

GESELLSCHAFT UND KUNDEN

Die Zufriedenheit unserer Kunden, die Qualität unseres Bestands und die Bereitstellung neuen Wohnraums sind maßgeblich für unseren nachhaltigen Unternehmenserfolg. Es ist für Vonovia von grundlegender Bedeutung, unseren Kunden eine langfristige Wohnperspektive zu sichern. Um ihnen ein attraktives, lebenswertes und sicheres Zuhause zu bieten, richten wir unternehmerische Entscheidungen an den Bedürfnissen unserer Mieter aus und entwickeln unseren Bestand nach gesellschaftlich relevanten Gesichtspunkten ganzheitlich weiter.

38	Unser Ansatz im Bereich Gesellschaft und Kunden
40	Kundenzufriedenheit
43	Bestandserhalt sowie Gesundheit und Sicherheit der Mieter
46	Schaffung von bedarfsgerechtem Wohnraum und bezahlbare Mieten
50	Quartiersentwicklung

Unser Ansatz im Bereich Gesellschaft und Kunden

☒ 103-1, 103-2, 103-3

Managementansatz 103-1

Um den Bedürfnissen unserer Mieter gerecht zu werden, verfolgen wir bei unseren Aktivitäten im Wohnungsmarkt konsequent auf deren Anforderungen eingehende, lösungsorientierte Ansätze (s. Kapitel Kundenzufriedenheit → S. 40 ff.). Es ist unser Anliegen, dass wir Mieter möglichst lange an uns binden. Dazu muss die Bezahlbarkeit des Wohnraums langfristig gewährleistet sein, d. h. wir müssen mit unseren Maßnahmen dafür Sorge tragen, allen Bevölkerungsgruppen zeitgemäße, energieeffiziente und gleichzeitig finanzierbare Wohnungen zur Verfügung stellen zu können. Im Zentrum unseres Handelns stehen daher die effiziente Bewirtschaftung unserer Gebäude, z. B. über digitalisierte Prozesse wie unser Kundenportal, und die Schaffung neuen Wohnraums (Neubau und Dachaufstockung). So wollen wir dazu beitragen, die angespannte Situation auf den Wohnungsmärkten zu entlasten (s. Kapitel Schaffung von Wohnraum und bezahlbare Mieten → S. 46 ff.). Die Debatte um die Modernisierungumlage hat uns dabei gezeigt, dass die Akzeptanz für Kostenumlagen – auch für gesellschaftlich gewollte Maßnahmen wie Klimaschutz und Wohnwertverbesserungen – deutlich sinkt. Aus diesem Grund hat Vonovia sich dazu verpflichtet,

- > zukünftig keine Modernisierungen durchzuführen, die den Mieter mit mehr als 2 € Kaltmiete je Monat und m² zusätzlich belasten,
- > dafür Sorge zu tragen, dass unsere Kunden in ihrem Zuhause bleiben können und
- > Härtefälle individuell zu prüfen sowie aktiv nach Lösungen zu suchen.

Bestehenden Wohnraum entwickeln wir bedarfsgerecht weiter, bspw. durch den altersgerechten Umbau, die Einrichtung von ambulant betreuten Wohngemeinschaften oder indem wir älteren Mietern Unterstützung bei Umzügen bieten. Wir legen in unserem Bestand großen Wert auf Qualität und wollen überall ein lebenswertes und attraktives Wohnumfeld schaffen, das die Mieter mitgestalten können. Dies bedeutet auch, dass wir

- > Materialien einsetzen, die umwelt- und gesundheitsverträglich sind,
- > unsere Wohnungen zeitgemäß ausstatten und
- > Mietern weitere Zusatzleistungen für mehr Wohnkomfort anbieten.

Sicherheit und gesundes Wohnen sind für uns dabei die wesentlichen Elemente der Gestaltung der Wohnungen und ihres Umfelds (s. Kapitel Bestandserhalt und Mietergesundheit → S. 43 ff.).

Bei der Zusammensetzung unseres Portfolios achten wir darauf, möglichst zusammenhängende Bestände zu entwickeln oder zu erwerben. Dadurch können wir nicht nur die Effizienz der Bewirtschaftung steigern, sondern durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise auch neue Gestaltungsmöglichkeiten ausschöpfen. Die sozialen, ökologischen und ökonomischen Zusammenhänge, in denen wir uns bewegen, berücksichtigen wir in unserer Herangehensweise durch

- > die Bereitstellung von Infrastruktur (z. B. Mobilitätsangebote),
- > die Schaffung von Wohlfühlorten,
- > die Gestaltung von Grün- und Gemeinschaftsflächen sowie
- > Kooperationen mit sozialen, pädagogischen und kulturellen Einrichtungen.

Wir initiieren Partizipationskonzepte, um die Menschen in den Quartieren gezielt zu beteiligen und das Verständnis für unsere Maßnahmen zu erhöhen. Auf diese Weise stärken wir Nachbarschaften und Verbindungen und profitieren als Unternehmen von Anregungen und Lerneffekten (s. Kapitel Quartiersentwicklung → S. 50 ff.).

Aus diesem Kontext leiten sich die für Vonovia wesentlichen Themen im Bereich Gesellschaft und Kunden ab, die in unserer Wesentlichkeitsmatrix grafisch dargestellt werden:

- > Bestandserhalt
- > Gesundheit und Sicherheit der Mieter

- > Schaffung von Wohnraum
- > Bezahlbare Mieten
- > Quartiersentwicklung
- > Gesellschaftliches Engagement

In den nachfolgenden Kapiteln gehen wir detaillierter auf diese Themen und ihre Bedeutung für Vonovia ein. Zu jedem Thema werden der Managementansatz, Herausforderungen, Chancen und Risiken sowie Ziele, Maßnahmen und Indikatoren beschrieben.

Herausforderungen, Chancen und Risiken 103-1

Die Diskussionen in Politik und Öffentlichkeit haben gezeigt, dass sich aus unserer Geschäftstätigkeit ein hohes Risiko des Reputationsverlustes ergeben kann. Dies kann sich nachteilig auswirken

- > auf die Nachfrage nach unseren Wohnungen,
- > in Form von stärkeren Regulierungen im Wohnungsmarkt und
- > auf die Attraktivität von Vonovia als Arbeitgeber.

Fachkräftemangel, kontinuierlich steigende Baukosten, wachsende Anforderungen (z. B. durch die Zunahme von Regulierungen und Gesetzgebungsverfahren wie Mietrecht oder Modernisierungumlagen) und lange Verwaltungsprozesse (z. B. im Hinblick auf Baugenehmigungen) stellen in diesem Zusammenhang besondere Herausforderungen für Vonovia dar.

Quartiere, die unsere Mieter als besonders lebenswert empfinden, steigern die Attraktivität von Vonovia und die Nachfrage nach unserem Wohnraum. Durch unsere Wachstumsstrategie und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder im Value-add-Bereich unterstützen wir diesen Effekt und sorgen dafür, dass sich für Vonovia weitere Chancen ergeben. Beispielsweise können wir zunehmend Kostenvorteile generieren, die Planbarkeit von Maßnahmen erhöhen und durch die Erhöhung der Mitarbeiterzahl Kapazitätsengpässe leichter ausgleichen. Durch den Ausbau dezentraler Strukturen schaffen wir Nähe zum Mieter. Gleichzeitig generieren wir Effizienzvorteile, indem wir Abläufe standardisieren und Teilbereiche zentral steuern. Durch das serielle Bauen können wir die Kosten niedrig halten und Baumaßnahmen verkürzen.

Ziele, Maßnahmen und Indikatoren 103-2, 103-3

Unser Ziel ist es, die Zufriedenheit unserer Mieter weiter zu steigern und damit die Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolgs zu sichern. Dabei überlassen wir nichts dem Zufall und richten alle Maßnahmen, die wir ergreifen, gezielt darauf aus, positive Effekte zu generieren.

Ein wesentlicher Aspekt dabei ist der Erhalt und die Verbesserung der Bestandsqualität, die wir vor allem durch energetische und wohnwertsteigernde Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen erreichen (s. Kapitel Erhöhung der Bestandsqualität → S. 43 f.). 2017 haben wir uns erstmals das Ziel einer Modernisierungsquote (Sanierungsquote) von mehr als 3 % jährlich gesetzt und im Berichtsjahr zum zweiten Mal in Folge nahezu 5 % erreicht. Damit haben wir unser Ziel erneut übertroffen. Wir achten darauf, dass wir bei allem, was wir tun, die Gesundheit und die Sicherheit unserer Mieter im Blick haben, bspw. über die Auswahl der verbauten Materialien und die Umsetzung von Sicherheitskonzepten.

Seit einigen Jahren steht der Neubau von Wohnraum im Fokus unserer Aktivitäten. Durch die Größe unseres Unternehmens können wir in vielen Bereichen Skaleneffekte erzielen, Kosten einsparen und so zur Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum beitragen. Auch die modulare bzw. serielle Bauweise, die wir seither verfolgen und kontinuierlich optimieren, trägt dazu bei.

Bei all unseren Aktivitäten verlieren wir die Anliegen unserer Stakeholder nicht aus den Augen. Wir haben Prozesse etabliert, um sie in unsere Planungen und Entscheidungen einzubeziehen und somit gemeinsam die besten Lösungen für unsere Quartiere zu finden. Die Ideen, Sichtweisen und Anregungen unserer Stakeholder sind für Vonovia ein wichtiges Element der Quartiersentwicklung.

