



Michael Schreier

# Als Bestandshalter professionell dem gesellschaftlichem Wandel begegnen



**Demografischer Wandel, Bevölkerungsrückgang und Schrumpfungsprozesse in ländlichen Regionen, Binnenwanderung und Zuwanderung in die Ballungszentren, veränderte Sozialstrukturen in Stadt und Land, die zunehmende Relevanz des Klimaschutzes im Städtebau – all dies sind entscheidende Faktoren, die das Aufgabenportfolio der modernen Wohnungswirtschaft in den letzten Jahren umfassend bis vollkommen neu definiert haben. Die ausschließliche Fokussierung auf den Erhalt der Wohnungsbestände und den Neubau gehört der Vergangenheit an. Der Blick geht über den Tellerrand hinaus und ist auf Quartiers- und Stadtentwicklung gerichtet. Denn: Differenzierte Märkte erfordern heute ganzheitliche Unternehmenskonzepte mit ebenso differenzierter Herangehensweise.**

Die trotz Rückgang der Gesamtbevölkerung steigenden Haushaltszahlen um über 2% sorgen in den nächsten 20 Jahren im Wohnungsbau für eine anhaltende Dynamik. Zu einer Binnenwanderung von ländlichen Regionen in die Ballungszentren kommt seit 2010 eine insgesamt positive Wanderungsbilanz hinzu. Um 375.000 Neubürger aus Süd- und Osteuropa hat die Bevölkerung im vergangenen Jahr netto zugenommen. Dieser Trend wird aufgrund der hohen Attraktivität des deutschen Wirtschaftsstandortes und der teilweise hohen Arbeitslosigkeit unter den mobilen Bevölkerungsgruppen der Nachbarländer noch gewaltig an Fahrt aufnehmen. Experten gehen bereits jetzt von einem jährlichen Bedarf an zusätzlichen 250.000 Wohneinheiten in den Ballungsräumen aus. Das dürfte für die Zuwanderungswelle kaum ausreichen, zumal schon in den vergangenen vier Jahren 400.000 Wohnungen zu wenig gebaut wurden. Damit steht die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt – wie die deutsche Wohnungswirtschaft insgesamt – vor der Herausforderung, wieder im größeren Umfang kostengünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

## Labor für gesellschaftliche Entwicklungen

In diesem Kontext geht es aber nicht nur um die Frage der Quantität, sondern um die Frage „wie wir in Zukunft wohnen“. Die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt mit ihrem öffentlichen Hintergrund verstand sich in einer Zusatzfunktion schon immer als ein Labor für gesellschaftliche Entwicklungen. Das Unternehmen hat sich stets mit der Frage beschäftigt, wie neue Ansätze in größere Maßstäbe übertragen werden können. Die klassische Aufgabe als Bestandshalter von Wohnungen – und somit auf Minimalfunktion reduzierter „Wohnraum-Versorger“ – hat sich im Laufe von mittlerweile neun Jahrzehnten gehörig gewandelt.

Heute besetzt die Gruppe die Position des sachkundigen Beraters in allen Belangen des Immobilienmanagements, aber auch die des Quartiersmanagers sowie des Stadt- und Regionalentwicklers.

Nach wie vor bleibt es jedoch eine der primären Aufgaben, Lebensraum zu schaffen – für eine heute mehr denn je bunt gemischte Klientel. Bevölkerungsgruppen mit unterschiedlichstem sozialem, ethnischem, religiösem oder kulturellem Hintergrund benötigen mehr als nur das berühmte „Dach über dem Kopf“. Die sozialen Aufgaben, die ein Wohnungsunternehmen, stets am Puls der Zeit, zu bewältigen hat, sind umfassend und setzen schon bei den Kindern an: Bei den „Kleinen Fegern“ oder beim „Taschengeld-Projekt“ legt das Team des NH-Sozialmanagements den Grundstein für soziale Kompetenz und Sauberkeit im Quartier; bei Sport- oder Kunstprojekten in der eigenen Siedlung wächst die Identifikation. Initiativen für Ausbildungsplätze wie das mit Partnern realisierte Programm „Joblinge“ festigen auch bei älteren Jugendlichen die gesamte Lebenssituation.

