

 **11**

Baujahr 1930
Architekt
Dominikus Heurich, Neuss

Modernisierung 1995
Architekt
Milsch + Partner, Düsseldorf

20* C + M + B + O B
20* C + M + B + O G



Neusser Bauverein AG Stadt- und Sozialrendite 2009



**NEUSSER
BAUVEREIN**
AG | GEGR. 1891



**Neusser Bauverein AG
Stadt- und Sozialrendite 2009**



Inhalt

Vorwort	06		
1. Ausgangslage	08		
2. Methodik	12		
2.1. Zielsetzung und Renditekennziffern	14		
2.2. Aufbau des Gutachtens	15		
3. Auswertung der empirischen Daten der Neusser Bauverein AG	16		
3.1. Darstellung der Neusser Bauverein AG	18		
3.1.1. Vergabe des Wohnraums	18		
3.1.2. Darstellung der Wohnungsbestände	18		
3.2. Analyse der Verteilung von auffälligen Mieterhaushalten	19		
3.3. Erklärungsansätze für auffälliges Verhalten: Veränderte Rahmenbedingungen sorgen für eine Verschärfung	23		
4. Kosten des auffälligen Wohnverhaltens	26		
4.1. Aufbau von Prozessen	28		
4.2. Prozesse für Beschwerdebearbeitung und Betreuungsmaßnahmen	28		
4.3. Prozesskosten nach einzelnen Auffälligkeitsgruppen	29		
4.3.1. Erläuterung zur Ermittlung der Prozesskosten	29		
4.3.2. Prozesskosten Zahlungsverzug	30		
4.3.3. Prozesskosten vertragswidriges Verhalten und auffälliges Verhalten	32		
4.4. Entstandene Gesamtkosten durch die Vermietung an auffällige Mieterhaushalte	33		
		5. Soziales Management	34
		5.1. Das grundlegende Konzept eines Sozialen Managements	36
		5.2. Praktische Umsetzung des Sozialen Managements	39
		5.2.1. Kuratives Soziales Management	39
		5.2.2. Präventives Soziales Management	39
		5.3. Aktivitäten der Neusser Bauverein AG im Rahmen des Sozialen Managements	40
		5.3.1. Maßnahmen zur Betreuung und Beratung von verschiedenen Mietergruppen	40
		5.3.2. Maßnahmen im Wohnumfeld, bauliche Veränderungen, infrastrukturelle Maßnahmen, Entwicklung der lokalen Ökonomie	40
		5.3.3. Revitalisierung und Förderung von Nachbarschaftsbeziehungen, Gemeinwesenarbeit, Festivitäten, kulturelles Engagement	43
		5.3.4. Kundenorientierte Mieterbetreuung	43
		5.3.5. Belegungsmanagement	44
		5.4. Aufwand und Effekte der Maßnahmen des sozialen Managements	44
		6. Aufwertung von Stadtquartieren durch Neubau und Modernisierung	46
		7. Zusammenfassung	50

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Zeiten angespannter öffentlicher Haushalte rücken soziale Anstrengungen kommunaler Unternehmen zunehmend stärker in den Blickpunkt. Neben der rein ökonomischen – und damit messbaren – Bilanz erwirtschaften sozial verantwortlich handelnde Gesellschaften eine zusätzliche Rendite, die sich nicht im Jahresbericht niederschlägt, die gleichwohl aber positive Effekte sowohl für das Unternehmen als auch für die Allgemeinheit mit sich bringt. Bei der Bewertung des unternehmerischen Erfolgs wurden diese sozialen Faktoren bisher weitestgehend vernachlässigt.

Dabei steht gerade der öffentlich geförderte Wohnungsbau bei der Diskussion über Stadt- und Sozialrenditen im Fokus der Betrachtung. Denn bedingt durch ihre besondere Unternehmensausrichtung investieren vor allem die kommunalen Wohnungsunternehmen in städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen und soziale Zusatzleistungen – und damit in stabile Stadtstrukturen. Die Neusser Bauverein AG leistet auf diesem Gebiet weit mehr als „nur“ ihrer satzungsmäßigen Verpflichtung nachzukommen, bezahlbaren Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten bereitzustellen.

Vorwort des Vorstandsvorsitzenden der Neusser Bauverein AG

Ob auf den Gebieten der Stadtentwicklung, Mieterberatung, Unterstützung in besonderen Lebenslagen oder die vielfältigen Freizeitangebote für Kinder, Jugendliche, Familien und Senioren: Die Neusser Bauverein AG engagiert sich auf vielen Ebenen für die Menschen in ihren Wohnvierteln und leistet so einen wichtigen Beitrag zu sozial ausgewogenen Strukturen. Unser Unternehmen bekennt sich ausdrücklich zu seiner sozialen Unternehmenskultur, von der vor allem sozial benachteiligte Zielgruppen profitieren. Dieses weitreichende soziale Engagement kommt dabei nicht nur den Mietern in unseren Wohnquartieren zugute, sondern fördert auch die Entwicklung der einzelnen Stadtteile.

Wie rechnen sich diese weitreichenden Investitionen der Neusser Bauverein AG? Dieser Frage ist das Institut für Immobilienwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum (InWis) unter der Leitung von Prof. Dr. Volker Eichener nachgegangen. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Stadt- und Sozialrendite, die die Neusser Bauverein AG für die Stadt Neuss erwirtschaftet, transparent und damit messbar zu machen. Das Ergebnis der InWis-Analyse fällt wie folgt aus:

„Die Neusser Bauverein AG versteht sich in ihrem Marktgebiet als nachhaltig und sozial verantwortlich handelndes Wohnungsunternehmen. Es ist Ausdruck der Unternehmensphilosophie, sich sowohl für die Bewohner in den Wohnquartieren als auch für die Wohn- und Stadtquartiere und deren Weiterentwicklung zu engagieren. Durch nachhaltig und sozial verantwortlich handelnde Unternehmen wie die Neusser Bauverein AG wird eine Sozial- und Stadtrendite erwirtschaftet, die keinen Eingang in das Unternehmensergebnis findet, aber positive Effekte sowohl für das Unternehmen als auch für die Allgemeinheit besitzt.“

„Die Neusser Bauverein AG leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur sozialen Ausgewogenheit in dieser Stadt.“



Die vorliegende Studie verdeutlicht die positiven Auswirkungen unseres Handelns auf die Lebensqualität in unserer Stadt. Die von der Neusser Bauverein AG in 2009 erwirtschaftete Stadt- und Sozialrendite von 7,3 Prozent entspricht einem Ertrag von rd. 3,4 Millionen Euro für die Stadt Neuss, zusätzlich zu unserem Jahresergebnis.

Für uns als Neusser Bauverein AG bedeuten die vorliegenden Ergebnisse eine Bestätigung unseres unternehmerischen Selbstverständnisses. Die Studie zeigt, dass sich soziale und städtebauliche Investitionen nicht nur für unsere Mieter, sondern auch für die Allgemeinheit rentieren und daher einen unverzichtbaren Beitrag zur sozialen Ausgewogenheit darstellen.

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Frank Lubig'.

Frank Lubig,
Vorstandsvorsitzender der Neusser Bauverein AG

1. Ausgangslage



 **7**

Baujahr 1930
Architekt
Dominikus Heurich, Neuss

Modernisierung 1994
Architekt
Miksch + Partner, Düsseldorf

1.1. Allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Wohnungswirtschaft befindet sich derzeit in einem strukturellen Wandlungsprozess, der durch den demographischen Wandel sowie vielfältige gesellschaftliche und soziale Veränderungsprozesse ausgelöst wurde.

Durch den Einstieg internationaler Finanzinvestoren in den deutschen Wohnungsmarkt werden bewährte Geschäftsmodelle der Wohnungswirtschaft von Finanzinvestoren, Politik, Verbänden und Wohnungsunternehmen kontrovers diskutiert. Dies betrifft bspw. die auf Nachhaltigkeit ausgelegte Strategie zur Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen und das Engagement von Wohnungsunternehmen zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung von Wohn- und Stadtquartieren.

Dabei bedeutet nachhaltige Wohnungswirtschaft auch, Aufgaben des Sozialen Managements zu übernehmen, um stabile Wohn- und Lebensverhältnisse in den Quartieren zu erhalten, wieder herzustellen oder bestimmte Bevölkerungsgruppen – wie ältere Menschen, Familien mit Kindern oder Menschen mit Migrationshintergrund – in besonderem Maße zu unterstützen.

Im Kern geht es darum, welches Selbstverständnis die unternehmerische Wohnungswirtschaft und jedes einzelne Wohnungsunternehmen besitzt, welche Ziele es verfolgt und welche Konsequenzen sich daraus für das tägliche Handeln ergeben.

Dabei stehen kommunale oder kommunalnahe Wohnungsunternehmen im Spannungsverhältnis gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung, einerseits dem kommunalen Versorgungsauftrag nachzukommen und andererseits eine angemessene wirtschaftliche Rendite zu erzielen.

Im Rahmen dieser Studie soll die soziale Verantwortung der (traditionellen) Wohnungswirtschaft für die Mieter, die Quartiere und die Entwicklung von Stadtteilen und gesamten Städten bewertet und verdeutlicht werden. Sozial- und Stadttrendite sind – im volkswirtschaftlichen Sinn – unrentierliche Aufwendungen eines Wohnungsunternehmens, die zum Wohl der Allgemeinheit aufgebracht werden. Diese Effekte summieren sich zu einer Zusatzrendite, einer Stadt- und Sozialrendite, die zusätzlich zu der Rendite auf das eingesetzte Kapital erwirtschaftet wird.

Die Neusser Bauverein AG hat InWIS Forschung & Beratung mit der Erstellung eines Gutachtens beauftragt, das Aufschluss über die Effekte gibt, die durch das soziale und städtebauliche Engagement und durch das vielfältige Spektrum sozialer Tätigkeiten der Neusser Bauverein AG entstehen. Dieses Engagement ist Ausdruck einer besonderen sozialen Verantwortung der Neusser Bauverein AG für die Menschen und für die Stadtquartiere, in denen die Menschen leben.

In der Diskussion über das soziale Engagement und das Soziale Management werden zwei Bereiche unterschieden, die häufig gemeinsam auftreten und einander bedingen:

- Die Sozialrendite: Sie gibt Auskunft darüber, welche Effekte durch die Betreuung von auffälligen Mietergruppen entstehen, die Schwierigkeiten haben, sich am Wohnungsmarkt zu versorgen. Die Sozialrendite umfasst auch Maßnahmen im Rahmen des Sozialen Managements, die zur Unterstützung bestimmter, hilfebedürftiger oder betreuungsbedürftiger Bevölkerungsgruppen ergriffen werden oder präventiv eingesetzt werden, um Fehlentwicklungen vorzubeugen.
- Die Stadttrendite: Sie befasst sich mit den Effekten, die mittelbar auch dem Gemeinwesen zugute kommen. Eine Stadttrendite ergibt sich in dem Maße, in dem bspw. durch Stadtentwicklungsmaßnahmen Wohnstandorte aufgewertet werden und ein besseres Image erhalten. Hierbei handelt es sich im Besonderen um Maßnahmen, die ein rein renditeorientiertes Unternehmen nicht tätigen würde.

Stadt- und Sozialrendite können qualitativ-beschreibend abgebildet werden und mit Hilfe eines Messkonzeptes durch eine Renditekennziffer quantitativ berechnet werden. Für dieses Vorgehen hat das InWIS in Zusammenarbeit mit mehreren kommunalen und kommunalnahe Wohnungsunternehmen eine Methodik entwickelt, um in Form einer Studie zur Stadt- und Sozialrendite über quantitative und qualitative Aspekte dieses sozialen und gesellschaftlichen Engagements zu berichten.

Ein wesentlicher Betrachtungsbereich hierbei sind die Kosten, die der Neusser Bauverein AG durch die Wohnraumversorgung der Gruppe „auffälliger Mieter“ entstehen, die sich über den freien Wohnungsmarkt in der Regel nicht mit Wohnraum versorgen können.

Als „auffälliger Haushalt“ ist derjenige zu werten, dessen Wohnverhalten von einem normalen Verlauf abweicht. Aufgrund von Unregelmäßigkeiten oder Leistungsstörungen im Mietverhältnis wird ein erhöhter Betreuungsaufwand erforderlich. Diese zusätzlichen Aufwendungen resultieren aus multiplen sozialen, gesellschaftlichen und individuellen Problemlagen, die zur Störung der Mietverhältnisse führen. Diese müssen kurzfristig behoben werden, damit sich die soziale Situation in einem Quartier nicht verschlechtert.

Durch Maßnahmen im Bereich des Sozialen Managements sollen zudem negative Auswirkungen der Gruppe auffälliger Mieterhaushalte, die zu Mietausfällen, Verwahrlosung, höherem Instandsetzungsbedarf durch Vandalismus, höherer Fluktuation und Wohnungsleerständen führen können, begrenzt werden.

Häufigste Auslöser für das Auffälligwerden eines Haushaltes sind individuelle Problemlagen wie bspw. der Verlust des Arbeitsplatzes, Überschuldung, Integrationsprobleme in bestehende Kulturräume, Sucht, psychosoziale Probleme aber auch Altersdemenz, etc. Sie können dazu führen, dass Menschen nicht mehr in der Lage sind, ihr eigenes Leben zu strukturieren, sich in die Wohn- und Lebensumgebung zu integrieren und rücksichtsvoll und respektvoll mit den Mitmenschen umzugehen. Häufig treten zudem mehrere Problemlagen in Kombination auf, was zu einer Verschärfung der Konflikte führt.

Wie der Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) bereits in der Vergangenheit dokumentiert hat, treten Vertrags- und Leistungsstörungen bei Mieterhaushalten in Wohngebieten auf, die in der Literatur mit „überforderten Nachbarschaften“ beschrieben werden. Diese Quartiere weisen häufig eine Verschiebung des sozialen Gefüges auf und bedürfen einer kooperativen Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure. Dabei übt das Wohnungsunternehmen eine Schlüsselfunktion aus. Es muss in Zusammenarbeit mit der Kommune, aber auch den Bewohnern vor Ort frühzeitig an der Stabilität des Quartiers arbeiten. Neben dem Einsatz von Maßnahmen zur Revitalisierung einer bereits „überforderten Nachbarschaft“, sind besonders solche Leistungen im Rahmen des Sozialen Managements zu betrachten, die präventiv die Qualität des Quartiers sicherstellen.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass auch Quartiere von einem solchen Umbruch betroffen sein können, bei denen eine negative Entwicklung nicht zu erwarten war. Da die Leistungsstörungen an die individuellen Lebensumstände der Mieter geknüpft sind, initiiert die Neusser Bauverein AG auch in Quartieren und Wohngebieten Maßnahmen des sozialen Managements, in denen bisher keine Problemlagen erkennbar sind.

Im Rahmen des Gutachtens wird folglich auf sämtliche Maßnahmen abgestellt, die die Neusser Bauverein AG ergreift, um die Stabilität von Nachbarschaften zu gewährleisten, das Auffälligwerden von Mieterhaushalten zu verhindern und die Zahl auffälliger Haushalte zu verringern sowie einen positiven Beitrag zur Entwicklung des Gemeinwesens zu leisten.

Das vorliegende Gutachten gliedert sich in folgende Teilbereiche:

- Detaillierte Erläuterung der Methodik.
- Darstellung der empirischen Ergebnisse, die aus einer Primärerhebung bei der Neusser Bauverein AG stammen. Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen beteiligten Mitarbeitern für die Aufbereitung und Übermittlung der erforderlichen Datengrundlagen bedanken.
- In den beiden darauf folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse zu den Kosten des auffälligen Verhaltens, den Effekten des Sozialen Managements und den Beiträgen für eine nachhaltige Stadtentwicklung dargestellt. Ein kurzer Exkurs geht auf die vielfältigen positiven externen Effekte ein, zu denen ein nachhaltig agierendes Wohnungsunternehmen wie die Neusser Bauverein AG beiträgt.

2. Methodik



2.1. Zielsetzung und Renditekennziffern

Das Ziel der Studie ist es, die Beiträge zu erfassen, die von der Neusser Bauverein AG bei der Betreuung von Mietern, im Sozialen Management und in der Stadtentwicklung geleistet werden und von denen positive Effekte auf das Gemeinwesen ausgehen.

Solche Beiträge werden überwiegend nur von sozial verantwortlich und nachhaltig agierenden Wohnungsunternehmen erbracht. Häufig sind es kommunale und kommunalnahe Wohnungsunternehmen, die sich auf diese Weise engagieren. Zwar können solche Beiträge auch von Wohnungsunternehmen in privater Hand geleistet werden, jedoch zeigt sich, dass Akteure, die in erster Linie eine Optimierung der Rendite anstreben, solche Beiträge nicht aufwenden.

