

MITARBEITERWOHNEN

MEHR ALS EIN INSTRUMENT AKTIVER PERSONALPOLITIK



EDITORIAL

»...und dann waren da früher ja noch die Werkswohnungen.«

Diesen Satz hörten wir immer wieder bei unseren Vor-Ort-Recherchen in Städten mit angespannten Wohnungsmärkten.

Denn Unternehmen könnten dort Mietwohnungen bauen, wo bezahlbare und bedarfsgerechte Wohnungen am dringendsten benötigt werden: in den Städten, in der Nähe der Arbeitsplätze. So kam uns der Gedanke: Kann man dieses – eigentlich historische – Thema der Werkswohnungen auch neu und zeitgemäß denken?



Den ersten Teil der Studie finden Sie unter www.regiokontext.de/upload/WmW.pdf oder folgen Sie dem QR-Code



In unseren Gesprächsrunden mit den Fachverbänden stieß diese Idee auf großes Interesse. Das spornte uns an, gezielt nach aktuellen Fallbeispielen zu suchen. Wir sind in ganz Deutschland fündig geworden: Da gibt es z.B. einen Großbäcker in Berlin oder die Stadtwerke in München: Sie stellen eigene Wohnungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit. Und sie machten es zeitgemäß, d.h. kleinteiliger, passgenauer, vielfältiger als das traditionsreiche Pendant, suchen nach pragmatischen Lösungen.

Ein neuer Werkswohnungsbau stößt auch auf großes Interesse in der Öffentlichkeit. Das bekamen wir bereits 2016 zu spüren bei unserer ersten »Handreichung« zum Thema »Wirtschaft macht Wohnen«. Kein Wunder denn dieses Wohnungsbau-Instrument kann nicht nur Unternehmen bei der Personalgewinnung dienen - es hilft auch bei der Entlastung angespannter Wohnungsmärkte, verbessert das Angebot an bezahlbaren Wohnungen.



Arnt von Bodelschwing bei einem Workshop des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit zum Mitarbeiterwohnen im Dezember 2016



Die erste Untersuchung erzeugt 2016 ein großes Medienecho

Die betriebswirtschaftliche Rendite der Wohnungsbauinvestition stand und steht bei diesen Projekten allenfalls an zweiter oder dritter Stelle. Werkwohnungen sind – nicht zuletzt durch die Vorgaben zum geldwerten Vorteil – regelrechte »Mietspiegelwohnungen«, im Wortsinne bezahlbar für diejenigen, für die sie errichtet wurden: die Facharbeiterinnen und -arbeiter, Busfahrer und Bäckerinnen, Verkäufer und Sicherheitstechnikerinnen, Gastronomie- und Pflegekräfte – kurz: für die arbeitende Mitte der Gesellschaft.

Faszinierend an diesem Thema finden wir, dass Unternehmen unter unterschiedlichsten Rahmenbedingungen gute Lösungen finden können: Ein zeitgemäßer Werkwohnungsbau kann bei kleinen, mittelständischen Handwerksbetrieben ebenso funktionieren wie bei großen, kommunalen Unternehmen. Es gibt kluge Kooperationen, bei der ein kommunales Wohnungsunternehmen spezielle Unterkünfte für Auszubildende eines großen Autoherstellers errichtet und seine Erfahrungen und Unterstützung nun auch für andere gewerbliche Betriebe anbietet.

Der neue Mitarbeiterwohnungsbau funktioniert in sehr vielfältigen Branchen, Unternehmensgrößen und Realisierungsmodellen. Gute Beispiele finden sich dabei in den verschiedensten Regionen Deutschlands. Von der Ostseeküste über Hannover und Wolfsburg bis in den Süden, in Memmingen oder Tübingen beschäftigen sich Personalabteilungen, Betriebsräte und Vorstände mit Wohnraum für die eigene Belegschaft.



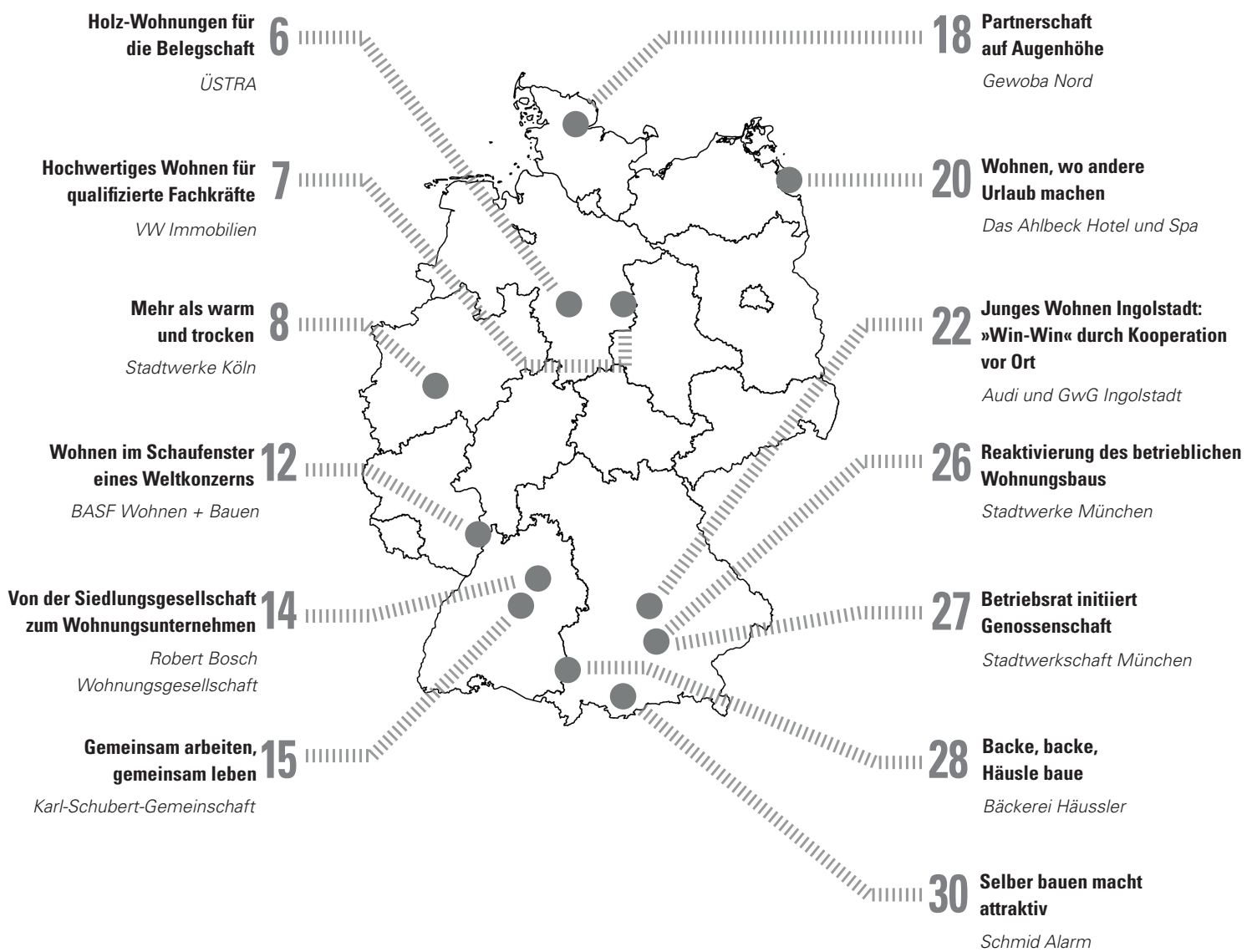
Diskussionsrunde zu »Wirtschaft macht Wohnen« auf der Expo-Real in München mit Staatssekretär Gunther Adler (BMI)

Wir danken allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für Einblicke in ihre Unternehmen. Unser Dank gilt auch unseren Auftraggebern, die die Relevanz dieses Themas frühzeitig erkannt haben: dem Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. – BDB, dem Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. – GdW, der Deutschen Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V. – DGfM, dem Deutschen Mieterbund e.V. – DMB, der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt – IG BAU sowie dem Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. – ZDB. Unterstützung bei der Recherche erhielten wir vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag – DIHK.

Die von uns zusammengestellten Beispiele und die Interviews mit Expertinnen und Experten beweisen: das neue Mitarbeiterwohnen ist ein Erfolgsmodell! Die recherchierten Unternehmen würden angesichts von Fachkräftemangel und demografischen Wandel in ihren Belegschaften allesamt wieder in den Wohnungsbau investieren. In diesem Sinne hoffen wir, dass diese Broschüre allen Interessierten Ideen und Inspiration bringt.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre!

FALLBEISPIELE



WEITERE BEITRÄGE

10 Günstige Wohnungen bedeuten »mehr Netto vom Brutto«

Interview mit Sophie von Saldern, Personalleiterin der Kölner Verkehrs-Betriebe

11 Mitarbeiterwohnen als Antwort auf den Fachkräftemangel

Gastbeitrag von Gunther Adler, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

16 Unternehmen als Wohnungsanbieter

Interview mit Lukas Siebenkotten, Bundesdirektor des Deutschen Mieterbunds

17 Investor baut für Pflegekräfte

Interview mit Andreas Nagel, Geschäftsführer der Hemsö GmbH

29 Mitarbeiterwohnen – Relevanz für die Wohnraumentwicklung Freiburgs

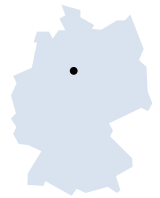
Gastbeitrag von Prof. Dr. Martin Haag, Bürgermeister für Stadtentwicklung und Bauen der Stadt Freiburg

32 Ausblick

Maßgeschneiderte Lösungen – vom Bäcker bis zum DAX-Konzern



24 außerdem ein **Blick über den Tellerrand**
mit Beispielen aus den **USA, Österreich und Japan**



Holz-Wohnungen für die Belegschaft

ÜSTRA, Hannover

2.086
Konzernangehörige

500
Wohnungen im Bestand

139
neue
Wohnungen
in Realisierung

10 €/m²
durchschnittlich
nettokalt
im Neubau

20%
geförderte
Sozialwohnungen

35 Mio. €
Investition
in Neubau

Für Thomas Kraayvanger ist der aktuelle Neubau von 139 Wohnungen eines der aufregendsten Projekte seiner Karriere. Kraayvanger ist Geschäftsführer der ÜSTRA VE, einer sozialen Versorgungseinrichtung, die eng mit den Hannoverschen Verkehrsbetrieben verknüpft ist. Der Verein, der paritätisch von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern besetzt ist, bietet Vorsorgeleistungen für aktive, im Ruhestand befindliche und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ÜSTRA an. Die 500 Wohnungen im Bestand gehören dabei zum Anlagevermögen und sorgen für eine stetige, sichere Rendite.