Aufbauend auf den sozialen Aufgaben im eigenen Bestand führte der Weg das Unternehmen zielgerichtet zu kommunalen Aufgaben. Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf können schnell zu sozialen Brennpunkten werden. Sie benötigen kurzfristig eine nachhaltige Verbesserung sozialer und städtebaulicher Infrastrukturen. Dann sind unsere Expertise und unsere integrierten Handlungskonzepte erwünscht, basierend auf der Analyse der betroffenen Areale. Die daraus entwickelten Konzepte wirken im Sinne eines effektiven Quartiersmanagements den bestehenden Negativentwicklungen entgegen. Bei der Umsetzung werden Bewohner, Hauseigentümer, Vereine, Schulen etc. eingebunden und somit aktiviert, wieder eine Identifikation mit dem eigenen Stadtteil zu erlan-



gen. Vernetzung mit lokalen Partnern und die Einrichtung von Stadtteilbüros ergänzen diese Strategie.

Aktuell ist die NH ProjektStadt mit dem Quartiersmanagement in Frankfurt-Höchst beauftragt, das sich mit Themen wie Wiederbelegung von Handelsflächen, der Organisation von Tagestourismus und dem Ausbau von Integrationsplattformen für die multikulturelle Anwohnerschaft befasst. Seit dem Start des Bund-Länder-Förderprogramms „Soziale Stadt“ im Jahr 1999 beteiligte sich die NH ProjektStadt an zwölf verschiedenartigen Projekten in Nord- und Südhessen. Ergebnis: Alle haben das Wohnumfeld entscheidend verbessert und Impulse für eine bessere Nachbarschaft gesetzt – darunter auch ehemals soziale Brennpunkte mit überregionaler Bekanntheit wie das östliche Spessartviertel in Dietzenbach.

## Veränderungen erkennen und aktiv gestalten

Der Demografie-Gipfel der Bundesregierung machte es erneut deutlich: Geburtenrückgang, Alterung und schrumpfende Bevölkerungszahlen rücken immer mehr in das Zentrum der öffentlichen Diskussion. Die zurückgehenden Bevölkerungszahlen im erwerbsfähigen Alter und die gleichzeitig steigende Zahl älterer Menschen verschieben den demografischen Rahmen in bisher nicht gekannter Art und Weise: Kamen – laut Statistischem Bundesamt – im Jahr 2009 auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) 34 Personen im Rentenalter (ab 65 Jahre), werden es 2030 schon mehr als 50 sein. Jährlich steigt somit auch der prozentuale Anteil älterer Mieter. Viele von ihnen leben allein, möchten aber ihr gewohntes Lebensumfeld nicht verlassen. Der klassische Familienverbund als soziale Stütze ist nicht mehr vorhanden, das Rentenwachstum zunehmend gedämpft.

Dementsprechend wachsen die Aufgaben der Wohnungsunternehmen: Neue Wohnkonzepte wie auch bauliche Maßnahmen in Bezug auf Barrierefreiheit und Sicherheit sind notwendig, jedoch stets mit Aufwand und Investitionen verbunden. Hinzu kommt die benötigte Verbesserung der Infrastruktur: Gefragt ist erhöhter Service für die ältere Klientel – wie etwa modular wählbare Dienstleistungen. Eine Antwort der Nassauischen Heimstätte: „Sie bleiben – wir helfen!“ Zusammen mit karitativen Partnern und der Arbeitsagentur hat die Nassauische Heimstätte mit „Wohn-Service-Teams“ (WST) die Betreuung ihrer zu 41% älteren Mieterschaft (über 60 Jahre) sichergestellt und parallel neue Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose generiert. Ein Projekt, in das mittlerweile auch andere Wohnungsunternehmen an unterschiedlichen Standorten mit eingestiegen sind.