Ausblick auf 2019

Mittelfristig wollen wir unsere bisherige Kundenzufriedenheitsbefragung erweitern.

Umbaumaßnahmen zur Schaffung von barrierearmen Wohnungen werden wir 2019 weiter forcieren und in diesem Zusammenhang auch die Geschwindigkeit der Aufzugsreparaturen und -installationen erhöhen, die damit verbundenen Kosten jedoch gleichzeitig reduzieren.

Zudem sind weitere Investitionen in unseren Kundenservice geplant, dessen Leistungen wir weiter ausbauen wollen.

Im Bereich Quartiersentwicklung werden wir auch 2019 weitere Maßnahmen umsetzen und das Zusammenleben in unseren Quartieren, bspw. in Stuttgart-Kornwestheim oder Dresden-Altreick durch neue Ideen verbessern.

Kundenzufriedenheit

☒ 102-43, 102-44, 103-1, 103-2, 103-3, 203-2

Managementansatz 103-1

Vonovia versteht sich als Dienstleistungsunternehmen, das Mietern attraktiven Wohnraum und wohnungsnahe Zusatzleistungen bietet. Die Zufriedenheit mit unseren Dienstleistungen ist der Schlüssel zu unserem wirtschaftlichen Erfolg und jeder Mitarbeiter ist angehalten, aktiv zu ihrer Verbesserung beizutragen. Dies unterstützen wir über

- > zentrale Servicecenter, Objektbetreuer vor Ort, unsere Monteure und die Wohnumfeldorganisation,
- > eine zeitnahe, unkomplizierte und zuverlässige Bearbeitung von Anliegen,
- > umfassende Investitionen in Instandhaltung und Modernisierung,
- > den Aufbau der Self-Service-Funktionen, bspw. im Kundenportal, und
- > Dienstleistungsangebote, die für unsere Kunden einen echten Mehrwert haben.

Unsere Mitarbeiter im Kundenservice sind innerhalb der Service-Zeiten und am Wochenende im Notfall, z. B. für dringende Reparaturen, für unsere Mieter da. Die direkten Ansprechpartner der Mieter sind innerhalb des Unternehmens gut vernetzt und sorgen für die Einhaltung unseres Serviceversprechens.

Ob und inwieweit unsere Kunden die im Rahmen der Value-Add-Strategie von uns angebotenen Leistungen annehmen, ist für uns das ausschlaggebende Indiz, das uns zeigt, ob wir unser Angebot richtig gestalten.

Organisatorische Verankerung 103-2

Die Kundenzufriedenheit ist thematisch und organisatorisch unserem Kundenservice zugeordnet, ihre Sicherstellung jedoch obliegt jedem einzelnen Vonovia-Mitarbeiter. Der Kundenservice beauftragt einmal im Quartal einen Dienstleister mit der Durchführung einer Stichprobenbefragung im Gesamtbestand. Deren Ergebnisse werden von der Abteilung Training & Qualität aufbereitet, die zugleich

passende Maßnahmen entwickelt und diese zusammen mit den Ergebnissen an den Kundenservice zurückspielt. Von dort aus werden die Befragungsergebnisse an alle operativen Bereiche des Konzerns verteilt, wo dann auch die entsprechenden Maßnahmen umzusetzen sind.

Herausforderungen, Chancen und Risiken 103-1

Die anhaltende Wohnraumknappheit und die steigenden Mieten vor allem in Ballungsräumen führen zu einer angespannten Lage am deutschen Wohnungsmarkt. Mit dem Mietpreis steigt zudem auch der Anspruch an die Qualität des Wohnraums und die Erwartungen an den Service von Vonovia als Vermieter. Hier bietet sich für uns die Chance, uns durch ausgezeichneten Service und schnelle Reaktionszeiten vom Wettbewerb zu unterscheiden.

Die öffentliche Diskussion zur Umlage von Modernisierungskosten hat uns gezeigt, dass die Akzeptanz für Mietsteigerungen begrenzt ist. Damit sind für uns vor allem reputative Risiken verbunden, die sich auf unser Unternehmen und den Erfolg von Vonovia auswirken können. Aus diesem Grund ist es uns ein wichtiges Anliegen, verstärkt auf die Mieter zuzugehen. In diesem Kontext hat Vonovia zudem eine freiwillige Kappung von Modernisierungsumlagen beschlossen (s. Kapitel Gesellschaft und Kunden → S. 37 ff.). Im Zuge dessen wollen wir auch die Qualität der Nebenkostenabrechnungen verbessern, um das Risiko, zu hohe oder falsche Abrechnungen zu versenden, weiter zu minimieren. Denn: Jede falsche Nebenkostenabrechnung ist für uns eine zu viel.

Mit der Digitalisierung unserer Prozesse verbinden wir zahlreiche Chancen, auch in Bezug auf die Kundenzufriedenheit. Beispielsweise stärken wir unseren Online-Auftritt und bauen die Self-Service-Funktionen in unserem Online-Kundenportal zum Nutzen der Kunden weiter aus. Dadurch sind wir für unsere Kunden noch besser erreichbar.

Ziele, Maßnahmen und Indikatoren 103-2, 103-3

Maßnahmen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Zur Ermittlung und Steuerung erheben wir mit dem Customer Satisfaction Index (CSI) eine zentrale Steuerrungskennzahl, die auch für die Vorstandsvergütung relevant ist (s. Kapitel Unser Leistungsversprechen [GB 2018, S. 88 ff.](#), www.reports.vonovia.de). Der CSI wird in regelmäßigen Abständen durch systematische Kundenbefragungen erhoben und spiegelt die Wahrnehmung und Akzeptanz unserer Dienstleistungen durch unsere Kunden wider (s. Kapitel Organisatorische Verankerung → [S. 40](#)). Die Erkenntnisse aus den Befragungen fließen in unsere Entscheidungen zu Investitionen und in die Planung von Maßnahmen mit ein.

Über die Kundenbefragungen ermitteln wir

- > übergeordnete Aspekte wie Image, Loyalität und Gesamtzufriedenheit,
- > themenbezogene Rückmeldungen zu Kundenbetreuung, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen,
- > Hinweise zu Reparaturen, zum Wohngebäude und zu den Außenanlagen. [102-43, 102-44](#)

Weitere Indikatoren der Kundenzufriedenheit sind die Leerstandsquote, die Mieterfluktuation sowie unmittelbare Aussagen von Mietern. Über anlassbezogene Interviews wie Service Calls zur Befragung neuer Mieter hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit Vonovia erhalten wir weitere Rückmeldungen, die uns bei der internen Qualitätssicherung helfen.

Unsere Fokussierung auf den persönlichen Kontakt zu unseren Mietern ist eine unserer großen Stärken. Dadurch können wir die Kundenbindung festigen und die Zufriedenheit unserer Kunden steigern. Daher arbeiten wir fortlaufend daran, die Kundenservice-Leistungen zu verbessern, bspw. indem wir die Kommunikation zwischen den zentralen Ansprechpartnern und den Mitarbeitern vor Ort optimieren und Bearbeitungszeiten von Kundenanliegen nachhalten. Es ist unser Ziel, die durchschnittliche Länge der Bearbeitungszeiten weiter zu reduzieren.

Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Angesichts steigender Mieten wachsen die Ansprüche an die Serviceleistungen von Vermietern. Auch Vonovia sieht sich dieser Entwicklung ausgesetzt und ergreift entsprechende Maßnahmen – bspw. zur Verbesserung der Qualität der Abrechnungen im Bereich Nebenkosten. Dies geht einher mit dem Ausbau des Online-Auftritts und der Self-Service-Funktionen auf unserer Kundenplattform. 2019 werden wir für unsere Mieter eine App einführen, um einen weiteren Meilenstein in der Serviceorientierung zu erreichen. Unsere Kunden können zukünftig z. B. online den Status ihrer persönlichen Anliegen und unserer Dienstleistungen verfolgen. Darüber hinaus haben die Kunden die Möglichkeit, sich per Push-Nachricht von Vonovia informieren lassen, online zu zahlen, Termine zu buchen und Dokumente zu laden.

2018 hat Vonovia den Kundenservice für die Stromkunden übernommen. Diese Leistung hat sich etabliert und hilft uns, unsere Kunden und ihre Bedürfnisse umfassender im Blick zu haben.

Value-Add-Angebote

Zusätzliche Produkte und wohnungsnahe Dienstleistungen, sogenannte Value-Add-Angebote, ergänzen unsere Kernleistung, die Vermietung, und schaffen zusätzlichen Komfort und Mehrwert für unseren Kundenkreis. Wir prüfen kontinuierlich zusätzliche Dienstleistungsansätze, über die wir die Kundenzufriedenheit weiter steigern können, und erweitern unser Portfolio entsprechend. Die bereits erfolgreich etablierten Dienstleistungsfelder umfassen im Wesentlichen die Objektbetreuer-, die Handwerker- und die Wohnumfeldorganisation sowie Multimedia-Dienste und Messdienstleistungen. Darüber hinaus erweitern wir unser Angebot zurzeit um die Bereiche Energieversorgung und Home-Automation.