Durch das sozial verantwortliche und nachhaltige Handeln entstehen zusätzliche Kosten, die das bilanzielle Ergebnis schmälern, die aber gleichwohl positive Effekte für die Allgemeinheit besitzen. Es ist das Ziel der Studie, die mit diesem Handeln verbundenen Aufwendungen zu erfassen und im Verhältnis zum Eigenkapital als Sozial- und Stadtrendite auszuweisen.

Die Analyse besteht aus mehreren Bausteinen:

- Zunächst werden Aufwendungen vollständig erfasst, die im Umgang mit auffälligen Mieterhaushalten entstehen. Sie lösen durch ein von der Norm abweichendes Wohnverhalten zusätzliche Aufwendungen für die Neusser Bauverein AG aus (Sozialrendite I).
- Darüber hinaus ist die Neusser Bauverein AG im Sozialen Management für die Bewohnerschaft allgemein, aber auch mit besonderem Fokus auf einzelne Bewohnergruppen und Quartiere tätig. Daraus resultieren bestimmte soziale Maßnahmen und soziale Leistungen, die überwiegend von einem kommunalen oder kommunalnahe Wohnungsunternehmen zusätzlich zur reinen Bereitstellung von Wohnraum erbracht werden (Sozialrendite II).
- Zusätzlich werden Aufwendungen für Leistungen erfasst, die aufgrund des sozial verantwortlichen Handelns der Neusser Bauverein AG in der Quartiers- und Stadtteilentwicklung angefallen sind (Stadtrendite).

Die einzelnen Bausteine werden im Folgenden erläutert.

2.2. Aufbau des Gutachtens

Für die Erarbeitung der Studie spielen die jeweiligen Ausgangsbedingungen eines Wohnungsunternehmens eine wesentliche Rolle. Vor diesem Hintergrund wurden im Vorfeld der Analyse und Datenerhebung zunächst die Strukturen der Neusser Bauverein AG näher beleuchtet und dargestellt.

Die Berechnungen berücksichtigen die Mietverhältnisse der Neusser Bauverein AG, die zum Stichtag 31. Dezember 2009 bestanden haben. Im Rahmen der Erhebung wurden 6.750 Mietverhältnisse berücksichtigt. 669 Mietverhältnisse davon wurden allein im Jahr 2009 abgeschlossen.

Die Kennziffern wurden auf der Grundlage von Fachgesprächen mit den zuständigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Neusser Bauverein AG, der Analyse von Daten aus dem Berichtssystem der Neusser Bauverein AG, einer intensiven Dokumentenauswertung und durch Vor-Ort-Besichtigungen zusammengestellt.

Das Erhebungskonzept weicht auf Grund der hausinternen Besonderheiten, insbesondere bezüglich der zum 1. Januar 2009 eingeführten Teamstruktur für die Betreuung der Mieter im Sinne der ganzheitlichen A-Z Sachbearbeitung, von dem der Vorläuferstudien mit fünf kommunalen und kommunalnahe Wohnungsunternehmen leicht ab. Die Ergebnisse sind jedoch miteinander vergleichbar.

Die Studie behandelt zunächst Maßnahmen, die im Rahmen der Betreuung auffälliger Mieterhaushalte ergriffen wurden. Im Anschluss daran wird auf das Soziale Management sowie auf positive Effekte der Quartiers- und Stadtentwicklung eingegangen. Dabei werden die umfangreichen baulichen Maßnahmen berücksichtigt, die in den letzten Jahren durch die Neusser Bauverein AG realisiert worden sind.

3. Auswertung der empirischen
Daten der Neusser Bauverein AG



3.1. Darstellung der Neusser Bauverein AG

Die Neusser Bauverein AG übernimmt seit ihrer Gründung im Jahre 1891 die Aufgabe, bezahlbaren Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten zur Verfügung zu stellen. Neben der Errichtung und dem Erhalt von bezahlbarem Wohnraum, sieht sich die Neusser Bauverein AG jedoch auch selbst in der Verantwortung, das Angebot an bedürfnisgerechten Wohnungen stetig weiterzuentwickeln und die Bestandswohnungen, aber auch die ergänzenden Neubauten, so zu entwickeln, dass sie den heutigen und zukünftigen Anforderungen am Wohnungsmarkt gerecht werden.

Besonders vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung besteht ein großer Handlungsbedarf hinsichtlich der Anforderungen zur Schaffung von generationengerechten Wohnungen, Wohnformen und Wohnumfeldern. Auch im Bereich der integrativen Arbeit in den Quartieren sorgt die Neusser Bauverein AG für eine Stärkung des sozialen Miteinanders in der Gesellschaft.

In den verschiedenen sozialen Handlungsfeldern weist die Neusser Bauverein AG ein hohes Engagement auf. In der konkreten Sozial- und Quartiersarbeit kommen mehrere Konzepte zum Einsatz, die auf die jeweiligen Problemlagen und unterschiedlichen Zielgruppen zugeschnitten sind.

3.1.1. Vergabe des Wohnraums

Die Vergabepaxis von Wohnraum wird in der Regel durch Vereinbarungen strukturiert, die zwischen der Kommune und den vor Ort ansässigen Wohnungsunternehmen getroffen wurden.

Der Großteil des bewirtschafteten Wohnungsbestandes der Neusser Bauverein AG befindet sich noch in der öffentlichen Bindung. Allerdings übt die Stadt Neuss die Belegungsrechte nicht aus. Die Wohnraumversorgung liegt im Wesentlichen in den Händen der Neusser Bauverein AG. Dabei stellen Mietsuchende, deren früheres Mietverhältnis aufgrund eines Fehlverhaltens fristlos gekündigt und bspw. im Rahmen der Zwangsvollstreckung aufgelöst wurde, eine besondere Problemgruppe dar. Auch bei diesen Mietinteressenten wird ein erneutes Mietgesuch nicht automatisch abgelehnt, sondern durch die Neusser Bauverein AG eine Einzelfallprüfung vorgenommen. Damit wird ein wertvoller Beitrag zur Sozial- und Stadttrendite geleistet.

3.1.2. Darstellung der Wohnungsbestände

Da neben den persönlichen Merkmalen eines Mieters auch die äußeren Umstände Wohnaufälligkeiten beeinflussen können, erfolgt eine kurze Darstellung der Wohnungsbestände der Neusser Bauverein AG.

Der Wohnungsbestand der Neusser Bauverein AG setzt sich zum Stichtag 31. Dezember 2009 aus insgesamt 6.750 Wohnungen in 825 Häusern zusammen. Das Portfolio aus öffentlich geförderten und freifinanzierten Mietwohnungen ist über das Neusser Stadtgebiet verteilt.

Zur Vermietung werden Wohnungen mit einer Größe von 23 bis zu 167 Quadratmetern Wohnfläche auf dem Wohnungsmarkt angeboten. Die durchschnittliche Monatsmiete für Wohnraum ohne Vorauszahlungen auf Betriebskosten liegt für den Gesamtbestand bei 4,55 Euro pro Quadratmeter im Monat und damit wesentlich unter der ortsüblichen Vergleichsmiete.

Der Leerstand hat sich zuletzt rückläufig entwickelt. Im Jahr 2008 belief sich der markt- und maßnahmenbedingte Leerstand auf 4,8 Prozent des Wohnungsbestandes. Im Jahr 2009 ist diese Quote auf 3,6 Prozent zurückgegangen. Nach Abzug des maßnahmenbedingten Leerstandes, d.h. leerstehende Wohnungen, die durchgreifend modernisiert werden sollen, verbleibt eine sehr geringe marktbedingte Leerstandsquote zum 31. Dezember 2009 von 0,46 Prozent. Dies spricht für eine gute Bewirtschaftungsstrategie sowie für eine hohe Beliebtheit und Akzeptanz der Neusser Bauverein AG mit ihren am Markt befindlichen Wohnungen bei der Bevölkerung.

Durch das vielseitige Wohnungsangebot ist eine breite Zielgruppenansprache möglich. Ergänzende Maßnahmen im Wohnumfeld und in der Ausgestaltung der Wohnungen, z.B. Schaffung von Barrierefreiheit bzw. -armut und Nachbarschaftstreffs werten den Wohnraum qualitativ auf und wirken sich positiv auf die Zielgruppenansprache aus.

Die Neusser Bauverein AG entwickelt den Wohnungsbestand entsprechend den steigenden Anforderungen der Nachfrageseite stetig weiter. In den letzten Jahren wurden im Jahresdurch-

schnitt ca. sechs Millionen Euro in die Instandhaltung der bestehenden Gebäude investiert. Bis 2015 sind darüber hinaus weitere Investitionen von rund 15 Millionen Euro in die energetische Sanierung von Gebäuden geplant.

Neben der Modernisierung und Instandhaltung der bestehenden Gebäude, erweitert die Neusser Bauverein AG die Angebotsvielfalt durch marktgerechten Neubau. Im Jahr 2009 wurden insgesamt 103 Wohnungen neu errichtet.

In der Beurteilung der Neubau- und Erneuerungsmaßnahmen der Neusser Bauverein AG zeigt sich, dass insbesondere Quartiere entwickelt bzw. aufgewertet werden, für die sich – aufgrund fehlender Renditeerwartungen – kein privater Investor finden lässt. In diesen Wohnquartieren engagiert sich die Neusser Bauverein AG als städtebaulicher und Sozialpartner der Stadt Neuss.

3.2. Analyse der Verteilung von auffälligen Mieterhaushalten

Ein zentraler Baustein der Studie ist die Analyse von auffälligen Mieterhaushalten und des damit verbundenen Betreuungsaufwands. Die Auffälligkeiten und Leistungsstörungen wurden nach Fallgruppen unterschieden und die damit zusammenhängenden internen Vorgänge innerhalb des Jahres 2009 strukturiert bewertet.

Struktur der Auffälligkeiten bzw. Prozessabläufe

Insgesamt konnten im Betrachtungszeitraum bei der Neusser Bauverein AG rd. 28.000 Prozessabläufe festgestellt werden, die auf „auffällige Mietverhältnisse“ zurückgeführt werden können. Anders als in den Vorläuferstudien ist daraus nicht ableitbar, wie viele Haushalte hinter diesen Prozessen stehen. Viele Haushalte – bspw. mit Zahlungsschwierigkeiten – werden nicht nur einmal, sondern wiederholt auffällig und lösen bspw. Mahnverfahren aus. Grundsätzlich betrifft dies auch Haushalte, die wegen Verstößen gegen die Hausordnung wiederholt angesprochen oder offiziell angemahnt werden müssen.

Im Rahmen dieses Gutachtens wird der Fokus neben der Anzahl der angefallenen Prozesse auf die in den entsprechenden Fachbereichen entstandenen Personal- und Verwaltungskosten gerichtet, die bei der Neusser Bauverein AG innerhalb des Betrachtungszeitraumes angefallen sind.

Einordnung der auffälligen Mietverhältnisse in Kategorien

Die erhobenen Auffälligkeiten wurden in sechs Fallgruppen eingruppiert: Besonderes Augenmerk wurde auf den Bereich des Wohnverhaltens gelegt. Grundsätzlich wird dabei ein „normales“ Wohnverhalten unterstellt, also ein Verhalten des Mieters, das keinen zusätzlichen Handlungsbedarf des Wohnungsunternehmens außerhalb der regulären Mieterbetreuung hervorruft. Ein abweichendes Wohnverhalten kann verschiedene Ausprägungen annehmen und wurde daher in folgende, als wesentlich anzusehende Sachverhalte unterteilt:

- Zahlungsverzug (bis zur Kündigung oder Räumung),
- vertragswidriges Verhalten gegenüber der Mietsache (verursachte Schäden, z.B. durch Vandalismus, aber auch Verstöße gegen die Hausordnung wie Verschmutzung, Unterlassung von vertraglich vereinbarten Tätigkeiten wie Treppenreinigung und/oder Schneeräumung etc.),
- vertragswidriges Verhalten gegenüber anderen Mietern (wesentliche Beeinträchtigung durch Ruhestörung, Geruchsbelästigung, aggressives Verhalten, Beleidigungen etc.),
- auffälliges Verhalten gegenüber anderen Mietern,
- auffälliges Verhalten gegenüber Mitarbeitern der Neusser Bauverein AG (Beleidigungen, tätliche Angriffe sowohl mit strafrechtlich verfolgbareren Tatbeständen als auch ohne etc.),
- sozialpolitische Wohnungsbelegung.

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Verteilung der Vorgänge in den unterschiedlichen Fallgruppen bei der Neusser Bauverein AG.

FALLGRUPPEN DER ERHOBENEN AUFFÄLLIGKEITEN			
Fallgruppen	Anzahl der Prozesse in 2009	durchschnittliche Anzahl der Prozesse pro Monat	in Prozent
Zahlungsverzug	27.236	2.270	97,1
vertragswidriges Verhalten gegenüber der Mietsache	271	23	1,0
vertragswidriges Verhalten gegenüber anderen Mietern	275	23	1,0
auffälliges Verhalten gegenüber anderen Mietern	252	21	0,8
auffälliges Verhalten gegenüber Mitarbeitern der Neusser Bauvereins AG	0	0	0,0
sozialpolitische Wohnungsbelegung	16	1	0,1
Summe	28.050	2.338	100,0

Über alle Fallgruppen sind monatlich durchschnittlich 2.338 Prozesse angestoßen worden. Wie in der vorangestellten Tabelle ausgewiesen ist, beziehen sich die meisten Prozesse auf die Fallgruppe von Mieterhaushalten, die im Rahmen eines Zahlungsverzuges zusätzliche Kosten für die Neusser Bauverein AG verursachen. Rund 97 Prozent der registrierten Prozesse lassen sich der ersten Fallgruppe zuordnen. Dies bedeutet einen monatlichen Durchschnitt von circa 2.270 Prozessen.

Mietrückstände können dabei verschiedene Schweregrade annehmen, die wiederum weitere Handlungsstränge – nach einer Mahnung können Zahlungs- und Räumungsklagen folgen – auslösen und damit einen erhöhten Aufwand für Wohnungsunternehmen darstellen.

Fallgruppe 1: Zahlungsverzug

Die Gesamtanzahl der Leistungsstörungen, die dieser Fallgruppe zugeordnet werden können, beinhaltet zum einen die Haushalte, die innerhalb des Betrachtungsraumes einmalig in Zahlungsverzug geraten sind und zum anderen diejenigen, die mehrfach auffällig geworden sind. Des Weiteren kann hier eine Aufteilung in bestehende und bereits beendete Mietverhältnisse gemacht werden.

Sobald Mietrückstände auftreten, leitet die Neusser Bauverein AG unverzüglich Maßnahmen ein, um ausstehende Mieten zu erhalten. Diese Maßnahmen werden nach einem einheitlichen Schema durchgeführt. An erster Stelle steht die Kontaktaufnahme mit dem betroffenen Mieter. Diese erfolgt zunächst durch eine erste Zahlungserinnerung, die im Jahr 2009 in insgesamt 3.459 Fällen versandt wurde.

In rd. 62 Prozent der aufgetretenen Zahlungsauffälligkeiten wurden auf die Zahlungserinnerung hin Zahlungsverzögerungen mit den Mietern getroffen und somit weitere, insbesondere aufwändigere Schritte abgewendet. Etwa 33 Prozent der betroffenen Haushalte haben ihre Schulden auf die Erinnerung hin beglichen.

In den übrigen 1.457 Fällen musste eine erste Mahnung folgen. Das entspricht rund 5,3 Prozent der insgesamt durchgeführten Prozesse. Nach der ersten Mahnung sind ca. 69 Prozent der betroffenen Mieter ihren Zahlungsverpflichtungen nachgekommen. Rund 56 Prozent derjenigen, die eine zweite Mahnung erhalten haben, haben auch die dritte und letzte Mahnung erhalten.

Auf diesen Schritt hin erfolgt nach Nichtbeachtung und ohne Reaktion des Mieterhaushaltes als Konsequenz die Kündigung des Mietverhältnisses. Die Aussprache der Kündigung erfolgte im Betrachtungszeitraum bei rd. 270 Mieterhaushalten.

Die ausgestellten Mahnbescheide sind differenzierter zu betrachten. Diese betreffen nicht nur Mieter mit bestehenden Mietverhältnissen, sondern auch ehemalige Mieter, die ihre Mietschulden nicht beglichen haben. Daher beläuft sich die Anzahl der Mahnbescheide, Abgabe der eidesstattlichen Versicherungen, Pfändungs- und Überweisungsbeschlüsse, etc. auf 735 Fälle (145 bei bestehenden Mietverhältnissen, 590 bei ehemaligen Mietverhältnissen).