Visualisierung: So soll das neue Quartier am Ende aussehen

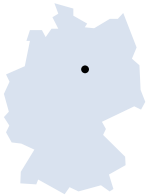
Aktuell entsteht der erste Neubau der ÜSTRA VE seit über 40 Jahren auf einem ehemaligen Betriebsbahnhof. Bereits 2007 lobte die Stadt Hannover einen städtebaulichen Architektenwettbewerb für die Entwicklung des Areals aus. Zunächst wollten die Hannoverschen Verkehrsbetriebe das Gelände komplett an einen Investor verkaufen. Erst 2012 konkretisierte sich die Idee, die Wohnungen durch den betriebsnahen Verein bebauen zu lassen. Die Motivation dafür erklärt Arnd Brinkmann, Personalleiter des Verkehrsbetriebes: »In den nächsten Jahren brauchen wir 600 neue Arbeitskräfte. Die

ÜSTRA kann monetär nur schwer mit anderen großen Arbeitgebern der Region wie VW oder Continental konkurrieren. Deswegen bieten wir unseren Beschäftigten einen ganzen Blumenstrauß an Zusatzleistungen an. Die Mitarbeiterwohnungen sind eine Blume in diesem Strauß.«



Informationszentrum: ein zum Holzklotz umdekorierter Bus der ÜSTRA als Infozentrum

Die Wohnangebote richten sich an die gesamte Belegschaft. »Wir investieren kontinuierlich in den Wohnungsbestand und haben unsere Wohnungen in den letzten Jahren sukzessive modernisiert. Heute gibt es zum Beispiel kaum noch eine Wohnung ohne eigenen Balkon«, erläutert Kraayvanger die Bemühungen der ÜSTRA VE im Bereich Bestandsentwicklung. Die Mietpreise in den neuen Wohnungen, die bis 2019 in Holzbauweise im Stadtteil Vahrenwald entstehen, orientieren sich am örtlichen Mietspiegel und sollen im Durchschnitt 10 EUR/m² nettokalt nicht übersteigen. Rund 20% der Wohnungen sind als Sozialwohnungen von der Stadt Hannover gefördert. Insgesamt werden rund 35 Mio. EUR investiert. »Nach einer Baurechtsänderung und überstandener Bombenräumung im Mai 2017 – verbunden mit der größten Evakuierung in der Geschichte Hannovers – steht unserem Bauprojekt jetzt nichts mehr im Weg«, hofft Kraayvanger auf den zügigen Abschluss der Bauarbeiten.



Hochwertiges Wohnen für qualifizierte Fachkräfte

VW Immobilien, Wolfsburg

Das Mitarbeiterwohnen hat beim größten deutschen Automobilhersteller eine lange Tradition. In der Nachkriegszeit bis in die 70er Jahre hinein errichtete die VW Immobilien GmbH – eine 100 % Tochter des VW Konzerns – rund 10.500 Wohnungen in Wolfsburg. In Zeiten, in denen sich der Wohnungsmarkt entspannte, öffnete sich das Unternehmen auch für Mieterinnen und Mieter, die nicht im Konzern arbeiteten, und trennte sich gezielt von ausgewählten Objekten. Gleichwohl kam es noch bis vor gut zehn Jahren zu Leerständen in den eigenen Wohnungsbeständen.



Visualisierung eines neuen Wohnquartiers

Inzwischen hat sich das Bild gewandelt. Die Stadt Wolfsburg und der VW Konzern wachsen, die Miet- und Kaufpreise für Wohnungen und Eigenheime steigen rasant an. »Wir betreiben ein neues Mitarbeiterwohnen«, erklärt Ulrich Sörgel, Leiter für Wohnimmobilien. »Für uns ist die Motivation für den Wiedereinstieg in dieses Thema die Steigerung der Standort- und Arbeitgeberattraktivität zur Fachkräftegewinnung für die Volkswagen AG. Deshalb bauen wir attraktive, qualitativ hochwertige Wohnungen.«

Seit 2012 befasst sich das Wohnungsunternehmen wieder mit Neubau von Wohnungen. Über 160 Wohnungen entstanden bereits, weitere 350 Einheiten befinden sich in Planung Realisierung. Damit engagiert sich die VW Immobilien GmbH als Partner der Stadt Wolfsburg im Zuge der kommunalen Wohnungsbauoffensive. Das untere und das mittlere Preissegment sind im Unternehmensbestand noch zahlreich vertreten. Neue Wohnungen werden vor allem im »Komfort-Bereich« gebaut, um das Wohnen in der »Pendlerstadt Wolfsburg« auch für die gehobenen Einkommensgruppen attraktiver zu machen.



Große Pläne: VW Immobilien beteiligt sich an der Neubauoffensive Wolfsburgs

Die neuen Wohnungen entstehen auf konzern-eigenen Flächen zu Preisen ab 10 EUR/m² nettokalt. Sie bieten abwechslungsreiche Grundrisse sowie hochwertige Ausstattungen. Ob möblierte Business-Apartments mit ergänzenden Service-Angeboten als Übergangslösung für Auslandsrückkehrer des Konzerns oder größere 3- bis 5-Zimmer-Wohnungen mit hochwertiger Ausstattung für Führungskräfte: das Portfolio des Unternehmens bietet eine breite Palette an zeitgemäßen Wohnungsangeboten.

344
Beschäftigte

9.156
Wohnungen im Bestand

100%
Tochter der Volkswagen AG

184 Mio.€
Umsatz im Jahr 2015

84%
des Bestands unter 7€/m² nettokalt

350
Wohnungen in Realisierung und Planung

Mehr als »warm und trocken«

Stadtwerke Köln

1960
gegründet

4.5 Mrd. €
Umsatz
im Jahr
2016

12.473
Konzernangehörige

1.923
Wohnungen
im Bestand

140 Mio. €
Investitionen in den
Neubau und Instand-
haltung bis 2025

900
Wohnungen
Zusatzbedarf

Technische Neuerungen, innovatives Management, moderne Arbeitsatmosphäre: Unternehmen stehen in einem permanenten Wettbewerb um neue Ideen und gutes Personal. Altbewährte Konzepte haben da mitunter einen schweren Stand. »Doch das Rad muss nicht immer neu erfunden werden«, findet Bernd Preuss, Abteilungsleiter für Immobilienmanagement und Wohnungswirtschaft bei den Stadtwerken Köln und Leiter der konzerneigenen Wohnungsgesellschaft (WSK). Seit einigen Jahren pumpen er und sein Team daher neuen Wein in altbekannte Schläuche und denken die Themen Wohnen, Arbeiten und Leben ganzheitlich neu und zusammen: »Das Mitarbeiterwohnen ist für uns ein zentrales Thema der letzten Jahre und wir sind froh über die Chancen, die sich für den Stadtwerke Köln Konzern dadurch bieten.«

Die Wohnungsgesellschaft der Stadtwerke Köln (WSK) schaut auf eine über 50-jährige Geschichte zurück. Gegründet im Jahr 1964, wurden in den Anfangsjahren vor allem öffentlich geförderte Wohnungen gebaut. Die Nachfrage von Konzernangehörigen nach

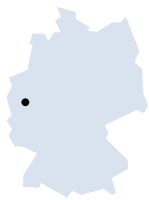
dieser Art von Wohnung ging immer mehr zurück. »Zwischenzeitlich lag der Anteil der Mitarbeiter innerhalb der Mieterschaft bei weit unter 50%«, erläutert Preuss die Folgen für die Belegung der Wohnungen.

Mit der Zunahme der Wohnungsnot in Köln, den steigenden Mietpreisen und dem Fachkräftebedarf im Konzern ergab sich für Preuss die Chance, die Wohnangebote der WSK neu auszurichten. »Ab 2013 haben wir damit begonnen die Wohnanlagen zu modernisieren, den Wohnungsbestand durch bedarfsgerechten Neubau zu ergänzen und alle Wohnungen auf einen modernen, zeitgemäßen Stand zu bringen.« Die Nachfrage durch Konzernangehörige konnte dadurch enorm gesteigert werden. Über 85% der sanierten Wohnungen werden inzwischen an die Belegschaft des Kölner Stadtwerkekonzerns vergeben.

Wohnen bei den Stadtwerken Köln bedeutet mehr, als eine warme und trockene Bleibe zu haben. Die Objekte befinden sich in der Nähe zu den Betriebsstandorten. Kurze Arbeitswege für die Angestellten helfen



Quartiersaufwertung im Bestand: Die Planung sieht die Sanierung von 64 Wohnungen bis 2018 vor



»Das Mitarbeiterwohnen ist für uns ein zentrales Thema der letzten Jahre, und wir sind froh über die Chancen, die sich für die Stadtwerke Köln dadurch bieten.«

Bernd Preuss, Leiter der Wohnungsbaugesellschaft der Stadtwerke Köln



Bernd Preuss im Gespräch mit einer Mieterin

dabei das Verkehrsaufkommen und den Schadstoffausstoß in Köln zu reduzieren – ein großes Problem in der Rheinmetropole. »Die durchschnittliche Entfernung zwischen Wohnung und Arbeitsplatz beträgt bei Konzernkollegen, die nicht in einer WSK-Wohnung wohnen, 25 Kilometer. Dagegen reduziert sich die Entfernung bei WSK-Mietern auf wenige Kilometer. Dadurch schaffen 70 Mieteinheiten der WSK rechnerisch eine CO₂-Reduzierung von 100t jährlich.«

Die Nähe zum Arbeitsplatz hat aber noch weitere Vorteile: »Ein Mitarbeiter der eine Stunde oder mehr im Verkehr festhängt, wird neuesten Studien zufolge auch gesundheitlich belastet. In Verbindung mit den beruflichen Belastungen steigt dadurch schnell das Risiko des Arbeitsausfalls. Je länger der Arbeitsweg, desto höher das Risiko«, erklärt Preuss die Vorteile des Wohnens in Betriebsnähe. Darüber hinaus sorgen die kurzen Wege zur Arbeit für eine höhere Lebensqualität der Beschäftigten. Nebenbei werden die Risiken eines Wegeunfalls reduziert. Für die Stadtwerke Köln mit seinen acht Sparten und rund 12.500 Beschäftigten kein unwichtiges Argument.

Aber auch für die Belegschaft bedeutet das Wohnen in konzerneigenen Wohnungen mehr als nur ein Dach über dem Kopf zu haben. »Die Mitarbeiter schätzen es als Teil einer Konzern-Community in vielfältige Angebote der WSK eingebunden zu sein.« Car-Sharing, Betriebssport, Kitanutzungen sind nur einige Angebote, die der Konzernmitarbeiter angeboten bekommt.

Die Stadtwerke Köln wollen weiter in den Mitarbeiterwohnungsbau investieren. Bis 2025 sollen rund 140 Mio. EUR für die Instandhaltung, Sanierung und den Neubau von Wohnungen investiert werden. »Die Nachfrage nach den Wohnungen ist extrem hoch, und das sowohl in den

Neubauwohnungen als auch in den komplett-sanierten Wohnungsbeständen«, beschreibt Bernd Preuss die Auswirkungen der Neubau- und Sanierungsinitiative. Die neuen Wohnungen werden auch dringend benötigt (siehe Interview mit der Personalleiterin der KVB auf S. 10). Bei einer aktuellen Mitarbeiterbefragung gaben 900 der rund 12.000 Beschäftigten ein zusätzliches Interesse nach den WSK-Wohnungen bis 2020 an. Es bleibt also noch viel Wein zu keltern für Bernd Preuss und sein Team.



Ein Gebäude des fertiggestellten Marienburger Forums

Günstige Wohnungen bedeuten »mehr Netto vom Brutto«

Sophie von Saldern (Kölner Verkehrs-Betriebe)



Sophie von Saldern leitet die Personalabteilung der Kölner Verkehrs-Betriebe (KVB). Die KVB gehören zu den Stadtwerken Köln, die über knapp 2.000 Wohnungen im Bestand verfügen und sich seit einigen Jahren intensiv mit dem Neubau von Wohnungen für die eigene Belegschaft beschäftigen. Im Interview erklärt Frau von Saldern die Bedeutung des Mitarbeiterwohnungsbaus aus Sicht einer Personalleiterin.

Welche Rolle spielen Mitarbeiterwohnungen für Sie als Personalleiterin?

Das Thema gewinnt für uns immer mehr an Bedeutung. In einem Ballungsgebiet wie Köln besteht ein großer Wettbewerb um gute Arbeitskräfte. Der demografische Wandel führt dazu, dass künftig viele Stellen innerhalb der KVB neu besetzt werden müssen. Es gibt nicht viele Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten Wohnungen anbieten können. Wohnungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten daher die Gelegenheit, sich im Kampf um die besten Köpfe hervorzuheben.

Warum bieten Sie selbst Wohnungen an? Können Sie nicht einfach mehr Lohn zahlen, damit sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem freien Markt eine Wohnung leisten können?