Dienstleistungen müssen vor ihrer Aufnahme in unser Angebot drei Bedingungen erfüllen:

1. einen Mehrwert bringen,
2. wirtschaftlich und bezahlbar sowie
3. standardisierbar und in großem Umfang umsetzbar sein.

Indem wir unsere Angebote so weit wie möglich skalieren und für alle Kunden zugänglich machen, können wir in ihrem Sinne Kostenvorteile generieren. Beispiele hierfür sind die Bad-, Küchen- und Sicherheitspakete, die wir proaktiv anbieten. [203-2](#)

Angebote im Bereich Energiedienstleistungen

Über Smart-Meter-Lösungen erhöhen wir die Flexibilität unserer Mieter, da das Ablesen der Wasser- und Wärmeverbräuche digitalisiert erfolgt. Dadurch können wir auch die Nebenkostenabrechnungen zügiger erstellen. Diesen Service wollen wir in den nächsten Jahren weiter ausbauen. Haben wir 2017 rund 80.000 Wohneinheiten erfasst, waren es 2018 bereits rund 130.000.

2018 haben wir zudem im Rahmen der dezentralen Energieversorgung das Konzept des Mieterstroms weiter verfolgt und zusätzliche Photovoltaikanlagen (PV-Anlagen) gebaut. Insgesamt haben wir zum 31. Dezember 2018 208 PV-Anlagen betrieben. Mit zahlreichen Blockheizkraftwerken (BHKW) unterstützten wir die Heizungs- und die Trinkwassererwärmung (s. Kapitel Energieeffizienz und Reduktion von Treibhausgasen → S. 58 ff.). 2019 wollen wir unser Angebot rund um Energiedienstleistungen und Energievertrieb weiter ausbauen.

Dienstleistungen rund um das Wohnumfeld

Über unsere Objektbetreuer, Monteure und Gärtner erbringen wir diverse Leistungen rund um das Wohnumfeld, bspw. Hausmeister- und Reinigungsarbeiten und die Pflege der Grünanlagen. Dadurch können wir Reparaturen und Modernisierungsmaßnahmen schnell und gut ausführen und unseren Kunden ein gepflegtes Wohnumfeld bieten. Älteren Mietern bieten wir Smart-Home-Lösungen mit innovativen Assistenzsystemen sowie Kooperationen mit sozialen Einrichtungen und Pflegediensten, außerdem ermöglichen wir den altersgerechten Umbau von Wohnungen. Durch standardisierte Prozesse und Skaleneffekte bei der Beschaffung profitieren unsere Mieter auch hier von Preisvorteilen.

Für weitere Informationen zu unseren Dienstleistungen verweisen wir auf den Geschäftsbericht (s. Kapitel Unser Leistungsversprechen → GB 2018, S. 88 ff.).

Härtefallmanagement

Die Diskussionen um die Modernisierungsumlage haben uns gezeigt, dass wir noch mehr mit unseren Kunden über ihre individuelle Situation und die Auswirkungen der energetischen Modernisierungen sprechen und auf ihre individuellen Bedürfnisse stärker eingehen müssen. Zu diesem Zweck bauen wir gegenwärtig unser Härtefallmanagement aus. Vier Mitarbeiter in Bochum stellen den Erstkontakt zum Kunden her, sobald ein Härtefall gemeldet wurde, und nehmen eine Vorprüfung vor. Danach übergeben sie den Fall an einen der 20 Quartiersmanager vor Ort, der den weiteren Kontakt mit dem Kunden übernimmt. In einem persönlichen Gespräch klärt er die Situation des jeweiligen Mieters, um gemeinsam mit ihm noch vor Beginn der Modernisierungsmaßnahme eine Lösung zu entwickeln.

Bei persönlichen Härtefällen, bspw. wenn ein Mieter älter oder krank ist, unterstützt Vonovia während der Baumaßnahme u. a. durch Hilfe beim Verrücken von Möbeln oder Gegenständen oder die Unterstützung bei der Durchführung eines Umzugs in eine altengerechte bzw. barrierefreie Wohnung. Bei wirtschaftlichen Härtefällen, bspw. wenn Mieter sich aufgrund ihrer niedrigen Einkommenssituation die Miete nach der Modernisierung nicht mehr leisten können, erarbeitet der Quartiersmanager eine individuelle Lösung – bspw. die Staffelung der Mieterhöhung oder eine Reduzierung der Modernisierungsumlage für einen bestimmten Zeitraum. Eine Staffelung der Mieterhöhung ermöglicht dem Mieter zunächst seine Mietbelastung über einen längeren Zeitraum tragbar zu halten oder sich, wenn auf lange Sicht nötig, um neuen Wohnraum zu kümmern. In diesen Fällen prüfen wir gemeinsam mit dem Mieter, ob sich z. B. seine finanzielle Situation im Laufe der Zeit etwa durch eine berufliche Veränderung positiv entwickelt und welche Bedeutung dies für die Miethöhe hat.

Bestandserhalt sowie Gesundheit und Sicherheit der Mieter

☒ 102-15, 103-1, 103-2, 103-3

Managementansatz 103-1

Das übergeordnete Ziel von Vonovia ist, mittels einer Strategie der Profitabilität und Nachhaltigkeit den Unternehmenswert kontinuierlich zu steigern. Wir möchten unseren Bestand effizient steuern und ihn zugleich für unsere Kunden optimal und lebenswert gestalten.

Der Bestand von Vonovia in Deutschland umfasst (inkl. deutsche BUWOG-Bestände) rund 360.000 Wohnungen. Die Qualität und der bauliche Zustand dieser Wohnungen sind dabei für uns von großer Bedeutung. Denn nur wenn unsere Mieter sicher und gesund in ihren Wohnungen leben können und eine hohe Wohn- und Lebensqualität haben, können wir sie langfristig an uns binden und Vonovia erfolgreich in die Zukunft führen.

Die Bestandsqualität definieren wir zum einen als den guten baulichen Zustand unserer Objekte. Dies umfasst alle Themen rund um Instandhaltung und Modernisierung. Neben der Steigerung des Wohnwertes und der Attraktivität des Wohnraums geht es hierbei insbesondere auch um die Gesundheit der Mieter, die wir bspw. durch den Einsatz umweltverträglicher Materialien oder durch die Beseitigung von Schadstoffen unterstützen.

Zum anderen beinhaltet die Bestandsqualität aber auch Themen rund um das Wohnumfeld. So gilt es, durch helle, freundlich gestaltete Außenflächen das Sicherheitsempfinden zu steigern und Wohlfühlorte im Quartier zu schaffen, die möglichst frei von Luftschadstoff- oder Lärmemissionen sind.

Organisatorische Verankerung 103-2

Veränderungen am baulichen Zustand werden i. d. R. durch unseren Technischen Service vorgenommen, während die unmittelbare Umgebung unserer Wohnungen von unserem Wohnumfeldservice gepflegt wird. Der Einkauf ist – im Austausch mit der Abteilung Portfoliomanagement – über die Beschaffung von Baustoffen ebenfalls involviert.

Herausforderungen, Chancen und Risiken 103-1

Die Bewirtschaftung und der Erhalt von Immobilien sind für Vonovia mit Geschäftsrisiken verbunden. Der Bau-boom in Deutschland und die damit verbundene Verknappung der Handwerkerkapazitäten sorgen dafür, dass die Baukosten kontinuierlich ansteigen und eine wirtschaftliche Umsetzung unserer Baumaßnahmen erschwert wird. Langwierige Baugenehmigungsverfahren führen zudem zu einer zeitlichen Verlängerung der Baumaßnahmen und einer möglichen Verteuerung der Baukosten.

Unzureichende Informationen zu verbauten Materialien oder zur Umsetzung bautechnischer Regularien stellen für Vonovia zudem eine besondere Herausforderung dar. Diesem Risiko begegnen wir mit Bestandsbegehungen, regelmäßigen Kontrollen der Gebäudesicherheit unter Berücksichtigung aller baurechtlichen Vorschriften, der Prüfung auf eventuelle Gefahrenstoffe, der Erstellung von erforderlichen Brandschutzkonzepten sowie der Einbindung von Fachplanern zur Optimierung von baulichen Maßnahmen im Bestand. Darüber hinaus gelten klare Spezifikations- und strenge Qualitätsvorgaben für die Materialauswahl.

Ziele, Maßnahmen und Indikatoren 103-2, 103-3

Erhöhung der Bestandsqualität

Mit der Bestandsqualität verbinden wir

- > den guten baulichen Zustand der Gebäude durch Instandhaltung und Modernisierung,
- > die Gewährleistung der Sicherheit und Gesundheit unserer Mieter,
- > den Wert und Ertrag des Portfolios, den wir durch Neubau, ganzheitliche Quartiersentwicklungen sowie gezielte An- und Verkäufe verbessern wollen.

Unsere Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen basieren auf operativen und strategischen Erwägungen.

gen, insbesondere mit Blick auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Instandhaltung	Modernisierung
Ziel	Ziel
Langfristige Bewahrung der Gebäudesubstanz.	Erhöhung des Nutzungsstandards und des Gebrauchswerts von Gebäuden.
Maßnahmen	Maßnahmen
Regelmäßig getätigte und langfristig geplante wirtschaftliche Aufwendungen, durch die wir Aufwandsspitzen und Zusatzkosten vermeiden.	Wohnwertsteigernde Maßnahmen innerhalb abgeschlossener Wohnraumflächen (z. B. neue Balkone und Küchen, Badmodernisierung, altersgerechter Umbau).
An lang- und kurzfristigen Bedarfen orientierte Planungen.	Energetische Maßnahmen an Gebäudehülle oder Versorgungsinfrastruktur (z. B. Dämmung von Wohnungen, Fenster- und Dacherneuerungen, moderne Heizungen).
Nutzung von Skaleneffekten zur Einsparung von Kosten.	

