpartnern haben.

Aus der nicht repräsentativen Diskussion lassen sich folgende Erkenntnisse ziehen:

Die Bewirtschaftung muss vor Ort ansprechbar sein. Informationsstellen (Kundencenter etc.) müssen räumlich gut erreichbar sein vor allem für unterstützungsbedürftige Senioren, die nicht mobil sind. Senioren bevorzugen persönliche Beratung, da persönliche Themen nicht gerne am Telefon mit einer unbekannt Person besprochen werden wollen.

### Chancen und Herausforderungen

Aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, den Fokusgruppen und dem Fachaustausch lassen sich Erkenntnisse zu Herausforderungen und Chancen in den Handlungsfeldern zusammenfassen.

### Handlungsbereich: Planung

#### Herausforderungen

- Für Wohnungsunternehmen fehlen oft die Ressourcen und Know-How um Senioren intensiv zu betreuen, beraten.
- bedarfsgerecht und zielorientierte Angebote zu schaffen (z.B. zu welchen Uhrzeiten werden die telefonischen Sprechstunden angeboten- Keine Sprechstunde von 12 bis 15 Uhr, eher vormittags oder später Nachmittag).

#### Chancen

- Senioren stellen eine wichtige Mietergruppe dar. Sie haben eine hohe Zahlungsmoral und sind bis hoch ins Alter selten im Forderungsmanagement vertreten (Interview SOPHIA 02.02.2023)
- Direkter Zugang zu Senioren und deren Bedürfnisse, Anliegen
- Der Bedarf wird bei Genossenschaften und anderen Wohnungsunternehmen klarer
- Aufgrund der Erfahrung von SOPHIA in diesem Bereich können Anliegen der Senioren gut eingeordnet oder zusätzlich notwendige Leistungen abgeschätzt und weitergeleitet werden

### Handlungsbereich: Information

#### Herausforderungen

- Neue Angebote sprechen sich erstmal langsam rum, danach z.B. viel Nachfrage auf einmal
- Es gibt auch saisonale Themen, die getaktet werden müssen

#### Chancen

- Bestehende Strukturen können genutzt werden

### Handlungsbereich: Umsetzung

#### Herausforderungen

- Für Wohnungsunternehmen fehlen oft die Ressourcen und Know-How um Senioren intensiv zu betreuen, beraten.

#### Chancen

- SOPHIA bespricht sich mit Wohnungsunternehmen und bietet die Leistungen je nach individuellem Bedarf. Ideen kommen häufig von SOPHIA, manchmal fehlt bei den Unternehmen die Phantasie, was man machen könnte.
- Telefonische Ansprache bietet den Vorteil, dass die Technik bei Senioren bekannt ist, dh. es gibt weniger Hürden. Mobilitätseingeschränkte Personen können davon profitieren. Zudem haben auch Angehörige die Möglichkeit anzurufen.

## 6.11.3 Diskussion

### Einschätzung der Wirkung

Ansprechpartner bieten älteren Mieterinnen und Mietern die Möglichkeit ihre Anliegen oder Fragen direkt vorzubringen und entsprechende weitere Maßnahmen zu ergreifen. Dabei ist zwischen persönlichen Ansprechpartnern Vor-Ort, der direkte Kontakt mit der Hausverwaltung oder organisierten Telefonsprechstunden zu unterscheiden. Ansprechpartner erhöhen die Zufriedenheit insbesondere von älteren Mietern, die den direkten Kontakt bevorzugen. Zudem ermöglichen sie es Wohnungsunternehmen aktuelle Informationen oder Angebote direkt an die Mieterinnen zu kommunizieren oder die aktuellen Bedürfnisse der Mieterinnen und Mieter zu kennen und auf diese soweit möglich einzugehen.

Die Wirkung zeigt sich nicht unmittelbar und bedarf einer längeren Anlaufzeit.

### Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in den Handlungsbereichen

Ansprechpartner werden insbesondere auf der operativen Ebene eingesetzt und können dort nach Initiierung weitestgehend eigenständig agieren. Es bedarf insbesondere einer erhöhten Abstimmung mit den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, um die entsprechenden Informationen zu platzieren und an die älteren Menschen weiterzugeben.

### Reichweite des Handlungsfelds

**Wohnungsunternehmen können mit Nachbarschaftsangeboten insbesondere „Stayer“ ansprechen.** Diese Maßnahme kann die Attraktivität der **Wohnung für „Mover“ erhöhen und** kann speziell auf ältere Menschen abgestimmt werden. Es muss eine notwendige Anlaufzeit beachtet werden, die Reichweite ist jedoch hoch. Ansprechpartner können mit diversen Handlungsfeldern verknüpft werden z.B. Neubauprojekte, Erneuerung und Anpassung, Nachbarschaftsangebote, Generationenwohnen oder Ansprechpartner.