Die Mieten in Köln und anderen Großstädten sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Die Kölner Verkehrs-Betriebe sind als öffentlicher Arbeitgeber an Tarifverträge gebunden. Wir können daher nicht einfach höhere Löhne zahlen. Im Vergleich

zum freien Markt sind die Mieten unserer Personalwohnungen sehr attraktiv. Dank der günstigen Wohnungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit am Ende des Monats mehr Netto vom Brutto übrig.

Beim Renteneintritt dürfen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Wohnungen der Stadtwerke bleiben. Diese Wohnungen stehen Ihnen dann nicht mehr für aktive Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung. Welcher Ansatz steht hinter dieser Idee?

Wer lange bei der KVB gearbeitet hat, soll auch beim Renteneintritt in den Betriebswohnungen wohnen bleiben dürfen. Neben einer sozialen Komponente bieten wir das auch an, um unsere Kolleginnen und Kollegen bei der Altersvorsorge zu unterstützen. Die Miete bleibt auch beim Renteneintritt stabil. Das wissen unsere Mitarbeiter und müssen daher keine besonderen Wohnungsausgaben im Alter befürchten. Dadurch gewinnen unsere Wohnungsangebote zusätzlich an Attraktivität.

Nutzen Sie das Wohnungsangebot nur beim Werben um neues Personal oder zielt es auch auf die bestehende Belegschaft?

Wir unterscheiden nicht zwischen Belegschaft und neuen Kolleginnen und Kollegen. Unser gesamter Wohnungsbestand steht grundsätzlich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung. Allerdings haben wir bei der KVB eine sehr niedrige Personalfuktuation. Das spricht für eine hohe Zufriedenheit, viele Kolleginnen und Kollegen wohnen auch bereits schon in Wohnungen der Stadtwerke. Wir nutzen die Wohnungsangebote daher derzeit schwerpunktmäßig bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wie bewerben Sie die Wohnungen bei der Suche nach neuem Personal?

Wir beginnen gerade damit, auch aktiv auf unsere Wohnungen im Rahmen der Personalsuche hinzuweisen und dieses Angebot somit stärker strategisch einzusetzen. In Bewerbungsgesprächen weisen wir bereits auf unser Wohnungsangebot hin. Bald soll das Angebot auch in unsere Stellenanzeigen aufgenommen werden. Wir sind gespannt darauf zu sehen, welche Rolle die Wohnungen bei der Gewinnung neuen Personals haben werden. Vor allem für Bewerberinnen und Bewerber, die noch nicht in Köln wohnen, ist das Angebot sehr interessant.

Mitarbeiterwohnen als Antwort auf den Fachkräftemangel

Gunther Adler (Bundesministerium des Inneren)



Der Gastbeitrag von Gunther Adler - Staatssekretär im Bundesministerium Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) - beschreibt die Potenziale des Mitarbeiterwohnens bei der Akquise neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unternehmen in Deutschland angesichts des vorherrschenden Fachkräftemangels.

Der Fachkräftemangel, vor dem Experten seit Jahren warnen, ist in Deutschland längst Realität geworden. Viele Unternehmen können ihre gute Auftragslage mangels geeigneter Arbeitskräfte nicht voll ausschöpfen. Fast jedes zweite mittelständische Unternehmen klagt über Umsatzeinbußen, weil Fachkräfte fehlen.

Wir brauchen qualifizierte Menschen, die den Wirtschaftsstandort Deutschland weiter nach vorne bringen und Wachstum generieren. All diese Fachkräfte und ihre Familien brauchen aber auch geeignete Wohnungen.

Auch wenn wir es in der vergangenen Legislaturperiode geschafft haben, dass wieder deutlich mehr gebaut wird, gibt es in vielen Städten immer noch zu wenig bezahlbare Wohnungen. Besonders betroffen sind wirtschaftsstarke Regionen mit hoher Unternehmensdichte. Allein bis zum Jahr 2020 müssen jährlich mindestens 350.000 Wohnungen gebaut werden, um den Bedarf zu decken.

Der Bau von Mitarbeiterwohnungen ist dabei ein vielversprechender Ansatz, denn:

- > Betriebseigene Wohnungen sind ein großer Vorteil bei der Mitarbeitergewinnung.
- > Unternehmen können Wohnungen genau dort maßgeschneidert bereitstellen, wo sie diese für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen. Das Risiko von Leerständen oder Ausfällen bei den Mietzahlungen ist damit denkbar gering.
- > Und nicht zuletzt sind Wohnimmobilien auch als Kapitalanlage durchaus attraktiv.

Wir haben es mit einer echten Win-Win-Situation zu tun: Es profitieren das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Erfreulicherweise gibt es bereits vorbildhafte Projekte und einen klaren positiven Trend. Das belegen die vielen guten Fallbeispiele, die RegioKontext in der vorliegenden Studie zusammengetragen hat und die interessierten Unternehmen den Einstieg in den Mitarbeiterwohnungsbau erleichtern können.

Ich bin sicher, dass der Bau von Mitarbeiterwohnungen in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung zunehmen wird. Denn Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind mit einem Angebot von maßgeschneiderten und bezahlbaren Wohnungen bei der Gewinnung von Fachkräften ganz klar im Vorteil!

Wohnen im Schaufenster eines Weltkonzerns

BASF Wohnen + Bauen, Ludwigshafen

85

Beschäftigte

Wenn in Ludwigshafen von den »Anilinern« die Rede ist, weiß jeder, wer gemeint ist: die Belegschaft des Weltkonzerns BASF, dessen Name ursprünglich eine Abkürzung für »Badische Anilin- & Soda-Fabrik« war. Der Farbstoff Anilin war eines der ersten Produkte dieses Traditionsunternehmens, das seit 1865 die RheinStadt Ludwigshafen prägt.

6.500

Wohnungen

Das Unternehmen begann schon früh, soziale Angebote für die Belegschaft zu schaffen. Kurz nach der Gründung wurde eine betriebseigene Krankenfürsorge etabliert, ebenso begann schon 1872 der Bau der »Hemshof-Kolonie« mit mehr als 400 Wohnungen. Diese Aktivitäten wurden über die Jahrzehnte ausgebaut und erlebten einen ersten Höhepunkt in den 1920er Jahren: 1926 wurde die Konzerntochter »Gemeinnützige Wohnungsbau-Gesellschaft für Werkangehörige« (GEWOG) gegründet, die seither – kontinuierlich, wenn auch unter wechselnden Namen – für attraktiven Wohnraum für BASF-Mitarbeiter am Standort Ludwigshafen zuständig ist. Parallel zum Mietwohnungsbau etablierte die BASF auch eine Gemeinnützige Siedlungsgesellschaft, die der Belegschaft den Weg ins Eigenheim »auf eigener Scholle« ebnete.

70%

bewohnt von
BASF
Angehörigen

Die Kriegszerstörungen trafen Ludwigshafen und das Unternehmen hart. Gut die Hälfte der konzerneigenen Wohnungsbestände wurde zerstört. Intensiver Neu- und Wiederaufbau führten dazu, dass schon Anfang der 50er Jahre wieder viele »Aniliner« in Werkwohnungen leben konnten. Es folgte eine weitere Phase rasanten Wohnungsbaus durch die GEWOG, die später in die LUWOG überging. Aus dieser Epoche stammt die Mehrzahl der heutigen Wohnungsbestände. Denn noch bis Anfang der 1990er Jahre waren bezahlbare Wohnungen in Ludwigshafen knapp.

2015

aus LUWOG
wird BASF
Wohnen + Bauen

Während sich die Wohnungsversorgung in der Folgezeit entspannte, entpuppte sich die LUWOG, die seit 2015 unter dem Namen BASF Wohnen + Bauen firmiert, als geeignetes Schaufenster für Konzernprodukte: Unter anderem durch die Verwendung neuer Dämmstoffe aus dem Hause BASF entwickelte sich das Wohnungsunternehmen zu einem Vorreiter der energetischen Modernisierung. Johanna Coleman, Geschäftsführerin der BASF Wohnen + Bauen, verweist auf die große Bedeutung im Ludwigshafener Wohnungsmarkt: »Wir entwickeln in der

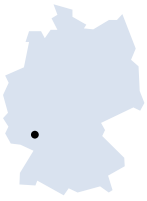
ab 8,00 €/m²
nettokalt Miete
im Neubau

6,5%

Marktanteil
am Mietwohnungs-
markt in
Ludwigshafen



Eines der Neubauprojekte der BASF Wohnen + Bauen



»Bei uns wohnen «Aniliner« vom Hilfsarbeiter bis zur Führungsspitze.«

Johanna Coleman, Geschäftsführerin der BASF Wohnen + Bauen



Durch Modernisierung und den Anbau von Balkonen investiert das Wohnungsunternehmen in seine Bestände

Regel nicht nur einzelne Wohnungen, sondern gesamte Quartiere weiter und machen diese durch Modernisierung zukunftsfähig. Darüber hinaus engagieren wir uns gemeinsam mit anderen Akteuren in der Stadt für Umfeld und Infrastruktur«.

Derzeit gehören rund 6.500 Wohnungen zum Bestand. Das Unternehmen vermietet Wohnraum für unterschiedliche Zielgruppen in verschiedenen Größen und Preisklassen, verkauft Wohnungen und verhilft Menschen so zu den eigenen vier Wänden, verwaltet diese Eigentümergemeinschaften, modernisiert den Bestand und baut in Einzelfällen auch neu. Im Durchschnitt entstehen in den kommenden fünf Jahren bis zu 40 neue Wohnungen im Jahr. Gerade in Werksnähe bemüht man sich um

möglichst vielfältige Angebote. Das Unternehmen profitiert dabei von Flächenreserven, so dass auch der Neubau preislich eher am unteren Ende des Mietspiegels positioniert werden kann.

Heute sind rund 70% der Mieterschaft Werksangehörige. »Bei uns wohnen Aniliner vom Hilfsarbeiter bis zur Führungsspitze«, so Coleman. Wechselt der Mieter den Arbeitgeber oder geht er in Ruhestand, so bleibt das Mietverhältnis bestehen und er wohnt weiterhin in der BASF Wohnen + Bauen-Wohnung, wenn er das möchte. Auch in der alltäglichen Bewirtschaftung der Bestände wird die große Konzernnähe spürbar: Über die Vergabe von Wohnungen entscheidet die Wohnungskommission der BASF. Die BASF-Mitarbeiter bekommen die Miete zudem direkt vom Gehalt abgezogen. Das hat auch für das Verhältnis zum Vermieter Konsequenzen: Beschwerden können durchaus auch über den Betriebsrat eingereicht werden, dann mit entsprechendem Nachdruck. »Hier arbeiten wir gut zusammen«, beschreibt Coleman das Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung, die in der Wohnungskommission traditionell über die Belegung der Wohnungen mitentscheidet – getreu dem Motto: »Wir vermieten hier an Kollegen – an die Aniliner!«



Alt- und Neubau in der Hüttenmüllerstraße

Von der Siedlungsgesellschaft zum Wohnungsunternehmen



Robert Bosch Wohnungsgesellschaft, Stuttgart

1936
gegründet

1990
aus SIGE
wird
WOGÉ

2.300
Wohnungen im
Bestand

30
neue
Wohnungen
jährlich

10,50 €/m²
nettokalt Miete
beim Neubau
in Renningen

60-95 m²
Wohnungsgröße
im Neubau



Der letzte Neubau der WOGÉ in Renningen

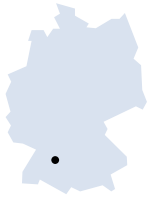
Michael Seiffert, Geschäftsführer der Robert Bosch Wohnungsgesellschaft, kann auf eine lange Unternehmensgeschichte zurückblicken: Bereits vor über 80 Jahren wurde die Robert Bosch-Siedlung gGmbH (SIGE) gegründet. Damals ging es allein um die Wohnraumversorgung der Mitarbeiter von Bosch. Mit zinsfreien Baudarlehen der Robert Bosch GmbH war die Gesellschaft in der Lage ihre Wohnungen zu bauen. Im Gegenzug erhielt das Unternehmen Belegungsrechte und konnte so entscheiden, wer aus der Belegschaft in die Wohnungen einzieht.