Sind Haushalte ihren Verpflichtungen nach der Mahnung immer noch nicht nachgekommen, so folgen Vollstreckungsmaßnahmen und Zwangsräumungen. Dieser Anteil macht jedoch lediglich 0,42 Prozent aus. Dies zeigt, dass das Soziale Management in der Lage ist, Auffälligkeiten erfolgreich zu begegnen, ohne dass es zu einer weiteren Eskalation kommen muss. Harte, aber in der Konsequenz dringend erforderliche Schritte, wie eine Zwangsräumung, müssen in den wenigsten Fällen eingeleitet werden.

AUFRETEN VON MIETRÜCKSTÄNDEN	
Beschreibung der Vorgänge	Anzahl der Prozesse
Zahlungserinnerung	3.459
Zahlungsvereinbarungen	2.164
1. Mahnung	1.457
2. Mahnung	861
Letzte Mahnung	484
Kündigung	267
Mahnbescheid, EV, PfÜb etc.	735
Vollstreckungsaufträge	100
Räumungsklagen	90
Durchgeführte Zwangsräumungen	23
Privatinsolvenzen	40
Geführte Telefonate	13.860
Allg. Schriftverkehr	3.696

Das Verfahren für die Bearbeitung von Zahlungsauffälligkeiten ist straff durchorganisiert und gewährleistet eine effiziente Bearbeitung der auftretenden Fälle. In das gesamte Verfahren sind fast ausschließlich eigene, entsprechend geschulte Mitarbeiter eingebunden. Dadurch werden die zum Teil hohen externen Kosten für das Beitreiben von Forderungen reduziert.

Gleichzeitig wird gewährleistet, dass die individuellen Problemlagen des Mieterhaushaltes, die zu einem Mietrückstand geführt haben, bei der Wahl der jeweiligen Strategie ausreichend berücksichtigt werden. Jeder Mieterhaushalt hat nach der Zahlungserinnerung die Möglichkeit, über den Grund der verzögerten oder ausgebliebenen Mietzahlungen Auskunft zu geben und eine Ratenzahlungsvereinbarung über den ausstehenden Betrag zu treffen.

Dies ist sowohl ein kunden- als auch ein sozialorientiertes, fürsorgendes Vorgehen. Erst wenn niederschwellige Maßnahmen keinen Erfolg versprechen, wird über den gesamten Ablauf bis hin zur Räumungsklage und der anschließenden Zwangsräumung darauf hingearbeitet, sich von dem auffälligen Mieter zu trennen, der zu einer Zusammenarbeit offensichtlich nicht bereit ist.

Im Vergleich zum Durchschnittswert (Vergleichsgruppe von fünf Unternehmen) bewegt sich die Zahl der Räumungsverfahren auf einem halb so hohen Niveau. Dieser vergleichsweise niedrige Wert ist auf das differenzierte Mahnverfahren zurückzuführen.

Fallgruppe 2: Auftreten eines vertragswidrigen Verhaltens gegenüber der Mietsache

Wie auch in der Vergleichsstudie mit fünf Wohnungsunternehmen treten andere Gründe als Zahlungsauffälligkeiten quantitativ in den Hintergrund. Dennoch können solche Auffälligkeiten sehr schwerwiegende Auswirkungen haben. Während sich Zahlungsauffälligkeiten auf das Verhältnis zwischen Wohnungsunternehmen und Mieterhaushalt konzentrieren, werden unterschiedliche Arten vertragswidrigen Verhaltens von Dritten – bspw. anderen Mietern einer Hausgemeinschaft – wahrgenommen und wirken auf deren Verhalten und deren Einstellung.

Die Dunkelziffer solcher Auffälligkeiten ist vergleichsweise hoch. Delikte wie dauerhafte Lärmbelästigung, aggressives Verhalten gegenüber anderen Mieterhaushalten oder die Unterlassung von Reinigungsleistungen benötigen stets einen Kläger, also jemanden, der den Vorfall meldet. Nur so ist es den Mitarbeitern der Neusser Bauverein AG möglich, von den Vorfällen zu erfahren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Die Bereitschaft, einen Störer rasch anzuzeigen und damit dafür zu sorgen, dass gegen die Störung vorgegangen werden kann, ist von Hausgemeinschaft zu Hausgemeinschaft unterschiedlich ausgeprägt. Es ist zu vermuten, dass das tatsächliche Ausmaß der Auffälligkeiten höher liegt und es in diesen Kategorien zu einer systematischen Untererfassung kommt. Die methodischen Hürden bei der Erfassung dieser Auffälligkeiten spielen eine wesentliche Rolle, um das Ausmaß der Problematik richtig einschätzen zu können.

Des Weiteren können Beschädigungen an der Mietsache selbst, also in der Wohnung, oft erst nach Auszug des Mieters erkannt werden und daher nicht als Grund für eine Sanktion gegen den Mieter aufgeführt werden. Dadurch wird auch die Zuordnung zu einzelnen Berichtsjahren erschwert.

Ein vertragswidriges Verhalten in Bezug auf die Mietsache wurde im Jahr 2009 bei der Neusser Bauverein AG insgesamt 271 Mal registriert. In rund 63 Prozent der Fälle betraf dies eine Beschädigung der Mietsache. In einem Prozent der Fälle musste dem Mieter aufgrund der Schwere seines auffälligen Verhaltens gekündigt werden.

VERTRAGSWIDRIGES VERHALTEN GEGENÜBER DER MIETSACHE		
Beschreibung der Vorgänge	Anzahl der Vorgänge	In Prozent
Schriftverkehr/ Organisation der Reinigung	98	20,0
Fristlose Kündigung durch den Vermieter mit Klage	3	0,6
Mitarbeiter vor Ort	170	34,8
Beratung durch Sozialpädagogen der NBAG	218	44,6
Gesamt	489	100,0

Durch diese 271 Auffälligkeiten wurden insgesamt 489 Arbeitsvorgänge bzw. Teilprozesse ausgelöst. Unterlassene Reinigungsleistungen nahmen dabei einen Anteil von rund 20 Prozent der Vorgänge in Anspruch. In rd. 35 Prozent der Fälle wurde ein Mitarbeiter vor Ort tätig. Ein erheblicher Zusatzaufwand entstand, weil die Betreuung unterschiedlicher Gruppen durch einen Sozialpädagogen erforderlich wurde, um auf Auffälligkeiten besser und schneller reagieren zu können (rd. 45 Prozent der Fälle).

Fallgruppe 3: Auftreten eines problematischen Verhaltens gegenüber Mitmietern

Ein vergleichbares Bild ergibt sich bei dem problematischen Verhalten gegenüber Mitmietern. Hier muss differenziert werden zwischen vertragswidrigem Verhalten, das unmittelbar Konsequenzen gegenüber Mitmietern hat (insgesamt 275 Fälle) und sonstigem auffälligen Verhalten (insgesamt 252 Fälle).

VERTRAGSWIDRIGES VERHALTEN GEGENÜBER ANDEREN MIETERN		
Beschreibung der Vorgänge	Anzahl der Vorgänge	In Prozent
Schlichtungsgespräche	290	46,3
mündliche Ermahnung	223	35,6
schriftliche Ermahnung	101	16,2
fristlose Kündigung durch den Vermieter (inkl. Klageweg)	12	1,9
Gesamt	626	100,0

Für Schlichtungsgespräche sowie mündliche und schriftliche Ermahnungen waren bei vertragswidrigem Verhalten gegenüber Mitmietern insgesamt rd. 626 Vorgänge notwendig. In 12 Fällen war es aufgrund der Schwere der Problematik erforderlich, eine fristlose Kündigung auszusprechen und teilweise auf dem Klageweg durchzusetzen. Ursache war hierfür andauernde Lärmbelästigung, Belästigungen von Mitmietern und Stromdiebstahl. Der Anteil ist mit rd. 1,9 Prozent nennenswert.

AUFFÄLLIGES VERHALTEN GEGENÜBER ANDEREN MITMIETERN		
Beschreibung der Vorgänge	Anzahl der Vorgänge	In Prozent
Schlichtungsgespräche	458	49,3
mündliche Ermahnung	307	33,0
schriftliche Ermahnung	164	17,7
Gesamt	929	100,0

Die 252 Fälle eines sonstigen auffälligen Verhaltens haben zu 929 weiteren Arbeitsschritten geführt. Überwiegend wurden Schlichtungsgespräche geführt. Es war aber auch notwendig, die Verursacher mündlich und schriftlich zu ermahnen.

Verteilung der sonstigen Störungen des Mietverhältnisses

Im Jahr 2009 wurden bei den Beständen der Neusser Bauverein AG keine Auffälligkeiten gegenüber den Mitarbeitern des Wohnungsunternehmens verzeichnet. Aufzunehmende Sachverhalte wären hier beispielsweise Streitereien, ein aggressives Verhalten gegenüber den Unternehmensmitarbeitern oder Hausfriedensbruch.

Die Tatsache, dass solche Delikte im Jahr 2009 nicht vorgekommen sind, spricht für ein gutes Verhältnis zwischen dem Unternehmen und den Mietern sowie eine gute Betreuung und Präventionsarbeit seitens der Neusser Bauverein AG.

Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Problemfeldern zeigt, dass eine detaillierte Analyse der verzeichneten Auffälligkeiten nötig ist, um eine fundierte Grundlage für die Optimierung des Belegungsmanagements und den Umgang mit den verschiedenen Kundengruppen zu erhalten.

3.3. Erklärungsansätze für auffälliges Verhalten: Veränderte Rahmenbedingungen sorgen für eine Verschärfung

Die Notwendigkeit einer intensiveren Kundenbetreuung bei Mietern in besonderen und schwierigen Lebenslagen wird durch Gegenüberstellung von Leistungsstörungen und Merkmalen der Lebenssituation der Mieter deutlich.

Von zentraler Bedeutung für die Höhe der in diesem Zusammenhang entstehenden Kosten sind die Struktur der Mieterschaft und die Rahmenbedingungen des regionalen Wohnungsmarktes.

Generell ist in vielen Märkten eine zunehmende Polarisierung der Gesellschaft erkennbar. Die Zahl der Haushalte, die niedrige Einkommen oder Transfereinkommen beziehen, steigt stetig an. In angespannten Wohnungsmärkten mit noch wachsender Bevölkerung und steigenden Haushaltszahlen haben diese Haushalte es besonders schwer, adäquaten und bezahlbaren Wohnraum zu erhalten. Hier steht der Versorgungsauftrag im Vordergrund.

Oft besitzen viele dieser Haushalte aufgrund ihrer persönlichen Lebensumstände – schlechter Bildungsstand, fehlende Berufsausbildung, Arbeitslosigkeit, Sprachschwierigkeiten, mangelnde gesellschaftliche Integration – keine Perspektive, ihre Situation nachhaltig zu verbessern. Sie werden heute zum Prekariat gezählt. Bei ihnen kumulieren vielfältige Problemlagen, die überdurchschnittlich oft zu Auffälligkeiten führen können. Es ist wichtig, diese Bevölkerungsgruppen zu unterstützen, um sie in die Lage zu versetzen, sich selbst Entwicklungschancen zu erarbeiten und diese konsequent zu nutzen. Diese Aufgabe kommt in belasteten Quartieren immer mehr den Wohnungsunternehmen zu, die gemeinsam mit karitativen Partnern und den Fachämtern der Kommune daran arbeiten, stabile soziale Verhältnisse gerade in schwierigen Quartieren aufrecht zu erhalten oder wieder herzustellen.

In Vergleichsstudien hat sich gezeigt, dass sozial verantwortlich handelnde Wohnungsunternehmen auch in angespannten Wohnungsmärkten mit einem höheren Anteil auffälliger Mieter konfrontiert sind. Jedoch führt die Marktsituation dazu, dass diese Mieter weniger auffällig agieren. Sie leben in dem Bewusstsein, dass es ihnen schwer fallen wird, rasch in eine Wohnung

eines anderen Anbieters zu wechseln. Dies umso mehr, je mehr Problemmerkmale sie selbst aufweisen. Die Marktsituation übt in gewissem Maße einen disziplinierenden Einfluss auf die Mieterhaushalte aus, der sich bei einer Entspannung der Märkte deutlich abschwächt.

Beleuchtet man die Situation in Neuss, so ist die Bevölkerung in der letzten Dekade um 1,4 Prozent gegenüber dem Stand von 1998 gewachsen. Dies resultiert aus der Lage der Stadt Neuss im prosperierenden Rheinland und der Nähe zur Landeshauptstadt Düsseldorf. In einem derartigen Marktumfeld ist das sozial verantwortliche Agieren von Wohnungsunternehmen aus dem Motiv der Versorgung von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ebenso wichtig wie in Märkten, die mit starken Bevölkerungsrückgängen konfrontiert sind.

Langfristig ist auch für die Stadt Neuss, analog zur Entwicklung in der Bundesrepublik, bis zum Jahr 2020 mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen.

BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG DER STADT NEUSS	
Bevölkerungsstand 1998	149.108 Einwohner
Bevölkerungsstand 2008	151.449 Einwohner
Veränderung in Prozentpunkten	+ 1,44 %
Tendenz der Bevölkerungsentwicklung bis 2020	Leichte Abnahme der Bevölkerung

In den nächsten Jahren wird sich abzeichnen, inwieweit der Bevölkerungsrückgang auch auf die Haushaltszahlen und damit auf die Nachfrage- und Marktsituation durchschlagen wird. Daher ist es von besonderer Bedeutung, die sozialen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in den Quartieren zu beobachten und frühzeitig auf eine erkennbare Verschlechterung der dort vorherrschenden Bedingungen zu reagieren.

Neben der Veränderung der Bevölkerungszahl, sind in Neuss weitere, langfristige und allgemeine Muster der demografischen Entwicklung erkennbar. So wird auch in der Stadt Neuss der Altersquotient ansteigen. Durch die Verschiebung der Altersstrukturen und die Pluralisierung der Lebensstile entstehen neue Nachfragesituationen am Wohnungsmarkt, denen die Neusser Bauverein AG strategisch begegnen muss.

Eine frühzeitige Anpassung der Strategie zur Bewirtschaftung der Wohnungen und Quartiere, unter Berücksichtigung der soziodemographischen Rahmenbedingungen, bildet einen wesentlichen Baustein zur Minderung von Auffälligkeiten.



4. Kosten des auffälligen Wohnverhaltens



Ein Ziel der Studie ist es, die mit den Auffälligkeiten und Leistungsstörungen verbundenen Kosten zu ermitteln. Die Kosten werden quantifiziert, indem die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Wohnauffälligkeiten und die dadurch ausgelösten Arbeitsschritte und Prozesse mit Kostensätzen belegt werden. Die finanzielle Belastung der Neusser Bauverein AG besteht aus der Summe der insgesamt angefallenen Kosten.

4.1. Aufbau von Prozessen

Grundsätzlich stellt sich die Frage nach der zweckmäßigen Herangehensweise zur Berechnung der Prozesskosten, da es aufgrund der unterschiedlichen Problemlagen nur in seltenen Fällen einen hoch standardisierten Ablauf geben kann.

Die Gespräche mit den Mitarbeitern der Neusser Bauverein AG und die Analyse der erhobenen Daten zeigt, dass verschiedene Prozesse ausgelöst werden, um die unterschiedlichen Auffälligkeiten zu bearbeiten. Grob ist zu unterscheiden zwischen allgemeinem Bearbeitungsaufwand (bspw. von einzelnen, gehäuft auftretenden Beschwerden) und einer detaillierten Bearbeitung eines konkreten, in der Regel schwerwiegenden Einzelfalles.

Auch die allgemeine Beschwerdebearbeitung, die von den Kundenteams durchgeführt wird, bezieht sich auf auffälliges Wohnverhalten. Häufig handelt es sich um Störungen in der Hausgemeinschaft, die von einzelnen auffälligen Mietern verursacht und von engagierten Mietern in einem Gebäude gemeldet werden. Bei der Neusser Bauverein AG werden solche Fälle nicht explizit dokumentiert, sondern erst dann in die genannten Fallgruppen eingeteilt, wenn eine bestimmte Häufigkeit bzw. ein bestimmter Schweregrad überschritten wird. Dies ist immer dann der Fall, wenn eine Betreuung durch das Soziale Management erforderlich wird.

Kosten der allgemeinen Beschwerdebearbeitung lassen sich somit nicht in greifbare Unterprozesse unterteilen, sondern sind Bestandteil des Tagesgeschäftes. Eine differenzierte Ermittlung würde einen unverhältnismäßig hohen Erfassungsaufwand auslösen. Sie sind aber für die Beurteilung des Gesamtaufwandes aufgrund ihres hohen Kostenvolumens sehr wichtig. Die Kosten der allgemeinen Beschwerdebearbeitung werden daher in Kapitel 4.2 dargestellt.

Neben dieser allgemeinen Beschwerdebearbeitung gibt es Prozesse, die sich den skizzierten Fallgruppen eindeutig zuordnen lassen und einer Systematik unterliegen. Viele Prozesse sind in Organisationsanweisungen definiert und laufen daher automatisiert ab, wobei häufig eine individuelle Beurteilung des Einzelfalles mit anschließender Betreuung erforderlich ist.