Tabelle 26  
Reichweite des Handlungsfelds „Ansprechpartner“

Was	Kategorie	Betrifft
Zielgruppe	Stayer im Portfolio	x
	Mover im Portfolio	
	Mover Zuzügler	
Scope	Bedarfsgruppen	x
	Alle älteren Menschen	x
	Alle Generationen	
Angebot	Wohnen	
	Soziale Einbindung	
	Unterstützung	x
Phase	Bau	
	Betrieb	x
Kooperationen	Partner	ja

Quelle: Eigene Darstellung

#### 6.11.4 Interviews

- SOPHIA Berlin GmbH, Rebecca Mühlmann, Quartiersassistentin VBW & Mitarbeiterin der Servicezentrale
- SOPHIA Berlin GmbH, Jana Wenzlawek, Prokuristin

## 7 Mitwirkende

### Autorinnen und Autoren

- Dr. Joëlle Zimmerli (Zimraum GmbH)
- Johanna Sadiki, M.Sc. (Technische Universität Berlin)
- Prof. Dr. Peter Ilg (Hochschule für Wirtschaft Zürich)

### Hauptautorinnen nach Kapitel:

- Kapitel 1, 2, 3: Joëlle Zimmerli
- Kapitel 4: Johanna Sadiki
- Kapitel 5: Joëlle Zimmerli und Johanna Sadiki
- Kapitel 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6, 6.7, 6.8: Joëlle Zimmerli
- Kapitel 6.4, 6.9, 6.10, 6.11: Johanna Sadiki

### Forschungspraxispartner

#### Wohnungsunternehmen

- Corpus Sireo Real Estate GmbH
- Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG
- Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden e. G.
- GESOBAU AG
- GEWOBA AG
- Immobilien Basel-Stadt
- Industria Wohnen GmbH
- Lübecker Bauverein e. G.
- Terragon AG
- Vivawest Wohnen GmbH
- Vonovia SE

#### Öffentliche Verwaltung

- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin

#### Verbände

- Architektenkammer Berlin
- BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.
- IVD Immobilienverband Deutschland Region Berlin-Brandenburg;
- SVIT Zürich Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
- VIVD Verband der Immobilienverwalter Deutschland e.V.
- ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

#### Dienstleistung/Forschung

- Deutsches Zentrum für Altersfragen
- Netzwerkagentur GenerationenWohnen c/o STATTBAU GmbH
- SOPHIA Berlin GmbH

### Sozialwissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Kristin Wellner, Technische Universität Berlin, pbi

Prof. Dr. Peter Ilg, Hochschule für Wirtschaft Zürich, Swiss Real Estate Institute

### Fachliche Betreuung

Anne Bauer (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung BBSR)

## 8 Literaturverzeichnis

- Alisch, M., Hagspühl, S., Kreipl, C., & Ritter, M. (Hrsg), 2017: Alter (n) und soziale Nachhaltigkeit: interdisziplinäre Zugänge zu den Herausforderungen alternder Gesellschaften. University Press Kassel.
- Althaus, E., & Birrer, A., 2019: Zuhause alt werden. ETH Wohnforum.
- Angel, S., & Heitzmann, K., 2010: Auslöser, Verläufe und Auswirkungen von Überschuldung in Privathaushalten. Zugriff: [https://research.wu.ac.at/files/19845782/FB\\_01\\_2010.pdf](https://research.wu.ac.at/files/19845782/FB_01_2010.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- Auffenberg, J., 2021: Fachkräftemangel in der Pflege? In: Bericht zur Lage 2021: 145–153.
- Auffenberg, J., Becka, D., Schleicher, S., & Braun, E., 2022: Ich pflege wieder wenn... Zugriff: [https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Politik/Rente\\_Gesundheit\\_Pflege/Bundesweite\\_Studie\\_Ich\\_pflege\\_wieder\\_wenn\\_Langfassung.pdf](https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Rente_Gesundheit_Pflege/Bundesweite_Studie_Ich_pflege_wieder_wenn_Langfassung.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- BAGSO, BFSFJ., 2010: Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft, Vol. 16. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Balzter, S., 21.06.2023: Pflegeheimbetreiber Pfister: Geld allein löst Pflegeprobleme nicht. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Zugriff: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/benevit-betreiber-kaspar-pfister-geld-allein-loest-pflegeprobleme-nicht-18936539.html> [abgerufen am 08.02.2024].
- Barthelmes-Wehr, K., 2021: Social Impact Investing. Zugriff: [https://icg-institut.de/wp-content/uploads/2021/12/ICG\\_Social-Impact-Investing\\_Auftragsforschung-EBS\\_Final.pdf](https://icg-institut.de/wp-content/uploads/2021/12/ICG_Social-Impact-Investing_Auftragsforschung-EBS_Final.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- Beetz, S., & Wolter, B., 2015: Alter(n) im Wohnumfeld zwischen Individualisierung und kollektivem Handeln. In: van Rießen, A., Bleck, C. & Knopp R. (Hrsg.), Sozialer Raum und Alter(n). Springer VS: 207–224. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06600-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06600-0_11).
- Binckebanck, L., Götzen, R., Binckebanck, L., Götzen, R., 2017: Marketing für Wohnimmobilien. In: Arnold, D. Rottke, N.B., Winter, R. (Hrsg.), Wohnimmobilien. Springer Gabler: 925–985. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05368-0\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05368-0_35).
- Borgloh, S., Kehl, K., Lang, G., Westerheide, P., Then, V., Steffen, G., Schork, C., Fritz, A., Klie, T., Lincke, H.-J., & Oyoyo, S., 2010: **Soziale Wirkung und "Social Return"** – Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte. Zugriff: [https://www.soz.uni-heidelberg.de/wp-content/uploads/2019/09/abschlussbericht\\_SONG\\_CSI\\_171208\\_Lesefassung.pdf](https://www.soz.uni-heidelberg.de/wp-content/uploads/2019/09/abschlussbericht_SONG_CSI_171208_Lesefassung.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- Bosch-Lewandowski, S., Küchel, L., Graf, S., Abele, L., Ulrich, A., & Weeber, R., 2020: Soziale Mischung und gute Nachbarschaft in Neubauquartieren. Forschung für die Praxis, Band 23.
- Bosch-Lewandowski, S., Weeber, R., Lambrecht, K., & Greiner, D., 2014: Investitionsprozesse bei Wohnungseigentümergeinschaften mit besonderer Berücksichtigung energetischer und altersgerechter Sanierungen. Zugriff: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2014/DL\\_Investitionsprozesse.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2014/DL_Investitionsprozesse.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [abgerufen am 08.02.2024].
- Braun, R., Thomschke, L., 2017: Altersarmut – Heute und in der Zukunft. Deutsches Institut für Altersvorsorge.
- Brylok, A., 2012: **Alter Leben. Die "Mitalternde Wohnung"**. vswg.
- Busch, R., Spars, G., Wardzala, S., Faller, B., Beyer, C., 2020: Umzugsmobilität und ihre Wirkung auf lokale Wohnungsmärkte. Zugriff: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-11-2020.html> [abgerufen am 08.02.2024].
- Creutzburg, D., 19.01.2023: Reformdruck im Sozialsystem: Kostenschock für Pflegeheimbewohner. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/hohe-pflegekosten-ueberfordern-immer-mehr-senioren-18614910.html> [abgerufen am 08.02.2024].