Mit der Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsrechts im Jahr 1990 verliert die SIGE ihre Gemeinnützigkeit und wird steuerpflichtig. Es folgt die Umbenennung in »Robert Bosch Wohnungsgesellschaft mbH« (WOGÉ). Im Laufe der Zeit ändert sich auch die Finanzierung des Unternehmens, das heute sämtliche Projekte selbst finanziert. Mit der Rückzahlung der zinslosen Kredite entfallen die Belegungsrechte für Bosch. Was dennoch beibehalten wird, sind die Wohnungskommissionen an den Bosch-Standorten, die sich aus Betriebsrat und teilweise Personalabteilungen zusammensetzen. »Wir melden der Kommission freie Wohnungen, und diese macht daraufhin Vorschläge für neue Mieterinnen und Mieter, die in der Regel auch

die Wohnung bekommen. Die Entscheidung liegt jedoch bei uns. Eine Win-Win Situation für Bosch und die WOGÉ«, erläutert Seiffert die derzeitige Praxis der Wohnungsvergabe.

»Die Bosch-Belegschaft ist selbstverständlich weiterhin unsere Zielgruppe. Interessenten, die nicht bei Bosch arbeiten, mieten bei uns jedoch zu den gleichen Konditionen. Eine Kopplung von Miet- und Arbeitsverträgen gibt es schon lange nicht mehr«, fasst Seiffert zusammen.

In den letzten Jahren wurde an mehreren Standorten in der Region Stuttgart neu gebaut. Im Durchschnitt entstehen so rund 30 Wohneinheiten pro Jahr, alle mit sehr guter Ausstattung. Der letzte Neubau mit 52 Wohnungen entstand in Renningen, gut 20 km westlich von Stuttgart. »Unsere Nettokaltmiete für diesen Neubau liegt durchschnittlich bei 10,50 EUR/m²«, erklärt Seiffert. Die Wohnungsbaugesellschaft baut vor allem kompakte Zwei- bis Vier-Zimmerwohnungen mit einer Größe von 60-95 m². Gerne würde Michael Seiffert noch mehr bauen, aber häufig gestaltet sich der Erwerb geeigneter Grundstücke schwierig. »Wenn wir mehr Grundstücke bekämen, könnten wir auch mehr bauen«, beschreibt er Ambition und Herausforderung der Wohnungsgesellschaft.



Gemeinsam arbeiten, gemeinsam leben

Karl-Schubert-Gemeinschaft, Filderstadt



Darstellung des Neubauvorhabens der Karl-Schubert-Gemeinschaft in Filderstadt

Die Karl-Schubert-Gemeinschaft ist eine Einrichtung für Menschen mit Behinderung und betreibt mehrere Standorte in der Nähe Stuttgarts. Sie bietet stationäres Wohnen in Wohngruppen und ambulant betreutes Einzel- oder Paarwohnen an. Das Wohnangebot wird durch Arbeit, Beschäftigung und Therapie in den eigenen Werkstätten ergänzt. Die anthroposophische Einrichtung verfolgt einen sozialtherapeutischen, inklusiven Ansatz.

Derzeit verfügt die Organisation bereits über ca. 20 Wohnungen für die Mitarbeiter. Diese Wohnungen sind durchgehend vermietet und werden stark nachgefragt. Aus diesem Grund plant der Verein den Bau neuer Wohnungen: Bis voraussichtlich 2020 sollen fünf weitere Wohnungen für die Mitarbeiter entstehen. Im Zuge dessen werden drei weitere Wohnungen für Wohngruppen als auch Räume für Tagesbetreuung und zur gemeinschaftlichen Nutzung errichtet. Die Flächen hierfür wurden angekauft.

Als Motivation für den Neubau in Filderstadt - einige Kilometer südlich von Stuttgart - beschreibt Tobias Braun, Verwaltungsleiter des Vereins, neben der Verfolgung eines inklusiven Ansatzes bei der Betreuung auch die Chance der Mitarbeitergewinnung: In Anbetracht eines angespannten Wohnungsmarktes ist die Bereitstellung

bezahlbaren Wohnraums eine Möglichkeit, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Im Falle eines Leerstands würden die Wohnungen auch an externe Interessierte vermietet. Angesichts der großen Nachfrage, sei damit allerdings nicht zu rechnen, so Herr Braun. Ein weiteres Plus: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen teilweise auch im Falle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses in der Wohnung bleiben.

Bei der Planung und dem Bau kooperiert die Einrichtung mit einem externen Architekten und einem Bauleiter. Sie werden für das Projekt auf Honorarbasis (HOAI) bezahlt. Verwaltung und Vermietung der Wohnungen nach Abschluss der Bauarbeiten sollen hingegen in Eigenregie durchgeführt werden. Als aufwendig und zeintensiv beschreibt Braun das Bauleitplanverfahren. Die Kommune Filderstadt ist jedoch im gesamten Prozess kooperativ und entgegenkommend gewesen und habe das Vorhaben von Anfang an unterstützt.

1973
gegründet

ca. 280
betreute
Beschäftigte

15
eigene
Werkstätten

20
Wohnungen im
Bestand

2018
Baubeginn

5
Wohnungen für
Angestellte
geplant

Unternehmen als Wohnungsanbieter

Lukas Siebenkotten (Deutscher Mieterbund)



Der Deutsche Mieterbund unterstützt das Thema »Mitarbeiterwohnen« aktiv. Was bewegt Sie, dieses Thema voranzutreiben?

In Deutschland, insbesondere in den Städten fehlen eine Million Wohnungen. Rund 400.000 neue Wohnungen, davon mindestens 200.000 neue Mietwohnungen, müssten pro Jahr fertiggestellt werden, um hier der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden und das bestehende Wohnungsdefizit schrittweise abzubauen. Um diese Fertigstellungszahlen tatsächlich zu realisieren, brauchen wir neben Wohnungsbaugesellschaften, Genossenschaften oder kommunalen Unternehmen weitere, vor allem auch private Investoren. Als neuer Akteur kommt hier die Wirtschaft in Betracht, d.h. die Unternehmen und Arbeitgeber, die vor Ort agieren. Es gilt, diese Akteursgruppe als Wohnungsinvestoren und Wohnungsanbieter zu gewinnen, eigentlich zurückzugewinnen. Denn die Unternehmen könnten dort Mietwohnungen bauen, wo bedarfsgerechte und bezahlbare Wohnungen am dringendsten benötigt werden: in den Städten, in der Nähe der Arbeitsplätze. Bezahlbare Mietwohnungen bergen gerade auf engen städtischen Wohnungsmärkten bei der Akquise von Fachkräften, sowie bei Mitarbeiterfindung und -bindung enorme Vorteile. Deshalb werden beim Mitarbeiterwohnungsbau Renditeerwartungen nicht im Vordergrund stehen. Letztlich ziehen die Menschen in die Städte, weil hier die Ausbildungs- und Arbeitsplätze sind. Sie brauchen dann aber auch Wohnungen, um hier lernen und arbeiten zu können.

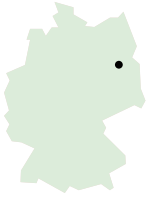
Was bedeutet Mitarbeiterwohnen aus Sicht eines Mieters?

Lukas Siebenkotten ist Bundesdirektor des Deutschen Mieterbundes (DMB). Für den DMB liegt die Bedeutung des Mitarbeiterwohnens vor allem in der Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums. Doch welche Folgen hat es für die Mieterinnen, Mieter und Unternehmen, wenn der Chef zum Vermieter wird? Und hilft das Mitarbeiterwohnen wirklich dabei bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen?

Mitarbeiterwohnen aus Sicht der Mieterinnen und Mieter bedeutet zunächst einmal bezahlbares und bedarfsgerechtes Wohnen, aber natürlich auch soziale Absicherung. Weil nicht zwingend rein renditeorientiert, müssen keine Mietpreissprünge befürchtet werden, und natürlich gilt auch hier das „normale“ Mietrecht, d.h. die bewährten Mieterschutzvorschriften. Das gilt selbstverständlich da, wo Unternehmen mit örtlichen Wohnungsbaugesellschaften oder Genossenschaften zusammenarbeiten, aber auch bei den von den Unternehmen selbst errichteten und verwalteten Wohnungen. Der Begriff des Mitarbeiterwohnens ist vielfältig. Er umfasst sowohl das Angebot klassischer Mietwohnungen, als auch das Angebot von Werksmietwohnungen, Dienstwohnungen oder von Wohnheimplätzen, unter Umständen nur, um einen vorübergehenden Wohnungsbedarf abzudecken. Entscheidend aber ist, dass Mitarbeiterwohnen das Angebot an Wohnungen vor Ort erweitert.

Trotzdem ist das ja eine eher untypische Situation: Welche Folgen hat es, wenn der Chef auch der Vermieter ist?

Der Arbeitgeber, der gleichzeitig Vermieter ist, unter Umständen die Verknüpfung von Arbeits- und Mietvertrag, das sind heute eher untypische Situationen. Natürlich kann es da Probleme geben: Wenn bei einem Arbeitsplatzwechsel unter Umständen der Verlust der Wohnung droht. Wenn Mieterrechte gegenüber dem Arbeitgeber geltend gemacht werden müssen oder wenn nervige Arbeitskolleginnen und -kollegen auch noch Nachbarn sind. Aber die durchaus positive Kehrseite der Medaille kann auch ein starker Zusammenhalt unter Nachbarn sein. Von der Fahrgemeinschaft bis zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten ist hier vieles möglich.



Investor baut für Pflegekräfte

Hemsö, Berlin



Jens Nagel ist Geschäftsführer der Hemsö GmbH in Deutschland. Der schwedische Konzern betreut als Immobilienverwalter Einrichtungen der sozialen Infrastruktur, hauptsächlich Pflegeeinrichtungen. Um als Dienstleister für Sozialträger wie beispielsweise die Caritas attraktiv zu sein, nehmen sich Nagel und sein Unternehmen aktuell der Probleme seiner Kunden an. Aus diesem Grund denkt der Investor das Mitarbeiterwohnen bei seinen Neubau- und Sanierungsvorhaben mit.

Herr Nagel, Ihr Unternehmen hat sich auf die Vermietung von Sozialimmobilien spezialisiert. Wie kommen Sie zum Thema Mitarbeiterwohnen?

Wir verwalten über 40 Altenpflegeheime in ganz Deutschland. Die Betreiber der Einrichtungen sind unsere Mieter. Mit dem operativen Geschäft der Pflegeheime selbst haben wir eigentlich nichts zu tun. Dennoch denken wir im Moment im Zuge der Sanierung einer Pflegeimmobilie auch darüber nach, Wohnungen für Mitarbeiter zu bauen.

Sie beschäftigen sich also mit der Wohnsituation der Angestellten ihrer Mieter? Ist das nicht ein weiter gedanklicher Weg für einen Investor?

Nicht unbedingt! Als Vermieter sind wir an einer nachhaltigen Geschäftspartnerschaft mit den Betreibern der Einrichtungen interessiert. Der Bedarf an Pflegeplätzen steigt in Deutschland stetig. Das größte Risiko für unsere Mieter ist inzwischen, kein adäquaten Fachkräfte für die hochwertige Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner in den Einrichtungen zu finden. Insbesondere in den Ballungszentren ist das eine



Das DRK Darmstadt denkt bei der Sanierung dieses Pflegeheims auch über Wohnungen für die Beschäftigten nach

Mammutaufgabe. Betriebliche Wohnungen, für die eigenen Beschäftigten anbieten zu können, ist Teil einer Lösung.

Wieso ist das Thema Mitarbeiterwohnen im Bereich Pflege besonders relevant?