Bspw. lässt sich der standardisierte Prozess einer ersten Mahnung leicht nachvollziehen und der anfallende Aufwand berechnen, sobald jedoch Sanktionen jeglicher Art durchgeführt werden müssen – sei es eine Kündigung, eine Räumungsklage oder gar eine Zwangsräumung – unterscheidet sich das Vorgehen aufgrund der differenzierten Voraussetzungen des Einzelfalles.

Viele Einzelfälle folgen daher auch nicht dem einfachen Prozessschema, sondern weisen Brüche und Schleifen auf, bspw. wenn nach dem Abschluss einer Ratenzahlungsvereinbarung zwar zunächst Zahlungen auf den Rückstand geleistet werden, in der Folgezeit allerdings nur noch sporadisch gezahlt wird. In diesen Fällen werden Prozesse, wie Mahnungen, erneut angestoßen.

Ebensolche Schwierigkeiten ergeben sich auch schon bei einfachen vertraglichen Verstößen oder problematischem Verhalten gegenüber Mitmietern.

Im Vergleich zu anderen Wohnungsunternehmen kann für die Neusser Bauverein AG festgestellt werden, dass bereits für viele anfallende Prozesse standardisierte Handlungsabläufe etabliert werden konnten, so dass die Kosten, die durch die Betreuung auffälliger Mieterhaushalte entstehen, bei vielen Abläufen erfolgreich optimiert wurden und vergleichsweise niedrig sind.

4.2. Prozesse für Beschwerdebearbeitung und Betreuungsmaßnahmen

Um den Umfang der allgemeinen Beschwerdebearbeitung und sonstigen Betreuungsmaßnahmen im Zusammenhang mit auffälligem Wohnverhalten abschätzen zu können, wurden die Aufgaben der Kundenteams analysiert. Dabei wurde festgestellt, dass die Kundenteams –

neben der Bearbeitung konkreter Auffälligkeiten, die eine bestimmte Wahrnehmungsschwelle überschritten haben – sich in einem größeren Umfang mit der Bearbeitung von Beschwerden befassen, die nicht zu einem der standardisierten Prozesse führen.¹

Es handelt sich hierbei bspw. um die telefonische Bearbeitung von weniger schwerwiegenden nachbarschaftlichen Konflikten bis hin zu einer telefonischen Beratung von Mietern, die aufgrund ihrer Disposition einen besonderen Hilfebedarf besitzen.

Für diese Maßnahmen der Beschwerdebearbeitung und Betreuung wenden die Kundenteams im Durchschnitt rd. 30 Prozent der gesamten Arbeitszeit neben den Prozessen auf, die durch die in Kapitel 3.2 skizzierten Fallgruppen anfallen.

Die auf diese Arbeitszeit entfallenden Anteile an Personalkosten inkl. angemessener Teile der Gemeinkosten, z.B. für sächliche Verwaltung, belaufen sich auf 433.000 Euro pro Jahr.

4.3. Prozesskosten nach einzelnen Auffälligkeitsgruppen

4.3.1. Erläuterung zur Ermittlung der Prozesskosten

Die verschiedenen Prozessabläufe, die in der Regel aus mehreren Arbeitsschritten bestehen, werden im Folgenden mit konkreten Kosten (Prozesskosten) belegt. Der wesentliche Anteil der Kosten, die der Neusser Bauverein AG durch die Betreuung von auffälligen Mieterhaushalten entstehen, geht von der Fallgruppe Zahlungsverzug aus. Neben der monetären Belastung durch die Prozesskosten entstehen der Neusser Bauverein AG durch Zahlungs- bzw. Forderungsausfälle, durch Wertberichtigungen und erhöhten Abschreibungsaufwand auf uneinbringliche Forderungen weitere finanzielle Einbußen.

Die Ermittlung der Prozesskosten erfolgte auf Basis der Angaben der Neusser Bauverein AG. Als Grundlage für die Kostensätze pro Stunde wurde ein Mittelwert berechnet, der sich aus den Stundensätzen von Mitarbeitern ergibt, die an der Bearbeitung der Prozesse in unterschiedlichen Phasen beteiligt sind.

ARBEITSKOSTENANSATZ MITARBEITER		
	Kostensatz pro Stunde	Arbeitskosten pro Minute
Technische Mitarbeiter	52,63 €	0,88 €
Kaufmännische Mitarbeiter	33,88 €	0,56 €
Hausmeister	29,31 €	0,49 €
durchschnittliche Arbeitskosten	38,61 €	0,64 €

Die gleiche Methode wurde auch für die anzusetzenden sächlichen Verwaltungskosten durchgeführt.

SÄCHLICHE VERWALTUNGSKOSTEN MITARBEITER		
	Kostensatz pro Stunde	Sächliche Verwaltungskosten pro Minute
Technische Mitarbeiter	27,73 €	0,46 €
Kaufmännische Mitarbeiter	17,85 €	0,30 €
Hausmeister	2,95 €	0,05 €
durchschnittliche Arbeitskosten	16,18 €	0,27 €

¹ Nach den vorliegenden Erfahrungen wenden Unternehmen unterschiedliche Verfahren zur Dokumentation auffälliger Mieterverhältnisse und der daraus resultierenden Belastungen an. Häufig findet nur eine detaillierte Dokumentation von auffälligen Ereignissen statt, die oberhalb einer bestimmten Wahrnehmungsschwelle liegen. Daher ist zusätzlich darauf zu achten, welcher Zeitanteil von Kundenteams/Mieterbetreuern für die Bearbeitung von Beschwerden und bspw. das Schlichten von nachbarschaftlichen Konfliktsituationen aufgewendet wird, ohne dass diese Situation dokumentiert wird. Kosten von Auffälligkeiten, die unterhalb einer Schwelle zur detaillierten Dokumentation liegen, sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Die Stundensätze, die aus dem Betriebsabrechnungsbogen abgeleitet worden sind, enthalten angemessene Anteile von Material- und Verwaltungsgemeinkosten.

Bei der Ermittlung der Kosten für einzelne Prozessabläufe ist zu berücksichtigen, dass die Neusser Bauverein AG Zahlungs- und Räumungsklagen standardisiert mit eigenem Personal durchführt und daher – bis auf wenige Einzelfälle – keine externen Kosten für eine anwaltliche Betreuung anfallen.

Hingegen fallen Kosten bspw. für die Reinigung und Instandsetzung der Wohnung nach einer Räumung an. Mieterhaushalte in auffälligen Mietverhältnissen erfüllen vertragliche Pflichten nur unzureichend und tragen keine ausreichende Sorge für die Mietsache. Mieterhaushalte, deren Wohnungen geräumt werden mussten, haben die Mietsache überdurchschnittlich oft beschädigt. Die Kosten bewegen sich in einer Spanne von rd. 500 Euro bis zu 11.200 Euro. Im Durchschnitt fallen rd. 3.500 Euro pro Räumung an.

In der Regel müssen zusätzlich Abschreibungen auf Forderungen vorgenommen werden, die nicht mehr eingebracht werden können, bzw. es sind Einzel- bzw. Pauschalwertberichtigungen vorzunehmen. Wertberichtigungen werden auf der Grundlage von durchschnittlichen Ausfallquoten gebildet, die von der Neusser Bauverein AG ermittelt werden.

4.3.2. Prozesskosten Zahlungsverzug

Als erster Schritt bei der Registrierung eines Zahlungsverzuges werden automatisierte Zahlungserinnerungen an die betroffenen Haushalte verschickt. Die Auslösung dieser Versendung erfolgt in der Regel elektronisch und erfordert durch die Freigabe des Sachbearbeiters einen personellen Aufwand.

Durch den Versand der ersten Zahlungserinnerung sind der Neusser Bauverein AG im Jahr 2009 Kosten in Höhe von rd. 8.325 Euro entstanden. In den Fällen, bei denen nach Versand der Erinnerung keine Zahlung bei der Neusser Bauverein AG eingegangen ist, wurden Mahnungen versendet. Für den Versand der Mahnungen entstanden dem Neusser Bauverein Kosten in Höhe von insgesamt rd. 6.750 Euro (Mahnkosten für die 1. bis zur letzten Mahnung).

PROZESSKOSTEN ZAHLUNGSVERZUG					
Maßnahmen	Vorgänge	Arbeitskosten	Verwaltungskosten	Porto-/Materialkosten	Gesamtkosten
Zahlungserinnerung	3.459	4.451,35 €	1.971,28 €	1.902,45 €	8.325,08 €
Zahlungsvereinbarungen	2.164	1.392,41 €	616,63 €	1.190,20 €	3.199,24 €
1. Mahnung	1.457	1.875,00 €	830,34 €	801,35 €	3.506,69 €
2. Mahnung	861	1.108,01 €	490,68 €	473,55 €	2.072,24 €
letzte Mahnung	484	622,85 €	275,83 €	266,20 €	1.164,88 €
Kündigung	267	343,60 €	152,16 €	146,85 €	642,61 €
Mahnbescheid, OE, Pfüb, etc.	735	8.276,30 €	3.665,17 €	404,25 €	12.345,72 €
Vollstreckungsaufträge	100	643,44 €	284,95 €	55,00 €	983,39 €
Räumungsklage	90	2.605,95 €	1.154,05 €	49,50 €	3.809,50 €
durchgeführte Zwangsräumungen	23	1.331,93 €	589,85 €	0,00 €	1.921,78 €
Privatinsolvenzen	40	643,44 €	284,95 €	0,00 €	928,39 €
Telefonat	13.860	26.754,42 €	11.848,22 €	0,00 €	38.602,64 €
allg. Schriftverkehr	3.696	19.025,37 €	8.425,40 €	2.032,80 €	29.483,57 €
Gesamt	27.236	69.074,07 €	30.589,51 €	7.322,15 €	106.985,73 €

Die höchsten Kosten entstehen nicht durch die einzelnen Prozessschritte wie Zahlungserinnerung oder Abschluss einer Zahlungsvereinbarung an sich, sondern durch begleitende Telefonate und allgemeinen Schriftverkehr. Diese Kosten belaufen sich auf rd. 68.100 Euro.

Hohe Kosten entstehen auch durch die Erwirkung von Mahnbescheiden, eidesstattlichen Versicherungen sowie Pfändungs- und Überweisungsbeschlüssen. Insgesamt entstanden der Neusser Bauverein AG im Jahr 2009 hierfür interne Prozesskosten in Höhe von rd. 12.350 Euro. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der wesentliche Anteil der Kosten auf Mieterhaushalte zurückzuführen ist, deren Vertragsverhältnis mit der Neusser Bauverein AG bereits beendet ist.

Während einige Prozesse einem standardisierten Verfahren zuzuordnen sind, unterliegen andere wiederum differenzierten Abläufen. Eine genaue Ablaufbeschreibung oder Zuordnung der Telefonate hinsichtlich ihrer chronologischen Zugehörigkeit ist aufgrund der hohen Anzahl organisatorisch nicht möglich.

Für die Störung des Zahlungsverzuges ergeben sich für die Neusser Bauverein AG für das Jahr 2009 Kosten in Höhe von rd. 107.000 Euro. In dieser Betrachtung bleiben Kosten unberücksichtigt, die der Neusser Bauverein AG nach dem Auszug des Mieters entstehen. In nicht wenigen Fällen ist nach der Beendigung des Mietverhältnisses durch die Neusser Bauverein AG ein zusätzlicher Aufwand notwendig, um die oftmals vom Mieter verwahrlosten Wohnungen wieder in einen vermietbaren Zustand zu versetzen. Neben den Instandhaltungsaufwendungen und dem Aufwand zur Neuvermietung muss auch der Mietausfall berücksichtigt werden. So ist, aufgrund der oft langen Dauer eines Räumungsprozesses vor Gericht, der Mieter weiterhin in der Wohnung geblieben, ohne für die Mietzahlung aufzukommen.

In der Regel ist von etwa sechs bis sieben Monaten auszugehen, die seit der ersten Mahnung bis zum endgültigen Auszug des Mieters vergehen. Nach Kündigung des Mietverhältnisses – wenn ein Rückstand von zwei Monatsmieten aufgetreten ist und der Mieter auf die Mahnungen nicht positiv reagiert hat – dauert es in der Regel fünf Monate, bis eine Räumung mithilfe eines Gerichtsvollziehers vollzogen werden kann.

Beispielhaft kann folgende Rechnung der Kosteneinschätzung herangezogen werden: Für eine Wohnung mit einer Bruttowarmmiete von durchschnittlich ca. 420 Euro entsteht dem Neusser Bauverein durch Mietrückstände ein Schaden in Höhe von ca. 3.000 Euro. Die Kosten erhöhen sich noch, wenn der Mieter erst durch eine Zwangsäumung die Wohnung verlässt und die Kosten des Verfahrens vom Neusser Bauverein vorgestreckt werden müssen. Hier kann sich der Zeitraum, bis die Zwangsäumung rechtsgültig durchgeführt werden darf, abermals verlängern. Zwar können diese Aufwendungen theoretisch vom Mieter zurückgefordert werden, jedoch sind diese Forderungen in der Regel aufgrund der finanziellen Situation der Mieter nicht werthaltig. Im Jahr 2009 sind für die Instandhaltung von Wohnungen nach einer Räumungsklage, für Wertberichtigungen und Abschreibungen folgende Aufwendungen (bzw. Einnahmeausfälle) entstanden:

GESAMTKOSTEN ZAHLUNGSVERZUG	
Gegenstand	Aufwand
Wertberichtigungen auf Forderungen (Zuführung)	146.194,56 €
Abschreibungen auf uneinbringliche Forderungen	268.275,30 €
Instandhaltungskosten und weitere Kosten nach Räumung	84.670,98 €
Summe	499.140,84 €

Auf Forderungen, die zum Jahreswechsel bestehen, sind Wertberichtigungen in Form von Pauschal- oder Einzelwertberichtigungen zu bilden. Berücksichtigt werden typische Ausfallquoten bzw. die besonderen Umstände eines Einzelfalles. Gegenüber dem Vorjahr ist der Bestand an Wertberichtigungen um rd. 40 Prozent auf rd. 146.000 Euro gestiegen.

Zusätzlich sind Forderungen in Höhe von rd. 268.000 Euro abgeschrieben worden, nachdem feststand, dass mit einem Eingang der Forderung nicht mehr zu rechnen ist. Diese Kosten sind gegenüber dem Vorjahr um rd. 30 Prozent gestiegen.

Für Instandhaltungskosten und für weitere Kosten im Zusammenhang mit einer Räumung wurden im Jahr 2009 insgesamt 84.670 Euro aufgewendet.

Die bei der Neusser Bauverein AG entstandenen Gesamtkosten für Wertberichtigungen auf Forderungen, Abschreibungen auf uneinbringliche Forderungen und Instandhaltungskosten nach Räumung betragen rd. 500.000 Euro. In der Gesamtbetrachtung belaufen sich die Belastungen für die Fallgruppe 1 - Zahlungsverzug auf rd. 606.000 Euro. Der größte Teil der entstehenden Aufwendungen resultiert nicht aus den zum Teil sehr intensiven Arbeitsvorgängen, sondern aus dem Zahlungs- und Forderungsausfall.

4.3.3. Prozesskosten vertragswidriges Verhalten und auffälliges Verhalten

Vertragswidriges Verhalten und problematisches Verhalten gegenüber Mietern können sich in unterschiedlichen Ausprägungen zeigen. Die für die Bearbeitung entstehenden Prozesskosten variieren im Einzelfall sehr stark.

Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass die Kundenbetreuung bei der überwiegenden Zahl der Fälle eines vertragswidrigen Verhaltens einen erhöhten Aufwand für die Klärung des Sachverhaltes leisten muss. Darüber hinaus zeigt sich, dass häufig Beschädigungen am Objekt vorgefunden werden, sodass höhere Kosten durch Instandsetzungsmaßnahmen, d.h. durch Reparatur- bzw. Ersatzleistungen, anfallen.

Unterlassene Treppenhausreinigung, nicht durchgeführte Schneeräumung bei Winterdienst oder sonstige unterlassene Hauspflichten führen ebenfalls zu erhöhten Aufwendungen bei der Neusser Bauverein AG. Die Handlungsschritte, die sich aufgrund von vertragswidrigem Verhalten gegenüber der Mietsache oder gegenüber Mietern ergeben, werden daher bei der Kostenberechnung für auffälliges Wohnverhalten nach Expertenmeinungen und auf Grundlage vorangegangener Studien geschätzt.