- Dahm-Griess, A., 2013: **Private Haushalte als "dritter Gesundheitsstandort."** Welt der Krankenversicherung (9): 218–221.
- Deschermeier, P., 2023: Altersgerechter Wohnraum – Unterschätzte Herausforderung für Politik und Gesellschaft. In: IW-Trends (2).
- Deschermeier, P., Hartung, A., Vaché, M., Weber, I., 2020: Evaluation des KfW- Förderprogramms "Altersgerecht Umbauen (Barriereerduzierung – Einbruchschutz)", Vol. 49.
- Deutscher Bundestag, 1998: Zweiter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Wohnen im Alter und Stellungnahme der Bundesregierung zum Bericht der Sachverständigenkommission. Zugriff: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/49802> [abgerufen am 08.02.2024].
- Deutscher Bundestag., 2017: Der Siebte Altenbericht der Bundesregierung. Zugriff: <https://www.siebter-altenerbericht.de> [abgerufen am 08.02.2024].
- DIN e.V., 2011: DIN 18040-2. Barrierefreies Bauen - Planungsgrundlagen. Teil 2: Wohnungen. Beuth-Verlag.
- Eichener, V., Kamis, A., 2018: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe.
- Eisele, B., Stamer, C., 2014: **Portfoliomanagement und "Mietermeinung"**- ein Fallbeispiel. In: DW Die Wohnungswirtschaft (11): 68–73.
- Ertle-Straub, S., 2018: Immobilienmarketing. In Brauer, K.U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Springer Fachmedien: 393–425. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17940-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17940-3_4)
- Europäische Union., 2019: Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor.
- EY - Deutschland., 2023: EY Trendbarometer Immobilien-Investmentmarkt 2023.
- Feuerstein, C., Leeb, F., 2015: Generationen Wohnen. DETAIL. <https://doi.org/10.11129/9783955532628/HTML>
- Finanzdepartement Kanton BS., 2017: Immobilienstrategie für das Finanzvermögen des Kantons Basel-Stadt.
- Friedrich, K., Ringel, F., 2019: Wohnverhältnisse und residentielle Mobilität im Alter. In: Information zur Raumentwicklung (5): 67–87.
- Friers, W.-B., Jara Heiss, P., 2021: Wohnungswirtschaft 4.0? In: Hofstadler, C., Motzko, C. (Hrsg.), Agile Digitalisierung im Baubetrieb. Springer: 351–362. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34107-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34107-7_15)
- Fromm, S., Rosenkranz, D., 2019: Unterstützung in der Nachbarschaft – Erwartungen und Wünsche an die Stadt. Springer Fachmedien, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22323-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22323-6_7)
- Gaßner, H., Viezens, L., Bechstedt, A., 2019: Faire Kostenverteilung bei energetischer Modernisierung – rechtliche Rahmenbedingungen einer Umwandlung der Modernisierungsumlage gemäß § 559 BGB in ein sozial gerechtes und ökologisches Instrument.
- Gatti, S., 2016: Nachbarschaftliche Haus- oder Wohngemeinschaften: Ein Trend mit Potenzial? In: Zimmerli, J. Schmidiger, M. (Hrsg.), Demografie und Wohnungswirtschaft. Pensionierte auf dem Wohnungsmarkt. Institut für Finanzdienstleistungen IFZ: 89–97.
- GdW., 2013: **"Wohntrends 2030". Branchenbericht 6.** <https://www.gdw.de/downloads/publikationen/gdw-branchenbericht-6-studie-wohntrends-2030/>.
- GdW., 2014: GdW Stellungnahme zum Wohnen für ein langes Leben. Zugriff: <https://www.gdw.de/downloads/stellungnahmen/gdw-stellungnahme-zum-wohnen-fuer-ein-langes-leben/> [abgerufen am 08.02.2024].
- Geissler-Frank, I., Schuhmacher, B., Söhnen, S., Ziebart, T., 2017: Analyse der sozialen Probleme älterer BewohnerInnen im Geschosswohnungsbau vor, während und nach energetischen Sanierungen und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Fraunhofer IRB Verlag.