Der Bedarf nach Pflegeplätzen ist häufig dort am höchsten, wo auch die Grundstückspreise und die Wohnungspreise am stärksten in den letzten Jahren gestiegen sind: in den Ballungszentren und den daran angrenzenden Regionen. Dort ist es schwierig überhaupt noch bezahlbare neue Pflegeplätze entstehen zu lassen. Da die Betreiber nur wenig Spielraum bei den Einkommen ihrer Angestellten haben, müssen Sie

im Wettbewerb um Fachpersonal neue Wege gehen. Eine günstige Wohnung in Arbeitsplatznähe ist dabei ein entscheidender Vorteil.

Fallen Arbeits- und Wohnort bald bei allen ihren Pflegeeinrichtungen zusammen?

(lacht) Nein, nein! Wir stehen da noch am Anfang. Häufig müssen für eine Nutzung der Immobilien als normaler Wohnraum komplexe Genehmigungsverfahren durchschritten werden – auch wenn es sich nur um eine Teilnutzung handelt. Helfen würde uns, wenn bei neuen Einrichtungen oder Umbauten pauschal ein gewisser Anteil an Wohnungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen könnten. Und das ohne großen bürokratischen Aufwand.

Partnerschaft auf Augenhöhe

GEWOBA Nord: Kooperation mit einer Genossenschaft



Dirk Schmid ist Prokurist der GEWOBA Nord und für das Management der Bestandsgebäude zuständig. Die Genossenschaft kooperiert zur Zeit mit einem Hotelleriebetrieb auf Sylt bei einem Neubauvorhaben von Wohnungen für die Hotelangestellten. Wir haben uns mit ihm zu den Hintergründen, Vorteilen und Herausforderungen der Kooperation ausgetauscht.

Die GEWOBA Nord hat gemeinsam mit dem A-Rosa Hotel auf Sylt Wohnungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebaut. Wie kam die Kooperation zustande?

Der Wohnungsmarkt auf Sylt ist extrem angespannt. Als das A-Rosa Hotel expandieren wollte, verpflichtete die Gemeinde List das Unternehmen dazu, auch Wohnungen für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bauen. Das Hotel kam daraufhin auf unsere Genossenschaft zu und wir überlegten gemeinsam, wie wir die verschiedenen Anforderungen von Gemeinde und Hotel zusammenbringen können.

Und wie genau sieht diese Kooperation aus?

Unsere Genossenschaft kaufte die Fläche, auf der die Wohnungen heute stehen. Gemeinsam mit dem Hotel planten wir den Neubau der Personalapartments. Dabei haben wir darauf geachtet, die über 100 Wohnungen an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszurichten. Nach Abschluss

der Bautätigkeit vermieteten wir alle Wohnungen en bloc an das A-Rosa. Das Hotel kümmert sich eigenständig um das Mietermanagement.

Welche Erfahrungen haben Sie in der Kooperation gemacht?

Die Kooperation funktioniert sehr gut. Wir als Genossenschaft haben einen Generalmietvertrag mit dem Hotel und kümmern uns bspw. um die Betriebs- und Heizkostenabrechnungen und die Instandhaltung der Gebäude. Das A-Rosa kümmert sich um kleinere Reparaturen und übernimmt vor allem die Vermietung und Wohnungsvergabe. Kurzum: Wir haben einen zuverlässigen Mieter und das Hotel einen kompetenten Ansprechpartner gefunden.

Welche Tätigkeiten kann eine Genossenschaft in einer solchen Kooperation anbieten?

Grundsätzlich sind da verschiedene Konstellationen denkbar. Von der Planung und Realisierung des Bauprojekts über die Generalvermietung

an den Arbeitgeber bis hin zur Verwaltung der einzelnen Mietverträge und einem vollen Service-Paket sind Genossenschaften zuverlässige und kompetente Berater.

Was macht das Modell des Mitarbeiterwohnens aus Ihrer Sicht so interessant?

Alle Seiten profitieren! Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen guten Wohnraum zu fairen Preisen. Für die Unternehmen spielt die Wohnungen eine enorme Rolle in der Akquise und Bindung von Fachkräften. Wir als Genossenschaft bekommen einen zuverlässigen Mieter und nebenbei wird der lokale Wohnungsmarkt entspannt. Es ist ein tolles Modell für alle Beteiligten.

Würden Sie wieder mit einem gewerblichen Unternehmen kooperieren?

Ja, jederzeit.



»Alle Seiten profitieren! Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen guten Wohnraum zu fairen Preisen. Für die Unternehmen spielen die Wohnungen eine enorme Rolle in der Akquise und Bindung von Fachkräften.«

Dirk Schmid, Prokurist der GEWOBA Nord

Die Mitarbeiterwohnungen des A-Rosa Hotels

Das A-Rosa Hotel Sylt wollte in exponierter Lage expandieren. Die Gemeinde Sylt knüpfte ihre Zustimmung zu den Bauplänen an die Errichtung von Wohnungen. Daraufhin kooperierte das Hotel mit der GEWOBA Nord. Die Genossenschaft erwarb die Fläche, baute die Wohnungen und vermietet die Wohnungen seit 2010 en bloc an das Hotel.

Knapp ein Drittel der insgesamt 101 Wohnungen wurde mit Mitteln der sozialen Wohnraumförderung errichtet und wird entsprechend an Personen mit Wohnberechtigung vermietet. Die Wohnungen variieren in ihrer Größe zwischen 41 m² und 112 m². Vom Auszubildenden bis zur leitenden Fachkraft lebt eine bunte Belegschaftsmischung in den Wohnungen.



Die Mitarbeiterhäuser des A-Rosa Hotels auf Sylt

1940
gergründet

11^{Tsd.}
Genossenschafts-
mitglieder

5.700
Wohnungen

6,00 €/m²
durchschnittlich
nettokalt

Wohnen, wo andere Urlaub machen

Das Ahlbeck Hotel und Spa, Usedom

2011

Erwerb des
Grundstücks

2013

Fertigstellung
und
Erstbezug

1,2^{Mio.€}
Investitions-
summe

12
Azubis finden in
den modernen
WGs Platz

2
Häuser
für die
Beschäftigten



Blick vom Hotel auf das Seeheilbad Ahlbeck (Usedom)

Das Ahlbeck & Spa-Hotel liegt auf der Insel Usedom »direkt an der Strandpromenade im Herzen des Seebades Ahlbeck. Seeblick gibt es hier aus vielen Zimmern und Suiten. Der wunderschöne weiße Sandstrand ist nur einen Steinwurf entfernt.« Doch diese Lage – malerisch beschrieben auf der Website des Hotels – birgt auch Herausforderungen. »Wir sind hier auf einer Insel, das macht die Auswahl an potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwierig«, erläutert Petra Bensemann, Direktorin des Hotels. Um neue Angestellte zu werben und dauerhaft an den Betrieb zu binden, sei es nötig fördernde Maßnahmen zu ergreifen.

Um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken, setzt das Boutique-Hotel auf verschiedene Maßnahmen. Dazu gehören die Übernahme von Kitabeiträgen, die Ausstellung von Tankgutscheinen und die entgeltfreie Nutzung des eigenen Fitnessstudios für Angestellte. Seit längerem kommt auch das Angebot von Mitarbeiterwohnungen dazu.

»Zunächst haben wir Ferienwohnungen in der Umgebung für unsere Belegschaft angemietet«, erklärt Bensemann. Doch diese externe Lösung erwies sich als nicht nachhaltig. »Die Ferienwohnungen haben bei uns dauerhaft Kosten verursacht. Hinzu kamen Unsicherheiten bei der Anmietung«, berichtet Bensemann von den gemachten Erfahrungen.

Als sich im Jahr 2011 die Möglichkeit bietet, ein Grundstück unweit des Hotels zu kaufen, ist für die Geschäftsführung klar: Diese Fläche eignet sich hervorragend für die ersten betriebseigenen Mitarbeiterwohnungen. In Kooperation mit örtlichen Bauunternehmen entstehen in kurzer Zeit vier Häuser. Drei der vier Gebäude werden als Mietshäuser an Angestellte und externe Interessenten vermietet. »In einem der Häuser haben wir spezielle Wohnungen für Wohngemeinschaften geschaffen. Dort wohnen je zwei bzw. vier von unseren Azubis.« Im vierten Gebäude entstehen Eigentumswohnungen, die



»Zunächst haben wir Ferienwohnungen in der Umgebung für unsere Belegschaft angemietet. Die Ferienwohnungen haben bei uns dauerhaft Kosten verursacht. Hinzu kamen Unsicherheiten bei der Anmietung «

Petra Bensemann, Direktorin des Ahlbeck Hotel und Spa

einzelnen zum Verkauf angeboten werden. Diese gemischte Nutzung hilft bei der Finanzierung des Bauvorhabens und ermöglicht am Ende niedrige Mietpreise auf Niveau des örtlichen Mietspiegels.

Die Bewirtschaftung und Verwaltung übernimmt das Hotel selbst. Freie Wohnungen werden zwar bevorzugt an die eigene Belegschaft vergeben. Allerdings kommen bei fehlender Nachfrage aus den eigenen Reihen auch externe Mieter in Frage. Auf lange Sicht sind die Wohnungen insbesondere wegen der langen Bleibeperspektive attraktiv. Denn: Auch bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses können die ehemaligen Angestellten wohnen bleiben. Das Wohnungsangebot deckt im Moment die Nachfrage der eigenen Belegschaft. Der Bau weiterer Wohnungen ist daher nicht geplant. »Wir können dieses Konzept jedoch nur jedem weiterempfehlen« resümiert Direktorin Bensemann.



Ein fertiggestelltes Haus mit Mitarbeiterwohnungen



Richtfest der Mitarbeiterwohnungen

Junges Wohnen Ingolstadt: »Win-Win« durch Kooperation vor Ort

GWG Ingolstadt und Audi

2015

Fertigstellung
des *GreenHouses*

39

Ein-Zimmer-
Wohnungen

30

der Wohnungen
sind für Audi
reserviert

410€

monatliche
Warmmiete

237

weitere Wohnungen
geplant

2020

Fertigstellung der
geplanten
Wohnungen

Die Geschicke der Stadt Ingolstadt sind eng mit dem Wohle Audis verknüpft. Beim ursprünglich in Zwickau gegründeten Automobilhersteller arbeitet rechnerisch jeder dritte Bewohner der bayerischen Donaustadt. Hinzu kommt eine Vielzahl von Arbeitsplätzen bei ortsansässigen Zulieferern.

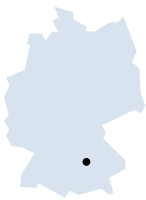
Gutes Personal spielt für ein innovationsgetriebenes Unternehmen in der Größenordnung von Audi eine wichtige Rolle. Die Belegschaft von morgen bildet der Konzern daher in Teilen selbst aus. Vom Schülerpraktikum über die klassische Ausbildung bis hin zum Praktikum im Studium und Trainee-Stellen für Hochschul-Absolventen bietet das Automobilunternehmen viele Einstiegsmöglichkeiten an. »Jedes Jahr absolviert eine große Zahl an jungen Menschen eine Ausbildung oder ein

Praktikum bei Audi in Ingolstadt. Daher gibt es einen sehr großen Bedarf an günstigen Wohnangeboten mit zeitlich befristeter Dauer«, erklärt Dr. Ute Röding, Leiterin Corporate Citizenship bei Audi.