Mit Initiativen wie „anders leben – anders wohnen“, vor 15 Jahren bereits in Bergen-Enkheim verwirklicht, mit „Unter einem Dach e. V.“ in Dreieich-Buchsschlag, dem Projekt „Sen-Se e.V. Senioren-Selbsthilfe für gemeinschaftliches Wohnen“ in der

Nordweststadt oder einer Senioren-Wohnanlage im Zentrum Raunheims zeigte die NH ProjektStadt bereits sehr früh Initiative in Bezug auf generationenübergreifende oder altersgerechte Wohnprojekte – einhergehend mit der Erkenntnis, dass man solche Projekte zu größeren wirtschaftlichen Einheiten zusammenführen müsse, um sie langfristig am Leben zu erhalten.

Doch demografischer Wandel führt auch zu erheblichen Strukturveränderungen in ländlichen Räumen: Junge Menschen hält es nicht mehr auf dem Land – zurück bleiben die Alten. Hier kommen auf Wohnungsunternehmen wie das unsere gleich mehrere große Aufgaben zu: Erhalt der Grundversorgung, Sicherung einer Minimalinfrastruktur – etwa im Bereich der ärztlichen Versorgung. Gleichzeitig haben unsere dortigen Regionalcenter abwanderungsbedingt selbst mit erhöhtem Leerstand zu kämpfen. Die Lösung kann dann auch lauten: Qualität statt Quantität. In Eschwege haben wir 16 Wohnungen aus unserem Bestand abgebrochen und dauerhaft vom Markt genommen. Die entstandenen Frei- und Grünflächen optimierten jedoch den verbleibenden Bestand und erhöhten seine Attraktivität für neue potenzielle Bewohner.

## Praxisnahe Expertise: Bestandhalter und Berater in einer Funktion

Im demografischen Kontext sind wir nicht nur als Träger und Verwalter von rund 62.000 Wohnungen involviert, sondern in großem Maße auch als beratende Experten für Kommunen tätig. Denn aufgrund aktueller Entwicklungen sind diese gezwungen, sich den Erfordernissen in Fragen der Stadtentwicklung und Dorferneuerung weit schneller und umfangreicher als zunächst voraussehbar zu stellen. Dabei kommen langjährige Erfahrungen, aktuelle Kenntnisse rund um die Fördermittelsituation, ein breit gefächertes interdisziplinäres Team und erprobte regionale Netzwerkpartner der NH ProjektStadt positiv zum Tragen – ob bei Nischenorientierung wie der behinderten- und seniorengerechten Innenstadt von Immenhausen oder bei zahlreichen interkommunalen Kooperationen wie dem Zweckverband Rheingau, der Städte Rüsselsheim, Raunheim und Kelsterbach im Rhein-Main-Gebiet, der südhessischen Kommune Wald-Michelbach-Grasellenbach oder dem länderübergreifenden Zweckverband „Interkommunale Zusammenarbeit Hinterland IZH und Bad Laasphe“ in Nordhessen. Hier wurden – und werden – mit unserer Expertise individuelle Lösungen erarbeitet und umgesetzt, die auf Bundesebene bereits mehrfach mit Auszeichnungen bedacht wurden.

Zentrale Schlagworte beim Erhalt eines lebens- und wohnenswerten Umfelds, das auch Investoren lockt, sind Reaktivierung, Revitalisierung und Konversion. Unattraktive Stadtkerne, nicht genutzte Gebäudekomplexe, brachliegende Areale – diese Szenarien tragen großes Potenzial in sich!