- Gesobau., 2019: Generationenübergreifendes Wohnen: Grundsteinlegung für 388 Wohnungen im neuen Theodor Quartier. Zugriff: <https://www.gesobau.de/presse/generationenuebergreifendes-wohnen-grundsteinlegung-fuer-388-wohnungen-im-neuen-theodor-quartier/> [abgerufen am 08.02.2024].
- Gesobau., 2021: Nachhaltigkeitsbericht 2020/21. Gemeinsam wachsen. Zugriff: <https://nachhaltigkeitsberichte.gesobau.de/nachhaltigkeitsbericht-2021/> [abgerufen am 08.02.2024].
- GEWOBA., 2023: Geschäftsbericht 2022. Zugriff: [https://www.gewoba.de/fileadmin/user\\_upload/gewoba/pdf/GEWOBA\\_Geschaeftsbericht\\_2022.pdf](https://www.gewoba.de/fileadmin/user_upload/gewoba/pdf/GEWOBA_Geschaeftsbericht_2022.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- Göddecke-Stellmann, J., Müller, C., Schürt, A., 2023: Mietwohnungsmärkte in deutschen Innenstädten. Wie **“in” sind die Innenstädte als Wohnstandorte?** Demografische Entwicklungen und Mietwohnungsmärkte in deutschen Innenstädten. In: Stadtforschung und Statistik, 36(2): 35–43.
- Gordo, L. R., Grabka, M. M., Alcántara, A. L., Engstler, H., Vogel, C., 2019: Immer mehr ältere Haushalte sind von steigenden Wohnkosten schwer belastet. In: DIW Wochenbericht, 86(27): 467–476. <https://doi.org/10.5684/soep.v33.1>.
- Großhans, H., 2001: Wohnumfeld und Quartiersgestaltung für das Wohnen im Alter im Generationenverbund. Fraunhofer IRB-Verlag.
- Hämel, K., Schaeffer, D., 2013: Who cares? Fachkräftemangel in der Pflege. In: Zeitschrift für Sozialreform, 59(4): 413–432. <https://doi.org/10.1515/ZSR-2013-0401>.
- Haug, S., Weber, K., Vernim, M., 2017: Soziale und planerische Aspekte der energetischen Gebäudemodernisierung. In: Energie und soziale Ungleichheit: 579–608. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11723-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11723-8_22)
- Heinze, R. G., 2013: Altengerechtes Wohnen: Aktuelle Situation, Rahmenbedingungen und neue Strukturen. In: Informationen zur Raumentwicklung (2): 133–146.
- Hoffmann, E., Lozano, A., Gordo, L. R., 2021: “My home is my castle”: Verbundenheit mit der eigenen Wohnung im Alter. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung: 88–93.
- Höpflinger, F., 2018: Wohnen und Wohnmobilität im Alter. In: Klaus, S. Vogel, C. Künemund, H. (Hrsg.), Handbuch Soziologie des Alter(n)s. Springer VS.
- Höpflinger, F., Hugentobler, V., Spini, D., 2019: Wohnen in den späten Lebensjahren. Seismo Verlag.
- Hopfner, K., & Simon-Philipp, C., 2013: Das Wohnungsbauerbe der 1950er bis 1970er Jahre. Perspektiven und Handlungsoptionen für Wohnquartiere. Wüstenrot Stiftung.
- Hugentobler, M., Otto, U., 2017: Gemeinschaftliche Wohnformen für die zweite Lebenshälfte. In: Sinning, H. (Hrsg.), Altersgerecht wohnen und leben im Quartier. Fraunhofer IRB Verlag: 135–162. <https://doi.org/10.51202/9783816799511>
- Huxhold, O., & Otte, K., 2019: Internetzugang und Internetnutzung in der zweiten Lebenshälfte. dza-aktuell: Deutscher Alterssurvey, 01/2019. Deutsches Zentrum für Altersfragen. Zugriff: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65804-7> [abgerufen am 08.02.2024].
- in der Schmitt, J., Rixen, S., Marckmann, G., 2022: Advance Care Planning: ein Konzept zur Stärkung der Autonomie pflegebedürftiger Menschen (nicht nur) am Lebensende. In: Pflege-Report 2022: 83–102. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65204-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65204-6_6)
- Isamuchamedow, M., Lausberg, C., Rohloff, S., Rohloff, S., 2015: Kundenorientiertes Prozessmanagement bei Wohnungsunternehmen. In: Zeitner, R., Peyinghaus, M., IT-Management Real Estate. Springer: 353–369. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47717-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47717-5_19)
- Jacobs, T., 2018: Was macht der Wohnungsmarkt mit den Großwohnsiedlungen? In: Altrock, U. Grunze, N. Kabisch, S. (Hrsg.), Großwohnsiedlungen im Haltbarkeitscheck. Springer VS: 103–117. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18579-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18579-4_6)