Da günstiger Wohnraum in der Donaustadt knapp ist, suchte das Unternehmen den Kontakt zum kommunalen Wohnungsunternehmen – der Gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaft Ingolstadt, kurz GWG. Gemeinsam mit GWG-Geschäftsführer Peter Karmann wurde eine Lösung gesucht und gefunden: »Unter dem Namen *GreenHouse* haben wir ein ehemaliges Bürogebäude in Ein-Zimmer-Apartments umgewandelt. Von den insgesamt 39 Wohnungen darin sind 30 Einheiten für die Audi-Belegschaft reserviert.« Die kleinen Wohnungen sind voll



Das *GreenHouse*: Heute befinden sich in dem ehemaligen Bürogebäude 39 Ein-Zimmer-Apartments



»Wir freuen uns mit diesen bezahlbaren Angeboten den Wohnungsmarkt in Ingolstadt zu ergänzen.«

Peter Karmann, Geschäftsführer der GWG Ingolstadt



Die Wohnungen des GreenHouse werden möbliert vermietet. Die Einrichtung präsentiert sich in schlichten, hellen Tönen mit einigen farblichen Akzenten

möbliert. Sie werden für derzeit 410 EUR monatlich vermietet – Internet und Strom inklusive.

Das Audi-Kontingent ist dabei allein Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ausbildung, dualem Studium und anderen Qualifizierungsmaßnahmen vorbehalten und wird nur zeitlich begrenzt vergeben. »Die Wohndauer ist befristet und an die Dauer des jeweiligen Aus- und Fortbildungsverhältnisses gekoppelt«, erläutert Peter Karmann die Mietpraxis. »Bei der Bewerbung um eine Wohnung muss ein entsprechender Arbeitsvertrag mit Audi vorliegen.«

Die ersten Wohnungen wurden 2015 bezogen. Laut GWG und Audi ist das Projekt nach zwei Jahren ein Gewinn für beide Seiten: »Anfangs gab es noch Bedenken, ob das Angebot nachgefragt wird. Mittlerweile ist das Modell ein großer Erfolg und quasi Selbstläufer«, freut sich Dr. Röding über die hohe Nachfrage. Die Auslastung der Wohnungen sei sehr hoch, »es gibt quasi keinen

Leerstand«, ergänzt Karmann. Für ihn ist dieser Vorteil wertvoll genug. Ein finanzieller Vorteil hingegen entsteht zwischen den beteiligten Partnern nicht, so dass auch das leidige Problem des geldwerten Vorteils für die Beschäftigten gar nicht erst auf den Tisch kommt.

Die Erfahrungen aus den letzten Jahren münden jetzt in einer Erweiterung des Angebots. »Wir haben die Kooperation mit Audi auch anderen Unternehmen in Ingolstadt und

Umgebung vorgestellt. Es gibt eine Reihe von kleinen Handwerksbetrieben, aber auch größeren Firmen in der Region. Die Betriebe warten regelrecht darauf, dass Ihnen so etwas angeboten wird«, beschreibt Karmann die Reaktion der lokalen Wirtschaft.

Bis 2020 sollen daher 237 weitere Wohnungen entstehen. Neben den klassischen Ein-Zimmer-Apartment soll es auch Wohnungen mit zwei und drei Räumen geben, die für Wohngemeinschaften konzipiert sind. In den Erdgeschossbereichen entstehen zusätzliche Gemeinschaftsflächen. Aus Sicht von Peter Karmann lohnt sich das Projekt für die GWG, Audi und ganz Ingolstadt: »Wir freuen uns mit diesen bezahlbaren Angeboten den Wohnungsmarkt in Ingolstadt zu ergänzen. Die Apartments für Menschen in Ausbildung leisten einen Beitrag zur positiven Entwicklung der lokalen Wirtschaft. Davon profitiert ganz Ingolstadt!«



Das GreenHouse im Modell

Blick über den Tellerrand

Neuer Mitarbeiterwohnungsbau international

Gute Beispiele für das neue Mitarbeiterwohnen finden sich selbstverständlich nicht nur in Deutschland. Auch in anderen Ländern tragen Unternehmen zur Wohnraumversorgung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Von Japan über Österreich bis hin zu den USA finden sich weltweit gute Beispiele für zeitgemäße Realisierungen.

Das Silicon Valley gilt als Inbegriff von Technologie und Moderne. Hier explodierten die Mieten in den letzten Jahren: So stiegen die Mieten in San Francisco zwischen 2010 und 2017 um fast 50%. Die Grundstückspreise der Sand Hill Road in San Mateo, in der die Wurzeln vieler Tech-Firmen liegen, gehören zu den teuersten der Welt. Für diesen Preisanstieg ist zum Großteil die örtliche, boomende IT-Branche verantwortlich. Doch genau diese Umstände werden Facebook, Google und co. jetzt zum Verhängnis: Selbst die in der Regel gut bezahlten

Angestellten sind teilweise nicht mehr in der Lage, sich mit Wohnraum zu versorgen. Das schmälert die Attraktivität der Unternehmen für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erschwert die Suche nach gut ausgebildeten Fachkräften.

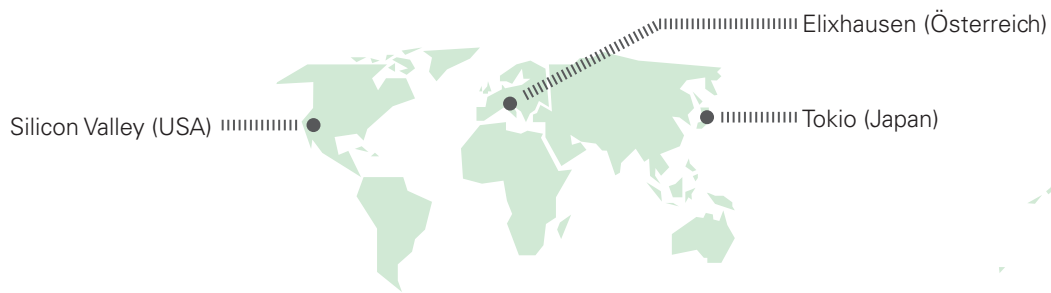
Um auf dieses Problem zu reagieren und zur bezahlbaren Wohnraumversorgung der eigenen Angestellten beizutragen, plant Facebook nun den Stadtteil »Willow Campus«. Dieser soll angrenzend an das Firmengelände gebaut werden. Neben 1.500 Wohnungen sollen hier auch öffentliche Plätze, Geschäfte und Büros entstehen. 15% der Wohneinheiten sollen unter dem Marktwert angeboten werden. Auch Google plant in der Region zur Zeit den Bau von 300 Wohnungen in kostengünstiger, modularer Bauweise. Ziel ist es auch, hier der hohen Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt – verursacht auch durch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zu begegnen.

Im Gegensatz zu diesen aktuellen Entwicklungen hat der Werkswohnungsbau in Japan bereits eine lange Tradition. Die japanische Sprache verfügt hierfür sogar über ein eigenes Wort: »Shataku«. Nach dem Zweiten Weltkrieg etablierte sich die Kultur der »company society«. Das bedeutet, dass Unternehmen maßgeblich zur sozialen Versorgung – unter anderem auch von Wohnungen – der eigenen Angestellten und deren Familien beitragen. In Japan bieten 78% der Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern eigene Wohnungen an.

Das Architekturbüro »Tomoyuki Kurokawa Architects« zeigt, dass nicht nur große Unternehmen diese Kultur pflegen. Das neugebaute Stadthaus im Bezirk Meguro in der Millionenmetropole Tokio bietet nicht nur Raum für das Büro des Bauherren. In dem modernen Neubau sind auch acht Mitarbeiterwohnungen sowie Wohnungen für Studierende untergebracht. Die Gemeinschaftsbereiche im Erdgeschoss sollen das Miteinander und die Kommunikation der Bewohnerinnen und Bewohner fördern.



Angrenzend an den Facebook-Firmensitz soll der neue Stadtteil Willow Campus (Kalifornien) entstehen



Im dicht bebauten Stadtteil Meguro (Tokio) entsteht das Wohnhaus von »Tomoyuki Kurokawa Architects«

Um Beispiele im internationalen Kontext zu finden, reicht allerdings schon ein kürzerer Blick über den Tellerrand. Auch Unternehmen europäischer Nachbarn wie Österreich zeigen, wie modernes Mitarbeiterwohnen aussehen kann.

Die 3.000-Einwohner Gemeinde Elixhausen im Bundesland Salzburg ist die Adresse des Romantikhotels Gmächl. Das familienbetriebene Hotel umgarnt allerdings nicht nur seine Gäste mit verlockenden Angeboten, sondern seit

neuestem auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Fertigstellung des Mitarbeiterhauses im Jahr 2013 schafft der Hotellerie-Betrieb 36 Wohnungen und ein Fitnessstudio. Die Versorgung mit komfortablem Wohnraum soll zur Gesundheit und der optimalen Regeneration der Köchinnen und Köche sowie der Hotelfachangestellten beitragen. Dies soll die Qualität des Services und somit auch die Zufriedenheit der Gäste garantieren.

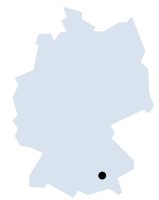
Das Engagement des Betriebs kommt an. Der Beweis hierfür ist die Zertifizierung als »Best-for-People-Betrieb«, eine Auszeichnung, die besonders arbeitnehmerfreundliche Gastronomie und Hotellerie Betriebe - auf der Grundlage von Mitarbeiterbefragungen - auszeichnet. Darüber hinaus ist es die Ambition der Familie Gmächl als österreichischer Vorzeige-Gastronomiebetrieb ein Zeichen zu setzen und so eine Vorbildfunktion einzunehmen.

Die Projekte aus den USA, Japan und Österreich verdeutlichen die Relevanz des Mitarbeiterwohnens in unterschiedlichen Teilen der Welt. Darüber hinaus illustrieren sie die Vielfalt der involvierten Branchen - von IT und Tech-Industrie bis zur klassischen Gastronomie sowie die verschiedenen Kontexte - vom urbanen Tokio bis zur ländlichen Idylle von Elixhausen.



Der Traditionsbetrieb Gmächl (Österreich) in den 1920er Jahren

Reaktivierung des betrieblichen Wohnungsbaus



Stadtwerke München

9.700
Beschäftigte

600
Wohnungen im Bestand

500
neue
Wohnungen
bis 2021 geplant

70
Wohnungen
in den Jahren 2016
und 2017 realisiert

120 Mio.€
Gesamtbudget
für den Neubau

6,32 Mrd. €
Umsatz
in 2016

Es ist kein Geheimnis: München ist die Stadt Deutschlands mit dem wohl angespanntesten Wohnungsmarkt. Wohnraum – insbesondere bezahlbarer – ist ein knappes Gut. Leidtragende sind neben Bewohnerinnen und Bewohnern der Stadt auch die vor Ort ansässigen Unternehmen wie die Stadtwerke München. Denn die aktuelle Situation auf dem Wohnungsmarkt erschwert die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das kommunale Versorgungsunternehmen möchte deshalb aktiv gegensteuern und hat dazu den betrieblichen Wohnungsbau reaktiviert. »Dass wir unseren Mitarbeitern eigene Wohnungen anbieten können, ist eine von mehreren Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Arbeitgebermarke«, erklärt Peter Kadereit, Leiter der Immobilienabteilung im Konzern. Doch nicht nur die eigene Attraktivität als Arbeitgeber soll gesteigert werden. Auch die generelle Entlastung des Münchner Wohnungsmarkts ist ein Anliegen des Unternehmens.



Symbolische Schlüsselübergabe für die neuen Wohnungen der Stadtwerke in der Kuglerstraße.

Die Ambitionen der Stadtwerke München sind umfangreich. Bis zum Jahr 2021 sollen 500 neue Wohneinheiten zu den 600 Bestandswohnungen hinzukommen. 70 Wohnungen wurden in den Jahren 2016 und 2017 fertiggestellt. Ziel ist es, ein differenziertes Angebot zu schaffen, dass sich an den Bedürfnissen der Belegschaft orientiert. Geplant ist dabei überwiegend der Bau von Zwei- bis Drei-Zimmerwohnungen an sechs betriebseigenen Standorten.



