



DR LUTZ H. MICHEL | Rechtsanwalt



UWE GROSS | Geschäftsführer DIS
Institut für ServiceImmobilien GmbH

Uwe Groß, Geschäftsführer des DIS Institut für ServiceImmobilien GmbH, und Dr. Lutz H. Michel MRICS, Rechtsanwalt, Chartered Surveyor und Mitglied des Beirats des DIS Institut befassen sich seit

Jahren mit der demographiebezogenen Beratung von Wohnungsunternehmen sowie der Beurteilung und der Qualifizierung von ServiceImmobilien von Betreutem Wohnen über Pflegeheimen und

integrierten Gesundheitsimmobilien bis hin zu Hotels und hotelähnlichen Immobilien.

Kontakt: office@dis-institut.de

UNTERNEHMENSZIEL DEMOGRAFIEFESTIGKEIT:

Strategien und Instrumente für Wohnungsunternehmen

Die Herausforderungen des demografischen Wandels treffen bekanntermaßen alle Lebens- und Wirtschaftsbe- reiche. Das Stichwort umreißt Entwicklungstendenzen, die auch in der Immobilienwirtschaft tief greifende Aus- wirkungen haben werden. Die Herausforderungen für Wohnungsunternehmen, die daraus abzuleitenden Ziele, Strategien und Instrumente zu ihrer Bewältigung werden nachfolgend dargestellt und es wird anhand eines Best - Practice- Beispiels aufgezeigt, wie ein Unternehmen diese Herausforderung aufgenommen hat, um nachhal- tige Wirtschaftlichkeit der Wohnungsbestände und das Unternehmen selbst für die nächsten 10 bis 20 Jahre zu gewährleisten.

1. Demografische Entwicklung in Deutschland: „Weniger, älter, bunter!“

„Die Zahl der 60-Jährigen wird mit gut einer Million im Jahr 2050 doppelt so hoch sein wie die Zahl der Neuge- borenen[...]“, so lautet eine der Kernaussagen der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Mit der „demografischen Schere“ – die Bevölkerung in Deutsch- land nimmt in den nächsten Jahren und Jahrzehnten rapide ab und sie altert – ergeben sich für die Städte und Gemeinden gravierende Probleme in Hinblick auf die Regional- und Stadtentwicklung wie aber auch für die Im- mobilienwirtschaft tief greifende Auswirkungen auf Kon- zeptions- und Investitionsentscheidungen.

Hiermit ist angedeutet, was auf die Wohnungswirtschaft in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zukommt: Die Schere älter werdender Wohnungsbestände und älter wer- dender Mieter öffnet sich stärker, die Abnahme der Mieter begegnet zudem der Tendenz, dass ältere Menschen län- ger in ihren eigenen vier Wänden wohnen bleiben wollen. Der Trend „weg vom Pflegeheim“ bringt eine Fülle neuer baulicher und anderer Herausforderungen mit sich: die Mieterbedürfnisse, gerade der Älteren, differenzieren sich weiter. Ferner ist die Ausgangssituation auch gekennzeich- net durch regional unterschiedliche Tendenzen. Nimmt man die drei Bundesländer Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, so finden sich neben pro- sperierenden Wirtschaftszentren (wie z. B. Hamburg), sta- bilen Mittelstädten und regionalen Zentren mit geringem Familienanteil (z. B. Flensburg), stabile Großstädten mit geringem Familienanteil (z. B. Kiel) auch schrumpfende Städte mit hoher Abwanderung (z. B. Neubrandenburg) und auch aufstrebende Großstädte mit Wachstumspoten- zial (wie z. B. Rostock) in mitten von differenziert zu be- trachtenden ländlichen Gegenden mit sich ausdünnender Bevölkerung und abnehmender Infrastruktur. Schon dies zeigt, dass Standardlösungen unangebracht sind. Mehr oder minder stark trifft alle Unternehmen die gegenwärtige (immobilien-) wirtschaftliche Situation. Sie ist gekenn- zeichnet durch die Folgen der derzeitigen Wirtschaftskrise, nicht nur in Bezug auf den Finanzierungssektor, sondern auch in Hinblick auf die eher negative Entwicklung der Kaufkraft (infolge von Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit etc. pp) und speziell in Hinblick auf die älter werdende Bevölke- rung auf einen sich wegen der „Not der leeren Kassen“ permanent verstärkenden gesamtpolitischen Trend, ältere, auch mit Handicaps versehene Menschen nicht mehr standardmäßig ins Pflegeheim „abzuschieben“, womit spezielle altengerechte Wohnformen, wie z. B. das Betreu- te Wohnen, weitere Bedeutung gewinnen.