- Jann, A., 2015a: Age-Wohnmatrix: Bedürfnisse statt Begriffe ins Zentrum stellen. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 48(2): 164–168. <https://doi.org/10.1007/s00391-013-0566-9>
- Jann, A., 2015b: Reflexionen zur Frage des guten Wohnens beim Älterwerden. Nicht alle haben die Wahl. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie (3): 270–274. <https://doi.org/10.1007/s00391-014-0656-3>
- Jocher, T., Mühlthaler, E., Gerhards, P., 2016: ready. BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- Jocher, T., Mühlthaler, E., Gerhards, P., Keck, D., Knebel, S., 2018: ready kompakt. Planungsgrundlage zur Vorbereitung von altengerechten Wohnungen. BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- Kaßler, M., Benusch, S., 2014: Offene Kommunikation ist das A und O. In: Kompendium Energetische Sanierung: 129–132.
- Kaufmann, P., 2023: So wollen Best Ager 55+ wohnen und leben. Implenia.
- Kemper, R., Schöffel, J., 2014: Die Bedeutung des Wohnumfelds für die Bau- und Immobilienwirtschaft. In: Schnur, O. Drilling, M. Niermann, O. (Hrsg.), Zwischen Lebenswelt und Renditeobjekt. Springer Fachmedien: 203–218. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06161-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06161-6_11)
- Kempf, C., 2015: Service-Wohnen für Senioren. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08210-9>
- Kochskämper, S., Arentz, C., Köln, M. M., 2019: Zwei-Säulen-Strategie in der Pflegefinanzierung: Einführung einer Eigenanteilsversicherung. IW-Policy Paper (12). <https://www.econstor.eu/handle/10419/206756>
- Kramer, C., Pfaffenbach, C., 2016: Should I stay or should I go? Housing preferences upon retirement. In: Journal of Housing and the Built Environment (31): 239–256. <https://www.jstor.org/stable/43907381>
- Kremer-Preiß, U., Mehnert, T., Stolarz, H., Staubermann, V., 2011: Wohnen im Alter. Marktprozesse und wohnungspolitischer Handlungsbedarf. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.
- LEG Immobilien AG, Vivawest Wohnen GmbH, Vonovia SE., 2021: Orientierungsleitfaden für das Härtefallmanagement. Zugriff: [https://www.leg-wohnen.de/fileadmin/dateien/01\\_Wohnen/Formulare\\_Medien/Haeufige\\_Fragen/Orientierungsleitfaden\\_fu\\_\\_r\\_\\_das\\_Ha\\_\\_rtefallmanagement.pdf](https://www.leg-wohnen.de/fileadmin/dateien/01_Wohnen/Formulare_Medien/Haeufige_Fragen/Orientierungsleitfaden_fu__r__das_Ha__rtefallmanagement.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- Leifels, A., 2020: Barrierearmer Wohnraum: Bedarf steigt durch Alterung steil – Förderung wirkt. In: KfW Research (Issue 285).
- Lihs, V., 2013: Wohnen im Alter – Bestand und Bedarf altersgerechter Wohnungen. In: Informationen zur Raumentwicklung: 125–132.
- Lübecker Bauverein., 2023: Geschäftsbericht 2022.
- Mahne, K., 2017: Altern im Wandel. In Altern im Wandel. Springer VS: 11–28. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8>
- Mahne, K., Huxhold, O., 2017: Nähe auf Distanz: Bleiben die Beziehungen zwischen älteren Eltern und ihren erwachsenen Kindern trotz wachsender Wohnentfernungen gut? In: Mahne, K. Wolff, J. K., Simonson, J. Tesch-Römer, C. (Hrsg.), Altern Im Wandel. Springer VS: 215–230. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8_14)
- Meyer, A.-S., 08.06.2016: Seniorengerechte Apartments sind noch Mangelware. Welt Online. Zugriff: <https://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/> [abgerufen am 08.02.2024].
- Müller, M., 2011: Altersgerechter Umbau des Wohnungsbestandes und KfW-Förderung (51). KfW Research.
- NAI apollo group., 2019: Pflegeheime und betreutes Wohnen Deutschland, H1 2019.