Neubauvorhaben in der Dantestraße

Der eigene Gewinn steht bei den Vorhaben nicht im Fokus: »Würden wir unsere Grundstücke verkaufen, statt darauf Wohnungen zu errichten, könnten wir zweifellos eine höhere Rendite erzielen«, sagt Peter Kadereit. Vielmehr will das Unternehmen günstigen Wohnraum nach Vorgaben der Stadt schaffen und so auch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe wahrnehmen. Die Preise für die neuen Wohnungen orientieren sich am lokalen Mietspiegel und liegen damit deutlich unter vergleichbaren Neuvertragsmieten. Somit entsteht auch kein steuerpflichtiger geldwerter Vorteil für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Über die Belegung entscheiden die Stadtwerke selbst. Die Vergabe der Wohnungen erfolgt anhand eines Punktekatalogs, der Faktoren wie den sozialen Status oder das Einkommen der Angestellten einbezieht. Die Mietverhältnisse sind an das Arbeitsverhältnis geknüpft. Einzige Ausnahme: Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die in Rente gehen, können in den Stadtwerke Wohnungen bleiben.

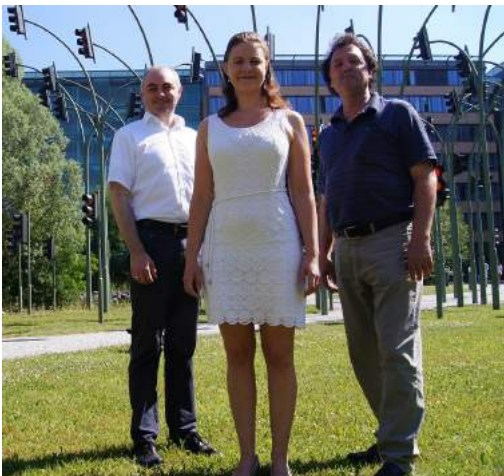
»Meiner Ansicht nach wird der Werkswohnungsbau in den kommenden Jahren bundesweit an Bedeutung gewinnen«, resümiert Kadereit. Die Stadtwerke München nehmen hierbei eine Vorreiterrolle ein und zeigen wie neues Mitarbeiterwohnen aussehen kann.



Betriebsrat initiiert Genossenschaft

Stadtwerkschaft München

Im Jahr 2014 fassen die Betriebsräte der Stadtwerke München einen Beschluss. Sie wollen die Gründung einer eigenen Wohnungsgenossenschaft initiieren. Das Interesse ist dabei von Anfang an groß: »Bei der ersten Infoveranstaltung kamen gut 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Sparten des Konzerns«, erläutert Pia Fuchs, Mitglied des Vorstands der Genossenschaft.



Stadtwerkschaft-Vorstand Thorsten Bockmühl, Aufsichtsratsmitglied Steffi Engelhardt und Aufsichtsratsvorsitzender Karl Geigenberger im Innenhof der Stadtwerke-Zentrale (v.l.)

Nach vielen Monaten der intensiven Vorbereitungen beginnt der offizielle Gründungsprozess im Januar 2017 mit 31 Genossenschaftsmitgliedern. Seitdem bietet die Genossenschaft monatliche Beratungstermine an und wächst um gut 10 Mitglieder pro Monat. Mitglied der Genossenschaft kann prinzipiell jeder und jede werden. Allerdings haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtwerke München und ihrer Tochtergesellschaften die Aussicht, Wohnrecht zu erhalten. In der Satzung der Genossenschaft heißt es dazu: »Die Wohnprojekte sollen langfristig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zugutekommen, die durch ihre tägliche

Arbeit einen Beitrag für die Münchner Daseinsvorsorge schaffen.«

Als Vorbild dienen der „jüngsten betriebsnahen Genossenschaft Münchens“ dabei die alten Genossenschaften, die von Beschäftigten vor etwa 100 Jahren gegründet wurden. Pia Fuchs: »Die Genossenschaft ist eine ideale Alternative zum Eigenheimmodell. Was der Einzelne alleine nicht stemmt, kann er in der Gemeinschaft mit Gleichgesinnten verwirklichen. Das ist das Grundprinzip der Genossenschaft. Und unsere Stärke.«



Gruppenfoto des Gründungstag der Genossenschaft im Januar 2017

Im Moment bereitet die Genossenschaft die Teilnahme an Konzeptvergaben der Stadt München vor. Dabei schreibt die bayerische Landeshauptstadt Flächen exklusiv für Genossenschaften aus. Diese Flächen werden nicht nach dem höchsten Preis, sondern dem besten Gesamtkonzept vergeben und müssen bestimmte Vorgaben bezüglich der späteren Miete einhalten.

Noch wird die gesamte Arbeit in der Genossenschaft von den Mitgliedern in ihrer Freizeit erbracht. Ob Pressesprecherin oder Architekt – jedes Knowhow ist willkommen. Für die konkrete Planung und den Bau sind dann Kooperationen mit externen Architekten, Projektentwicklern und möglicherweise auch anderen Genossenschaften angedacht.

2017
gegründet

300
Erstinteressierte

79
Genossenschafts-
Mitglieder

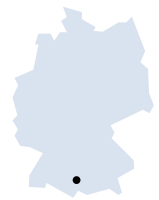
10
neue Mitglieder
pro Monat

20%
Sozialwohnungen
in Planung

7,50
-11,00€/m²
nettokalt
nach „Münchner
Modell“

Backe, backe, Häusle baue

Bäckerei Häussler, Memmingen



1915
gegründet

Schon seit über 100 Jahren wird bei Häußlers in Memmingen gebacken. Zur Bäckerei Häußler – ein Familienunternehmen in der dritten Generation – gehören mittlerweile 16 Filialen. Die meisten davon befinden sich unweit der Iller an der Landesgrenze zwischen Bayern und Baden-Württemberg. Die vielen Filialen zeigen, dass das Geschäft mit Häußlers Brot und Brötchen in Schwaben grundsätzlich gut läuft.

180
Beschäftigte

Allerdings fällt es immer schwerer Arbeitskräfte für seine verschiedenen Standorte zu finden, erläutert Geschäftsführer Hermann Markus Häußler. Viele seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten zu Tagesrandzeiten, und auch beim Lohn kann der mittelständische Handwerksbetrieb nicht mit anderen Industrieunternehmen in der Umgebung mithalten. »Wir wollen daher mit einer besonders guten Arbeitsatmosphäre auf uns aufmerksam machen«, erklärt Häußler die neuesten Pläne, selbst Wohnraum für die Beschäftigten anzubieten.

16
Filialen

»Die Mietpreise in Memmingen sind in den letzten Jahren enorm gestiegen, Memmingen gehört mittlerweile fast schon zum Speckgürtel Münchens. Für unsere Angestellten ist das kaum noch erschwinglich.« Bereits in der Vergangenheit hat das Unternehmen seine Beschäftigten bei der Wohnungssuche unterstützt. Nun soll selbst gebaut werden, auf einem Grundstück in Unternehmensbesitz.

400_{m²}
Neubau geplant

8,34_{€/m²}
durchschnittliche
Neubaumiete
in Memmingen



Regelmäßig werden Backevents und Führungen durch den Betrieb angeboten

Neben Büros und Verkaufsräumen sollen auf den gut 400 m² Fläche auch Wohnungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen. Die genaue Zahl, Zuschnitte und Preise der Wohnungen stehen dabei zwar noch nicht fest, allerdings soll sich das Angebot an alle Beschäftigten des Backwarenbetriebs richten. Die Bäckerei führt dazu mit der Stadt bereits erste Gespräche und hofft, dass die Planungen bald konkreter werden. In guter schwäbischer Tradition könnte es dann bald heißen: »Backe, backe, Häusle baue.«



Ein Mitarbeiter bei der Herstellung von Brot

Mitarbeiterwohnen – Relevanz für die Wohnraumentwicklung

Prof. Dr. Martin Haag (Stadt Freiburg)



Wohnungen für die eigene Belegschaft anzubieten – davon können Unternehmen und Angestellte profitieren. Mitarbeiterwohnungen können aber auch zu einem Baustein in der kommunalen Praxis werden. Prof. Dr. Martin Haag, Bürgermeister der Stadt Freiburg und unter anderem zuständig für Stadtentwicklung und Bauen, beschreibt die Relevanz des Themas aus Sicht einer Kommune.

Mit ihrem angespannten Wohnungsmarkt steht die Stadt Freiburg seit einigen Jahren unter den Top 3 der Großstädte in Deutschland. Dies ist Ausdruck einer sehr erfreulichen und andauernden Attraktivität. Als Universitätsstadt mit einem hochqualifizierten Dienstleistungssektor zieht Freiburg zahlreiche Studierende und Hochqualifizierte an, die gerne in Freiburg bleiben. Untersuchungen prognostizieren eine weiter wachsende Bevölkerung und Zahl an Haushalten.

Sehr frühzeitig hat die Stadt Freiburg die Weichen zur Bearbeitung des Problems gestellt. Mit dem „Kommunalen Handlungsprogramm Wohnen in Freiburg“ beschließt die Stadt ein integriertes Vorgehen, welches insbesondere den Neubau von 1.000 Wohneinheiten pro Jahr für alle Nachfragegruppen fokussiert. Räumlich legt der 2016 verabschiedete Perspektivplan die Grundlage für die Entwicklung der Stadt mit konkreten Entwicklungsgebieten gelegt. Parallel zur Aufstellung des neuen Flächennutzungsplans (FNP) treibt die neu eingerichtete Projektgruppe „Neue Wohnbauflächen“ (ProWo) die Wohnraumentwicklung an 5 Pilotflächen voran. Das „Freiburger Bündnis für Wohnen“ bringt die relevanten Akteure zusammen. Erarbeitet werden nachhaltige Lösungen für den angespannten Wohnungsmarkt in Freiburg.

Dabei gerät auch die dauerhaft kostengünstige Wohnraumversorgung in den Blick. Neben der städtischen Wohnungsbaugesellschaft, den lebendigen Genossenschaften können auch Arbeitgeber wichtige Akteure sein, indem sie den Neubau von Mitarbeiterwohnungen ins Auge fassen, im Interesse ihrer Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter und

im Eigeninteresse. Herausragendes Beispiel ist die Universitätsklinik Freiburg, welche im Zusammenhang mit einer ProWo-Fläche die Entwicklung von 600 Personalwohnungen vorantreibt. Wohnbauentwicklung zielgerichtet vorantreiben und die Akteure bei der Projektentwicklung unterstützen. Mitarbeiterwohnen kann hier ein wichtiger Baustein sein.

Hier liegt ein wichtiger Ansatz für die Kommunen: Wohnraum schaffen in Partnerschaft mit unterschiedlichen Akteuren. Dabei kann neben anderen Wegen der Wohnraumbereitstellung auch Mitarbeiterwohnen einen relevanten Beitrag leisten.



Die Innenstadt Freiburgs im Luftbild

Selber bauen macht attraktiv

Schmid Alarm, Gauting

1973
gegründet

50
Beschäftigte

5
Jahre von der
Idee zum
Bauantrag

2018
Baustart

18
neue
Wohnungen

7,50 €/m²
durchschnittlich
nettokalt

Tobias Schmid sucht gern pragmatische Lösungen. Der Geschäftsführer leitet den Familienbetrieb Schmid Alarm seit über 10 Jahren. Die Starnberger Firma vertreibt und installiert elektronische Sicherheitssysteme für Kunden im privaten und gewerblichen Bereich: Alarmanlagen, Videoüberwachung, Brandmeldesysteme. Im Geschäft mit Sicherheit spielt Vertrauen für die Kunden eine große Rolle – und das wird von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt. Die eigene Belegschaft gehört daher zum wichtigsten Kapitel für das Unternehmen. Neue Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden, stellt das mittelständische Unternehmen dabei immer mehr vor Herausforderungen. Eine bezahlbare Wohnung oder gar ein Eigenheim im noblen Starnberg zu finden, ist für viele seiner Angestellten mittlerweile fast unmöglich.