2. Nur Herausforderungen? Nein: neue Chancen!

Orientierung soll die „Zielgruppen-Bedarfs-Pyramide“ geben. Wie wir alle wissen: Der Mieter ist König, was bedeutet, dass die Herausforderung in den sich wandelnden demografischen Welten die Orientierung an die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe ist. Berücksichtigt werden müssen ferner veränderte Lebensumstände, Singularisierung und die Veränderung familiärer Strukturen und der Wegfall familiärer Unterstützungsnetzwerke. Dies bezogen auf das Thema heißt, dass das Basisbedürfnis Wohnen ergänzt werden muss durch Service, also allgemeine Dienstleistungen und gegebenenfalls Pflege. Das Bedarfs- und Angebotsspektrum kann in drei ineinander übergehende Kategorien gefasst werden: Assisted – Level, Service - Level und Care - Level. Es beginnt mit temporärem Unterstützungs- und Hilfebedarf mit dem Anliegen, Selbstständigkeit und damit eigenständige Haushaltsführung zu ermöglichen, verbunden mit einem Wunsch nach Sicherheit und Kommunikationsmöglichkeit. Hier handelt es sich im Ergebnis um niedrigschwellige Ange-

bote, die Mieterbindung schaffen und ein Verbleiben in der eigenen Wohnung ermöglichen. Im Bestand exzellent implementierbar und im Wesentlichen mit unternehmensinternen Instrumenten zu realisieren. Besteht ein strukturierter Unterstützungsbedarf, ist eine Präsenzsicherheit von Serviceleistungen permanent oder abrufbar gefragt, nimmt die Möglichkeit zur eigenständigen Haushaltsführung ab und der Wunsch nach Inanspruchnahme von Dienstleistung zu, steigt die Notwendigkeit der Schaffung von Sicherheit im Sinne der Alltagsgestaltung, so sind Angebote des Service - Levels gefragt, die in der Regel auf diese Lebens- und Wohnbedürfnisse zugeschnittene immobilienwirtschaftliche Konzepte erfordern. Ist keine eigenständige Haushalts- und Lebensführung mehr möglich, besteht höherer und zeitintensiverer Hilfe- und Unterstützungsbedarf bis hin zur ständigen Inanspruchnahme insbesondere von pflegerischen und auch hauswirtschaftlichen Dienstleistungen, so sind in diesem Care - Level in Bestandswohnanlagen nur ganz eingeschränkt Realisierungschancen gegeben. Zwar können ambulante Dienste

>>

Jetzt Energie sparen. Ihre Immobilie hat es in sich.

Wir machen Ihr Haus zum Energiesparhaus. Ganz einfach durch Nutzung bereits vorhandener Techem-Erfassungsgeräte. Das senkt Ihren Heizenergieverbrauch um garantiert mehr als 6%. Mehr über die Idee, Energie clever zu nutzen, erfahren Sie unter www.techem.de/adapterm.

Techem Energy Services GmbH · Regionalzentrum Nord
Süderstraße 77 · 20097 Hamburg · Tel.: 0 40/23 88 30-0
Fax: 0 40/23 48 68 · www.techem.de



techem

viel kompensieren, aber insbesondere die permanente Sicherstellung von Unterstützung und Pflege kann durch nicht mehr geleistet werden. Erst recht wenn demenzielle Erkrankungen eine häusliche Betreuung so stark erschweren, bis sie letztlich unmöglich wird.

Die Wohnungswirtschaft wird durch Bewohner aller drei Bereiche gefordert: Die Herausforderungen sind einerseits baulicher Natur, ferner serviceorientierter Art und last not least wirtschaftlicher Relevanz, denn je älter und pflegebedürftiger die Bewohnerschaft wird, desto stärker steigt das Leerstandsrisiko, desto höher ist das Risiko einer nachhaltig wirtschaftlich positiven Bestandsbewirtschaftung und aus dem Erwirtschafteten zielgruppenorientierte Wohnangebote neu zu schaffen. Sind die Bestände erst einmal leer gelaufen, ist die Kasse leer, so besteht in dieser Situation für das Wohnungsunternehmen keine Chance mehr, neue Unternehmensstrukturen darzustellen, neue immobilienwirtschaftliche Konzepte als Antwort für diese Entwicklung bereitzustellen und – bildlich gesprochen – wieder auf den Erfolgspfad zurückzukehren.