Analog zur Ermittlung der Prozesskosten für den Zahlungsverzug zeigt sich auch bei diesen Fallgruppen, dass einige Prozesse nach einem einheitlichen Schema ablaufen. Für diese Prozesse wurden die bei der Neusser Bauverein AG anfallenden Verwaltungskosten hinterlegt. Darüber hinaus anfallende Instandhaltungskosten und sonstige externe Kosten wurden nicht berücksichtigt.

PROZESSKOSTEN FALLGRUPPEN 2-5					
Maßnahmen	Anzahl Vorgänge	Arbeitskosten	Verwaltungskosten	Porto-/Materialkosten	Gesamtkosten
Schriftverkehr / Organisation der Reinigung	98	2.837,59 €	1.256,63 €	53,90 €	4.148,12 €
Schlichtungsgespräche	172	13.280,69 €	5.881,37 €	94,60 €	19.256,66 €
mündliche Ermahnung	172	3.320,17 €	1.470,34 €	94,60 €	4.885,11 €
schriftliche Ermahnung	172	3.320,17 €	1.470,34 €	94,60 €	4.885,11 €
fristlose Kündigung durch den Vermieter mit Klage	14	1.080,99 €	478,72 €	7,70 €	1.567,41 €
Mitarbeiter vor Ort	170	4.922,35 €	2.179,87 €	0,00 €	7.102,22 €
Beratung durch Sozialpädagogen der NBAG	208	6.022,64 €	2.667,13 €	0,00 €	8.689,77 €
Gesamt	1.006	34.784,60 €	15.404,40 €	345,40 €	50.534,40 €

In der zusammenfassenden Betrachtung der Fallgruppen 2 bis 5 zeigt sich, dass besonders die Betreuung vor Ort bzw. die Durchführung von Schlichtungsgesprächen den Hauptkostenanteil auslösen. Insgesamt entstanden der Neusser Bauverein AG durch die Durchführung von 172 Schlichtungsgesprächen Kosten in Höhe von rd. 19.300 Euro.

Die hohen Kosten für Schlichtungsgespräche entstehen in erster Linie durch den hohen Zeitaufwand, der mit einer individuellen Betreuung einzelner Mieter verbunden ist. Jeder Einzelfall erfordert eine detaillierte Ursachenanalyse, die Diskussion unterschiedlicher Maßnahmen, eine Überlegung, wie dem Haushalt geholfen werden kann und schließlich den Abschluss einer Vereinbarung. Trotz der großen Erfahrung, die die Mitarbeiter des Sozialen Managements bei der Neusser Bauverein AG besitzen, lässt sich der Zeitaufwand für die Einzelgespräche nicht steuern.

Insgesamt sind der Neusser Bauverein AG durch das auffällige Verhalten von Mietern gegenüber anderen Mietern und der Mietsache im Jahr 2009 Kosten in Höhe von rd. 50.500 Euro entstanden.

4.4. Entstandene Gesamtkosten durch die Vermietung an auffällige Mieterhaushalte

Die folgende Tabelle gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Gesamtkosten, die innerhalb des Jahres 2009 von der Neusser Bauverein AG für die Betreuung auffälliger Mieterhaushalte aufgebracht wurden.

KOSTEN FÜR WOHNHAUFFÄLIGES VERHALTEN		
Fallgruppe	Klassifizierung	Kosten
Nicht nach Fallgruppen differenziert	Aufwendungen für die Beschwerdebearbeitung und die Betreuung von nachbarschaftlichen Konflikten ²	433.000 €
Fallgruppe 1	Zahlungsverzug	606.130 €
Fallgruppe 2-5	vertragswidriges Verhalten gegenüber der Mietsache	50.530 €
	vertragswidriges Verhalten gegenüber anderen Mietern	
	auffälliges Verhalten gegenüber anderen Mietern	
	auffälliges Verhalten gegenüber Mitarbeitern der Neusser Bauverein AG	
Gesamt		1.089.660 €

Dieser Betrag soll einer Vergleichsgröße gegenübergestellt werden, sodass anhand des prozentualen Anteils der Kosten an einer Bilanzgröße das Ausmaß auffälligen Mietverhaltens deutlich wird. Am besten eignet sich dazu die Bezugsgröße bilanzielles Eigenkapital.

KOSTEN FÜR WOHNHAUFFÄLIGES VERHALTEN	
Bilanzielles Eigenkapital in Tsd. Euro (per 31.12.2009)	46.737,7
Soziale Kosten in Tsd. Euro	1.089,7
Sozialrendite I bezogen auf das Eigenkapital in %	2,3 %

Die Sozialrendite I bezogen auf das bilanzielle Eigenkapital beläuft sich auf rd. 2,3 Prozent p.a. Für die Unternehmen der Vergleichsgruppe in der Vorläuferstudie belief sich der Durchschnittswert auf 2,1 Prozent und lag in einer Spanne von 1,0 bis 8,7 Prozent p.a.

Die Sozialrendite I des Neusser Bauvereins liegt – in der Systematik der Vorläuferstudie – leicht oberhalb des Durchschnitts der fünf Vergleichsunternehmen.

Bei der Beurteilung dieses Maßstabes sind Besonderheiten des Unternehmens, d.h. die aufgebauten Prozesse etc., sowie das Marktumfeld, in dem sich das Unternehmen befindet, mit entscheidend. Bei der Untersuchung steht im Vordergrund, diese Aufwendungen bzw. diese Sozialrendite I transparent darzustellen. Es ist die Aufgabe, diese Rendite bei einer jeweils gegebenen Fallkonstellation zu minimieren, aber nicht als Zielgröße zu erhöhen.

Die Größe ist in der Weise zu interpretieren, dass – wenn Mietverhältnisse überwiegend normal verlaufen würden – das effektive Unternehmensergebnis um den Teil der Sozialrendite höher ausfallen könnte und insofern diese Leistungen, die bei kommunalen und kommunalnahen Wohnungsunternehmen auch, aber nicht nur aus dem Versorgungsauftrag heraus resultieren, zu einer Minderung des Unternehmensergebnisses führen.

Die Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital könnte – über das bisherige Ergebnis hinaus – um rd. 2,3 Prozent höher ausfallen, wenn die Betreuung auffälliger Mieter nicht notwendig wäre.

² Hierfür wurden nach der Analyse der Tätigkeitsspektren rd. 30 Prozent der für die Kundenteams insgesamt aufgewendeten Personalkosten einschl. der direkt zugeordneten Sachkosten angesetzt.



5. Soziales Management



 **20**
Baujahr 2007
Architekt
Agirbas & Wienstroer, Neuss

 **Hausmeisterbüro**
Öffnungszeiten
Montag - Freitag
7.30 - 8.30 Uhr und 12.30 - 13.30 Uhr
Telefon 02131-7502103
24-Stunden-Notdienst 02131-127-527

Der im vorigen Kapitel dargestellte Aufwand ist nicht der einzige Baustein, um auf Leistungsstörungen des Mietverhältnisses zu reagieren oder diesen vorzubeugen. Gerade im Vorfeld von Wohnauffälligkeiten werden seitens kommunaler Wohnungsunternehmen vielfältige Maßnahmen ergriffen, um ein Wohnumfeld zu schaffen, mit dem sich die Mieter identifizieren können, sodass vertragswidriges Verhalten oder nachbarschaftliche Problemlagen vermieden werden können. Kommt es doch zu auffälligem Verhalten, greift meist sehr schnell ein soziales Aufwandsnetz mit sozialen Diensten, Schulden- und Familienberatung oder Suchthilfe. Dieses soziale Engagement wird im Allgemeinen mit dem Begriff Soziales Management beschrieben.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse des sozialen Engagements eines Wohnungsunternehmens steht den entstehenden Kosten beispielsweise genau der Nutzen entgegen, der im vorigen Kapitel als Aufwendungen diskutiert und monetarisiert worden ist:

- geringere Personalkosten im Bereich Mahn- und Klagewesen,
- verhinderte fristlose Kündigungen,
- verhinderte Zwangsräumungen,
- vermiedene Kosten eines Mieterwechsels,
- verringerte Instandhaltungsarbeiten aufgrund zurückgehenden Vandalismus'.

Eine direkte Gegenüberstellung von ersparten Aufwendungen in diesen genannten Kategorien und den Kosten für ein präventiv wirkendes Soziales Management ist aus methodischen Gründen nicht zu leisten. Jedoch ist der positive Nutzen auch ohne eine unmittelbare Quantifizierung allgemein anerkannt.

So ist Soziales Management mittlerweile zu einem festen Bestandteil vieler nachhaltig und sozial verantwortlich agierender Wohnungsunternehmen geworden. Aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und der großen Anzahl an Maßnahmen und Instrumenten, die unter dem Begriff Soziales Management zusammengefasst werden können, wird dieser häufig unterschiedlich interpretiert und adaptiert.

Im Folgenden wird daher eine Definition von Sozialem Management angeregt, die die Notwendigkeit und die Motivation von Wohnungsunternehmen verdeutlicht, ein solches zu installieren.

5.1. Das grundlegende Konzept eines Sozialen Managements

Definition eines Sozialen Managements und Grundverständnis

Häufig wird Soziales Management mit Sozialarbeit gleichgesetzt, die von Wohnungsunternehmen in Form von spezifischen sozialpädagogischen Beratungs- und Hilfsangeboten durchgeführt oder in Auftrag gegeben werden. Wenngleich dies bei einigen, unter günstigen Rahmenbedingungen agierenden Wohnungsunternehmen ausreichen mag, so trifft dies jedoch nicht den Kern und unterschätzt sowohl die Komplexität von Sozialem Management als auch das Spektrum, das hiervon abgedeckt wird.

Soziales Management beschreibt die Gesamtheit aller strategischen Aktivitäten zur Stabilisierung und Entwicklung von nachhaltigen sozialen Stadt-, Quartiers-, und Nachbarschaftsstrukturen, die im Rahmen von professioneller Planung, Durchführung und Steuerung sowohl selbstständig als auch in Kooperation mit Partnern wie bspw. Sozialen Diensten durchgeführt werden. Die Maßnahmen reichen von haushaltsbezogenen Dienstleistungen über problemfallbezogene Beratungsangebote bis zu Belegungsstrategien oder einem integrierten Stadtteilmanagement.

Hier wird bereits deutlich, dass Soziales Management sich nicht in Einzelprojekten erschöpft, sondern es einer integrierten Strategie bedarf, in der alle Instrumente und Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Jedoch unterscheiden sich die Anforderungen an das Soziale Management verschiedener Wohnungsunternehmen aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen sowohl in Ausprägung als auch in Umfang. Wohnungsunternehmen mit zusammenhängenden Wohnblöcken in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf benötigen eine umfassendere, komplexere Herangehensweise als Wohnungsunternehmen mit einzelnen Objekten in guter Wohnlage. Allerdings besteht gerade für erstere besonderer Handlungsbedarf, um die Vermietbarkeit der Siedlungen langfristig zu gewährleisten.

Hervorzuheben sind des Weiteren der partizipative und Netzwerk-Charakter des Sozialen Managements: Planungs- und Entwicklungsprozesse sollen unter Einbeziehung aller Mieter stattfinden, um eine stärkere Identifizierung der Bewohner mit „ihrem“ Quartier zu erreichen. Durch Verknüpfung und Abstimmung aller Aktivitäten potenzieller Kooperationspartner, sozialer Träger, Behörden und auch (soweit möglich) lokaler Wirtschaft sollen ein funktionsfähiges, soziales Netzwerk entstehen und Synergieeffekte genutzt werden. Dem Wohnungsunternehmen als Bindeglied zum Mieter kommt dabei eine moderierende Funktion zu.

Notwendigkeit von Sozialem Management

Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen stellen Städte und ihre Wohnungsunternehmen vor große Herausforderungen. Der soziodemographische Wandel – Individualisierung, Fragmentierung, Überalterung, Polarisierung, etc. – verändern Struktur und Form des Zusammenlebens in Wohnquartieren. Vor dem Hintergrund allgemein abnehmender Bevölkerungszahlen bei verstärkter sozialer Ungleichheit und Einschränkungen bei sozialen Leistungen wächst die Gruppe der Mieter in schwierigen Lebenslagen, die häufiger zu Störungen des Mietverhältnisses neigen, gerade in kommunalen Wohnungsunternehmen am stärksten, da diese ihren Versorgungsauftrag ernst nehmen. Diese stellen auch Erwerbslosen, Haushalten mit Migrationshintergrund, Alleinerziehenden, Einkommensschwachen sowie Haushalten, die von psychosozialen Problemlagen betroffen sind, Wohnraum zur Verfügung. Dadurch wächst das Risiko von Mietausfällen, von Beschädigungen und Mieterfluktuation.

Auf einem überwiegend entspannten Wohnungsmarkt verstärken selektive Wanderungsbewegungen die soziale Segregation. Hinzu kommt eine drastische Verringerung des Sozialwohnungsbestandes in Deutschland. Für die Wohnungspolitik wird es immer schwieriger, ihre sozial ausgleichende Funktion wahrzunehmen. Die räumliche Konzentration von sozial schwachen Personen und Haushalten beschleunigt und verstärkt häufig ihre Marginalisierung und Ausgrenzung in strukturschwachen Stadtteilen mit negativem Image. Wenngleich in Deutschland noch keine amerikanischen oder französischen Verhältnisse in vorgenannten Quartieren herrschen, liegt es im nachhaltigen Interesse der Wohnungsunternehmen, diese gar nicht erst entstehen zu lassen.

Auswirkungen auf die Wohnungswirtschaft

Von der Wohnungswirtschaft werden erhebliche Mittel aufgewendet, um Stadtteile (nicht nur mit besonderem Erneuerungsbedarf) zu entwickeln und zu fördern. Durch sich gegenseitig verstärkende Prozesse der sozialen Entmischung und/oder ethnischen Konzentration in den Stadtteilen und Quartieren kommt es zu einem Verlust der Attraktivität im städtischen Raum. Wohnungsunternehmen, die in den betroffenen Quartieren Bestände haben, werden mit sinkenden Vermarktungschancen, höheren Fluktuationsraten, Leerstandsquoten und im Vergleich zu anderen Quartieren höheren Mietausfällen und -rückständen sowie steigenden Kosten durch Vandalismusschäden konfrontiert.

Zurückhaltende Investitionsneigungen haben zur Folge, dass die mobilen, finanzkräftigeren Mittelstandshaushalte diese Wohnquartiere verlassen und die Wegzüge dieser Gruppe im Gegenzug einen Sog für einkommensschwache Wohnungssuchende auslösen. Es kommt zu einer weiteren sozioökonomischen Destabilisierung dieser Räume und der Gefahr einer zunehmenden Desintegration ihrer Bewohner.

Das Engagement eines Wohnungsunternehmens liegt daher auch im eigenen Interesse, da parallel zur sozialen Erosion in den Quartieren und Stadtteilen ein dauerhafter Attraktivitäts- und Imageverlust droht, der langfristig die Vermietbarkeit sowie die Wertschöpfung der Wohnungsbestände gefährdet. Soziale Maßnahmen können dem entgegenwirken und darüber hinaus Instandhaltungskosten vermindern und Zahlungsausfälle reduzieren, etc. Jedoch muss das Wohnungsunternehmen selbstverständlich im Rahmen seiner wirtschaftlichen Möglichkeiten agieren. Das Soziale Management des Unternehmens muss sich, wie alle Unternehmensbereiche, an wirtschaftlichen Maßstäben orientieren.

Die gängige Fokussierung auf die Vermeidung wirtschaftlicher Schäden durch Soziales Management klammert allerdings wesentliche Aspekte aus. Der zuvor beschriebene sozioökonomische Wandel kann ebenso als Ausgangspunkt und motivierender Faktor zur Erschließung neuer Geschäftsfelder fungieren. Soziales Management impliziert nicht nur Schadensbegrenzung und -vermeidung, sondern stellt eine nachhaltige, zukunftsorientierte Managementform dar, die es den Unternehmen ermöglicht, sich am Markt zu positionieren und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Dies wird gerade vor dem Hintergrund einer sich entspannenden Wohnungs-

marktlage notwendig. Wohnen ist eben mehr als nur ein Dach über dem Kopf, Wohnzufriedenheit ein entscheidender Faktor für die Mieter. Und diese Wohnzufriedenheit basiert zunehmend auf „weichen“ Faktoren wie Service, Nachbarschaften und Image. Professionelles Soziales Management kann ebendiese weichen Faktoren fördern.