Ein Mitarbeiter beim Anbringen einer Kamera

Im Kampf um gute Arbeitskräfte geht das Unternehmen deshalb neue Wege. »Wir brauchen Marketing nicht nur für unsere Kunden, sondern zunehmend auch für neue Mitarbeiter«, erklärt der Geschäftsführer seine Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. Mit eigenen Wohnungen will er künftigen Bewerbern und aktueller Belegschaft

den Arbeitsplatz in seinem Unternehmen schmackhaft machen. »Die Überlegungen dazu begannen bereits vor fünf Jahren. Jetzt sind wir soweit, dass wir bald mit dem Bauen beginnen können.«

Vorausgegangen waren intensive Verhandlungen mit der Stadt. Die Fläche, die ab 2018 bebaut werden soll, gehört dem Unternehmen schon seit längerer Zeit. Die ursprünglichen Pläne, auf der Fläche einen weiteren Betriebsstandort und Wohnungen zu bauen, wurden in der Zwischenzeit verworfen. »Für eine gemischte Nutzung haben wir keine Genehmigung bekommen. Das Planungsrecht und vor allem der Lärmschutz haben das nicht hergegeben«, erläutert Tobias Schmid die ersten Ideen.

Daher hat der Alarmanlagen-Spezialist seine Pläne geändert und setzt nun auf eine komplette Wohnbebauung des Areals. Gemeinsam mit der Gemeinde wurde die Bebauung geplant. In den nächsten Jahren sollen 18 Wohnungen entstehen, allesamt unterstützt mit Mitteln der sozialen Wohnraumförderung des Freistaats Bayern.

Knapp die Hälfte der Wohnungen werden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seines Unternehmens reserviert. So entstehen bezahlbare Wohnungen, die für die Angestellten erschwinglich sind – keine exklusiven Luxuswohnungen. Ist der betriebliche Bedarf nach der Fertigstellung nicht groß genug, bleiben die Wohnungen jedoch nicht leer. »Wir werden die Wohnungen nicht bevorraten. Ist die Nachfrage aus der Belegschaft und neuen Kolleginnen und Kollegen zu Beginn nicht da, werden wir die Wohnungen auch an andere Interessenten vergeben.«

Positiver Nebeneffekt für Schmid: »Da es sich um Sozialwohnungen handelt, spielt das Thema des geldwerten Vorteils für uns keine Rolle.« Nach geltendem Recht ergibt



»Wir werden die Wohnungen nicht bevorraten. Ist die Nachfrage aus der Belegschaft und neuen Kolleginnen und Kollegen zu Beginn nicht da, werden wir die Wohnungen auch an andere Interessenten vergeben.«

Tobias Schmid, Geschäftsführer von Schmid Alarm



Schon seit über 50 Jahren wird bei Schmid Alarm Sicherheitstechnik hergestellt

sich ein möglicher geldwerter Vorteil, wenn die Miete der Mitarbeiterwohnung unterhalb der ortsüblichen Vergleichsmiete liegt. Die Mieten im sozialen Wohnungsbau sind jedoch festgelegt. Somit kann kein Vorteil für den Arbeitnehmer abgeleitet werden.

Um den Bau der Wohnungen soll sich ein Generalunternehmer kümmern. Die anschließende Bewirtschaftung und Vermietung der Wohnungen erfolgt hingegen durch den Familienbetrieb. Grundstück und Wohnungen verbleiben somit in der Hand des Unternehmens und sorgen nebenbei für eine kleine Rendite. »Für uns steht der Vorteil bei der Personalgewinnung jedoch klar im Vordergrund«, erläutert der Geschäftsführer seine Motivation.

Das Beispiel aus dem Landkreis Starnberg zeigt, dass eigene Flächen für Unternehmen ein echter Trumpf sind. Die Erfahrungen von Tobias Schmid belegen, dass das Mitarbeiterwohnen auch für mittelständische Unternehmen eine Option ist. Das langfristige Engagement und der intensive Austausch mit der Gemeinde haben sich dabei gelohnt. »Innovation gehört bei Schmid Alarm zur Tradition. Wir müssen daher nicht nur technisch immer wieder neue Wege gehen, sondern auch im Umgang mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.« Auch bei diesem Thema greift es, das mittelständische Erfolgsrezept aus Pragmatismus und Innovation.



Das Unternehmen kurz nach der Gründung im Jahr 1973

AUSBLICK

Maßgeschneiderte Lösungen – vom Bäcker bis zum DAX-Konzern

Die Broschüre zeigt konkrete Beispiele aus vielen Branchen und unterschiedlichen Kontexten. Doch was lässt sich daraus lernen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich für die Beteiligten? Und was muss sich ändern, damit das Mitarbeiterwohnen noch attraktiver wird?

*Es lohnt sich,
macht aber auch Arbeit.*

Der Wohnungsbau für die eigene Belegschaft erlebt derzeit eine Renaissance. Unternehmen müssen sich zunächst klar darüber werden, ob sie überhaupt Wohnungen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen – und wenn ja, welche. Denn dieses betriebliche Engagement verursacht durchaus Aufwand. Nicht nur die Planung und der Bau eines Wohngebäudes, auch administrative Aufgaben wie die Vermietung und Bewirtschaftung müssen neben dem Tagesgeschäft geleistet werden – zumindest dann, wenn diese Aufgabe nicht an einen Kooperationspartner ausgelagert wird.

Dennoch zeigen die ausgewählten Fallbeispiele, dass das Thema für immer mehr Betriebe, Kommunen und Wohnungsunternehmen an Relevanz gewinnt. Allen Schwierigkeiten zum Trotz überwiegen in der Einschätzung der beteiligten Akteure eindeutig die Vorteile.

Das Unternehmen profitiert.

Gut qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden und an das Unternehmen zu binden, stellt für viele Betriebe eine große Herausforderung dar. Mitarbeiterwohnungen können daher ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um die besten Köpfe sein. Durch ein eigenes Wohnangebot steigern Unternehmen ihre Attraktivität und stärken die Arbeitgebermarke. Die Bewirtschaftung der Wohnungen erzielt dabei in den meisten Fällen eine konstante, niedrige Rendite. Bestehende Flächen im Unternehmensbesitz können durch Wohnungsbau einer neuen Nutzung zugeführt werden. Und wer selbst für Wohnungen sorgt, kann Art und Gestaltung dieses Wohnungsangebots bedarfsgerecht mitgestalten.

Die Kommune profitiert.

In vielen Städten und Gemeinden Deutschlands fehlen Wohnungen, vor allem im günstigen Preissegment. Mit den gewerblichen Unternehmen kehrt dabei ein Akteur an den Wohnungsmarkt zurück, der bedarfsgerechte Wohnangebote schaffen kann. Da die Rendite für diesen „Wohnraumanbieter“ nicht im Vordergrund steht, sind die Wohnungen oftmals vergleichsweise günstig und helfen, das gesamte Mietniveau zu dämpfen. Somit schaffen Arbeitgeber Wohnraum für diejenigen Menschen, die in den Städten leben und arbeiten. Nebenbei entlastet das Verkehr und Umwelt, weil der Wohnungsbau meist in der Nähe der Unternehmen entsteht und dadurch Fahrtwege reduziert werden. Im Sinne einer integrierten Stadtentwicklung werden außerdem zusätzliche Flächen für den Wohnungsbau aktiviert.

Die Wohnungswirtschaft profitiert.

Um Risiko und Aufwand bei Bau und Bewirtschaftung zu reduzieren, kooperieren viele Unternehmen beim Mitarbeiterwohnen mit professionellen Partnern aus der Wohnungswirtschaft. Egal ob Genossenschaften, kommunale oder private Wohnungsunternehmen: Diese Partner bringen dabei die nötige Expertise und Erfahrung an den Tisch. Im Gegenzug erhalten sie äußerst zuverlässige Mieterinnen und Mieter, eine hohe Auslastung ihres Wohnungsbestandes und erweitern das eigene Portfolio.

Der Mensch profitiert.

Zu guter Letzt verschafft das Mitarbeiterwohnen mehr und mehr Menschen eine bezahlbare Wohnung. Die vorgestellten Beispiele zeigen, wie die Angestellten auch in Städten mit explodierenden Mieten wie München oder Köln vergleichsweise günstig wohnen können. Die Wohnangebote sind dabei an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst: ob Azubi in Ausbildung, Familien mit Kindern oder „Expats“ mit gehobenem Komfortanspruch – Unternehmen bauen bedarfsgerecht. Durch die Nähe zum Firmenstandort werden Arbeitswege verkürzt, was die Lebensqualität enorm steigert. Ein gutes Wohnungsangebot in Verbindung mit dem neuen Job erleichtert zudem den Umzug in eine neue Stadt.

Es macht Arbeit, aber es lohnt sich!

All diese Punkte sprechen für das Mitarbeiterwohnen. Bei den Recherchen in den letzten Monaten haben wir gemerkt, dass es ein großes Interesse an dem Thema gibt. In manchen Unternehmen fehlt es für ein eigenes Engagement dabei noch an der Vorstellungskraft, etwas Mut und auch konkretem Wissen. Teilweise gibt es auch Zurückhaltung beim Kontakt mit den Kommunen – unnötigerweise, denn Beispiele wie die hier vorgestellten dürften einer Stadtverwaltung hochwillkommene Gesprächspartner sein. Kommunen, Länder und auch der Bund haben den Trend teilweise bereits erkannt und sollten auch künftig in die Beratung und Information der Unternehmen investieren. Und vielleicht könnten sie sogar selbst mit gutem Beispiel vorangehen und ihrerseits Wohnungen für ihre Angestellten anbieten.

Abbildungsverzeichnis

Titel	BASF Wohnen + Bauen	Lizenziert unter Creative Commons Lizenz:	
S. 2 - 5	RegioKontext GmbH	https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/	
S. 6	ÜSTRA Hannover	o.r. : JMOD Meguro Area	
S. 7	VW Immobilien GmbH	Link: https://tinyurl.com/y9ln82v9	
S. 8, 9	Stadtwerke Köln	Lizenziert unter Creative Commons Lizenz:	
S. 10	Kölner Verkehrs-Betriebe	https://wiki.creativecommons.org/wiki/Public_domain	
S. 11	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit	u.r. : Carina Hofer: Gasthaus GMACHL in Elixhausen in den 1920er/30er Jahren.	
S. 12, 13	BASF Wohnen + Bauen	Link: https://tinyurl.com/y9yemohg	
S. 14	Robert Bosch Wohnungsgesellschaft	Lizenziert unter Creative Commons Lizenz:	
S. 15	Karl-Schubert Gemeinschaft	https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/	
S. 16	Deutscher Mieterbund	S. 26	Stadtwerke München
S. 17	Hemsö GmbH	S. 27	Stadtwerkschaft München
S. 18, 19	Gewoba Nord	S. 28	Bäckerei Häussler
S. 20, 21	Ahlbeck Hotel und Spa	S. 29	o.l. : Stadt Freiburg
S. 22	GWG Ingolstadt	u.r. : Link: https://tinyurl.com/y9jbb68v	
S. 23	o.l. : GWG Ingolstadt; u.r. : RegioKontext	Lizenziert unter Creative Commons Lizenz:	
S. 24, 25	u.l. : Austin McKinley: Facebook Campus, Menlo Park	https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.de	
Link: https://tinyurl.com/y8x3us8q	S. 30, 31	Schmid Alarm	
	S. 32, 33	RegioKontext GmbH	

Bearbeitung

RegioKontext GmbH
Kantstraße 92
10627 Berlin

buero@regiokontext.de
www.regiokontext.de

Team

Simon Wieland (Projektleitung)
Paul Strobel
Arnt von Bodelschwingh

Bearbeitung im Auftrag von:

Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. - BDB

Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. - GdW

Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V. - DGfM

Deutscher Mieterbund e.V. - DMB

Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt - IG BAU

Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. - ZDB

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Falls dennoch ein Sachverhalt oder Bildnachweis nicht korrekt dargestellt ist, bitten wir um Benachrichtigung.

#MITARBEITERWOHNEN