3. Unternehmensziel Demografiefestigkeit

Wenn also die Zielsetzung ist, den Bestand zu sichern, die interne Organisation auf dieses Ziel hin auszurichten, quasi das Unternehmen „fit“ für den demografischen Wandel zu machen, so wird dies treffend mit dem Begriff „demografiefest“ oder „Demografiefestigkeit“ umschrieben.

Schlagwortartig beschrieben ist ein Unternehmen demographiefest aufgestellt, wenn es von der Unternehmenszielsetzung, von der internen Struktur und vom Produkt- und Marktauftritt konzeptionell und operativ in der Lage ist, die oben beschriebenen Effekte einer abnehmenden, einer stärkeren hilfebedürftigen und einer in ihren Ansprüchen differenzierteren Bewohnerschaft auf der einen Seite und einer entsprechend orientierten Mietinteressenschaft auf der anderen Seite so zu begegnen, dass die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens „Wohnen“ nachhaltig gewährleistet ist. Dies kann gemessen werden an den Kriterien Vermietungsquote, Intensität der Mieterbindung / Fluktuation, der Mieterzufriedenheit, der Reaktionsfähigkeit auf Marktentwicklungen, der Wirtschaftlichkeit der Unternehmensführung (Verwaltungskostenquote) und last but not least der Fähigkeit, den Wohnungsbestand up to date zu halten. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht korreliert die Demografiefestigkeit demnach mit der Rentabilität des Unternehmens.

Die strategischen Optionen für Wohnungsunternehmen können in drei Kategorien erfasst werden: interne Struktur, Asset - Management und Marktpositionierung.

Interne Struktur meint, dass das Unternehmen in der Lage ist, sich mit den oben gekennzeichneten Faktoren strukturell auseinanderzusetzen. Der Bereich Asset – Management umfaßt alle Maßnahmen der Schaffung eines demografiefesten Bestandes. Die demografiefeste Marktpositionierung ist das Ergebnis der demografiefesten internen Struktur und einer auf den demografischen Wandel ausgerichteten Bestandsbewirtschaftung.

4. Instrumente zur Schaffung von Demografiefestigkeit

Die Instrumente haben sich an der „Zielgruppen – Bedarfs – Pyramide“ zu orientieren. Wie bereits skizziert, gibt es zwei wesentliche Wirkungsbündel, die unter dem Blickpunkt der demografischen Entwicklung wirtschaftlich negative Auswirkungen auf Wohnungsunternehmen haben können: bauliche Unzulänglichkeit und ein Mangel an Dienstleistungsangeboten, die dem Bewohner ermöglichen, wohnen bleiben zu können.

Die bauliche Bestandsoptimierung ist mit dem Ziel „Reduzierung von Schwachstellen“ umschrieben. Es geht nicht darum, in jedem Gebäude die DIN gerechte Barrierefreiheit herzustellen. Ziel muss sein, leicht zu beseitigende Schwachstellen zu entschärfen und - wo wirtschaftlich sinnvoll - etwa nicht vorhandene vertikale Erschließungen durch Aufzüge zu realisieren. Zu ergänzen sind derartige Maßnahmen ggf. durch barrierefrei errichteten Neubau, vornehmlich in der Ausgestaltung Betreuten Wohnens.

Die Bedürfnissituation der Mieter ist aber nicht nur, häufig sogar weniger durch die Notwendigkeit der Schaffung von Barrierefreiheit gekennzeichnet. Viel stärker sind niedrigschwellige Dienstleistungsangebote gefragt. Hilfe zur Selbsthilfe, Kommunikation und soziale Einbindung, die Aktivierung vorhandener Netzwerke – schlicht: vorhandene Strukturen der Mieterbetreuung sind auf die Bedürfnisse der älter werdenden Mieterschaft umzuorientieren.