Instrumente des Sozialen Managements

Dem Wohnungsunternehmen steht unabhängig davon, welche Strategien es verfolgt, um die eigenen Wohnungsbestände zu stabilisieren oder neue Geschäftsfelder zu entwickeln, eine ganze Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Folgende Auflistung gibt einen Überblick möglicher Maßnahmen, die dem Bereich Sozialmanagement zuzuordnen sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und in keiner spezifischen Reihenfolge):

- (Miet-) Schuldenberatung,
- Allgemeine Lebensberatung und Lebenshilfe (Beratung bei Antragstellung, Krisenintervention, etc.),
- Familienhilfe (Kinderbetreuung, Hausaufgabenbetreuung, etc.),
- Altenhilfe (Wohnungsanpassungsberatung, Beratung bei Antragstellung, hauswirtschaftliche Dienste, soziokulturelle Angebote, Pflegehilfen, Vermittlung altersgerechter Wohnangebote, etc.),
- Behindertenhilfe (Wohnungsanpassungsberatung, Mobilitätshilfen, etc.),
- Jugendarbeit (Streetwork, Freizeitangebote, Beschäftigungsprojekte, etc.),
- Angebote für Migranten (Sprachkurse, Integrationshilfen, Beratung, etc.),
- Beschäftigungsprojekte (ABM, Minijobs, Beschäftigungsgesellschaften, etc.),
- Sonderwohnformen (betreutes Wohnen),
- Nachbarschaftsmanagement (Hausbetreuung),
- Belegungsmanagement,
- Konflikt- und Beschwerdemanagement,
- Soziokulturelle Angebote (Nachbarschaftstreffs etc.),
- Soziale Aktivierung (Selbsthilfegruppen, Mieteraktionen, Mieterbeteiligung, bürgerschaftliches Engagement, etc.),
- Tauschsysteme (Nachbarschaftshilfesysteme, Tauschringe, Tauschzentralen, etc.),
- Interkulturelle Arbeit,
- Quartiersmanagement,
- Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Imagepflege,
- Mieter-, Bewohnerbefragungen, Workshops, Fokusgruppen, Foren, etc.

Für die Einführung von Sozialem Management gibt es kein Patentrezept. Die Ausgestaltung hängt von unternehmens- und standortspezifischen Rahmenbedingungen ab. Darunter fallen die Größe des Unternehmens sowie der Stadt, die vorliegende Sozialstruktur der Bewohnerschaft, die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie die Möglichkeiten der Kooperation mit Partnern. Häufig ist die Mietschuldenberatung der Einstieg in ein Soziales Management, da hier oft ein besonderer Problemdruck besteht und sich am ehesten Kosten und Erfolge quantitativ abbilden lassen. Die hohe Anzahl von Auffälligkeiten in der Fallgruppe „Zahlungsschwierigkeiten/-verzögerung“ ist ein Beleg für den besonderen Stellenwert dieses Sachverhalts.

Organisation des Sozialen Managements

Nicht alle Maßnahmen im Rahmen des Sozialen Managements können und sollen allein von dem Wohnungsunternehmen angeboten werden. Welche Leistungen vom Unternehmen selbst angeboten werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab: von Ausmaß und Struktur der Anforderungen, der Größe des Unternehmens sowie vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen. Vor Ort existieren eine Reihe potenzieller interessanter Kooperationspartner, die häufig eigene Ressourcen einsetzen können. Hierzu gehören die Kommunen, andere Träger sozialer Arbeit, Beschäftigungsgesellschaften, Sportvereine, Kirchengemeinden, Schulen, die lokale Wirtschaft sowie die Polizei.

Die Neusser Bauverein AG zeigt ein starkes Engagement bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen im Bereich des Sozialen Managements. Aufgrund des direkten Kontaktes zu den Bewohnern und der Möglichkeit, Probleme frühzeitig selbst zu erfahren und zu erfassen, übernimmt die Neusser Bauverein AG eine moderierende Position. Ihr obliegt es, Kooperationen anzustoßen, diese inhaltlich mitzugestalten, mit anderen Angeboten zu kombinieren und die Maßnahmen in einem Quartier aufeinander abzustimmen.

Für die Organisation der Kooperationen bieten sich beispielsweise Runde Tische an. Ein Nachbarschaftshilfverein kann als Zentrum des entstandenen Kooperationsnetzwerkes und Träger einiger Maßnahmen dienen.

Die Integration des Sozialen Managements in die Unternehmensorganisation kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. So können abteilungsübergreifende Projektgruppen gegründet werden, oder eine eigene, von Sozialarbeitern besetzte Abteilung führt ausschließlich soziale Tätigkeiten aus. Meist werden allerdings die Leistungen des Sozialen Managements in die jeweiligen Fachabteilungen integriert. Dies hat den Vorteil, dass für die Kunden eine umfassende Betreuung aus einer Hand erfolgen kann; falls nötig unter Zuhilfenahme von Fachleuten oder -abteilungen.

5.2. Praktische Umsetzung des Sozialen Managements

Die Erhebung des Wohnverhaltens der Mieter der Neusser Bauverein AG hat gezeigt, dass Wohnauffälligkeiten auftreten. Hierdurch wird das Wohnungsunternehmen einerseits monetär belastet, andererseits führt dies zu einem Imageverlust, der sich wiederum monetär auswirkt. Betriebswirtschaftliche Vorteile können sowohl kurzfristig durch Eingriffe in akuten Krisensituationen als auch langfristig durch präventive Maßnahmen erreicht werden.

Im Folgenden wird dargestellt, inwieweit die Neusser Bauverein AG bereits Soziales Management implementiert hat, um negativen Entwicklungen entgegenzuwirken und vorzubeugen. Dabei werden die Maßnahmen in kurative und präventive Aktivitäten gegliedert.

5.2.1. Kuratives Soziales Management

Kurative Maßnahmen werden in Reaktion auf erfolgte und beobachtete Auffälligkeiten sowie in akuten Krisensituationen ergriffen. Dazu zählen beispielsweise sozialarbeiterische Maßnahmen für Problemgruppen zur Stabilisierung der Sozialstrukturen. Diese beinhalten vor allem die Beratung in Problemlagen, das Beschwerde- und Konfliktmanagement, aber auch die Wohnungsanpassungsberatung oder das Umzugsmanagement.

Neben der Einrichtung und dem Angebot unterschiedlicher Maßnahmen und Dienstleistungen ist es auch von Bedeutung, dass diese der Öffentlichkeit in den Wohnungsbeständen vorgestellt und damit bekannt werden. Nur so ist gewährleistet, dass die Maßnahmen in das Bewusstsein der Bevölkerung, insbesondere der Bewohner, dringen und von diesen als Leistung genutzt werden.

Zum kurativen Sozialen Management zählt im Wesentlichen der Einsatz von Sozialarbeitern sowie Betreuungs- und Beratungsangebote wie Schuldner- und Lebenshilfe. Diese bei der Neusser Bauverein AG bereits implementierten Leistungen wurden größtenteils schon in den vorangegangenen Kapiteln betrachtet.

5.2.2. Präventives Soziales Management

Gerade im präventiven Management finden sich Aktivitäten wieder, die Wohnungsunternehmen als Teil ihres „Tagesgeschäfts“ ansehen. Hierunter lassen sich entsprechend viele der bereits existenten, lediglich anders begriffenen Maßnahmen fassen.

Eine Abgrenzung von üblichen Tätigkeiten und präventivem Management gerade bei Handlungsfeldern wie Wohnumfeldverbesserung oder bauliche Maßnahmen ist schwierig, da diese Tätigkeiten oft als betriebswirtschaftlich notwendig eingeordnet werden, ohne dass der soziale Bezug bewusst hergestellt wird. Allerdings sollten Maßnahmen dem präventiven Sozialen Management zugeordnet werden, wenn der Anstoß zum Engagement aufgrund einer sozialen Problematik erfolgt ist oder wenn das Engagement unter eindeutiger Einbeziehung der Mieter durchgeführt wurde.

Daher ist die Bedeutung präventiven Sozialen Managements nicht zu unterschätzen. Wenn aufgrund des angespannten Wohnungsmarktes preiswerter Wohnraum für sozial schwache Haushalte fehlt und diese sich entsprechend in einigen Beständen konzentrieren, erscheint es umso wichtiger, frühzeitig vorbeugend zu wirken, um überforderte Nachbarschaften gar nicht erst entstehen zu lassen. Aber auch in allen anderen Teilbereichen des Wohnungsmarktes lassen sich Erfolge durch diese Maßnahmen erkennen.

5.3. Aktivitäten der Neusser Bauverein AG im Rahmen des Sozialen Managements

Aktivitäten der Wohnungsunternehmen im präventiven Sozialen Management lassen sich in die folgenden Handlungsfelder einordnen:

- Maßnahmen zur Betreuung und Beratung von verschiedenen Mietergruppen;
- Maßnahmen im Wohnumfeld, bauliche Veränderungen, infrastrukturelle Maßnahmen, Entwicklung der lokalen Ökonomie;
- Revitalisierung und Förderung von Nachbarschaftsbeziehungen, Gemeinwesenarbeit, soziale Kontakte, Zusammenleben im Stadtteil;
- Kundenorientierte Mieterbetreuung, wohnbegleitende Dienstleistungen;
- Belegungsmanagement.

Maßnahmen im Wohnumfeld zählen im weiteren Sinne zum Sozialen Management, wenn sie dazu dienen, durch besondere Formen der Gestaltung die Sicherheit und den Zusammenhalt zu fördern oder Raum und Möglichkeiten für die Kommunikation zu schaffen. Bauliche Veränderungen, die zu einer Aufwertung von Quartieren beitragen, zählen nach heutiger Auffassung zur Stadtrehabilitation. Diese Aspekte werden im Kapitel 6 erläutert und quantifiziert.

In den folgenden Kapiteln werden die unterschiedlichen Maßnahmen dargestellt, die von der Neusser Bauverein AG – untergliedert nach den aufgeführten Kategorien – durchgeführt werden. Zusätzlich werden die damit verbundenen Aufwendungen und die erzielten Effekte beschrieben.

5.3.1. Maßnahmen zur Betreuung und Beratung von verschiedenen Mietergruppen Aufsuchende Beratung: Der Beratungsbus in Kooperation mit dem Diakonischen Werk

Mit einem Beratungsbus, der alle Wohnquartiere des Unternehmens ansteuert, bietet die Neusser Bauverein AG ihren Mietern Hilfeleistungen direkt vor Ort an. Der Beratungsbus wurde 2008 in Kooperation mit dem Diakonischen Werk ins Leben gerufen und soll eine präventive Einrichtung zur direkten Lebenshilfe bei Problemen im privaten und häuslichen Umfeld darstellen. Bekannt gegeben werden die Besuchszeiten des Beratungsbusses über Aushänge in den Gebäuden. Laut den bisherigen Erfahrungen wird diese soziale Servicedienstleistung von über 450 Mietern p.a. mit großem Interesse und Erfolg in Anspruch genommen. Dieses Angebot wird den Mietern der Neusser Bauverein AG kostenlos unterbreitet.

Betreuungsangebote für Kinder und Jugendliche

Die Neusser Bauverein AG engagiert sich zudem mit umfangreichen Betreuungs- und Beschäftigungsangeboten für Kinder. Dazu gehört auch die Unterstützung sportlicher Aktivitäten für diese Altersgruppen bspw. über den Stadtverband Neuss, bei denen ausdrücklich die Mitwirkung von Kindern aus sozial schwächerem Umfeld gewünscht wird, um ihre Integration in andere Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten und damit ihre Zukunftschancen zu verbessern.

Im Jahr 2009 wurde durch diese Maßnahme rd. 270 Kindern aus sozial schwachen Familien die Teilnahme an Sportangeboten ermöglicht. Kindern dieser Bewohnergruppe zwischen fünf und 14 Jahren kommen auch Angebote zu Gute wie die Kooperation mit dem Neusser Traditionsverein KSK Konkordia. Hier wird die kostenlose Möglichkeit eröffnet, die Sportart Ringen zu erlernen. Dieses Angebot beschränkt sich jedoch nicht ausschließlich auf Kinder der Mieterhaushalte, sondern ist auch für alle anderen Kinder zugänglich.

Darüber hinaus wird die Jugendarbeit ausgewählter Sportvereine in den Wohnquartieren durch die Neusser Bauverein AG bezuschusst. Einen weiteren Anreiz für Sportvereine stellt die im letzten Jahr gegründete Stiftung des Nachwuchspreises dar. Das Preisgeld beläuft sich auf 2.000 Euro und dient der Unterstützung von Sportvereinen, die sich insbesondere die Förderung von jugendlichen Nachwuchssportlern zur Aufgabe gemacht haben.

5.3.2. Maßnahmen im Wohnumfeld, bauliche Veränderungen, infrastrukturelle Maßnahmen, Entwicklung der lokalen Ökonomie

Dieses Handlungsfeld steht bei den Tätigkeiten der Neusser Bauverein AG stark im Fokus. In diesem Bereich sind seit Anfang 2008 unter anderen mehrere Projekte zu nennen, die durch Maßnahmen im Wohnumfeld und bauliche Veränderungen auf die soziale Situation in den Wohnquartieren verbessernd einwirken sollen.

So ist die Neusser Bauverein AG sowohl im Neubau als auch in der Sanierung ihrer Wohnungsbestände sehr aktiv. Hierbei steht die barrierefreie Ausstattung der Gebäude und Wohnungen im Vordergrund. Die hohen Ansprüche, die dabei an die Ausgestaltung gestellt werden, beschränken sich jedoch keinesfalls auf die Gebäude, sondern beziehen das gesamte Wohnviertel mit ein, so dass ein stimmiges Gesamtbild in den bewirtschafteten Beständen entsteht und die Bewohner sich in ihrem Wohnquartier wohlfühlen können.

So soll auch der Entstehung von sozialen Spannungen innerhalb des Quartiers vorgebeugt werden und die nachbarschaftliche Hilfe sowie der Zusammenhalt unter den Bewohnern gefördert werden.

Drei Projekte sind aufgrund ihrer städtebaulichen Bedeutung besonders hervorzuheben: das Vorhaben am Marienkirchplatz und das im Rahmen des Stadtumbau West entstehende Wohnungsangebot in Erfttal sowie die Revitalisierung des ehemaligen Containerbahnhofes auf der südlichen Furth.

Am Marienkirchplatz ist eine Mischung aus barrierefreien freifinanzierten und öffentlich geförderten Mietwohnungen und Gruppenwohnungen entstanden. Besonders hervorzuheben ist – neben der baulichen Qualität – die Zusammenarbeit mit der St. Augustinus Behindertenhilfe gGmbH. Die Neusser Bauverein AG hat mit der Behindertenhilfe den Kooperationsvertrag „Netzwerk Bleichgasse“ unterzeichnet. Zielsetzung dieses Projektes ist es, dass sich die in diesem Quartier lebenden Menschen gegenseitig unterstützen und drohender Vereinsamung vorgebeugt wird. Mit ihrem Wohnverbund „Vinzenz von Paul“ hat die St. Augustinus Behindertenhilfe einen zentralen Ort der Begegnung und Beratung für Menschen mit geistiger und körperlicher Behinderung geschaffen.

Die Stadtentwicklungsmaßnahme Neuss-Erfttal umfasst den Abriss einer hochverdichteten Geschosswohnungsbauanlage aus den 1960er Jahren und die Errichtung von 108 modernen Wohneinheiten in Form von öffentlich geförderten Mietwohnungen und Gruppenwohnungen, die in attraktiven, barrierefreien drei- bis viergeschossigen Mehrfamilienhäusern untergebracht sind.

Zur Stabilisierung der Sozialstruktur in diesem Wohngebiet werden auch 18 Verkaufseigenheime errichtet. Die Gestaltung eines parkähnlichen Wohnumfeldes mit vielfältigen Spielangeboten für Kinder bildet einen weiteren Baustein zur Aufwertung des in der Vergangenheit stigmatisierten Wohnstandortes.

Wie an den vorangegangenen Beispielen zu sehen ist, liegt ein ganz besonderer Fokus der Arbeit der Neusser Bauverein AG auf der Förderung von Familien. Dies ist auch auf die von Familien geprägten Mieterstrukturen des Wohnungsunternehmens zurückzuführen. Im Rahmen der Kundenbindung und -gewinnung hat es sich die Neusser Bauverein AG zur Aufgabe gemacht, bei der Planung die spezifischen Bedürfnisse detailliert zu berücksichtigen. Einen Schwerpunkt bildet daher zukünftig der Bau von öffentlich geförderten Miet-Einfamilienhäusern, um kinderreichen Familien aller Bevölkerungsschichten die Möglichkeit eines Lebens in einem Einfamilienhaus mit Garten zu geben.

Darüber hinaus hat die Neusser Bauverein AG im Jahr 2008 die „erste Sozialimmobilie für Kinder“ errichtet. Weitere Projekte in Form von Kindertagesstätten in der Trägerschaft der Lebenshilfe Neuss e.V. und des Diakoniewerks Neuss-Süd e.V. sind bereits projektiert.

Neben den genannten Projekten fördert die Neusser Bauverein AG zudem den Bau und die qualitativere Ausgestaltung von Spielplätzen für Kinder. Über Investitionen in ihre eigenen rund 100 Spielplätze hinaus hat der Bauverein durch eine großzügige Spende an den Verein „Nüsser Pänz“ für die Ausweitung und Qualitätssteigerung weiterer Spielplätze gesorgt.