2018 haben wir unser 3%-Ziel erneut übertroffen und mit unserem energetischen Modernisierungsprogramm wieder eine Quote von nahezu 5 % in Deutschland erzielt, das entspricht rund 18.000 Wohnungen.

Bei insgesamt 15.000 Wohnungen (2017: 11.000) haben wir 2018 wohnwertsteigernde Maßnahmen durchgeführt. In den kommenden Jahren möchten wir das Niveau der wohnwertsteigernden Maßnahmen mindestens halten bzw. wenn möglich weiter steigern.

Im Berichtsjahr haben wir weiterhin die Grünbereiche in den Beständen optimiert und bspw. alte Gehölzflächen in Rasenflächen umgewandelt. Dadurch schaffen wir ansprechende Aufenthaltsflächen für unsere Kunden in den Quartieren und erhöhen die Aufenthaltsqualität in den Außenbereichen.

Aufwendungen für Instandhaltung und Modernisierung

Vonovia hält das Investitionsprogramm weiter auf einem sehr hohen Niveau. Die Schwerpunkte liegen dabei auf Bestandsverbesserung, Neubau und Dachgeschossaufstockung.

2018 haben wir folgende Investitionen getätigt:

Instandhaltung und Modernisierung

in Mio. €	2017	2018
Instandhaltung und Substanzerhalt ²⁾	346	430
Instandhaltungsintensität (€/m ²) ²⁾	16	18
Modernisierung ^{1) 2)}	779	1.139
Modernisierungsintensität (€/m ²) ²⁾	35	37
Summe ²⁾	1.125	1.569
Summe (€/m²) ²⁾	51	55
Wohnwertsteigernde Maßnahmen ³⁾	200	250

¹⁾ Inkl. Neubau: 2018: 234,3 Mio. €, 2017: 65,7 Mio. €.

²⁾ Scope ist der vollständige Konsolidierungskreis des Vonovia Konzerns.

³⁾ Enthalten sind Maßnahmen auf Wunsch der Mieter im laufenden Mietverhältnis.

Unbedenklichkeit der verbauten Materialien

Wichtig ist für uns, dass unsere Kunden gesund wohnen. Das von uns verbaute Material wählen wir daher sorgfältig und nach modernen Standards aus. Das bedeutet, dass wir in Wohnungen ausschließlich gesundheitlich unbedenkliche Materialien verwenden und streng darauf achten, Schimmelbildung zu vermeiden. Wird dennoch in einer Wohnung Schimmel festgestellt, läuft die Schimmelbeseitigung und die Einleitung von Präventionsmaßnahmen über den Technischen Service – sofort und ohne Fragen nach der Verantwortung zu stellen.

Welche Materialien standardmäßig in Vonovia-Objekten verbaut werden, entscheidet der Einkauf in Zusammenarbeit mit dem Portfoliomanagement nach präzisen Prozessvorgaben, die in unserem Produkthandbuch festgeschrieben sind. Dadurch können wir bspw. schnell auf gesetzliche Änderungen reagieren und entsprechende Anpassungen vornehmen. Von unseren Nachunternehmern erwarten wir die vollständige Einhaltung unserer Produktvorgaben, sodass wir bei allen Maßnahmen die gleiche Qualität sicherstellen können.

Alle Materialien müssen

- > verschiedene Qualitätsprüfungen unter Beachtung ihrer potenziellen Auswirkungen im Verwendungszyklus bestehen und
- > den geltenden Anforderungen an Sicherheit sowie Gesundheits- und Umweltverträglichkeit entsprechen.

2018 haben wir bspw. entschieden, bei Fassadenarbeiten im Rahmen energetischer Modernisierungen zukünftig verstärkt Mineralwolle als Dämmmaterial zu verbauen. Bei der Auswahl der Produkte achten wir auch auf die Energieeffizienz, z. B. bei der Wahl der Heizkessel, und auf die Sicherstellung der Wasserqualität im Bestand, z. B. durch besondere Filtersysteme (s. Kapitel Umweltschutz während Um- und Neubauten → S. 65 ff.).

Die Notwendigkeit für spezielle Gesundheits- und Sicherheitsprüfungen in Zusammenhang mit verbauten Materialien bestand im Berichtsjahr nicht.

Sicherheitskonzepte und weitere Maßnahmen

Sicherheitskonzepte

Die Sicherheit unserer Mieter wollen wir in- und außerhalb ihrer Wohnungen gewährleisten, denn sie ist eine grundlegende Voraussetzung für das persönliche Wohlbefinden. Dabei spielt nicht zuletzt das subjektive Sicherheitsempfinden eine wichtige Rolle. 102-15

In unseren Beständen achten wir daher darauf,

- > sogenannte „Angsträume“ – bspw. unbeleuchtete Parkflächen oder Gehwege – zu beseitigen,
- > ausreichend Beleuchtung auf Wegen, Stellplätzen, Eingangsbereichen und Fluren sicherzustellen,
- > in Abstimmung mit dem Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen Sicherheitslösungen zur Verbesserung des Einbruchschutzes – bspw. Panzerriegel oder sichere Wohnungstüren – zu testen und anzubieten,
- > über Begehungen des kompletten Freiflächenbestands und der Spielplätze – alle zwei Jahre – Gefahrenquellen zu identifizieren,

- > alle Vorgaben der Verkehrssicherungspflicht ausnahmslos einzuhalten, sodass Gefährdungsrisiken dauerhaft minimiert werden,
- > bei Identifizierung von Mängeln oder Risiken sofortige Maßnahmen einzuleiten, um Unfälle auf den Freiflächen zu verhindern.

Verminderung von Lärmbelästigung

Lärm in unseren Quartieren kann die unterschiedlichsten Hintergründe haben – er beeinträchtigt jedoch immer das Wohlbefinden unserer Mieter. Wir wollen ihnen ein möglichst lärmfreies Wohnen ermöglichen, bspw. durch den Einbau schallisolierter Fenster an verkehrsreichen Straßen. Häufig erfolgen Geräuschbeschwerden aufgrund von Lärm durch andere Mieter. Vonovia übernimmt hierbei die Rolle des Vermittlers und versucht, zwischen den Parteien eine einvernehmliche Lösung zu finden. Hausordnungen in verschiedenen Sprachen sollen dazu beitragen, Konsens über die Grundlagen eines guten Zusammenlebens herzustellen.

Bei Bauarbeiten lässt sich Lärm nicht vermeiden. Über frühzeitige Bekanntmachungen auf Mieterversammlungen und in Sprechstunden sowie kleine Annehmlichkeiten wie Mieterfeste vor Ort versuchen wir, Verständnis bei den Bewohnern zu wecken. Wir sind bestrebt, die Beeinträchtigungen so gering wie möglich zu halten, da bspw. bei Gebäudeaufstockungen die Wohnungen im Gebäude weiterhin genutzt werden. Durch die modulare Bauweise können wir die Bauzeit sehr kurz halten, da die vorgefertigten Wohnungsmodule nur noch durch Monteure zusammengesetzt und durch den Innenausbau finalisiert werden müssen.

Sicherheitsbegehungen

Begehungsturnus		Gesamtsumme Prüfgegenstände	Soll-Prüfungen 2018 ¹⁾	Ist-Prüfungen 2018 (EPRA H&S-Asset)
Gebäude	alle 2 Jahre	52.900	30.653	90 % ²⁾
Bebaute Freiflächen	alle 2 Jahre	35.187.000	13.702.026	100 %
Unbebaute Freiflächen	alle 2 Jahre	2.746.000	1.464.274	100 %
Bäume	je nach Baumart & Vorschädigung alle 1, 2 oder 3 Jahre	214.000	152.617	100 %
Spielplätze	Je nach Spielgerät-Kategorie 1x-4x jährlich	1.200	2.569	100 %

Für die Bearbeitung von Mängeln, die infolge von Begehungen entdeckt werden, gibt es bei Vonovia etablierte Regelprozesse, die eine zeitnahe Bearbeitung vorsehen. Auch im Berichtszeitraum haben diese Prozesse einwandfrei funktioniert (EPRA H&S-Comp).

¹⁾ Die Kontrollen erfolgen in einem 2-jährigen Rhythmus in Abhängigkeit von dem Datum der Erstbegehung; die Jahresscheiben sind daher nicht genau gleich verteilt. (50%-50%).

²⁾ Fehlende Begehungen wurden Anfang 2019 nachgeholt.