- Nowossadeck, S., Engstler, H., 2017a: Barrierefreiheit in den Wohnungen der 40- bis 85-Jährigen. Zugriff: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/53938/1/ssoar-2017-nowossadeck\\_et\\_al-Barrierefreiheit\\_in\\_den\\_Wohnungen\\_der.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/53938/1/ssoar-2017-nowossadeck_et_al-Barrierefreiheit_in_den_Wohnungen_der.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- Nowossadeck, S., Engstler, H., 2017b: Wohnung und Wohnkosten im Alter. In: Mahne, K. Wolff, J. K., Simonson, J. Tesch-Römer, C. (Hrsg.), Altern Im Wandel. Springer VS: 287–300. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8_19)
- Nowossadeck, S., Mahne, K., 2017: Soziale Kohäsion in der Nachbarschaft. In: Mahne, K. Wolff, J. K., Simonson, J. Tesch-Römer, C. (Hrsg.), Altern Im Wandel. Springer VS: 315–328. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12502-8_21)
- Pätzold, R., 2017: Gemeinschaftliches Wohnen. In: H. Sinning (Hrsg.), Altersgerecht wohnen und leben im Quartier. Fraunhofer IRB Verlag: 123–134.
- Pfnür, A., 2011: Modernes Immobilienmanagement. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79468-4>
- Pfnür, A., Wagner, B., 2018: Transformation der Immobilienwirtschaft: Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis (37).
- Pock, L., Althaus, E., Otto, U., Greusing, M.-H., Kaspar, H., Glaser, M., 2021: Generationen Wohnen. ETH Wohnforum. <https://doi.org/10.11129/9783955532628>
- Rasch, W., 2010: Besser als neu? BundesBauBlatt. Zugriff: [https://www.bundesbaublatt.de/artikel/bbb\\_2010-1-2\\_Besser\\_als\\_neu\\_-822509.html](https://www.bundesbaublatt.de/artikel/bbb_2010-1-2_Besser_als_neu_-822509.html) [abgerufen am 08.02.2024].
- Rischanek, U., Amann, W., 2004: Seniorenbezogene Konzepte für Neubau und Sanierung. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.
- Scherr, S. A., Berg, M., 2020: Wohnen im Alter – Beraten bevor es zu spät ist. In: Mensch und Computer. <https://doi.org/10.18420/muc2020-ws120-361>
- Scherzer, U., 2004: „Hertha, ich geh’ mal eben meine Runde“ – Freiräume für ältere Menschen. In: Wohnbund-Informationen (4): 30–32.
- Schröder, S., Scheller, D., 2017: Abgesicherte Fürsorge und fürsorgliche Absicherung in Gemeinschaft. In: sub-urban zeitschrift für kritische stadtforschung (3): 23–42. <https://doi.org/10.25595/417>
- Schüppler, U., 16.12.2022: Das Inflationsgespenst ist noch nicht gebannt. Immobilien Zeitung. Zugriff: <https://www.iz.de/maerkte/news/-das-inflationsgespenst-ist-noch-nicht-gebannt-2000012830> [abgerufen am 08.02.2024].
- Schürch, A., 2023: Generationenwohnen – altbekanntes Prinzip, neu aufgelegt. BFH Frequenz, 1. <https://doi.org/10.24451/arbor.19301>
- sia., 2009: Norm SIA 500 / 2009 Hindernisfreie Bauten.
- Sinning, H., 2017: Altersgerecht wohnen und leben im Quartier. Fraunhofer IRB Verlag.
- Statistisches Bundesamt., 2019: Wohnen in Deutschland. Zusatzprogramm des Mikrozensus 2018.
- Steffen, G., Otto, U., 2017: Unterschiedliche Stadtquartiere und Quartierstypen. In: Sinning, H. (Hrsg.), Altersgerecht wohnen und leben im Quartier. Fraunhofer IRB Verlag: 53–70.
- Strebel, I., 2015: Hauswartung: Für Bauten und Bewohnerschaft. Birkhäuser.
- Teti, A., Grittner, U., Kuhlmeier, A., Blüher, S., 2014: Wohnmobilität im Alter. Altersgerechtes Wohnen als primärpräventive Strategie. In: Zeitschrift Für Gerontologie Und Geriatrie, 47(4): 320–328. <https://doi.org/10.1007/s00391-013-0538-0>
- Teti, A., Höpflinger, F., 2020: Wohnen im höheren Lebensalter. Konzepte und aktuelle Entwicklungen. In: Eckardt, F., Meier, S. (Hrsg.), Handbuch Wohnsoziologie. Springer Fachmedien: 1-26.

- Teti, A., Kuhlmeier, A., Dräger, D., Blüher, S., 2012: Prädiktoren individueller Wohnmobilität älterer Frauen und Männer. In: Prävention und Gesundheitsförderung, 7(4): 278–285. <https://doi.org/10.1007/s11553-012-0353-2>
- Tews, H. P., 2000: **Betreutes oder „Service“-Wohnen**. In: Nikolaus, T. Becker, C. Oster, P., Pientka, L. Schlierf, G., Renteln-Kruse, W. (Hrsg.), Klinische Geriatrie. Springer: 151–155. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-59691-9\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-642-59691-9_19)
- Thiele, D., 2016: Wohngemeinschaften für Senioren und Menschen mit Behinderung. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Voigtländer, M., Sagner, P., 2019: Wohneigentum in Deutschland. Analyse der Wohneigentumsbildung.
- von Jürgenson, I., Köster, G. N., 2021: ESG-Anforderungen an das Corporate Real Estate Management. Marosi Verlag.
- Vonovia., 2020: Mieter fragen nach. Zuhause. Zugriff: <https://kundenmagazin.vonovia.de/de-de/sommer-2020/rund-ums-zuhause/mieter-fragen-nach> [abgerufen am 08.02.2024].
- Vonovia., 2022: Geschäftsbericht 2021. Zugriff: <https://report.vonovia.de/2021/q4/de/downloads/> [abgerufen am 08.02.2024].
- Walberg, D., Gniechwitz, T., Höltig, J., Schulze, T., Petersen, C., 2019: Gutachten zum Thema Baukosten und Kostenfaktoren im Wohnungsbau in Schleswig-Holstein. Bauforschungsbericht.
- Weiss, M., Hagenbuch, R., Brack, F., 2010: Wert und Nutzen von Grünräumen. VSSG.
- Winkler, E., 2022: Mehrheit der Senioren ist finanziell gut abgesichert.
- Wolter, B., 2017: Alt werden im Quartier. In: Sinning, H. (Hrsg.), Altersgerecht wohnen und leben im Quartier. Fraunhofer IRB Verlag: 71–85. <https://doi.org/10.51202/9783816799511>
- Wolter, B., Bartkowski, J., 2018: Soziales Umzugsmanagement in Lichtenberg. Zugriff: <https://www.berlin.de/senioren-aktiv-in-lichtenberg/publikationen/studien-aus-dem-bezirk/bericht-soziales-umzugsmanagement-in-lichtenberg-sumli-2018.pdf> [abgerufen am 08.02.2024]
- Zakel, H., Dieckmann, U., Höhl, U., 2015: Pflegebedarfsplan Kreis Unna.
- Zapfel, S., Mederer, B., Roßnagel, T., Puhe, H., 2020: Menschen mit Behinderung und barrierefreies Wohnen in Nürnberg. Forschungsbericht. Zugriff: [https://www.ifes.fau.de/files/2020/09/stadt-nuernberg-bericht\\_gesamt-21092020\\_final.pdf](https://www.ifes.fau.de/files/2020/09/stadt-nuernberg-bericht_gesamt-21092020_final.pdf) [abgerufen am 08.02.2024].
- ZIA., 2021: Positionierung des ZIA zum Thema Wohnen Plus.
- Zimmerli, J., 2019a: Demografie und Wohnungswirtschaft. Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt. HWZ Zürich.
- Zimmerli, J., 2019b: Wohnraumentwicklungen in Berlin. Zimraum GmbH.
- Zimmerli, J., 2020: Senioren als besonderes Marktsegment auf dem Mietwohnungsmarkt. In: Swiss Real Estate Journal (20): 4–9.
- Zimmerli, J., Borner, R., 2019: Umzugsangebot **„Sicheres Wohnen im Alter.“** In: Zimmerli, J. (Hrsg.), Demografie und Wohnungswirtschaft. Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt. HWZ Zürich: 95–108.
- Zimmerli, J., Ciritoglu, F., Fasciati, D., Cappiello, J., Greschner, M., 2019: Pensionierte als Zielgruppe von Erstvermietungen. In: Zimmerli, J. (Hrsg.), Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt. HWZ Zürich: 79–93.
- Zimmerli, J., Schmidiger, M., 2016: Demografie und Wohnungswirtschaft. Pensionierte auf dem Wohnungsmarkt. IFZ Institut für Finanzdienstleistungen.