## Optimierung in allen Bereichen

So befasst sich seit nunmehr drei Jahren unser Kompetenzzentrum „Bürgerhäuser“ mit der Neu- und Nachnutzung von Bürgerhäusern – wie etwa in Seligenstadt. Steigende Energie- und Personalkosten, mangelhafte energetische Bilanz der kommunalen Gebäude, hoher Instandhaltungstau in der Bausubstanz, steigende Ansprüche der Nutzer – all dies führt bei mangelnder Transparenz der Einnahmen und Ausgaben zu immer größeren finanziellen Belastungen in den städtischen Haushalten. Die Erfüllung der Aufgabe der Bürgerhäuser zur „Deckung einer kommunalen Daseinsvorsorge“ ist daher oft bereits gefährdet. NH ProjektStadt und das Institut für Baubetrieb der Technischen Universität Darmstadt (TUD) haben dieses Kompetenzzentrum gegründet, um in einem neuen, ganzheitlichen Beratungsansatz zusammenzuarbeiten und dabei unter dem Gesichtspunkt der Kostenoptimierung verbesserte Nutzungsoptionen für Kommunen aufzuzeigen.



Abb. 1: Erfolgreiches Projekt: In zahlreichen hessischen Städten übernehmen Jugendliche aus den jeweiligen Siedlungen der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt Pflege- und Reinigungsarbeiten in den Außenanlagen des Wohngebietes. Unter fachlicher Anleitung und mit entsprechendem Werkzeug ausgerüstet, erledigen sie Laubarbeiten und beseitigen achtlos weggeworfenen Müll auf Grün- und Spielflächen, Wegen und Mülltonnenplätzen. Durch die regelmäßigen Arbeiten können sie ihr Taschengeld aufbessern. Unser Foto zeigt Matthias Becker (2.v.r.), Vorsitzender des Trägervereins Initiative Hilfe für Menschen und pädagogischer Leiter des Projekts, mit Jugendlichen in Wiesbaden (Foto: NH/Rohnke)

Auch die Städte Hanau und Nidderau haben gemeinsam mit der NH ProjektStadt als Partner Neuland betreten: Erstmals in Deutschland wurden dort die Entwicklungen einer städtebaulich komplexen und hochwertigen Innenstadtlage mit Hilfe des „Wettbewerblichen Dialogs“ durchgeführt. Als Anbieter für Lösungen komplexer Stadtentwicklungsaufgaben hat das Unternehmen sein interdisziplinäres Know-how in einem „Kompetenzzentrum Wettbewerblicher Dialog“ zusammengeführt. Diese Verfahren bieten den Kommunen die gesamte Verfahrenssteuerung an, die Einleitung und Abwicklung aller Dialogphasen, alle Investitionsberechnungen sowie unser Know-how im Bereich der Immobilienwirtschaft, des Städtebaus, der Gremien- und Bürgerbeteiligung sowie der rechtlichen Beratung.

Ein weiteres Betätigungsfeld bot und bietet unseren Teams das Städtebau-Förderprogramm „Aktive Kernbereiche in Hessen“. Damit sollen Innenstädte und Ortskerne – unter reger Beteiligung privater Akteure – neu belebt und nachhaltig gestärkt werden. Hattersheim, Bürstadt, Heppenheim und das Rheinland-pfälzische Neuwied haben hier auf die Beratungskompetenz der NH ProjektStadt zurückgegriffen. Das Programm richtet sich an Städte und Gemeinden, die ihre Zentren nachhaltig entwickeln und zukunftsfähig gestalten wollen. Mit ihrer Unverwechselbarkeit und Vielfalt prägt die City das Gesicht von Kommunen. Sie spiegeln stets demografische, ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen wider. Damit unterliegen sie auch starken Veränderungen, denen es zu begegnen gilt. Besonders im Fokus stehen Impulsprojekte, basierend auf öffentlich-privaten Partnerschaften. Geförderte Gemeinden können zudem einen Verfügungsfonds einrichten, um ein stärkeres Engagement der Betroffenen zu wecken. Die Experten der NH ProjektStadt unterstützen bei der Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes, bei Projektsteuerung und Management der vielschichtigen Aufgaben, bei Träger- und Treuhänderschaft in der Umsetzung des Förderprogramms sowie der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit.