Auch bei neu entstehenden Wohngebieten, wie beispielsweise der Einfamilienhaussiedlung an der Bickenbachstraße, achtet die Neusser Bauverein AG oder – wie in diesem Fall – die Tochtergesellschaft Modernes Neuss – Grundstücks- und Bau- GmbH, auf eine kindgerechte Ausstattung der Wohngebiete mit Spielplätzen. Diese Spieleinrichtungen tragen zur Integration der Kinder und auch zu Kontaktsituationen zwischen den Eltern bei, wenn ihre Kinder je nach Alter dort beaufsichtigen, und fördern so das gemeinschaftliche Zusammenleben.

Die Förderung der Neusser Bauverein AG gilt jedoch nicht nur Familien, sondern richtet sich im Hinblick auf die zukünftigen Folgen des demografischen Wandels an alle Altersgruppen. Damit soll die Lebensqualität in den Wohnquartieren kontinuierlich erhöht werden. Dazu werden Projekte

realisiert, die zum einen das möglichst lange und selbstständige Leben älterer Menschen, aber zum anderen auch das Zusammenleben der verschiedenen Generationen ermöglichen.

Ein Vorzeigeprojekt stellt das Wohngebiet Südliche Furth dar. Hier wurde durchgängig barrierefreies Wohnen realisiert, das durch eine attraktive Gestaltung der Umgebungsflächen ergänzt wurde. Entstehen konnte hier eine verträgliche Mischung aus Mietwohnungen, Wohngruppen mit Pflegeplätzen, ambulant betreuten Wohngruppen auch für demenzkranke Menschen, die durch die Diakonie Neuss betreut werden, sowie zwei Wohnungen für Übergangspflege oder Gäste. Ergänzt wird das Angebot durch einen Stadtteiltreff mit Beratungsbüro.

Im Wohnumfeld wurde darauf geachtet, dass zwischen den Gebäuden genügend Abstand für Durchgänge und Spielflächen entsteht. Darüber hinaus wurde auf eine abwechslungsreiche Freiraumgestaltung Wert gelegt. Durch eine ansprechende Gestaltung von Grün- und Freiflächen erhöht sich die Aufenthaltsqualität für die Bewohner. Mit der differenzierten Gestaltung der Außenbereiche wird das Ziel verfolgt, dass alle Generationen angesprochen werden und ein Wohnumfeld vorfinden, das einerseits Rückzugsmöglichkeiten und auf der anderen Seite die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und zum Austausch bietet.

Die Neusser Bauverein AG hat zudem einen Stadtteiltreff errichtet und an das Diakonische Werk vermietet, das dort ein umfangreiches Betreuungsangebot für verschiedene Zielgruppen anbietet. Dazu zählen bspw. Hausaufgabenbetreuung, Ferienbetreuung für Kinder, Mutter-Kind-Nachmittage, Nachbarschaftstreffen, aber auch vielseitige Betreuungs- und Unterhaltungsangebote für ältere Menschen.

Als Wohnungsunternehmen spielt für die Neusser Bauverein AG neben der Wohnungsversorgung und der Wohnumfeldgestaltung – als Beitrag zur Stärkung der städtebaulichen Qualität des Standortes – auch das Thema Energie eine wichtige Rolle. So wird bei Neubauten auf eine moderne technische Ausstattung geachtet und es werden die Wohnungsbestände der Baualtersklasse vor 1970, die sich bei der Neusser Bauverein AG auf rund 60 Prozent belaufen, sukzessive energieeffizient nachgerüstet.

In energieeinsparende Maßnahmen sollen innerhalb der nächsten 5 Jahre rd. 15 Millionen Euro investiert werden, wobei ein besonderer Fokus auf regenerative Energien gelegt wird. Die Wohnanlage Südliche Furth, die bezüglich des Themas Energie als Vorzeigeprojekt gilt, wurde bereits mit dem Landespreis für Architektur, Wohnungs- und Städtebau NRW 2008 in der Kategorie „Energieeffizientes Bauen für die Zukunft“ ausgezeichnet.

Die Neusser Bauverein AG verfolgt mit ihrem Energiekonzept jedoch nicht nur umweltschützende Aspekte: Auch hier steht der soziale Aspekt in besonderem Vordergrund. Mit den Maßnahmen sollen die derzeit anfallenden Energiekosten von rund 90 Cent pro Quadratmeter, ein Teil der so genannten „zweiten Miete“, deutlich gesenkt werden, damit die Bewohner mehr Kaufkraft für ihren sonstigen Lebensunterhalt zur Verfügung haben. Dies stellt daher auch einen aktiven Beitrag zum sozialen Engagement der Neusser Bauverein AG dar.

Die genannten Maßnahmen, die allesamt zur Wohnwertverbesserung beitragen und unter anderem die Identifikation der Mieter mit ihrer Wohnung und ihrer Nachbarschaft stärken, sollen auch dazu führen, dass Quartiere länger durch mietereigene Motivation instand gehalten werden und es zu weniger Spannungen unter den Bewohnern kommt.

Solche Maßnahmen werten zudem die Wohn- und Stadtquartiere auf. Sie sind als Beitrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung zu verstehen, der positive externe Effekte über die Bewohner der Quartiere hinaus auslöst. Dies bedeutet auch einen Imagegewinn für den gesamten Stadtteil und damit ein gutes Beispiel für andere Investoren, sich an Erneuerungs- und Aufwertungsmaßnahmen zu beteiligen.

Attraktive Stadtquartiere und attraktives, zeitgemäßes Wohnen werden mehr und mehr als harter Standortfaktor betrachtet, weil im Ringen um die besten Arbeitskräfte auch das Wohnungsangebot und die allgemeine Attraktivität der Stadt eine immer größere Rolle spielen. Gerade als eine Stadt im Großraum Rheinland muss sich Neuss mit zeitgemäßen Wohnangeboten im dynamischen Wettbewerb der Kommunen untereinander positionieren.

5.3.3. Revitalisierung und Förderung von Nachbarschaftsbeziehungen, Gemeinwesenarbeit, Festivitäten, kulturelles Engagement

Nicht zuletzt zur Verbesserung des sozialen Klimas und zur Vorbeugung von Problemen unter den Nachbarn in den bewirtschafteten Wohnquartieren bietet die Neusser Bauverein AG ihren Mietern zahlreiche Zusatzleistungen an. Hierzu zählen Angebote zur Freizeitgestaltung sowie umfangreiche soziale Dienstleistungen zur alltäglichen Hilfestellung.

Zur Verbesserung der nachbarschaftlichen Beziehungen trägt die Einrichtung eines Beratungsbusses bei. Zum einen können hierdurch frühzeitig Probleme gelöst werden, zum anderen besteht hierdurch aber auch die Möglichkeit, Problemen durch gezielte Hilfestellung konkret vorzubeugen; sei es im nachbarschaftlichen oder im privaten Bereich der Bewohner. Dieses Angebot ist bereits im Zusammenhang mit Betreuungs- und Beratungsangeboten thematisiert worden.

Zur Revitalisierung und Förderung von nachbarschaftlichen Beziehungen bietet die Neusser Bauverein AG regelmäßig Nachbarschafts- und Quartiersfeste sowie Blumenmärkte an. Einmal jährlich wird für langjährige Mieter eine Schiffstour organisiert. Des Weiteren werden zur Initiierung von Kontakten zwischen Bewohnern in Neubaugebieten oder auch als Werbemaßnahme für neue Bewohner Quartiersfeste durchgeführt.

Ein Beispiel ist das Kennenlern-Barbecue in der Einfamilienhaussiedlung in der Bickenbachstraße kurz vor der Fertigstellung des letzten Bauabschnittes. Mit Hilfe derartiger Veranstaltungen werden auch interkulturelle Begegnungen der Bewohner in einzelnen Bauabschnitten gefördert und Kontaktbarrieren abgebaut, in dem die Bewohner gezielt zusammen geführt werden.

Da sich das soziale Engagement der Neusser Bauverein AG auf alle Zielgruppen bezieht, werden auch spezifische Maßnahmen zur Einbindung benachteiligter Bevölkerungsgruppen angeboten. Hier ist beispielhaft das Quartier zwischen Marienkirchplatz, Bleichgasse und Krefelder Straße zu nennen, in dem in teils frei finanzierten und teils öffentlich geförderten Mietwohnungen mit hochwertiger Ausstattung eine stabile und funktionierende Gemeinschaft aus Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen zusammenlebt.

Zur erfolgreichen Realisierung wurde hier – wie bereits im Zusammenhang mit den Baumaßnahmen erwähnt – eine Kooperation mit der St. Augustinus Behindertenhilfe gGmbH gesucht und das „Netzwerk Bleichgasse“ geschaffen. Die vorrangigen Ziele sind hier die gegenseitige Unterstützung der Bewohner untereinander sowie die Schaffung einer Begegnungsstätte mit Beratungsangeboten. Mittels eines Cafés und eines Freizeitclubs soll es den Menschen ermöglicht werden, Kontakte zu knüpfen und sich auch mit Hilfe von Bildungsforen besser in die Gesellschaft zu integrieren.

Zudem zielt die Maßnahme darauf ab, den Innenstadtbereich architektonisch aufzuwerten und zu beleben. Dieses Projekt stellt auch für die „Zukunftsinitiative Innenstadt Neuss“, die zur Revitalisierung, Verschönerung und Attraktivierung der Innenstadt ins Leben gerufen wurde, einen bedeutsamen Impuls dar.

Neben den bereits genannten Maßnahmen engagiert sich die Neusser Bauverein AG auch auf kultureller Ebene umfangreich. Beispielsweise in Form der Förderung von Festivals, wie dem alljährlichen Shakespeare-Festival, für Theater (u.a. Aufführung für Mieterkinder im Rheinischen Landestheater) oder für Vereine. Außerdem setzt sie sich als Eigentümerin für den Erhalt der Mack-Kapelle ein, bei dessen Förderverein die Neusser Bauverein AG Gründungsmitglied ist.

Nennenswert ist zudem das Engagement bei städtebaulichen Projekten zur Umnutzung von leer stehenden Gebäuden. So hat sich die Neusser Bauverein AG am Umbau einer alten Verladehalle zu einer Fackelbauhalle für die Neusser Schützen beteiligt.

5.3.4. Kundenorientierte Mieterbetreuung

Die kundenorientierte Mieterbetreuung stellt ein wesentliches Handlungsfeld der Neusser Bauverein AG dar. Dazu gehört unter anderem die ständige Erreichbarkeit der Mietabteilung, die Einführung des „One-Face-to-the-Customer“-Prinzips (jeder Mieter hat einen festen Ansprechpartner), die Bereitstellung von Hausmeisterdiensten, eine 24-Stunden-Notfall-Hotline, eine Energieberatungshotline, prompte Hilfestellung bei Problemfällen, die Durchführungen von Mieterfesten und regelmäßige Informationen durch Mieterzeitschriften.

Bezüglich des Vermietungsteams hat die Neusser Bauverein AG erst Anfang des Jahres 2009 einschneidende Veränderungen vorgenommen. Die Mietabteilung ist nicht mehr wie zuvor in

die beiden Abteilungen Vermietung und Instandhaltungstechnik aufgeteilt, sondern es bestehen nun insgesamt drei Regionalteams, die sich um die Anliegen der Bewohner von jeweils rund 2.300 Wohnungen kümmern. Dadurch wird gewährleistet, dass Mieter einen bestimmten, ihnen vertrauten Ansprechpartner haben und Angelegenheiten direkt bearbeitet werden können.

Die Öffnungszeiten der Mietabteilung wurden so ausgestaltet, dass neben regulären Öffnungszeiten individuelle Gesprächstermine in den Abendstunden beispielsweise für erwerbstätige Mieter vereinbart werden können. Dadurch hat sich der Komfort für die Kunden deutlich erhöht.

Auch der Umfang der Kundenbetreuung vor Ort ist ein besonderer Service des städtischen Wohnungsunternehmens. In den Quartieren und Wohnungsbeständen sind zwölf Hausmeister eingesetzt, die zeitnah kleinere und größere Reparaturen erledigen. Sie leiten Aufträge an externe Dienstleister weiter, wenn die Aufgaben für sie nicht zu bewältigen sind. In ihren Zuständigkeitsbereich fallen auch Wohnungsübergaben bei Neubezug, wobei sie den Mietern mit umfangreicher Beratung und Hilfe zur Seite stehen.

Zur Erweiterung der Kundenbetreuung und zur Förderung der Integration hat die Neusser Bauverein AG auch Sprachkurse für ihre Mieter angeboten. Im Jahr 2006 beispielsweise hat ein Deutschkurs für türkisch-stämmige Mieter in Neuss-Weckhoven stattgefunden. In den Jahren 2007 und 2008 wurde der Sprachkurs mangels Nachfrage nicht angeboten. Sobald die Nachfrage steigt, soll dieses Integrations-Angebot wieder eingeführt werden.

5.3.5. Belegungsmanagement

Im Rahmen der Teamstrukturbildung in der Mietabteilung konnte auch das Belegungsmanagement qualitativ verbessert werden. Da jeder Mieter einem bestimmten Team zugeteilt ist, lernen die Mitarbeiter Interessenten und Mieter besser kennen und können im Zuge einer Neuvermietung sicherstellen, dass sich die neuen Mieter in die bestehende Hausgemeinschaft integrieren lassen.

In Mieterbefragungen konkretisiert sich, dass die Sorge der Bewohner steigt, dass sich neue Hausbewohner nicht in die Gemeinschaft einfügen und die ehemals intakte Nachbarschaft empfindlich gestört wird. Die Mieter nehmen die sozialen Veränderungsprozesse, die in der Gesellschaft stattfinden, genau wahr und entwickeln ein Problembewusstsein dafür.

Die sozial ausgewogene und sensible Vermietung/Belegung von Bestandswohnungen ist daher eine wichtige Aufgabe eines verantwortlich handelnden Wohnungsunternehmens. Sie trägt nicht nur zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mietern bei, sondern stärkt die Nachbarschaften im Rahmen der sozialpolitischen Aufgaben eines Wohnungsunternehmens.

5.4. Aufwand und Effekte der Maßnahmen des sozialen Managements

Die Bilanzierung der Effekte eines präventiven Sozialen Managements ist aus methodischen Gründen nicht einfach. Grundsätzlich wird zwischen zwei Ansätzen unterschieden:

- Der Input-Ansatz bilanziert die Aufwendungen, die konkret mit der Durchführung einer Maßnahme verbunden sind. Damit ist ein erster Maßstab gegeben, um einen Eindruck über den Umfang der Maßnahmen zu entwickeln. Er ist auch ein verlässlicher quantitativer Maßstab, mit dem die verbale Beschreibung der verschiedenen Maßnahmen ergänzt wird.
- Der Output-Ansatz beschäftigt sich dagegen mit den Ergebnissen, die durch die Maßnahmen erreicht werden. Die Ergebnisse können mit den aufgewendeten Kosten nicht zuverlässig bestimmt werden. Sie äußern sich dadurch, dass im kausalen Zusammenhang mit der Maßnahme stehende ungewünschte negative Ereignisse nicht eingetreten sind oder gewünschte positive Ereignisse gerade deswegen eingetreten sind. Ein Beispiel: Durch eine intensive Betreuung von Kindern und Jugendlichen sinkt die Jugendkriminalität, steigt die Bildungsbeteiligung und sinkt die Quote der Schulabgänger ohne Abschluss, steigt die Ausbildungsbereitschaft der Jugendlichen, geht die Quote der Jugendarbeitslosigkeit zurück, steigt die Erwerbsbeteiligung in der Bevölkerung, usw. Diese Effekte lassen sich verbal beschreiben, aber nur schwer eindeutig im Zusammenhang mit den Maßnahmen nachweisen oder in monetären Größen messen. Diese Effekte stellen sich oft nicht kurzfristig ein, sondern erst nach längerer Wirkungszeit. Trotz der methodischen Schwierigkeiten bei der Messung müssen solche Aspekte gleichwohl mit berücksichtigt werden.

Bei der Bilanzierung beschränken wir uns auf die Input-Analyse und zeigen auf, welche Aufwendungen im Rahmen des Sozialen Managements im Jahr 2009 angefallen sind.

Wir bezeichnen diese Aufwendungen – anders als im betriebswirtschaftlichen Sinne üblich – als Investitionen in das Sozialkapital, weil damit positive Effekte entstehen, die nicht in den Dimensionen von Kosten allein ausgedrückt werden können.

Im Jahr 2009 hat die Neusser Bauverein AG für die Öffentlichkeitsarbeit, die Pflege der Mieterschaft und die soziale Betreuung von Mietern Kosten in Höhe von insgesamt rd. 451.750 Euro aufgewendet.