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Methodisches Vorgehen.....	12
Abbildung 2 Wohn- und Pflegesituation der über 65-Jährigen im Jahr 2019 .....	14
Abbildung 3 Personen in vollstationärer und (teil-) häuslicher Pflege, 2009 - 2021 .....	14
Abbildung 4 Mieterquote in Deutschland und der Schweiz, alle und nach Alter .....	17
Abbildung 5 Stayer und Mover ab 50 Jahren (links) und nach Altersgruppen (rechts) .....	18
Abbildung 6 Zusammensetzung der Wohnungsbestände nach Größe und Land (n=211) .....	26
Abbildung 7 Zusammensetzung der Wohnungsbestände nach Wohnungsmarkt und Eigentümergruppe (n=249).....	26
Abbildung 8 Zusammensetzung der Wohnungsbestände nach Mietpreissegmenten und Eigentümergruppen (n=249)..	27
Abbildung 9 Wahrnehmung älterer Menschen als Kunden oder Zielgruppen (n=238).....	27
Abbildung 10 Zuordnung der Attribute älterer Menschen, nach Land (n=238) .....	28
Abbildung 11 Rolle des Wohnens im Alter in den Unternehmenszielen, nach Bereich (n=xx).....	28
Abbildung 12 Umsetzung von Maßnahmen im Portfolio und Asset Management (D: n=45, CH: n=30).....	29
Abbildung 13 Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Bewirtschaftung, Vermarktung (D: n=61, CH: n=61) .....	29
Abbildung 14 Bearbeitete Handlungsfelder nach Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt, nach Bereichen (n=81 / n=125) ..	31
Abbildung 15 Bearbeitete Handlungsfelder nach Preissegment im Portfolio, nach Bereichen (n=81 / n=125).....	31
Abbildung 16 Bearbeitete Handlungsfelder nach Portfolio-Größe, nach Bereichen (n=68 / n=114).....	31
Abbildung 17 Bearbeitete Handlungsfelder nach räumlicher Ausrichtung des Portfolios, nach Bereichen (n=81 / n=125)	32
Abbildung 18 Bearbeitete Handlungsfelder nach Preissegment im Portfolio, nach Bereichen (n=58).....	32
Abbildung 19 Bearbeitete Handlungsfelder nach Eigentümergruppe, nach Bereichen (n=75 / n=119).....	33
Abbildung 20 Bearbeitete Handlungsfelder nach strategischer Ausrichtung des Wohnens im Alter, nach Bereichen (n=81 / n=125) .....	33
Abbildung 21 Anzahl Kooperationspartner nach Größe des Portfolios, nach Bereichen (n=81 / n=125).....	33
Abbildung 22 Zugriff auf Informationen zum Alter von Kunden (n=192).....	34
Abbildung 23 Spezifische Vermarktungskanäle zur Ansprache von Senioren, nach Situation auf dem Wohnungsmarkt ..	35
Abbildung 24 Umsetzung von Härtefallregelungen bei Erneuerungen (n=144) .....	36
Abbildung 25 Zusammenhänge des Engagements in Handlungsfeldern mit Kriterien zu Wohnungsmarkt, Wohnungsbestand, Unternehmen und Land .....	43
Abbildung 26 Zuschreibung von Zielgruppen, Scope und Angebot zu den Handlungsfeldern.....	45
Abbildung 27 Zuschreibung von Phasen und Kooperationsmöglichkeiten zu den Handlungsfeldern.....	46
Abbildung 28 Synergiepotenziale zwischen Handlungsfeldern.....	47
Abbildung 29 Umsetzung von Sensibilisierungsangeboten (n=122).....	54
Abbildung 30 Einschätzung der Sensibilisierung nach Wohnungsmarktkriterien (n=122) .....	55
Abbildung 31 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Sensibilisierung .....	57
Abbildung 32 Umsetzung von Anpassungen von Wohnungen (n=69) .....	62