Industrie- und Gewerbebrachen wie der heutige „Schilde-Park“ in Bad Hersfeld, das ehemalige Bahngelände „Trafohaus“ in Bischofsheim (beide preisgekrönt) oder ein Teilgelände der traditionsreichen Thonet-Werke in Frankenberg sind dank NH-Engagement langfristig zu neuem Leben erwacht. Damit haben unsere Stadtentwickler mit den jeweiligen Kommunen neue, äußerst attraktive Areale geschaffen, die sich harmonisch in das Gesamtensemble einfügen und eine enorme Aufwertung für den gesamten Standort darstellen.

Auch aus der Umstrukturierung der Bundeswehr und dem Abzug alliierter Streitkräfte resultierten Beratungsanfragen und bis dato sechs erfolgreiche Aufträge in Kassel, Gießen, Butzbach, Eschborn und Babenhausen – zum Teil mit Modell- und Pilotcharakter. Erst in diesem Jahr wurde die NH ProjektStadt von der Stadt Heidelberg mit einer der größten deutschen Konversionen (über 200 Hektar) betraut. Insbesondere im dort umfangreichen Bereich Wohnen profitieren wir sehr von eigenen Erfahrungen als Wohnungsunternehmen.

## Kompetenz-Zentrum: die Energiewende auf allen Ebenen meistern

Die deutliche Steigerung unseres eigenen Investitionsvolumens für Modernisierung und Instandhaltung des Bestandes von unternehmensweit bisher 80 Mio. Euro auf 90 Mio. Euro 2013 und 95 Mio. Euro ab 2014 sind ein Indiz dafür, dass auch bei uns als Wohnungsunternehmen die energetische Sanierung Priorität genießt. Dennoch haben wir von Beginn der bundesweiten Energieeffizienz-Debatte an versucht, das Thema in seiner ganzen Bandbreite zu sehen – auch bei einem richtungweisenden Neubau-Pilotprojekt des Unternehmens, dem



Energie-Plus-Haus auf dem Frankfurter Riedberg mit 17 geförderten Mietwohnungen. Das Gebäude erwirtschaftet einen 50-prozentigen Energieüberschuss für Elektrofahrzeuge. Es verknüpft damit zwei Zukunftsthemen eng miteinander: Energie und Mobilität. Auch neue Dämmmaterialien und Speichermedien oder innovative Heizungstechnologien wie eine Eisheizung werden hier auf ihre Tauglichkeit für den Markt getestet.

Frühzeitig haben wir darüber hinaus für das KfW-Förderprogramm „Energetische Stadtsanierung“ konkrete Projektanträge für Best-Practice-Beispiele gestellt – mit einem herausragenden Resultat: Vier der fünf hessischen Standorte werden von der Unternehmensgruppe betreut und sind als Pilotprojekte des Bundes ausgewählt worden. Zwei davon, Quartiere aus dem eigenen Bestand in Langen und Fulda-Ziehers, waren zu diesem Zeitpunkt bereits in der Pilotphase, um Erfahrungen für eine unternehmensinterne Auswertung zu sammeln. Projekte in Kassel (Eichwaldsiedlung) und Darmstadt (Mollerstadt) kamen hinzu. Das Förderprogramm ermöglicht die Synergie von Städtebau, Quartiersentwicklung und Wohnungswirtschaft und ist daher besonders für größere Bestandshalter mit gleichartigen Beständen interessant. Investitionen können mit Maßnahmen der Kommunen abgestimmt, nachhaltig gesichert und wirtschaftlicher umgesetzt werden. Es ist somit bestens für private Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften, aber auch für kommunale Wohnungsunternehmen geeignet, die ihre Investitionsvorhaben zusammen mit Stadt oder Gemeinde umsetzen. Wichtig dabei ist es, betroffene Mieter in den Beständen, aber auch private und öffentliche Eigentümer im gesamten Quartier durch gezielte Ansprache frühzeitig in die geplanten Energiesparprozesse einzubinden. So ist gewährleistet, dass der einzelne Nutzer das Vorhaben versteht und es von Anfang an mitträgt.