Schaffung von bedarfsgerechtem Wohnraum und bezahlbare Mieten

☒ 102-15, 103-1, 103-2, 103-3, 203-2, 413-1

Managementansatz 103-1

Die Lage am deutschen Wohnungsmarkt hat sich auch 2018 nicht verändert und die Wohnungsnachfrage übersteigt weiterhin – insbesondere in Ballungsgebieten – deutlich das Angebot. Wohnungsengpässe sowie steigende Mieten sind die Folge. Gleichzeitig hinkt der Neubau dem Wohnraumbedarf trotz steigender Fertigstellungszahlen besonders in Metropolregionen hinterher. Vonovia will diesem Trend entgegenwirken und vor allem durch Effizienz und Skaleneffekte bezahlbaren Wohnraum anbieten und die Wohnungsmärkte durch den Bau neuer Wohnungen entlasten. Nur dadurch kann der Druck auf die Wohnungsmärkte entschärft werden. Aus diesem Grund investiert Vonovia kontinuierlich in die Erweiterung des Wohnungsbestands durch Neubauten und Zukäufe und bietet Konditionen, die teilweise – wie in Berlin – deutlich unter den ortsüblichen Vergleichsmieten für Neuvermietungen liegen.

Weiterhin verändert sich der Wohnungsmarkt auch durch den demografischen Wandel. Die deutsche Bevölkerung wird im Durchschnitt zunehmend älter und auch der Anteil an Singlehaushalten steigt an. Diese Entwicklungen stellen die Wohnungswirtschaft insbesondere bei der Bereitstellung von bedarfsgerechtem Wohnraum vor erhebliche Herausforderungen. Vonovia will diesen Herausforderungen durch Neubau und Bestandsumbauten, z. B. durch veränderte Wohnungsgrößen und altersgerechten Umbau, begegnen.

Dabei spielt eine große Rolle, dass die Wahrnehmung der Wohnraumproblematik in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat. Umfragen zeigen, dass die allgemeine Meinung besteht, die Politik hätte in der Vergangenheit wohnungspolitisch unvorteilhafte Entscheidungen getroffen und würde heute zu wenig unternehmen, dem Problem entgegenzuwirken. Diese Wohnungsknappheit und in deren Folge die Immobilienpreis-/Mietpreisentwicklung lösen ein subjektives Ungerechtigkeitsempfinden quer durch alle Gesellschaftsschichten aus mit steigendem Druck auf die politischen Entscheidungsträger. Vonovia agiert in diesem Spannungsfeld zwischen Gesellschaft und

Politik, wobei die politischen Rahmenbedingungen einen immer größeren Einfluss ausüben. Über teilweise individuelle Vereinbarungen mit Städten und Gemeinden begegnen wir diesen Entwicklungen, um der Aufgabe bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung zu stellen weiterhin nachzukommen.

Organisatorische Verankerung 103-2

Die Planung von neuem Wohnungsbau erfolgt entweder über den Development-Bereich der BUWOG-Gesellschaften oder über den Technischen Service. Dieser übernimmt i. d. R. auch Aus- und Umbauten. Im Portfolio- und Mietmanagement erfolgt die Berechnung der Miethöhen in Absprache mit den Regionen sowie die Bearbeitung des Härtefallmanagements.

Herausforderungen, Chancen und Risiken 103-1

Die Bereitstellung von neuem Wohnraum bei gleichzeitiger Gewährleistung bezahlbarer Mieten ist für Vonovia sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Denn wir agieren hier in einem Kontext, in dem sozialer Wohnungsbau sowie mietrechtliche und sozialpolitische Themen in der Gesellschaft intensiv diskutiert werden.

In den vergangenen Jahren sind die Baukosten deutlich gestiegen – u. a. aufgrund höherer Preise für Baustoffe und Dienstleistungen, einer Vielzahl gesetzlicher Vorgaben und Regulierungen oder auch höherer Bodenpreise sowie Abgaben und Gebühren. Darüber hinaus ist aufgrund der voll ausgelasteten Baubranche mit Zeitverzögerungen sowohl in den Genehmigungsverfahren als auch in der Verfügbarkeit von Bauleistungen zu rechnen. Beispielsweise dauert der Bau eines Mehrfamilienhauses aktuell von der Projektierung bis zur Baufertigstellung rund zwei Jahre. Dadurch wird es für Vonovia immer schwieriger, in kurzer Zeit bezahlbaren Wohnraum zu schaffen. Durch das serielle Bauen können wir dieser Entwicklung durch verkürzte Bauzeiten etwas entgegenwirken, uns ihr jedoch nicht vollständig entziehen.

Darüber hinaus entwickelt sich auch das Mietrecht weiter und wirkt sich auf unsere Geschäftstätigkeit aus. Verschärfungen der Regulierungen bergen das Risiko, den wirtschaftlichen Anreiz zur Schaffung neuen Wohnraums und zur Sanierung bestehender Immobilien zu senken. Andererseits führen diese Regelungen zu Verlässlichkeit und Sicherheit auf Mieter- und Vermieterseite.

Das serielle/modulare Bauen ist aus unserer Sicht weiterhin ein wichtiger Ansatz, über den wir neuen Wohnraum schaffen können. Durch die geringeren Belastungen der Anwohner bei dieser Fertigungsweise lässt sich darüber hinaus auch die Akzeptanz für Neubau und Nachverdichtung in der Gesellschaft weiter steigern. Dennoch ergeben sich auch hier Herausforderungen für unser Unternehmen. Denn die individuellen Landesbauordnungen erschweren den Bauprozess und eine Adaption des modularen Systems. Beispielsweise können Objekte in einer Holz-Hybridbauweise aufgrund unterschiedlicher Brandschutzanforderungen nicht in allen Bundesländern so wie gewünscht errichtet werden. Auch haben die Anforderungen an die Barrierefreiheit Auswirkungen auf das modulare Konzept und damit auch auf die Baukosten.

Ziele, Maßnahmen und Indikatoren 103-2, 103-3, 203-2

Bei der Bereitstellung neuen, bedarfsgerechten und bezahlbaren Wohnraums nutzen wir verschiedene uns zur Verfügung stehende Möglichkeiten, um die Kosten für unsere Mieter möglichst gering zu halten. Neben freiwilligen Vereinbarungen und Verpflichtungen sind dies u. a. das Ausnutzen wirtschaftlicher Skaleneffekte, das Senken der Baukosten über serielle Bauweisen sowie der bedarfsgerechte Umbau im Bestand.

Vereinbarungen zur Mietpreisbegrenzung

Ein erster erfolgreicher Baustein in der Begrenzung der Belastungen für unsere Mieter besteht in der Kappung der umlagefähigen Kosten für Modernisierungsleistungen. Die Schärfe der gesellschaftlichen Debatte rund um das Thema Mieterhöhungen durch Modernisierung hat die Bedeutung des Themas gezeigt. Aus diesem Grund hat Vonovia sich dazu verpflichtet,

- > zukünftig keine Modernisierungen durchzuführen, die den Mieter mit mehr als 2 € Kaltmiete je Monat und m² zusätzlich belasten,
- > dafür Sorge zu tragen, dass unsere Kunden in ihrem Zuhause bleiben können, und
- > Härtefälle individuell zu prüfen sowie aktiv nach Lösungen zu suchen.

Das frühzeitige Einbeziehen unserer Mieter ist dabei ein wichtiger Schritt. Mit diesen Maßnahmen wollen wir erreichen, dass trotzdem substanzaufwertende und Klimaschutzrelevante Sanierungen weiter durchgeführt werden können, d. h. der Akzeptanz für Klimaschutzmaßnahmen auch weiterhin Rechnung getragen werden kann.

Einen zweiten Baustein stellt der geförderte Wohnraum dar. Immer mehr Wohnungen fallen aus der Sozialbindung. Während es 1990 noch rund 3 Mio. Sozialwohnungen in Deutschland gab, geht die Zahl bis 2020 auf rund 1 Mio. Sozialwohnungen zurück. Rund 10 % der Wohnungen von Vonovia unterliegen einer solchen Preisbindung. Während es im Neubau mitunter fixe Regelungen für mietpreis- und belegungsgebundenen Wohnraum gibt – beispielsweise das Berliner Modell der kooperativen Baulandentwicklung, bei dem 30 % der Geschossfläche für Wohnen gebunden angeboten werden müssen – existieren für den Bestand zumeist keine neueren Regelungen. Vonovia trifft aber in vielen Wohnungsmärkten bspw. individuelle Lösungen und freiwillige Vereinbarungen mit Städten und Gemeinden, die auch für Bestandsgebäude neue Bindungsregelungen vorsehen – und geht so in vielen Orten über die gesetzlichen Vorschriften hinaus. Hierzu tauschen wir uns mit Oberbürgermeistern und Stadtverwaltungen und auch Mietervereinen aus (s. Kapitel Offener Dialog mit der Gesellschaft → S. 28 ff.).

Nutzung von Skaleneffekten

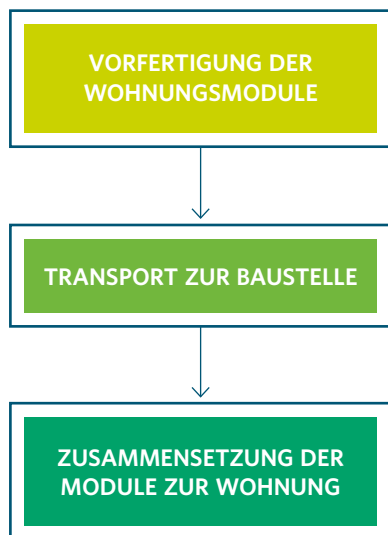
Skaleneffekte erzielt Vonovia vor allem durch standardisierte Prozesse und die Größe des Unternehmens. Dadurch können wir bei der Bewirtschaftung der Bestände und dem Einkauf von Leistungen Kostenvorteile erzielen und sie bspw. über niedrigere Nebenkosten an unsere Mieter weitergeben. Auch bei Investitionen in die Bestände wenden wir standardisierte Verfahren an und nutzen soweit möglich einheitliche Materialien bei Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen. Dadurch erreichen wir große Einkaufsvolumina, über die wir besondere Konditionen bei Lieferanten erhalten, bspw. in Form eines günstigeren Einkaufspreises oder einer besseren Qualität zum gleichen Preis.

Neubau, serielles Planen und Bauen 102-15, 413-1

Vonovia will Wohnungen anbieten, die sich breite Bevölkerungsschichten leisten können. Um dies zu gewährleisten, müssen die Baukosten niedrig sein. Die serielle Planung und Bauweise machen das möglich. Bauvorhaben setzen wir in diesem Kontext nicht nur als Einzelprojekte um, sondern vermehrt auch über systematische, standardisierte Prozesse in Serie, und unterteilen die geplanten Wohnungen in einzelne Module. Dadurch können wir die Kosten und die Bauzeit erheblich reduzieren und gleichzeitig hohe

Qualitätsstandards gewährleisten. Durch die kürzere Bauzeit können wir auch die Lärmbelästigung und Schmutzentwicklung für die Anwohner reduzieren.

Modulare Bauweise



Weiterhin wirkt sich positiv aus, dass Vonovia in den Beständen über eine große Zahl an Grundstücken und Aufstockungspotenzial, auch in zentralen Lagen, verfügt, sodass keine teuren Baugrundstücke erworben werden müssen.

Die oben genannten individuellen Bauordnungen der Länder erschweren den seriellen Bauansatz, über den wir die Baukosten reduzieren wollen. Um den entsprechenden Herausforderungen zu begegnen, stehen wir in einem engen Austausch mit der Politik und den Kommunen, aber auch den Bauämtern. Wir investieren viel Zeit in eine langfristige und detaillierte Planung.

Die öffentlichen Debatten im Berichtsjahr haben uns gezeigt, dass die Beteiligung der Bürger bei Baumaßnahmen immer wichtiger wird, um Vorhaben erfolgreich durchführen zu können. Vonovia verfolgt daher den Ansatz, Mieter und weitere Stakeholder bei den Planungen für Neubaumaßnahmen oder Aufstockungen einzubeziehen und ihre Ideen, Sichtweisen und Anregungen einzuholen. Beispielsweise sprechen wir frühzeitig mit Ortsbeiräten und Mietervertretern und führen regelmäßig Informationsveranstaltungen durch. Auch holen wir wo sinnvoll die Unterstützung von Mediatoren ein, um besonders komplizierte Fällen zu lösen.

2018 haben wir zahlreiche Bauprojekte in serieller Bauweise in allen Regionen Deutschlands begonnen bzw. abgeschlossen, unter anderem zwei Mehrfamilienhäuser

mit Stahlmodulen in Wiesbaden sowie einen Neubau mit Stahlbetonmodulen in Dresden.

Insgesamt wurde 2018 mit dem Neubau von über 1.000 Wohnungen begonnen, wovon ein Teil bereits fertiggestellt werden konnte. Unser Investitionsprogramm halten wir weiter auf sehr hohem Niveau und werden erneut rund 1,3–1,6 Mrd. € vor allem in energetische Modernisierungen und Neubauten investieren. Unser Ziel ist es, das Aufgabenspektrum des Technischen Service zu erweitern und die Monteure über die Koordination der Partnerfirmen hinaus auch bei den Innenausbauten einzusetzen.

Bedarfsgerechter Aus- und Umbau 102-15, 413-1

Die zunehmende Veränderung der Wohnbedürfnisse stellt die Wohnungswirtschaft vor die Aufgabe, Wohnraum – auch und gerade im Bestand – bedarfsgerecht anzupassen. Parallel zu der Entwicklung, dass die deutsche Bevölkerung zunehmend älter wird, steigt Nachfrage durch eine wachsende Zahl von Ein- bis Zwei-Personenhaushalten. Diese Entwicklung verstärkt das Bedürfnis nach entsprechenden Wohnungen für kleinere Haushalte. Eine Vielzahl dieser Wohnungen braucht barrierearme Ausstattungen und Zugänge, um älteren Menschen einen möglichst langen Verbleib ihrer Wohnung zu ermöglichen. Denn kaum ein Aspekt ist für den Erhalt der Lebensqualität im Alter von so großer Bedeutung wie die Vertrautheit der eigenen vier Wände – auch bei Pflegebedürftigkeit.

Barrierearm bedeutet dabei für uns, dass

- > die Wohnungen idealerweise auch über einen Aufzug erreicht werden können,
- > Schwellen und Stufen eingeebnet sind und keine Absätze von mehr als zwei Zentimetern bestehen sowie
- > breitere Eingangs- und Innentüren, ebenerdige Duschen und ein unterfahrbares Waschbecken eingebaut werden.

Unsere Neubauten sind grundsätzlich über die gesetzlichen Anforderungen hinaus barrierearm gebaut, bei Modernisierungsmaßnahmen in Bestandswohnungen prüfen wir die jeweiligen Potenziale zum Barriereabbau. Unsere Maßnahmen umfassen auch die Gemeinschaftsflächen, indem wir bspw. Hauseingänge verbreitern oder über separate Abstellflächen dafür Sorge tragen, dass unsere Mieter ihre Rollatoren und ähnliche Hilfsmittel sicher abstellen können.

Es ist unser Anliegen, auf die veränderten Bedürfnisse einzugehen, bspw. durch adäquaten altersgerechten Umbau, die Einrichtung von ambulant betreuten Wohngemeinschaften oder indem wir älteren Mietern bei der Bewältigung ihres Alltags Unterstützung anbieten.

In Essen und in Berlin verfolgen wir modellhafte Konzepte, die wir – sollten sie sich gut bewähren – in Zukunft auch an anderen Standorten weiter ausbauen wollen:

In Essen haben wir als Modellprojekt eine ambulant betreute Wohngemeinschaft für Menschen mit einer Demenzerkrankung umgesetzt, bei der Menschen in einem gemeinsamen Haushalt leben und externe Pflege- und Betreuungsdienstleistungen in Anspruch nehmen können. Dazu wurden vier Wohnungen zusammengelegt und barrierefrei umgebaut. Diese Art des Zusammenlebens bietet speziell für ältere Menschen oder Menschen mit einer Demenzerkrankung die Möglichkeit, gemeinsam und selbstbestimmt alt zu werden und zusammen den zunehmenden Hilfebedarf zu bewältigen.

In Berlin-Reinickendorf entwickelt Vonovia auf sozialverträgliche Art und Weise ein Quartier, in dem das Zusammenleben der Generationen eine wichtige Rolle spielt. Es werden 145 seniorengerechte und barrierearme Ein- bis Zwei-Zimmerwohnungen in zwei Wohnhochhäusern – mitten im Quartierszentrum – entstehen. Neben passgenauen Grundrissen gehören auch Ausstattungsmerkmale wie Automatiktüren im Hauseingang, größere Bäder mit rutschfesten Fliesen und Haltegriffen, eine zentrale Stromabschaltung, Komfortsteckdosen oder ein Einbauschränk im Flur mit Platz für einen Rollator dazu. Ergänzend hierzu sind wir eine Kooperation mit der Johanniter-Unfall-Hilfe eingegangen, mit der wir ein Konzept für einen Nachbarschaftstreff erarbeitet haben. Ziel ist es, mit einem unterstützenden Umfeld ein selbstbestimmtes Leben in den eigenen vier Wänden auch im höheren Alter zu ermöglichen. Verschiedene Alltagshilfen, darunter ein Apotheken- und ein Wäscheservice, ambulante Pflegedienstleistungen, ein Hausnotruf, Menü-Service bis hin zu Gruppenaktivitäten wie Ausflüge, gemeinsames Kochen oder Gedächtnissport sollen Teilhabe und ein Plus an Lebensqualität ermöglichen.

Quartiersentwicklung

☒ 102-15, 103-1, 103-2, 103-3, 413-1

Managementansatz 103-1, 102-15

Eine besondere Chance für nachhaltige Entwicklung bietet sich Vonovia überall dort, wo wir größere zusammenhängende Wohnungsbestände haben. In solchen Quartieren besteht für uns die Möglichkeit, sowohl baulich als auch gesellschaftlich gestaltend tätig zu werden. Damit einher gehen eine besondere Verantwortung und die Anforderung, partnerschaftlich mit den weiteren Akteuren der Stadtgesellschaft zusammenzuarbeiten. Denn die Entwicklung ganzer Quartiere ist eine Gemeinschaftsleistung einer Vielzahl von Menschen und Anspruchsgruppen. Dabei wollen wir dem Anspruch gerecht werden, kooperativ dazu beizutragen, unsere Quartiere als vielfältige, offene und lebenswerte Identifikationsräume mitzugestalten.

Die ganzheitliche Entwicklung unserer Quartiere stellt eines der größten Entwicklungspotenziale für Vonovia dar. Zentrale Maßnahmen dabei sind neben der Modernisierung und Instandhaltung auch die Schaffung von neuem Wohnraum durch Neubau und Aufstockung sowie die Gestaltung des Wohnumfeldes.

Über unseren ganzheitlichen Ansatz der Quartiersentwicklung, bei dem wir räumlich zusammenhängende Gebäude-Ensembles, ihr Umfeld und den Stadtteil betrachten, wollen wir ganze Stadtgebiete entwickeln. Dabei beziehen wir sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Kriterien mit ein und engagieren uns in diversen sozialen Kontexten. Unser damit verbundenes Ziel ist die Wertsteigerung unseres Immobilienbestands, was sich für unsere Kunden wiederum in einer wahrnehmbaren Aufwertung des Wohnraumes und der Attraktivität des Quartiers niederschlägt.

Die frühzeitige Einbindung der Stakeholder in Planungs- und Entscheidungsprozesse ermöglicht es uns, divergierende Interessen zu erfassen und über gezielte Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen die Akzeptanz unserer Aktivitäten zu stärken.

Begriffe wie „lebendige Nachbarschaften“ oder „lebenswerte Quartiere“ zeigen, dass Lebensqualität vermehrt mit der Quartiersebene verknüpft wird. Damit rückt das Quartier in den Fokus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Es fehlen jedoch an vielen Stellen noch fundierte Forschungserkenntnisse. Um dies zu ändern, stiftet die Vonovia SE der EBZ Business School – University of Applied Sciences die Professur „Quartiersentwicklung, insbesondere Wohnen im Quartier“. Mit der Stiftungsprofessur soll erforscht werden, welche Parameter zu einer erfolgreichen und zukunftsorientierten Quartiersentwicklung beitragen und welche Rolle Wohnungsunternehmen dabei spielen können.

Organisatorische Verankerung 103-2

Die Verantwortung für die Quartiersentwicklungen liegt in den Regionen bei den Regionalleitern, welche die Maßnahmen mit den Regionalgeschäftsführern abstimmen. Für die Durchführung werden zunehmend eigene Quartiersentwickler vor Ort eingesetzt, wodurch wir auch entstehende Sonderthemen bedarfsorientiert adressieren können. Quartiersplanungen werden über das Portfolio- und Mietenmanagement zentral begleitet.

Die Investitionsmaßnahmen werden in einem mehrjährigen Bebauungsplan im Rahmen einer Quartiersentwicklung gebündelt und um weitere Maßnahmen ergänzt. Diese umfassen die Verbesserung der Infrastruktur, städtebauliche Thematiken, die Realisierung ganzheitlicher Energiekonzepte sowie soziale und Wohnumfeld-Maßnahmen. In den Development-Projekten der BUWOG-Gesellschaften werden diese Bausteine bereits in der Planungsphase entsprechend mit berücksichtigt.

Herausforderungen, Chancen und Risiken 103-1

Die Entwicklung unserer Quartiere erfolgt im Kontext vielfältiger gesellschaftlicher Faktoren. Maßnahmen zur Modernisierung und Nachverdichtung werden immer wichtiger, um dem Wohnraummangel zu begegnen, ihre

Maßnahmen in der Quartiersentwicklung

Bauliche Maßnahmen	Beteiligungskonzepte (Beispiele)	Gesellschaftliche Unterstützungsangebote
> Instandhaltung > Modernisierung > Wohnumfeldgestaltung > Neubau/Dachgeschoss-aufstockung	> Workshops > Informationsveranstaltungen > Aktive Mitarbeit > Mieterversammlungen	> Finanzielle Förderung > Sachleistungen > Mitarbeiterengagement

Akzeptanz ist jedoch gemischt. Die Einbindung aller Stakeholder, insbesondere der Mieter und der Kommunalpolitik, ist dabei eine große Herausforderung, jedoch eine unserer wichtigsten Maßnahmen. Wir sind überzeugt, durch aktive Kommunikation und Mieterbeteiligung die entsprechenden Risiken mindern und kritische Diskussionen kooperativ führen zu können.

Indem wir ein positives Bild der Quartiersentwicklung vermitteln und deren Akzeptanz erhöhen, nutzen wir die Chance, die allgemeine Kundenzufriedenheit weiter zu verbessern, uns in der Stadtgesellschaft zu verankern und zur nachhaltigen Entwicklung ganzer Stadtteile beizutragen.

Weiterhin ist es für Vonovia besonders wichtig, bei großen Quartiersentwicklungsprojekten die Balance zwischen Investitionen, Wirtschaftlichkeit und Bezahlbarkeit der Wohnungen zu finden. Über Selbstverpflichtungen oder die Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen begegnen wir dieser Herausforderung.

Ziele, Maßnahmen und Indikatoren 103-2, 103-3

2018 befanden sich im Rahmen des Investitionsprogramms Quartiersentwicklung deutschlandweit elf Quartiersentwicklungen mit rund 6.800 Wohnungen in der operativen Umsetzung. Darüber hinausgehende Potenziale und Bedarfe haben wir bereits identifiziert und in den nächsten Jahren werden wir zahlreiche Mieter über weitere Quartiersentwicklungen erreichen. Diese sollen neben baulichen Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Wohnqualität auch soziale Projekte berücksichtigen, die das Zusammenleben und den Austausch im Quartier fördern. Dadurch wollen wir z. B. unseren älteren Kunden die Möglichkeit bieten, möglichst lange im gewohnten Umfeld zu bleiben, aber zugleich auch das Miteinander und die Vielfalt unserer Mieter fördern.

Mehr Informationen dazu, wie wir bei Quartiersentwicklungen vorgehen, finden Sie in unserem Lagebericht im

Geschäftsbericht 2018 (s. Kapitel Nicht-finanzielle Erklärung [GB 2018, S. 77 f.](#)).

Bauliche Maßnahmen und Mobilitätskonzepte

Investitionsmaßnahmen werden langfristig geplant. Die baulichen Maßnahmen werden um weitere Maßnahmen, bspw. zur Verbesserung der Infrastruktur, um eventuell vorzunehmende Rückbauten, die Realisierung ganzheitlicher Energiekonzepte sowie städtebauliche Aspekte ergänzt.

Insbesondere bei den Quartiersentwicklungen von Vonovia spielt das Wohnumfeld eine wichtige Rolle. So können über Wohnumfeldmaßnahmen wie der Schaffung neuer Grün- und Spielplatzflächen sowie der Gestaltung von kommunikativen Quartierszentren außerhalb der Gebäude kurzfristig eine Erhöhung der Akzeptanz von Umbaumaßnahmen sowie langfristig echte Mehrwerte für den Mieter geschaffen werden. Gerade in urbanen Umfeldern wird das Thema Erholungsräume aktuell und zukünftig ein immer wichtiger werdender Faktor für die Bewertung von Wohnqualität.

Über Projekte z. B. zur Etablierung von Gemeinschaftsgärten für Mieter kann gerade in Quartieren mit kulturellen Herausforderungen und in schwierigen Umfeldern ein Beitrag geleistet werden, um die gesellschaftliche Entwicklung positiv voranzubringen.

Im Rahmen der baulichen Wohnumfeldgestaltung gewinnen auch Mobilitätskonzepte, die wir gemeinsam mit Städten und Kommunen umsetzen, zunehmend an Bedeutung. In München bspw. werden Konzepte wie Car-Sharing auf die Anzahl der Stellplätze angerechnet, um deren erforderliche Gesamtzahl zu reduzieren. Wir streben eine Erweiterung um e-Roller, e-Bikes sowie Lastenfahrräder an und wollen weitere Städte und Kommunen zu einer derartigen Anrechnung von Mobilitätskonzepten bewegen.

Eine Übersicht über unsere baulichen Maßnahmen finden Sie in diesem Nachhaltigkeitsbericht in den Kapiteln Bestandserhalt sowie Gesundheit und Sicherheit der Mieter → S. 43 ff. und Schaffung von bedarfsgerechtem Wohnraum und bezahlbare Mieten. → S. 46 ff.

Beteiligungskonzepte

Bei der Umsetzung von Quartiersmaßnahmen sind oftmals divergierende Interessen zu berücksichtigen. Über die aktive Einbindung der Bewohnerschaft, öffentlicher Interessensgruppen und weiterer Stakeholder im Quartier sowie in Kooperation mit Ländern und Kommunen werden Lösungsansätze für ein lebenswertes Quartier erarbeitet. So binden wir unsere Mieter u. a. bei der Gestaltung des Wohnumfelds (bspw. über Mieterworkshops zur aktiven Fassaden- und Spielplatzgestaltung, Wegeführungen, etc.) mit ein. Bei großen Quartiersentwicklungen sind Partizipationsverfahren und umfassende Kommunikation unter Einbeziehung aller Partner ein elementarer Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung. Dies tun wir über unterschiedliche Maßnahmen, die wir an den nachfolgenden Quartiersentwicklungen beispielhaft aufzeigen.

Berlin-Tegel (Ziekowkiez):

- > Abschluss einer Sozialvereinbarung mit dem Bezirk Berlin-Reinickendorf. Eckpunkte der Vereinbarung:
 - > Sozialverträglichkeit der Modernisierung durch Kappung der Modernisierungsumlage auf 1,75 €/m² Nettokaltmiete und konsequente Berücksichtigung sozialer Härten,
 - > Ausschluss von Mieterhöhungen für die ersten fünf Jahre nach Modernisierung,
 - > Etablierung einer Mietersprechstunde und fester Ansprechpartner vor Ort,
 - > Übernahme der Vereinbarung in jeden Mietvertrag.
- > Eröffnung der Begegnungsstätte „JOVO-Treff“ für Senioren in Kooperation mit der Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. im Juni 2018 mit großem Mieterfest.
- > Umsetzung einer Informationsveranstaltung im November 2018 im Rathaus Reinickendorf zur Erstinformation von Mietern und Anwohnern mit umfassender Vorstellung des geplanten Vorhabens und der Sozialvereinbarung.
- > Eröffnung eines „Kiezschaufensters“ mit Ansprechpartnern vor Ort und Vorstellung des 3D-Modells der geplanten Maßnahmen; Bereitstellung von Infomaterial und Möglichkeiten der aktiven Beteiligung (bspw. Pinnwand für Vorschläge und Wünsche der Bewohner).
- > Durchführung Hunderter „Haustürgespräche“ durch Vonovia sowie Mitarbeiter von Zebalog, unserem Partner für Kommunikation und Partizipation.

- > Erarbeitung eines umfassenden Partizipationskonzeptes durch Zebalog sowie eines umfangreichen Mobilitätskonzeptes durch erfahrene Fachplaner.
- > Schaffung einer sozialen Infrastruktur durch Seniorenwohnen, Kita-Neubauten, Planungen für einen neuen Nahversorger und eine neue Parkraumbewirtschaftung.
- > Planung von Workshops zur Mieterbeteiligung im Jahr 2019 in den Bereichen Wohnumfeldgestaltung und Mobilität.

Hamburg-Wilhelmsburg:

- > Planmäßiger Beginn der Bauarbeiten, sodass Ende 2018 bereits die ersten 15 Dachgeschosswohnungen im Rohbau übernommen werden konnten.
- > Eröffnung eines Treffs für soziale und kulturelle Interaktionen im Oktober gemeinsam mit dem gemeinnützigen Verein Schotstek und anlassbezogene Bereitstellung von Angeboten für Kunden mit Migrationshintergrund wie Nachhilfeunterricht, Sprachkurse, Kinderprogramme, Lesungen und Konzerte – ab März 2019 soll es kontinuierliche Angebote geben.
- > Durchführung von Diskussionen mit dem Bezirksamt Mitte zu einem Freiflächen- und Verkehrskonzept, mit dem Flächen geöffnet und Freiräume so gestaltet werden sollen, dass sie das Quartier lebendiger werden lassen.
- > Unterstützung des kulturellen Stadtviertelfestes „48 h Wilhelmsburg“ im Juni 2019.

Gesellschaftliche Unterstützungsangebote 413-1

Es sind die Menschen vor Ort, die sich in Nachbarschaftsinitiativen, sozialen Einrichtungen, Vereinen und Kulturinstitutionen engagieren und unsere Quartiere im Alltag prägen. Dabei ist jedes Quartier individuell und von unterschiedlichen Voraussetzungen und Herausforderungen geprägt, z. B. von mangelnden Zugangsmöglichkeiten zu Bildung, dem Fehlen kultureller Einrichtungen oder von Besonderheiten des generationsübergreifenden Zusammenlebens.

Vonovia kooperiert daher lokal mit sozialen und staatlichen Einrichtungen wie Kitas und Schulen, mit Wohlfahrtsverbänden und weiteren Sozialträgern, mit gemeinnützigen Institutionen und Kultureinrichtungen. Dabei unterstützen wir über unsere Geschäftsbereiche konkrete Projekte und Initiativen vor Ort. Wir orientieren uns dabei an den Vorgaben unserer Spenden- und Sponsoringrichtlinie und fördern Projekte aus den Bereichen Zusammenleben, Bildung und Kultur, die zur Entwicklung unserer Quartiere beitragen. Wir unterscheiden dabei nach finanziellen Förderungen, Sachleistungen und dem persönlichen Engagement durch unsere Mitarbeiter. Dies ist keine trennscharfe Unterteilung, da häufig Kombinationen der verschiedenen Förderinstrumente eingesetzt werden.

Ziel aller Maßnahmen ist die bedarfsgerechte Unterstützung und Entwicklung derjenigen Quartiere, in denen wir Immobilienbestand haben. Über Feedback- und Gesprächsrunden mit den beteiligten Akteuren sammeln wir Erfahrungswerte und verarbeiten diese weiter.

Die folgenden drei Beispiele stellen nur einen kleinen Ausschnitt unserer zahlreichen Aktivitäten dar:

Frankfurt Praunheim:

- > Bau von 36 neuen Wohneinheiten, von denen 7 öffentlich gefördert wurden und Familien mit Anspruch auf preisgebundenen Wohnraum vorbehalten sind.
- > Finanzielle Unterstützung des Treffs „SAZ-ROCK“ für Kinder und Jugendliche im Stadtteilbezirk.
- > Angebot von Freizeitaktivitäten, regelmäßige Hausaufgabenbetreuung und Beratung, Zugang zu PCs und Internet sowie Bildungsprojekte.

Kiel Gaarden Ost (Gustav-Schatz-Hof):

- > Soziales Gemeinschaftsprojekt mit der Frank Gruppe, bei dem von der Diakonie Altholstein ein Mietertreff betrieben wird, um das Miteinander verschiedener Bevölkerungsgruppen zu stärken und Dialogformen zu fördern.
- > Fokus auf generationsübergreifenden Austausch der Kulturen.
- > Verknüpfung der Angebote zum betreuten Wohnen und der Pflege mit einer offenen Migrations- und Seniorenarbeit, gezielte Integrationshilfen für Bewohner mit Migrationshintergrund, Beratung und Begleitung problembelasteter Haushalte, öffentliche Veranstaltungen sowie Mediation.
- > Gemeinsames Kaffeetrinken, Spiel- und Bastelnachmittage, gemeinsame Veranstaltungen mit dem Kinderhaus der AWO, Handarbeitsgruppen und Gedächtnistraining für Senioren, Vorträge, gemeinsame religiöse Feiern und Sommerfeste.

Oberhausen (Friedrich-Karl Straße):

- > Fokus auf die Förderung des sozialen Miteinanders im Objekt durch soziale und künstlerische Projekte und die Umsetzung einer „vertikalen Quartiersentwicklung“, um die Wohnqualität und Sicherheit im Objekt von innen heraus zu entwickeln.
- > Zusammenarbeit mit der Künstlerinitiative KiteV (Kultur im Turm e. V.) und gemeinsame Umsetzung unterschiedlichster Projekte:
 - > Unentgeltliche Vermietung von drei Wohnungen für Projekte (Sprachkurse, Musikabende, Kunstprojekte, Sitzmöbel aus Werbung) an KiteV
 - > Realisierung des Projekts „Refugee's Kitchen“
 - > Lichtinstallation „Vielfalt ist unsere Heimat“ – Glückauf! auf dem Dach

- > Planung eines Conciergedienstes, des barrierefreien Umbaus der Eingangssituation sowie weiterer baulicher Maßnahmen

Neben der konkreten Quartiersentwicklung, die auf lokaler Ebene geplant und umgesetzt wird, führt Vonovia aus zentraler Steuerung heraus weitere eigene, ausgewählte Projekte durch:

- > **Vonovia-Fotowettbewerb:** Unter dem Motto „Zuhause“ führt Vonovia jährlich einen eigenen Fotowettbewerb durch. Der Preis ist mit 42.000 € dotiert und verteilt sich auf drei Hauptpreise und einen Nachwuchsförderpreis. Er richtet sich an Profis und Nachwuchsfotografen. Eine unabhängige Fachjury aus den Bereichen Fotografie, Journalismus, Kunst und Lehre sowie der Immobilienbranche entscheidet über die Vergabe. Bereits im zweiten Jahr konnte der Preis als einer der wichtigsten deutschen Wettbewerbe für Fotografie etabliert werden.

🔗 <https://award.vonovia.de>

- > **VfL Bochum:** Unserem Standort in Bochum ist das Unternehmen in besonderer Weise verbunden: als Namensgeber des Vonovia Ruhrstadions, der Heimstätte des Fußballzweitligisten VfL Bochum und unserem „Wohnzimmer“. Im Rahmen der Kooperation finden weitere gemeinsame Aktivitäten zwischen Verein und Vonovia statt: So unterstützt Vonovia das VfL Talentwerk, die Nachwuchsförderung des Vereins. Gemeinsam mit der Fußballschule wird es 2019 zahlreiche Fußballcamps für Kinder geben. 🔗 www.vfl-bochum.de
- > **Stiftungsarbeit:** Vonovia zeigt sein sozial-gesellschaftliches Engagement auch über Stiftungen sowohl im Rahmen von Fördermaßnahmen zugunsten der Mieter oder des Mietumfeldes als auch in sozialen Notlagen. Derzeit ist das Unternehmen an vier Stiftungen beteiligt: Vonovia Stiftung, Vonovia Mieterstiftung e. V., Stiftung Mensch und Wohnen und Stiftung Pro Bochum.

🔗 www.vonovia-stiftung.de

Mehr Informationen zu unserem gesellschaftlichen Engagement finden Sie auch in unserem Geschäftsbericht 2018 und unter . 🔗 www.vonovia.de. (s. Kapitel Nichtfinanzielle Erklärung 🔗 GB 2018, S. 78)