---

Abbildung 33 Einschätzung der Anpassung von Wohnungen nach Wohnungsmarktkriterien (n=73).....	63
Abbildung 34 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Anpassung von Wohnungen .....	65
Abbildung 35 Umsetzung von Umzugsangeboten (n=124) .....	71
Abbildung 36 Einschätzung von Umzugsangeboten nach Wohnungsmarktkriterien (n=124) .....	72
Abbildung 37 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Umzugsangeboten .....	74
Abbildung 38 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Neubau barrierearme/-freie Wohnungen.....	82
Abbildung 39 Umsetzung von eigenen Standards / Leitlinien (n=67) .....	86
Abbildung 40 Einschätzung von eigenen Standards nach Wohnungsmarktkriterien (n=71) .....	87
Abbildung 41 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu eigenen Standards .....	89
Abbildung 40 Umsetzung von Anpassungen im Wohnumfeld und in Außenanlagen (n=74) .....	94
Abbildung 41 Einschätzung von Anpassungen im Wohnumfeld nach Wohnungsmarktkriterien (n=74) .....	95
Abbildung 44 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Anpassungen von Außenanlagen.....	97
Abbildung 45 Umsetzung von seniorenbezogenen ESG-Kriterien und Ziele (n= 74) .....	102
Abbildung 46 Einschätzung von ESG-Zielen und Kriterien nach Wohnungsmarktkriterien (n=74) .....	103
Abbildung 47 Handlungsbereiche, Aufgaben, Zuständigkeiten zu ESG-Zielen und Kriterien .....	105
Abbildung 48 Umsetzung von Unterstützungsangeboten für Senioren (n=120) .....	112
Abbildung 49 Einschätzung der Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben nach Wohnungsmarktkriterien (n=120) .....	113
Abbildung 50 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben .	115
Abbildung 51 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Generationenwohnen.....	123
Abbildung 52 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Nachbarschaftsangebote.....	130
Abbildung 53 Handlungsbereiche, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Ansprechpartner.....	136

## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht über die Forschungspraxispartner .....	11
Tabelle 2 Übersicht über die Gruppen von Wohnungsunternehmen.....	25
Tabelle 3 Übersicht über den Aufwand und die Wirkung der Handlungsfelder .....	49
Tabelle 4 Übersicht über die Handlungsfelder .....	52
Tabelle 5 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Sensibilisierung für das Wohnen im Alter“ (n=106, R <sup>2</sup> =29 %) .....	56
Tabelle 6 Reichweite des Handlungsfelds „Sensibilisierung für das Wohnen im Alter“ .....	61
Tabelle 7 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Abbau von Barrieren in Wohnungen“ (n=50, R <sup>2</sup> =57 %) .....	64
Tabelle 8 Reichweite des Handlungsfelds „Abbau von Barrieren in Wohnungen“ .....	69
Tabelle 9 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche“ (n=105, R <sup>2</sup> =27 %) ..	73
Tabelle 10 Reichweite des Handlungsfelds „Abbau von Hürden bei der Wohnungssuche“ .....	79
Tabelle 11 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Neubau barrierefreie Wohnungen“ (n=51, R <sup>2</sup> =60 %) .....	81
Tabelle 12 Reichweite des Handlungsfelds „Neubau barrierefrei/-arm“ .....	85
Tabelle 13 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Eigene Standards für barrierearme Wohnungen“ (n=47, R <sup>2</sup> =61 %) ..	88
Tabelle 14 Reichweite des Handlungsfelds „Eigene Standards für barrierearme Wohnungen“ .....	92
Tabelle 15 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Anpassung von Außenanlagen“ (n=47, R <sup>2</sup> =57 %) .....	96
Tabelle 16 Reichweite des Handlungsfelds „Anpassung von Außenanlagen“ .....	101
Tabelle 17 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Soziale Nachhaltigkeitsziele und -kriterien“ (n=49, R <sup>2</sup> =55 %) ..	104
Tabelle 18 Reichweite des Handlungsfelds „Soziale Nachhaltigkeitsziele und -kriterien“ .....	111
Tabelle 19 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben“ (n=104, R <sup>2</sup> =25 %) ..	114
Tabelle 20 Reichweite des Handlungsfelds „Unterstützung bei Erneuerungsvorhaben“ .....	120
Tabelle 21 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Generationenwohnen“ (n=48, R <sup>2</sup> =58 %) .....	122
Tabelle 22 Reichweite des Handlungsfelds „Generationenwohnen“ .....	126
Tabelle 23 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Nachbarschaftsangebote“ (n=100, R <sup>2</sup> =40 %) .....	129
Tabelle 24 Reichweite des Handlungsfelds „Nachbarschaftsangebote“ .....	133
Tabelle 25 Regressionsanalyse mit abhängiger Variable „Ansprechpartner“ (n=104, R <sup>2</sup> =42 %) .....	135
Tabelle 26 Reichweite des Handlungsfelds „Ansprechpartner“ .....	139