Da sich die Neusser Bauverein AG auf unterschiedlichen Ebenen des Sozialen Managements engagiert, können nicht alle Aufwendungen innerhalb der Kostenrechnung eindeutig einer Maßnahme zugeordnet werden. Das Angebot der Bürgerberatung und Dienstleistungen, die die Neusser Bauverein AG ihren Mietern, aber zum Teil auch der Bevölkerung allgemein anbietet, bleiben bei dieser Kostenaufstellung daher unberücksichtigt.

Grundsätzlich bietet auch die Schaffung und die Erhaltung von Spielplätzen einen wesentlichen Bestandteil des Sozialen Managements, da sie der Aufwertung der Außenbereiche dienen. Die Neusser Bauverein AG hat im Jahr 2008 rd. 18.900 Euro in die Ausstattung von Spielflächen bzw. in die Anschaffung von neuen Spielgeräten investiert.

Die rückläufige Entwicklung der Leerstandssituation und die positiven Resonanz seitens der Bevölkerung, der Presse und in erster Linie der Mieterschaft zeigen, dass das Soziale Management der Neusser Bauverein AG deutliche Erfolge verbuchen kann.

Für die drei Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen, die im folgenden Kapitel besprochen werden, sind Mietverzichte in Höhe von rd. 660.000 Euro notwendig geworden.³ Für Wohnungen, die zum 1. Januar 2009 aus der öffentlichen Bindung gefallen sind und bei denen keine Mieterhöhungen durchgeführt wurden, beläuft sich das nicht realisierte Potenzial auf rd. 134.000 Euro.

AUFWANDS-/MIETVERZICHTE BEI NEUBAU- UND MODERNISIERUNGSMASSNAHMEN SOWIE BEI EHEMALS ÖFFENTLICH GEFÖRDERTEN WOHNUNGEN	
Gegenstand	Aufwands-/Mietverzichte p.a.
Mietverzichte im Zusammenhang mit den Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen (Neuss-Erfttal, Marienkirchplatz, Südliche Furth)	658.909,44 €
Nicht realisiertes Mieterhöhungspotenzial für Wohnraum, der zum 1. Januar 2009 aus der Bindung gefallen ist	133.761,77 €
Summe	792.671,21 €

Insgesamt resultieren daraus weitere Kosten bzw. nicht angefallene höhere Erlöse in Höhe von rd. 792.700 Euro, die im Rahmen des Sozialen Managements berücksichtigt werden können.

In der Gesamtübersicht zeigt sich somit folgende Rendite für das Soziale Management:

AUFWENDUNGEN FÜR DAS SOZIALE MANAGEMENT	
Bilanzielles Eigenkapital in Tsd. Euro (per 31.12.2009)	46.737,7
Aufwendungen für Soziales Management (in Tsd. Euro) • Öffentlichkeitsarbeit, Pflege der Mieterschaft und soziale Betreuung von Mietern, insbesondere bei Modernisierungsmaßnahmen: 451,8 • Aufwandsverzichte: 792,7	1.244,5
Sozialrendite II für Soziales Management bezogen auf das Eigenkapital in % p.a.	2,7 %

Die Sozialrendite II für das Soziale Management beläuft sich bei der Neusser Bauverein AG auf 2,7 Prozent p.a. Zum Vergleich: Die Sozialrendite II der fünf Vergleichsunternehmen in der Vorläuferstudie lag in einer Spanne von 0,6 bis 5,1 Prozent p.a.

Der von der Neusser Bauverein AG erreichte Wert ist auf der Grundlage der Bewertung der Marktsituation und der Unternehmensziele als überdurchschnittlich hoch und positiv zu bezeichnen.

³ Für die Baumaßnahme in Neuss-Erfttal wurden die Aufwandsverzichte vollständig berücksichtigt, obwohl noch nicht alle Wohnungen bezogen wurden. Die Aufwandsverzichte werden in der angegebenen Höhe eintreten, wenn die Maßnahme vollständig abgeschlossen ist und alle Wohnungen bezogen sind.

6. Aufwertung von Stadtquartieren durch Neubau und Modernisierung



Im Rahmen der Stadtentwicklungsmaßnahmen in Neuss-Erfttal, Südliche Furth und Marienkirchviertel hat die Neusser Bauverein AG einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität der bisherigen Wohnstandorte geleistet. Die Projekte wurden in Kapitel 5.3.2 über die Effekte baulicher Maßnahmen hinaus kurz vorgestellt.

Diese für die Stadt Neuss beispielgebenden Projekte, die nach gutachterlicher Einschätzung aufgrund ihrer Größe, ihrer Zielsetzungen und der Art und Weise der Umsetzung kaum von privaten Investoren durchgeführt werden würden, sind externe Effekte entstanden, die sich positiv auf die Stadt Neuss auswirken. Hier wird – ergänzend zur Sozialrendite – von Stadtrendite gesprochen.

Methodisch erfolgt eine Bestimmung dieser Renditekomponente anhand der Gesamtkosten der Maßnahmen als Bemessungsgrundlage für die Input-Betrachtung. Auf Grundlage der Projektkalkulation fallen für die drei skizzierten Projekte folgende Gesamtkosten an⁴:

MASSNAHMENKOSTEN FÜR RELEVANTE WOHNBAUVORHABEN	
Vorhaben	Gesamtkosten
Marienkirchplatz	26,0 Mio. €
Neuss-Erfttal ⁵	27,1 Mio. €
Südliche Furth	37,3 Mio. €
Summe	90,4 Mio. €

Quelle: Unternehmensangaben, eigene Berechnung

Die Kosten für die drei Vorhaben belaufen sich insgesamt auf rd. 90,4 Mio. Euro. Hiervon sind jedoch nicht die Gesamtaufwendungen dem Bereich der erweiterten Sozialrendite/Stadtrendite zuzurechnen, sondern nur solche Aufwendungen, die zur Realisierung der Zielsetzungen des Projektes notwendig waren, die aber aufgrund ihres Charakters von einem privaten Investor überwiegend nicht aufgewendet würden. Je nach Beurteilung des Vorhabens durch diesen privaten Investor würde ein solches Projekt nicht zustande kommen.

Berücksichtigt man die Eigenheiten der Projekte (bspw. in Bezug auf die Aufbereitung ehemaliger Industrieflächen wie im Projekt Südliche Furth), so sind aus gutachterlicher Sicht im Durchschnitt rd. 18 Prozent unmittelbar dem Bereich der Stadtrendite zuzurechnen. Dieser Schritt ist für die Quantifizierung nach dem Input-Ansatz notwendig, während für die qualitative Beurteilung der positiven externen Effekte die Gesamtmaßnahme von Bedeutung ist. Danach können rd. 16,3 Mio. Euro dem Bereich der Stadtrendite zugerechnet werden.

Hinzu kommen noch Leerstandskosten (Erlösschmälerungen und sonstige Kosten) für den Leerstand von Wohnungen während der Baumaßnahmen. Für die Mieter hat es eine große Bedeutung, ob im bewohnten Zustand mit erheblichen Belastungen saniert wird oder erst, wenn sämtliche Wohnungen freigezogen wurden. Die hierfür bei der Neusser Bauverein AG angefallenen Kosten belaufen sich auf rd. 476 TEuro und erhöhen die gesamten Maßnahmenkosten.

Diese Kostengrößen, die als Herstellungskosten Eingang in die Bilanz finden, müssen im Hinblick auf ihre Konsequenzen für das Jahresergebnis 2009 bewertet werden. Als jährlich wirksamer Wert wird ein Referenzzinssatz von 4,5 Prozent p.a. unterstellt. Einerseits als Opportunität für ersparte Zinsen für aufgewendeten Darlehen, andererseits als risikoloser Zinssatz für eine alternative Kapitalanlage. Dieser Referenzzinssatz abstrahiert von der tatsächlichen Finanzierungssituation bspw. bei Einsatz öffentlicher Fördermittel und stellt auf den abstrakten Nutzen ab, der aus einem solchen Kapital entstehen kann⁶. Hinzu kommen jährliche Abschreibungen in Höhe von 2 Prozent auf den ausgewiesenen Teilbetrag von 16,3 Mio. Euro.

⁴ Die in den Projekten angestoßenen Einzelbaumaßnahmen sind überwiegend abgeschlossen und abgerechnet. Um die Bemessungsgrundlage möglichst genau zu ermitteln, wurde auf die zu erwartenden Gesamtkosten abgestellt. Darin sind in einem untergeordneten Umfang Kosten enthalten, die noch nicht angefallen sind, aber voraussichtlich noch anfallen werden. Die Effekte daraus sind zu vernachlässigen.

⁵ Inkl. der Restbuchwerte für die ursprüngliche Bausubstanz, für die eine Ausbuchung erforderlich wurde.

⁶ Im Einzelfall kann ein höherer oder auch niedrigerer Zinssatz angemessen sein. Aus gutachterlicher Sicht ist auf übliche Zinssätze abzustellen.

Daraus ergibt sich ein zusätzlicher jährlicher Wertbeitrag in Höhe von 1.079,1 TEuro oder rd. 2,3 Prozent p.a. auf das bilanzielle Eigenkapital zum 31. Dezember 2009.

Dieser Wertbeitrag wird im Rahmen der erweiterten Sozialrendite bzw. Stadtrendite berücksichtigt.

Im Zusammenhang mit den Baumaßnahmen ist hervorzuheben, dass die Neusser Bauverein AG einen hohen regionalen Bezug aufweist und bei der Durchführung von Baumaßnahmen (sowohl im Neubau als auch im Bestand) nach Möglichkeit umfangreich mit regionalen und ortsansässigen Handwerksbetrieben und Dienstleistungsunternehmen zusammenarbeitet. Die Neusser Bauverein AG leistet damit einen wichtigen Beitrag für die regionale und örtliche Wertschöpfung und sichert Beschäftigung bei den beauftragten Betrieben.



7. Zusammenfassung



20

Baujahr 2007

Architekt
Agirbas & Wienstroer, Neuss



Hausmeisterbüro

Öffnungszeiten

Montag - Freitag

7.30 - 8.30 Uhr und 12.30 - 13.30 Uhr

Telefon 02131-7502103

24-Stunden-Notdienst 02131-127-527

Die Neusser Bauverein AG versteht sich in ihrem Marktgebiet als nachhaltig und sozial verantwortlich handelndes Wohnungsunternehmen. Es ist Ausdruck der Unternehmensphilosophie, sich sowohl für die Bewohner in den Wohnquartieren als auch für die Wohn- und Stadtquartiere und deren Weiterentwicklung zu engagieren.

Durch nachhaltig und sozial verantwortlich handelnde Unternehmen wie die Neusser Bauverein AG wird eine Sozial- und Stadtrendite erwirtschaftet, die keinen Eingang in das Unternehmensergebnis findet, aber positive Effekte sowohl für das Unternehmen als auch für die Allgemeinheit besitzt.

Es ist dabei wichtig, sich bei der wirtschaftlichen Beurteilung der Neusser Bauverein AG und ihrer Aktivitäten auch einen Überblick über die zusätzlich erwirtschaftete Sozial- und Stadtrendite zu verschaffen. Mit dieser Studie werden diese Renditen quantifiziert und transparent dargestellt. Eine Studie zur Stadt- und Sozialrendite ist Teil einer Sozialberichterstattung.

Die Sozial- und Stadtrendite gliedert sich nach dem Input-Konzept in drei Teile:

- Maßnahmen für die Betreuung auffälliger Mieterhaushalte,
- Maßnahmen eines (kurativen und präventiven) Sozialen Managements,
- Maßnahmen der Stadt- und Quartiersentwicklung.

Das Input-Konzept stellt für die Messung der Rendite-Kategorien auf die aufgewendeten Kosten ab. Im Vergleich dazu beschäftigt sich eine Output-Analyse mit unterschiedlichen positiven (externen) Effekten, die durch das Soziale Management und Maßnahmen der Stadtentwicklung ausgelöst werden.⁷

Die Analyse kommt – neben den qualitativen Feststellungen – zu folgendem Ergebnisausweis:

ERGEBNISÜBERBLICK: STADT- UND SOZIALRENDITE DER NEUSSER BAUVEREIN AG			
Referenzwerte/Renditewerte (p.a.)	In Tsd. Euro	Rendite auf das Eigenkapital	Vergleichswerte (Durchschnitt)
Eigenkapital	46.737,7		
Maßnahmen für die Betreuung auffälliger Mieterhaushalte (Sozialrendite I)	1.089,7	2,3 %	2,1 %
Maßnahmen eines Sozialen Managements (Sozialrendite II)	1.244,5	2,7 %	0,6 %
Maßnahmen der Stadt- und Quartiersentwicklung	1.079,1	2,3 %	k. A.
Sozial- und Stadtrendite	3.413,3	7,3 %	k. A. ⁸

Angaben jeweils pro Jahr, Differenzen bei der Summenbildung sind rundungsbedingt.
Quelle: Unternehmensbericht, Jahr 2009, eigene Berechnungen.

In der Gesamtbetrachtung über die drei Teilrenditen hinweg beläuft sich die von der Neusser Bauverein AG erwirtschaftete Stadt- und Sozialrendite nach dem Input-Ansatz auf 7,3 Prozent bezogen auf das bilanzielle Eigenkapital zum 31. Dezember 2009.

Der Jahresüberschuss der Neusser Bauverein AG könnte um rd. 3,4 Mio. Euro oder 7,3 Prozent bezogen auf das bilanzielle Eigenkapital höher ausfallen, wenn keine intensive Betreuung auffälliger Mieter notwendig wäre, Maßnahmen des Sozialen Managements nicht durchgeführt würden und bei Baumaßnahmen in erster Linie auf eine hohe Rendite Wert gelegt werden würde.

Bezogen auf die Marktsituation und die untersuchten Prozesse und Maßnahmen bei der Neusser Bauverein AG ist die erwirtschaftete Stadt- und Sozialrendite als sehr gut einzustufen. Sie ist immer Ausdruck der Reaktion des Unternehmens auf verschiedene Problemlagen bzw. das Erfordernis, sich sozial nachhaltig zu verhalten und bspw. Soziales Management einzusetzen,

⁷ Eine Output-Analyse stellt den kausalen Zusammenhang her zwischen bspw. der Betreuung von Jugendlichen und einem Rückgang von Jugendkriminalität, Vandalismusschäden, Jugendarbeitslosigkeit, etc. Wegen der vielfältigen Messprobleme wird dieses Konzept selten angewandt.

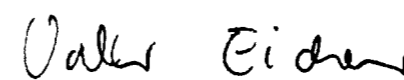
⁸ Die Werte sind in der Vorläuferstudie nicht ermittelt worden.

um stabile Nachbarschaftsstrukturen zu erhalten bzw. wieder aufzubauen. Neben den rein monetären Auswirkungen, die in dieser Studie nach dem Input-Konzept ausgewiesen wurden, entstehen darüber hinaus erhebliche positive Effekte für das Gemeinwesen, die schwer zu messen sind (Output-Analyse).

Die Neusser Bauverein AG besitzt ein hohes Engagement im Sinne des Sozialen Management und stellt ein umfassendes Betreuungsangebot für unterschiedliche Mietergruppen, insbesondere ältere Haushalte und Familien mit Migrationshintergrund, bereit. Durch seine vielfältigen Aktivitäten leistet die Neusser Bauverein AG einen wesentlichen Beitrag zur Stadtteil- und Quartiersentwicklung, der über die reine Bereitstellung von Wohnraum deutlich hinausgeht.

Die Neusser Bauverein AG erwirtschaftet in ihrem Geschäftsgebiet daher eine hohe soziale Zusatzrendite/Stadtrendite, die sich nicht im handelsrechtlichen Abschluss ausdrückt, die aber den Menschen in den Quartieren bzw. der Allgemeinheit zugutekommt.

Bochum, den 26. August 2010



Prof. Dr. Volker Eichener
Geschäftsführender wissenschaftlicher
Direktor des InWIS



Dipl.-Ökonom Michael Neitzel
Geschäftsführer InWIS



**NEUSSER
BAUVEREIN**
AG | GEGR. 1891

www.neusserbauverein.de

Neusser Bauverein AG (Herausgeber)
Haus am Pegel · Am Zollhafen 1 · 41460 Neuss
Fon +49 (0) 2131 127-3 · Fax +49 (0) 2131 127-555

Konzeption und Realisation

h1 communication hillen werbeagentur gmbh & co. kg

Am Zollhafen 3, 41460 Neuss

Fotografie:

fotodesign mangual.design, Klarissenstraße 15, 41460 Neuss



 **13**

Baujahr 1910
Architekt:
Dimitrios Heinrich, Neese

Modernisierung 1994
Architekt:
Mitsch & Partners Düsseldorf

82

1910 + 1994 = 82