5. Vorgehen: Best – Practice – Beispiel

Essenziell ist, ein Bild von der Bestandsqualität und der Mieterstruktur und ihrer zukünftigen Entwicklung zu gewinnen, Cluster zu bilden, sprich: Aktivitätenbereiche zu definieren, und dies in Beziehung zu schon im Unternehmen vorhandenen Strukturen und Initiativen zu setzen. Vorhandene Stärken im Unternehmen sind auf die „neue“ Zielsetzung hin zu fokussieren. So ist auch ein vom DIS Institut beratenes Wohnungsunternehmen im nördlichen Niedersachsen vorgegangen. Auf der Grundlage einer

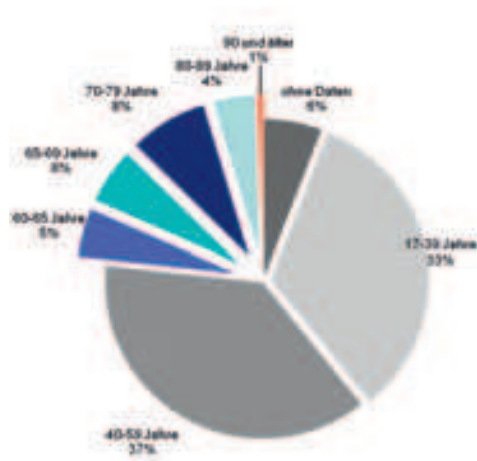
Bestandsanalyse sind Ansatzpunkte für Optimierungspotenzial gefunden worden. Es wurde ein Modell entwickelt, das die vorhandenen Ressourcen in den Quartieren durch Kooperation mit sozialen Dienstleistern einerseits aufwertet, andererseits aber auch Anlaufstellen und Servicepunkte für die (älteren) Mieter schafft. Ergänzend wird eine Strategie der Bestandsoptimierung entwickelt. Diese umfasst einen „Demografie – Check“ bei allen baulichen Maßnahmen, wie auch die Ergänzung des Bestands durch „Leuchttürme“. Eine nach DIN 77800 zertifizierte Betreute Wohnanlage ist bereits eröffnet, es folgt eine weitere und zudem soll eine sog. Betreute Wohngruppe eingerichtet werden. Dies alles geht einher mit der stärkeren strukturellen Ausrichtung des Unternehmens selbst. Die vorhandene Stabstelle gewinnt mehr Funktionen und Bedeutung und alle Unternehmensbereiche werden integriert und auf die neue Herausforderung fokussiert. Dieser interne Entwicklungsprozess bildet die notwendige Basis für den Erfolg in der operativen Umsetzung.



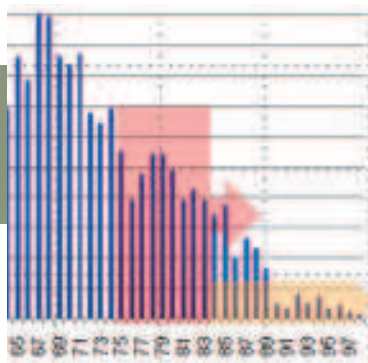
| Zielgruppen-Bedarfs-Pyramide
© Uwe Groß DIS Institut für ServiceImmobilien 2008

6. Resümee

Ein demografiefestes Wohnungsunternehmen zeichnet sich also dadurch aus, daß die Unternehmenszielsetzung und die internen Strukturen darauf ausgerichtet sind, die aus dem Älterwerden der Mieter resultierenden Ansprüche und Unterstützungsbedarfe durch einen Mix von kundenorientierten baulichen sowie organisatorisch-strukturellen Maßnahmen zu begegnen. Das Ziel, die Wirtschaftlichkeit der Bestände durch die Vermeidung von Auszügen zu sichern sowie die neue Kunden zu gewinnen, steht hierbei im Fokus der Unternehmensführung. Voraussetzungen hierfür sind der bauliche „Demografie – Check“, die Sichtung der eigenen Ressourcen und Potenziale und die Öffnung der Unternehmensstrukturen in Richtung auf Einbindung externer Netzwerkpartner. Dieses Thema duldet keinen Aufschub. Um Albert Schweitzer zu zitieren: „Keine Zukunft vermag gut zu machen, was Du in der Gegenwart versäumst.“ <<



| Typisierte Altersstruktur in Beständen von Wohnungsunternehmen
© Uwe Groß DIS Institut für ServiceImmobilien GmbH 2009



| Das Problem: Ältere Bestandsmieter kommen in die Hochaltrigkeit!
© Uwe Groß DIS Institut für ServiceImmobilien GmbH



| Einflussfaktoren: Demografiefestigkeit bei Wohnungsunternehmen
© Uwe Groß/Lutz H. Michel DIS Institut für ServiceImmobilien GmbH