Da das umfassende Thema „Energie“ eine enge Zusammenarbeit in einem Netzwerk mit Experten im eigenen Unternehmen, aber auch in anderen Branchen erfordert, resultierten alle Überlegungen in unserem Hause 2012 in der Schaffung eines dritten Kompetenzzentrums – diesmal für „Klima und Energie“. Weitere Gründe für dieses Beratungszentrum liegen auf der Hand, denn besonders Städte und Gemeinden sind von der Energiewende betroffen: Rund 43 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen verursachen Bund, Länder und Kommunen gemeinsam – das sind 4% aller Treibhausgas-Emissionen in Deutschland. Mehr als 70% davon entfallen allein auf die Kommunen. Deren Einrichtungen und Liegenschaften sind für rund zwei Drittel der Emissionen verantwortlich. Verursacht werden sie durch den Betrieb von rund 176.000 öffentlichen Gebäuden. Dabei entstehen erhebliche Kosten: Rund 2,6 Mrd. Euro müssen jährlich allein für die Strom- und Wärmeversorgung aufgebracht werden. Wie eine Marktstudie, die die Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) in Auftrag gegeben hat, verdeutlicht, schlummert hier enormes Einsparpotenzial. Neben den öffentlichen Gebäuden sind es kommunale Wohnungsbestände – besonders die älteren Baudatums –, die

Löcher in die Kassen reißen und letztendlich auch die Mieter belasten. Gleiches gilt für andere Immobilieneigentümer – ob Privatleute oder Wohnungsunternehmen. Im Kompetenzzentrum „Klima und Energie“ bündelt die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt Erfahrungen und Wissen in den Bereichen Stadtentwicklung und -sanierung, Städtebau, Klimaschutz sowie der Energetischen Stadtsanierung. Neben der Akquisition von Fördermitteln stehen integrierte und maßgeschneiderte Konzepte nach dem Handlungsleitfaden zur Energetischen Stadterneuerung des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung sowie Klimaschutzkonzepte nach den Richtlinien des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit im Vordergrund. Die Umsetzung der Maßnahmen wird – je nach Projektart – durch einen Klimaschutz- bzw. Sanierungsmanager begleitet. Ferner arbeitet das Kompetenzzentrum „Klima und Energie“ mit dem Fraunhofer Institut und dem Öko-Institut e.V. zusammen, woraus weitere nachhaltige und zukunftsorientierte Impulse resultieren.

**Schlusswort:** Die hier für den gesamten Konzern geschilderte gewachsene Bandbreite an Aktivitäten ist durchaus als zukunftsorientierte Expansionsstrategie zu werten. Diese hat jedoch den Vorteil, dass sie stets auf die eigene erfolgreiche Praxis zurückgreifen kann und erarbeitete Innovationen auch den Weg ins eigene Unternehmen zurückfinden.

Michael Schreier

Unternehmensbereichsleiter Stadtentwicklung der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt mit deren Marke NH ProjektStadt, Frankfurt am Main

## Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/ Wohnstadt

Die Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Frankfurt/Main, bietet seit 90 Jahren umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Wohnen, Bauen und Entwickeln. Sie beschäftigt rund 660 Mitarbeiter. 2005 erwarb die Nassauische Heimstätte die Anteile des Landes Hessen an der Wohnstadt Stadtentwicklungs- und Wohnungsbaugesellschaft Hessen mbH, Kassel. Durch den Zusammenschluss avancierte sie zu einem der führenden deutschen Wohnungsunternehmen: der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt mit rund 62.000 Mietwohnungen in 150 Städten und Gemeinden. Aus der gestiegenen Nachfrage heraus entwickelte sich im folgenden Jahr die Marke „NH ProjektStadt“. Dort werden Kompetenzfelder gebündelt, um nachhaltige Stadt- und Projektentwicklungsaufgaben sowie Consulting-Aktivitäten über die hessischen Landesgrenzen hinaus durchzuführen, wie aktuell in Thüringen, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen.