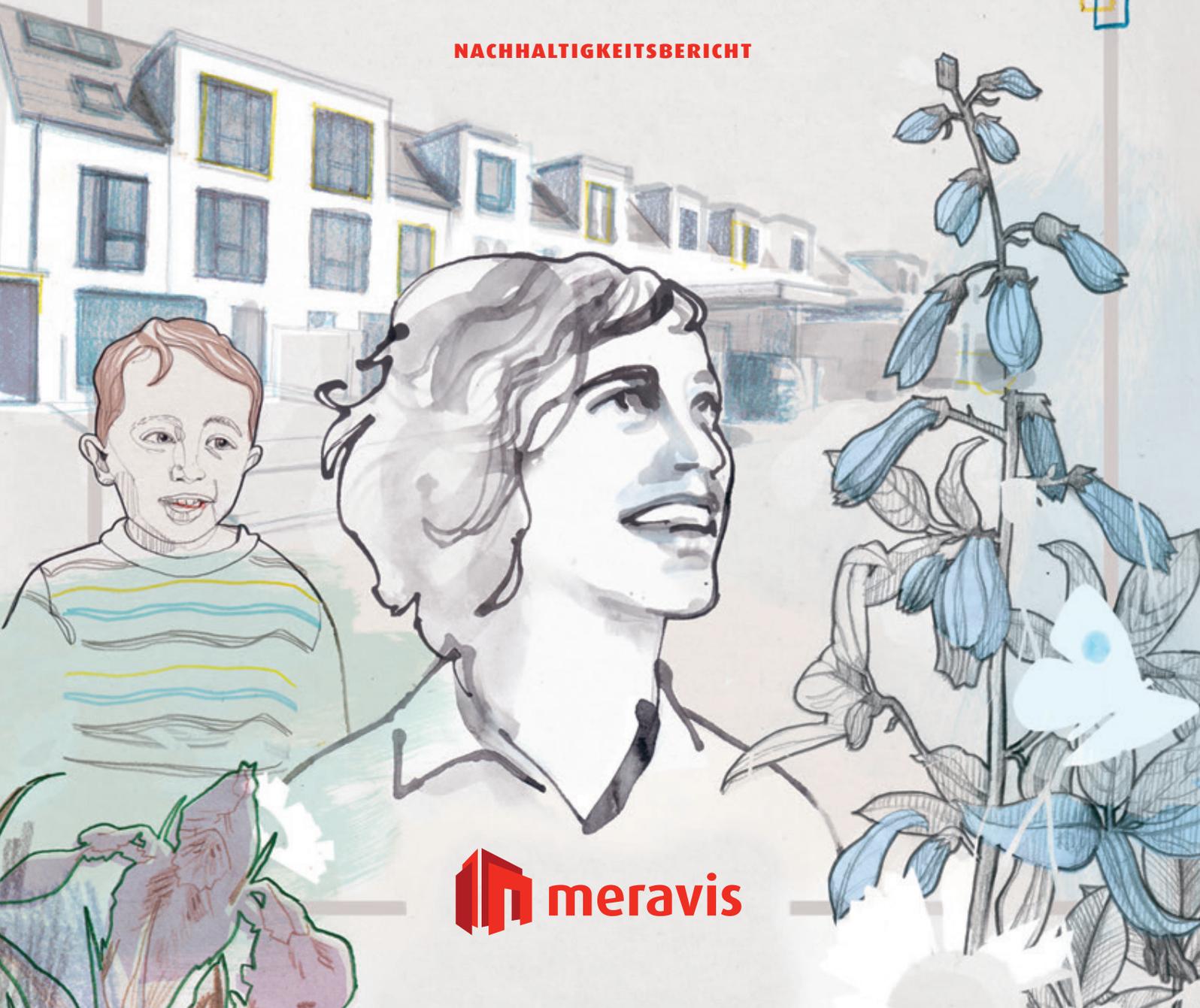




# WEIL ZUKUNFT HEUTE BEGINNT

NACHHALTIGKEITSBERICHT





# Liebe Leserin, lieber Leser,



in der Hand halten Sie den rund 100 Seiten starken Nachhaltigkeitsbericht der meravis Immobiliengruppe. Der Sozialverband Deutschland (SoVD) als alleiniger Gesellschafter von meravis ist stolz auf das Engagement, das in diesem Bericht sichtbar wird.

Der Begriff Nachhaltigkeit ist grünen Ursprungs. Maßstab sind Achtung und Schutz vorhandener Ressourcen. Für Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit heute, im eigenen Geschäftsbetrieb in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales achtsam mit den Ressourcen umzugehen. Für ein Wohnungsunternehmen wie meravis heißt das, soziale Verantwortung zu übernehmen für die Entwicklung von Lebensqualität in den Wohnquartieren und auch für die eigenen Mitarbeiter. Diesen Werten fühlte sich bereits die gemeinnützige Reichsbund Wohnungsbau bei ihrer Gründung im Jahr 1949 verpflichtet, auf deren Wurzeln meravis zurückgeht.

Im täglichen Geschäftsbetrieb zeigt sich der nachhaltige Unternehmensansatz auch, wenn bei Übernahme anderer Wohnungsunternehmen umfassende Regelungen zum Arbeitnehmer- und Mieterschutz zwischen Käufer und Verkäufer vereinbart und eingehalten werden. Das war zum Beispiel bei der Übernahme der Deutschen Angestellten-Wohnungsbau-Aktiengesellschaft durch meravis im Jahr 2009 wichtig.

Praktisch sichtbar wird der politische Einsatz von meravis für nachhaltigen Wohnungsbau auch in der Mitarbeit im „Bündnis für das Wohnen in Hamburg“ oder der „Wohnungsbauoffensive 2016 Hannover“.

Am Markt hat sich meravis von Beginn an klar positioniert im Segment des altersgerechten Wohnens und des preisgebundenen Wohnraums für sozial Schwächere. Dabei gilt natürlich auch für meravis, dass wirtschaftlich erfolgreich gehandelt werden muss. Denn soziales Engagement und nachhaltiges Wirken setzen erfolgreiches unternehmerisches Handeln voraus.

Im Sozialverband Deutschland (SoVD) sind wir überzeugt, dass der Wohnungsmarkt nicht sogenannten Heuschrecken überlassen werden darf, die nur eine kurzfristige Rendite im Blick haben. Wir hingegen setzen uns dafür ein, dass nachhaltiges Wirtschaften Zukunft hat. Uns zeigt meravis, dass es sehr wohl möglich ist, soziale Verträglichkeit und wirtschaftliche Erwägungen miteinander in Einklang zu bringen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

**Adolf Bauer**

Präsident Sozialverband Deutschland (SoVD)

# Inhaltsverzeichnis

**1 ÜBER MERAVIS 6-15**

Auf Wirtschaftlichkeit ebenso zu achten wie auf soziale Belange ist meravis – als Nachfolgerin der Reichsbund Wohnungsbau – in die Wiege gelegt worden. Nachhaltiges Wirtschaften und Verantwortung für Mieter wie Mitarbeiter sind Teil der Unternehmens-DNA. Längst ist auch der ökologische Aspekt hinzugekommen

**2 MANAGEMENT 16-27**

Gut geführte Unternehmen befinden sich fast ständig in einem Erneuerungsprozess. Wie das Bewährte fortgeführt und neue Herausforderungen gemeistert werden sollen, erklärt meravis-Geschäftsführer Matthias Herter im Interview

**3 ÖKONOMIE 28-43**

- Bewahren und entwickeln 28  
Wie meravis auch künftig auf Wachstumskurs bleibt
- meravis handelt ethisch korrekt 35  
So wichtig ist Compliance
- Bauen und planen 36  
Mit welchen Ideen meravis dem demografischen Wandel begegnet
- Schnelle Hilfe 41  
Der digitale Kundenservice
- Fakten in Zahlen 42



**4 ÖKOLOGIE 44-57**

- Grün und smart 44  
Wie meravis die ökologische Herausforderung beim Bauen annimmt
- Bei meravis piept's 50  
Vogelschutz und energetische Sanierung
- Sparen und schützen 52  
Modernisierung hilft der Umwelt
- Bienenvölker 56  
Neue Heimat bei meravis
- Fakten in Zahlen 57



WIR LEBEN IN EINEM  
digitalen Zeitalter  
MIT DISRUPTIVEN  
INNOVATIONEN.



## SOZIALES 58-69

5

Quartiersmanagement Auf die Vernetzung kommt es an – ein Besuch in Hannover-Davenstedt	58
Reichsbund Stiftung Mehr als nur gutes Gewissen	64
Bunte Kundschaft So vielfältig sind meravis-Mieter	66
Sozialmanagement Helfen, wenn es mal Probleme gibt	67
Fakten in Zahlen	68



## MITARBEITER 70-83

6

O-Ton von innen meravis-Mitarbeiter erzählen, wie es ihnen in dem Unternehmen geht	70
Fordern und fördern Moderne Mitarbeiterführung	78
Work-Life-Balance Wohin mit den Kindern? Eine meravis-Mitarbeiterin berichtet	80
Fakten in Zahlen	82

## ZIELE, ZAHLEN & FAKTEN

84-93

7

Um das Thema Nachhaltigkeit noch stärker zu verankern und auch in Zukunft verantwortungsvoll zu handeln, hat sich meravis noch einiges vorgenommen

# *Heute für die Zukunft leben*

**Früher wurde Nachhaltigkeit von Unternehmen eingefordert. Für meravis ist es längst mehr als eine Pflicht, es ist Verpflichtung. Das Unternehmen weiß um den Nutzen von Ökologie und sozialer Achtsamkeit und verhält sich danach. Denn Nachhaltigkeit fördert das Wohlergehen von Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern – und sichert so den wirtschaftlichen Erfolg**



Der Begriff der Nachhaltigkeit existiert noch nicht so lange. Er stammt aus der Forstwirtschaft und bezeichnet das, was die Menschen vor Tausenden von Jahren gemacht haben: nicht gegen die Natur zu leben. Ursprünglich bedeutete es also, nicht mehr Bäume zu fällen, als nachwachsen können. Das Wort von der Nachhaltigkeit wird aber seit einer Weile umfassender gebraucht. Es bezieht sich ganz allgemein auf das Bewahren der Regenerationsfähigkeit eines Systems - im heutigen Verständnis meist eines ökologischen Systems, aber für Unternehmen geht es auch um soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit.

Für Wohnungsunternehmen gilt es erst recht. Denn sie sind diejenigen, die für die Wärme und den Schlaf ohne Angst zuständig sind, für das Zuhause sein. Denn Unternehmen, die Wohnungen bauen und vermieten oder verkaufen, tun mehr, als bloß ein Produkt herzustellen und es zu vermarkten. Sie kümmern sich um die Grundbedürfnisse des Menschen. Sie sorgen für Geborgenheit - und müssen dennoch ihr wirtschaftliches Fundament sichern und ausbauen. Denn Nachhaltigkeit hat auch viel mit gutem Wirtschaften zu tun.

### HILFE FÜR KRIEGSOPFER

Die Anfänge des Unternehmens meravis liegen in der im August 1949 in Hamburg gegründeten Gemeinnützigen Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH. Initiator und Träger der Firma war der Reichsbund der Kriegs- und Zivilbeschädigten. Sein Bestreben war, benachteiligte Personen mit Wohnraum zu versorgen - wobei „benachteiligt“

## EIN moderner Dienstleister AUF DEM IMMOBILIENSEKTOR.

nicht im heutigen Sinn zu verstehen ist. Es ging um Kriegsopfer. Und um ihre Angehörigen. Um die Hinterbliebenen. Von ihnen gab es damals viele - und es gab viele zerbombte Wohnhäuser.

1953 entstanden Zweigniederlassungen in Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, 1955 kamen Vertretungen in Bayern und Rheinland-Pfalz dazu. 1963 wurde die Hauptverwaltung neu organisiert und der Sitz der Gesellschaft von Hamburg nach Hannover verlegt. Die Reichsbund GmbH baute Wohngebäude und verwaltete sie, außerdem nahm sie später Eigenheime und Eigentumswohnungen in ihr Portfolio auf. Aber auch hier ging es nicht in erster Linie um das Geschäft als Geschäft, sondern um diejenigen, die es am nötigsten hatten: Hinterbliebene, Schwerbeschädigte und Rentner.

Anfang der Neunzigerjahre fiel die Gemeinnützigkeit weg, der rechtliche Status der Reichsbund Wohnungsbau-gesellschaft änderte sich. Die soziale Ausrichtung aber blieb bestehen. Die Firma engagierte sich weiter im Bau von Mietwohnungen und zunehmend auch von Eigentumswohnungen sowie Einfamilienhäusern, sie war auch maßgeblich an der Errichtung des hannoverschen Stadtteils Kronsberg zur Weltausstellung Expo 2000 beteiligt.

### EIN NEUES JAHRTAUSEND

In jenen Jahren zeichnete sich dann langsam eine Zäsur ab. Die Firma hatte ihre Wurzeln in der Nachkriegszeit und im Wiederaufbau. Diese Epoche war prägend - aber sie war mittlerweile vorbei. Die Nachkriegszeit war Geschichte. Ein neues Jahrtausend hatte begonnen, mit neuen Herausforderungen. Für meravis hieß das, aus der soliden und traditionsreichen Firma etwas Zeitgemäßes zu machen: einen modernen Dienstleister auf dem Immobiliensektor. Da passte es, dass 2004 mit Matthias Herter ein neuer Geschäftsführer ins Unternehmen kam. Ein neuer Chef mit neuen Ideen für die nötigen Veränderungen. Das Besondere an diesem Umbau aber war, dass nicht einfach Alt gegen Neu ausgewechselt wurde. Das Hergebrachte wurde nicht vergessen, die starken Wurzeln des Unternehmens wurden in den Modernisierungsprozess integriert. So blieb der soziale Aspekt erhalten - nicht nur als Marke und nicht als Etikett und auch nicht nur, weil der Gesellschafter der meravis der Sozialverband SoVD ist (der Renten- und Krankenversicherte sowie Pflegebedürftige und Behinderte vertritt und sich bundesweit für soziale Gerechtigkeit einsetzt), sondern als selbst gesetztes Ziel. Ja, die Firma sollte ein modernes, lukratives Unternehmen werden. Als freies Wohnungsunternehmen hatte sich die Reichsbund Wohnungsbau auch als Bauträger und in der Baubetreuung engagiert, hatte gewerbliche Projekte entwickelt, für andere Firmen die Haus- und Wohnungsverwaltung übernommen. Das galt es auszuweiten. Aber eben nicht als Betrieb, der aus-

Transparenz und Moderne zeigen sich bei meravis schon am Design der Verwaltungsgebäude in Hamburg



schließlich auf Gewinnmaximierung aus war. meravis sollte und wollte eine nachhaltig und partnerschaftlich agierende Wohnungsbau- und Immobiliengesellschaft sein.

Erster Schritt auf diesem Weg: interne Umstrukturierungen - vom alten, eher traditionell organisierten Haus hin zu einem modernen System mit schlankem, selbstverantwortlichem Management. Zweiter Schritt: Sichtbarkeit nach außen. Die Reichsbund Wohnungsbau zog vom hannoverschen Stadtrand in Davenstedt ins Zentrum um, in die hannoversche Südstadt.

Dritter Schritt: Flagge zeigen. Was mit einem Namen wie Reichsbund Wohnungsbau, der zu sehr nach alten Zeiten klang, nicht mehr ging. Die

Firma firmierte um. „meravis“ steht als Akronym für „Mensch, Raum, Vision“ - und damit ebenso für die Tradition wie für die Zukunftsorientierung und für die Bedeutung, die das Unternehmen für Kunden und Mitarbeiter hat. Sicherheit und Herausforderung spiegeln sich in dem Wort. Und die nötige Geborgenheit.

Und deswegen gehört das soziale Engagement weiterhin zu den Eckpfeilern der Firma und manifestiert sich unter anderem in der 2006 gegründeten Reichsbund Stiftung, in der auch der traditionsreiche Name weiterlebt.

#### TRADITION UND MODERNE

Diese Verknüpfung von Tradition und Moderne zeigt sich auch in anderen

Aspekten. Beispielsweise im Firmensitz. Die meravis hat aus dem ehemaligen denkmalgeschützten Verwaltungsgebäude der Agravis Raiffeisen AG in der Krausenstraße eine Firmenzentrale mit dem Charme ihrer Fünfzigerjahre-Architektur gemacht, die gleichzeitig ausstrahlt, wie fest das Unternehmen mit beiden Beinen in der Gegenwart steht. Moderne Innenarchitektur mit moderner Kunst, lichtdurchflutete Räume, helle, freundliche Farben. Eine Bürolandschaft, die die Kommunikation über Abteilungs- oder auch Tochterfirmengrenzen und quer durch die Hierarchien begünstigt. Baulich und atmosphärisch.

Das Miteinander von ökonomischem und sozialem Bemühen zeigt sich →



Wasserlagen sind immer gut – vor allem in einer Stadt wie Hamburg

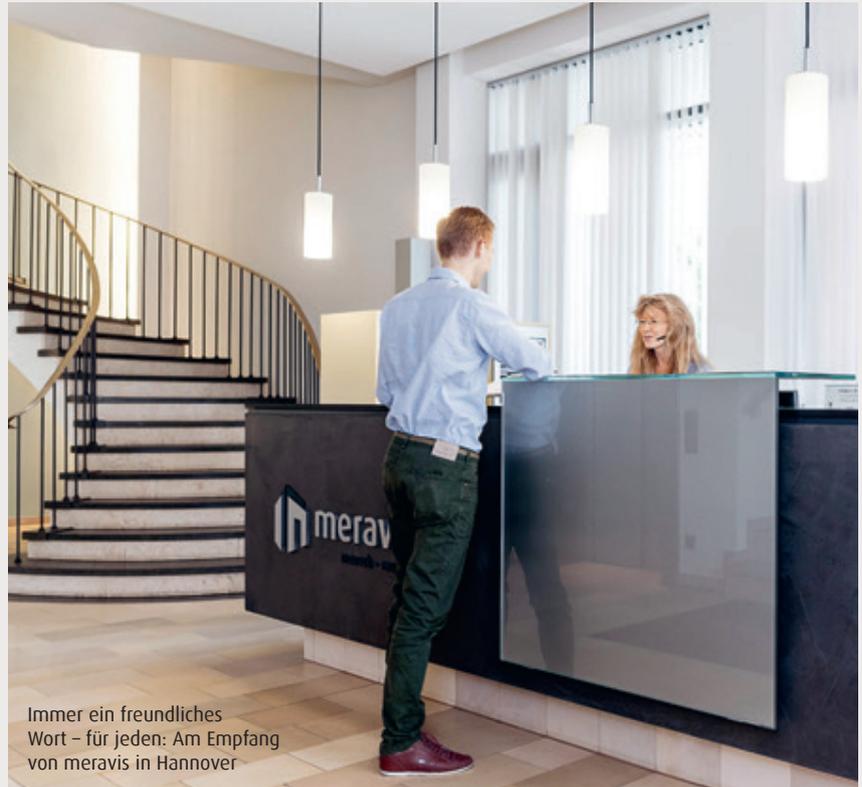
auch im Umgang mit den Kunden, den Mietern. Neben der kaufmännischen und technischen Kundenbetreuung hat meravis ein Sozialmanagement eingerichtet, das außer der ökonomischen Komponente im Wohnen auch die sozialen Aspekte berücksichtigt und stärkt. Die Mieter sollen sich in ihrem Umfeld wohlfühlen. Und wenn es Probleme gibt, dann möchte die Immobiliengruppe für ihre Kunden da sein und bietet Hilfe mit dem eigens dafür implementierten Sozialmanagement an. Die soziale Mieterhilfe steht per Hotline bereit oder nennt Kooperationspartner, die in verschiedenen Problemlagen Unterstützung anbieten können.

### **DENKEN, WIE KUNDEN DENKEN**

Im Fokus sind und bleiben die Kunden – und die Frage: Wie können wir sie so zufriedenstellen, dass sie unsere Kunden bleiben? Dieses Denken ist nicht neu. Seit den Siebzigerjahren hat meravis beispielsweise in Hannover-Davenstedt Standards beim Bauen für Menschen mit Behinderungen gesetzt. Der weitgehend behindertengerecht gestaltete Stadtteil wurde damals häufig als Referenzobjekt von nationalen und internationalen Delegationen, bestehend aus Politikern, Behördenvertretern oder Architekten, besucht. Bei meravis gilt die Vorgabe, Neubauten mit mehreren Wohnungen grundsätzlich

mit Aufzügen auszustatten – auch dann, wenn es gesetzlich nicht vorgeschrieben ist. Der Grund ist simpel: Die Menschen kalkulieren mittlerweile ein, dass sie, wenn sie mit 40 oder 50 Jahren eine Wohnung mieten oder kaufen, auch mit 70 oder 80 Jahren vielleicht noch dort wohnen. Und dann ist es angenehm und manchmal sogar notwendig, wenn die Dusche ebenerdig und so groß ist, dass sie Platz für einen Hocker bietet. Oder dass man an der Wohnzimmertür nicht wegen eines zu engen Rahmens mit dem Rollator scheitert. Im Übrigen freuen sich auch junge Menschen mit Kinderwagen oder Bewohner mit schweren Einkaufstaschen über Aufzüge. →

HERAUSFORDERUNG.  
SICHERHEIT. UND GEBORGENHEIT.  
Das alles  
STECKT IN  
MERAVIS.

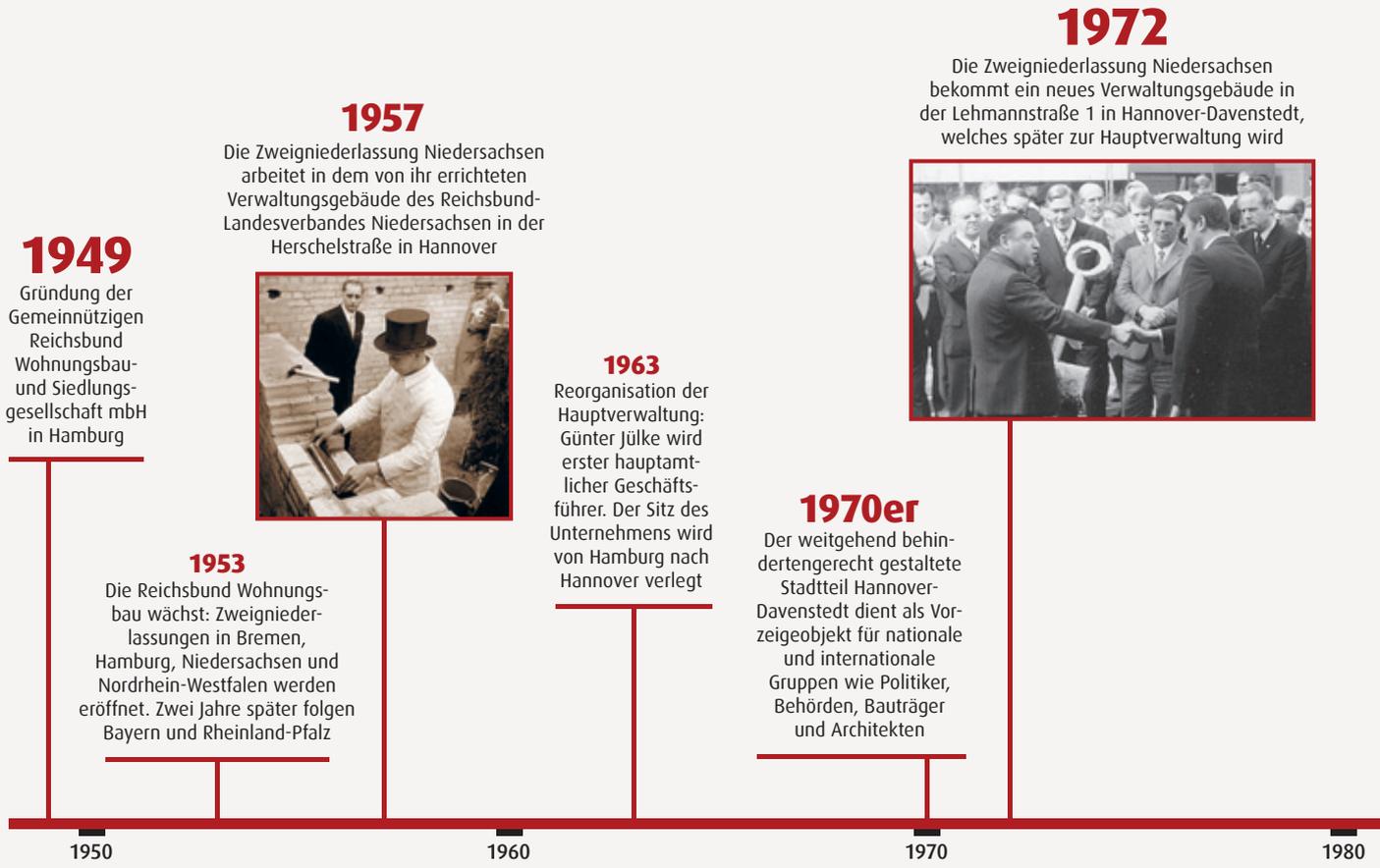


Immer ein freundliches Wort – für jeden: Am Empfang von meravis in Hannover



Moderne Kunst für freien Geist und kreatives Wirtschaften

## DIE UNTERNEHMENSHISTORIE



Beim Thema Nachhaltigkeit denken die meisten Menschen zuerst an Ökologie. Früher wurden Ökologie und Ökonomie oft als Gegensätze gehandelt.

dass meravis Mitglied der hannoverschen Klimaallianz ist. Das Klimaschutzprogramm der Landeshauptstadt hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr

Kronsberg Wohnungen, die zunächst die Expo-Mitarbeiter aufnehmen und nach der Veranstaltung vermietet und verkauft werden sollten. Vorgabe war es seinerzeit, passend zum Expo-Motto „Mensch - Natur - Technik“, die Gebäude in Niedrigenergiebauweise zu errichten. Mit diesem Projekt stieg meravis in größerem Stil in das ökologische Bauen ein. In der Folgezeit wurden mehr als nur Vorzeigeprojekte realisiert.

**HEUTE WEISS MAN, DASS Ökonomie und Ökologie SCHWESTERN SIND.**

Heute weiß man: Das stimmt nicht. „Selbstredend ist Umweltschutz aus meiner Sicht ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens“, sagt Firmenchef Matthias Herter daher. „Das haben wir allerdings schon immer so gehalten.“

Diese Haltung manifestiert sich in vielen Punkten, unter anderem darin,

2020 den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 40 Prozent zu verringern. Am Erreichen dieser Marke wird meravis einen nicht nur ideellen Anteil haben.

Die Immobiliengruppe hatte bei ökologischen Bauprojekten mitunter die Nase vorn. Zur Weltausstellung Expo 2000 baute sie auf dem hannoverschen

### ÖKOLOGISCHES BAUEN

Drei seien hier stichwortartig genannt: Da sind zum Ersten die Erdwärme-Reihenhäuser in Langenhagen, sieben Einfamilienhäuser, bei denen die Heizenergie nicht aus öl- oder gasgetriebenen Kesseln in den jeweiligen Kellern, sondern aus dem Innern der Erde kommt: Die Wärmeversorgung aller Häuser wird zentral über eine Gas-

## 2008

Umfirmierung der Reichsbund-Gesellschaft zur meravis Wohnungsbau- und Immobilien GmbH, gleichzeitig Umzug in den neuen Firmensitz in der Krausenstraße



## 1990er

Vorzeigeobjekt „Kronspark“: Auf Initiative der Reichsbund Wohnungsbau finden sich ein Dutzend hannoversche Wohnungsunternehmen zusammen. Mit dem „Kronspark“ entsteht in unmittelbarer Nähe zum Gelände der Weltausstellung Expo 2000 in kurzer Zeit ein komplett neuer Stadtteil. Das Engagement des Unternehmens umfasst drei Quartiere mit insgesamt 343 Mietwohnungen und einem Kostenaufwand von 90 Millionen DM



## 2009

Übernahme der DAWAG-Wohnungsbau-Gesellschaft in Hamburg

## 2015

Umwandlung der meravis Immobiliengruppe in eine Holding mit fünf Tochtergesellschaften

## 2006

Gründung der Reichsbund Stiftung

1990

2000

2010

Absorptionswärmepumpe mit Geothermienutzung sichergestellt. Da ist zum Zweiten die Beteiligung an Europas größter Null-Emissions-Siedlung: 26 Hektar, rund 300 Reihen-, Doppel- und Einfamilienhäuser - in einem der letzten großen Baugebiete in der niedersächsischen Landeshauptstadt im Stadtteil Wettbergen steht der „zero:e park“, ausschließlich in Passivhausbauweise. Und da ist, zum Dritten, in diesem „zero:e park“ der bundesweit erste vom Passivhaus Institut anerkannte Verbrauchermarkt in energiesparender Passivhaus-Standard-Bauweise. Er zeichnet sich dadurch aus, dass durch den geringen Energiebedarf der Ausstoß von klimaschädlichem Kohlendioxid 30 Prozent niedriger ist als bei anderen neu errichteten Supermärkten dieser Größenordnung.

Das sind musterhafte Projekte. Doch dieser Begriff zeigt schon an, dass es sich

um Idealbilder handelt, nicht um den Alltag. Wie sieht es da aus? „Für mich“, sagt Ralf Traupe, meravis-Geschäftsführer und Technikchef der Immobiliengruppe, „zählen immer die Taten. Bei dem Passivhaus-Supermarkt in Wettbergen hätten wir etliche Hunderttausend Euro an Kosten einsparen können, wenn wir einen gewöhnlichen Markt gebaut hätten. Wir haben ihn so gebaut, wie er geworden ist, weil wir es wollten. Aber deswegen sagen wir nicht, überall dürften nur noch Passivhaus-Supermärkte entstehen.“

Und das wäre auch nicht sinnvoll. Auch mit intelligenter Heizanlagentechnik ist viel zu erreichen. Man kann damit unter Umständen sogar mehr Energie sparen als mit Gebäudedämmung. „Wenn wir 100.000 Euro investieren, müssen wir überlegen, wie wir damit die besten Effekte erzielen“, sagt Ralf

Traupe. „Damit können wir vielleicht ein Reihenhäuser zu einem Nullenergiehaus machen. Wir können das Geld aber auch, verteilt auf mehrere Wohnanlagen, in die Heizungstechnik investieren und damit für die Klimabilanz viel mehr erreichen.“

### WÜNSCHENSWERTES UND PRAGMATISCHES

Die Grundvorgabe zur Ökodebatte innerhalb des Unternehmens kommt von meravis-Chef Matthias Herter. „Wir sind kein ökologisches Unternehmen in dem Sinne, dass wir ausschließlich mit Naturmaterialien arbeiten. Aber natürlich muss man sich, wenn man in die Natur eingreift, Gedanken machen, wie man das kompensiert. Wir wollen uns umweltverträglich verhalten. Und das tun wir. Jeden Tag. Das ist doch selbstverständlich.“ →



Mehr Licht, mehr Luft: Neubauten von meravis orientieren sich an den Ansprüchen der Kunden



Neubauten wie der Auengarten in Hannover-Limmer müssen immer ästhetischen und ökologischen Anforderungen gerecht werden

Die Techniker und Projektentwickler von meravis versuchen stets, das Wünschenswerte mit dem Pragmatischen zu verbinden. So setzen sie nicht ausschließlich auf immer dickere Wärmedämmung, sondern haben auch andere effizientere Alternativen oder Ergänzungen im Blick. Das können die Entwicklung von wirkungsvolleren, dünneren Dämmstoffen, effiziente Heizsysteme oder erneuerbare Energien in Form von Wärmepumpen, Solarthermie Fotovoltaik, Blockheizkraftwerke, Holzpelletanlagen oder Geothermie sein.

### GRUNDSTOCK DES ERFOLGS IST DIE BELEGSCHAFT

Wenn Chefetage und Führungskräfte bei meravis eine Weisheit verinnerlicht

haben, dann die, dass sie selbst nur so gut sein können wie ihre Mannschaft. Das Team ist die Basis des Erfolges. Und deswegen ist die Mitarbeiterzufriedenheit bei meravis ein sehr hohes Gut. Das Wohlbefinden der Belegschaft ist die Grundlage für ihre Begeisterungsfähigkeit im Job, und da nur derjenige seine Arbeit gut macht, der sie gern macht, ist diese Begeisterungsfähigkeit wiederum die Voraussetzung für ein funktionierendes und erfolgreiches Unternehmen. Deswegen kümmert sich die Firma darum, dass es den Beschäftigten gut geht. Das Arbeitsumfeld bietet eine Büroausstattung, die den modernsten Anforderungen entspricht, Aus- und Weiterbildung werden gefördert, das berufliche und

persönliche Fortkommen unterstützt. Darüber hinaus gibt es viele einzelne Maßnahmen, die das soziale Miteinander stärken. Zur Hochzeit oder zur Geburt eines Kindes gibt es genauso Sonderurlaub wie für Herausforderungen, die dadurch entstehen, dass Eltern oder Partner in einer Pflegeeinrichtung untergebracht werden müssen.

Das Engagement des Unternehmens ist ein wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit. Zufriedene Mitarbeiter bilden das Fundament für den Erfolg. Sie wollen weiterkommen und stellen damit den Grundstock für Veränderung dar.

Und meravis? Übernimmt Verantwortung für seine Mitarbeiter und damit für Gegenwart und Zukunft des Unternehmens.

# AM ANFANG STEHT DIE WESENTLICHKEITSANALYSE

Für die Immobiliengruppe meravis ist Nachhaltigkeit ein bedeutender Wert. Deshalb haben wir im Jahr 2014 eine systematische Nachhaltigkeits-Bestandsaufnahme unseres Unternehmens durchgeführt. Wir haben eine Nachhaltigkeitsvision, ein Nachhaltigkeitsleitbild sowie Nachhaltigkeitskennzahlen definiert und dokumentieren nun unsere Leistungen ebenso wie unsere Herausforderungen in diesem Nachhaltigkeitsbericht.

In der Konzeption dieses Berichts haben wir ein ganzheitliches Vorgehen gewählt und zur Herausarbeitung der wesentlichen Aspekte unserer Geschäftstätigkeit unsere Mitarbeiter und auch unsere Geschäftspartner miteinbezogen.

Die wesentlichen Handlungsfelder sind sowohl für unsere Geschäftspartner und unser Umfeld als auch für den Geschäftserfolg unseres Unternehmens wichtig. In einer Wesentlichkeitsanalyse haben wir

relevante Handlungsfelder identifiziert. Insgesamt gilt:

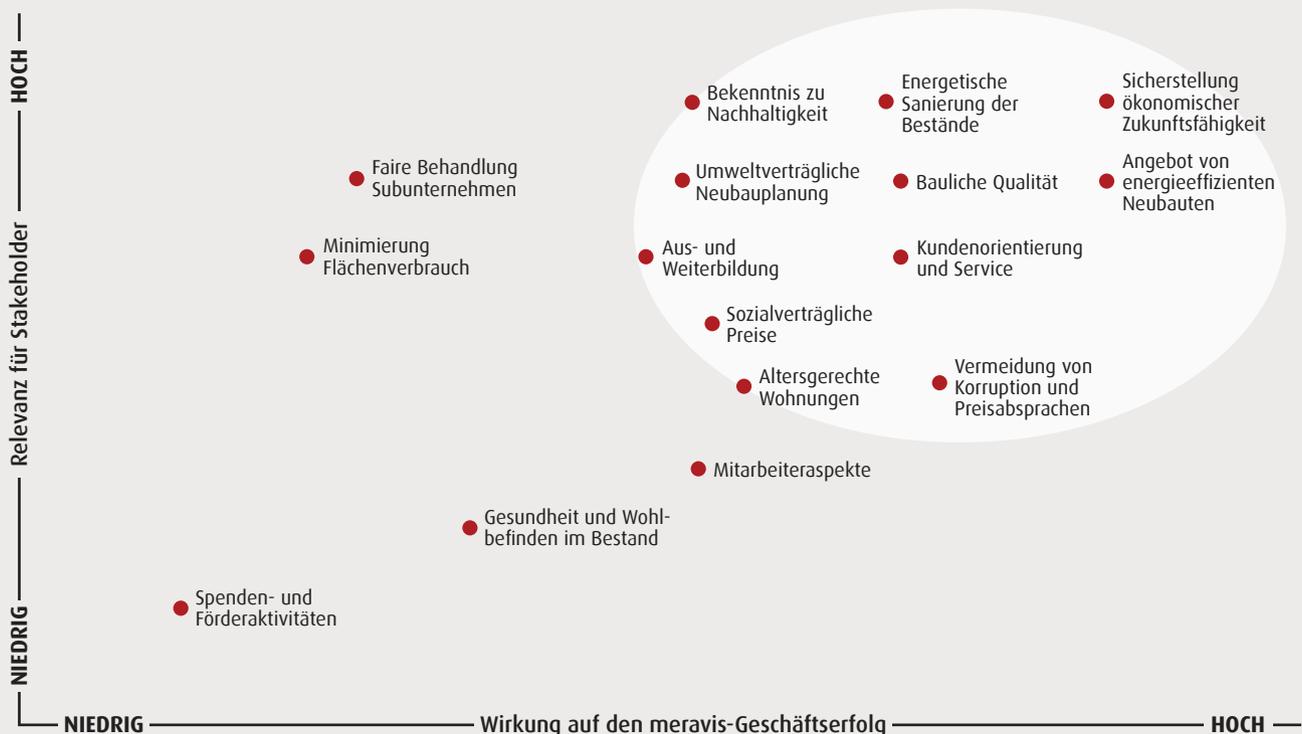
- » Sie beeinflussen unser heutiges und zukünftiges unternehmerisches Handeln und haben entsprechenden Einfluss auf den Geschäftserfolg.
- » Sie haben eine hohe Relevanz aus Stakeholderperspektive und aus Sicht der gesellschaftlichen Meinungsbildung.
- » Wir sind in der Lage, sie - unmittelbar oder mittelbar - zu beeinflussen.

Dazu haben wir in einem ersten Schritt anerkannte Nachhaltigkeitsstandards analysiert. Unsere Leitlinien waren dabei die sogenannten GRI-G4-Kriterien, die Empfehlungen des Gesamtverbandes der Deutschen Wohnungswirtschaft, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex sowie die Positionen zahlreicher Immobilienverbände. Wir haben die für uns wesentlichen Aspekte definiert und im Dialog mit unseren Mitarbeitern, Mietern und Geschäftspartnern abgeglichen.

Dieses Vorgehen unterstreicht die Philosophie unseres Unternehmens. Der Name meravis steht für den Dreiklang aus Mensch, Raum und Vision.

Besonderen Wert legen wir, aber auch unsere Geschäftspartner und unser Umfeld, auf die Sicherstellung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit von meravis, das beinhaltet auch die Pflege und den Erhalt des eigenen Wohnungsbestandes. Jede Wohnung, jedes Haus, jedes Quartier bedarf zur nachhaltigen und zukunftsfähigen Werterhaltung einer regelmäßigen Modernisierung und muss sowohl mit einer stetigen Weiterentwicklung der Ansprüche als auch mit energetischen Standards Schritt halten. Ebenso empfinden wir unsere Herkunft - ursprünglich Reichsbund Wohnungsbau - als Verpflichtung. Wir sehen es als unseren Auftrag, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und zu erhalten, der auch dem Generationenwandel Rechnung trägt.

## HANDLUNGSFELDER





# Auf dem Weg

Der Umbau von meravis ist ein laufender Prozess. Unternehmen müssen immer an die Zukunft angepasst werden. Aber manchmal gibt es Atempausen – man hat etwas geschafft. So ist das jetzt bei meravis mit der von Matthias Herter, Vorsitzender der Geschäftsführung, eingeführten neuen Holdingstruktur. Sie ist nicht nur ökonomisch sinnvoll. Sie ist auch nachhaltig

Auf in die Zukunft: Das geht bei meravis auch in einem historischen Treppenhaus



Um sowohl für Kunden als auch für die Mitarbeiter wirtschaftlich zu bleiben, hat sich meravis 2005 auf den Weg gemacht und die Transformation von einem klassischen Wohnungsunternehmen hin zu einer dienstleistungsorientierten Wohnungs- und Immobiliengesellschaft vollzogen. „Unsere Neuausrichtung ist nahezu abgeschlossen“, sagt meravis-Geschäftsführer Matthias Herter. „Als Holding sind wir so breit aufgestellt, dass wir alle Themen einer Wohnungs- und Immobiliengesellschaft bespielen können.“

Diesen Weg erfolgreich zu beschreiten erfordert unternehmerischen Mut, Geduld und Achtsamkeit dafür, dass Entscheidungen Bestand haben müssen. Aus diesem Grund hat meravis ein sogenanntes Nachhaltigkeitsleitbild entwickelt, das die Grundlage des unternehmerischen Handelns dieser Immobiliengruppe bildet.

### NACHHALTIGKEIT BEDEUTET VERANTWORTUNG

Ausgangspunkt ist das Selbstverständnis von meravis als mitdenkendes Unternehmen, das sich als Treiber für ökonomische, ökologische und soziale Bedürfnisse unserer Gesellschaft einbringt. Nachhaltigkeit bedeutet für eine Immobiliengruppe wie meravis: Verantwortung für die gebaute Umwelt und das soziale Miteinander in seinen Wohnquartieren - und selbstverständlich auch für seine Mitarbeiter. Im Einzelnen heißt das für meravis konkret:

- » Sicherstellung und Ausbau des ökonomischen Erfolges durch marktgerechte Produkte und Leistungen
- » Vertrauensvoller, partnerschaftlicher und fairer Umgang mit Kunden,

Mitarbeitern, Kommunen und Dienstleistern

- » Schaffung und Erhaltung von attraktiven und sicheren Arbeitsplätzen für die Mitarbeiter
- » Wirtschaften in rechtlich einwandfreier Weise (Compliance)
- » Förderung stabiler Nachbarschaften in unseren Wohnungsbeständen
- » Schonender und effizienter Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie Anspruch an die Architektur der Neubauvorhaben

Nachhaltigkeit begreift meravis nicht als Pflicht, sondern als unternehmerische Chance, die es zu nutzen gilt. Auf der Basis von wirtschaftlichem Erfolg sollen die spezifischen Stärken und Kompetenzen des Unternehmens genutzt werden, um kreative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen im Umfeld von meravis zu entwickeln. Die Holdinggründung ist dabei ein gutes Beispiel. Unter dem Dach von meravis arbeiten ja mittlerweile fünf Tochtergesellschaften: für die Wohnungsverwaltung in Hamburg, für das standortübergreifende Bauträger- und Bauservice-Geschäft sowie für die Verwaltung von Fremd- und Gewerbeimmobilien. Diese Form hat meravis gewählt, weil das Unternehmen am Markt bestehen, sich behaupten und seine Position ausbauen will - und weil es Mietern, Kaufinteressenten und Investoren auch weiterhin qualitativ anspruchsvollen und bezahlbaren Wohnraum bieten will.

### ZAHLEN BELEGEN DEN ERFOLG NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

Derzeit erzielt meravis jährlich einen durchschnittlichen Umsatz von über 100 Millionen Euro. Das Vorsteuerergebnis liegt inzwischen bei 10 Millio-

nen Euro. Die Eigenkapitalquote beträgt rund 23 Prozent. Die im Konzern erzielten Mietumsätze belaufen sich auf knapp 90 Millionen Euro, wobei die durchschnittliche Wohnungsmiete im Bereich des sogenannten bezahlbaren Wohnens liegt. In Teilmärkten pendeln sich die Mieten im Bereich des Mittelwerts des jeweiligen Mietspiegels ein. Kluges Kundenmanagement hilft, die Leerstandsquote bei meravis auf dem äußerst geringen Wert von einem Prozent zu halten - und die Fluktuation mit 9,4 Prozent im Branchendurchschnitt. Um den Bestand nachhaltig wertvoll zu halten, investiert meravis in Instandhaltung und Modernisierung jährlich mehr als 20 Euro pro Quadratmeter.

Diese Zahlen sind Ergebnis einer Strategie - und die entspricht der Nachhaltigkeitsvision von meravis. Sie wird konkret in den Nachhaltigkeitsleitlinien, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens gelten und Richtschnur sind für das alltägliche unternehmerische Handeln. Bei allen unternehmerischen Entscheidungen soll der Aspekt der Nachhaltigkeit stets mitgedacht werden - hinsichtlich ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen. „Wir wollen“, heißt es in der Nachhaltigkeitsvision von meravis, „Nachhaltigkeit im Unternehmen als Querschnittsaufgabe leben. Dabei setzen wir auf hohe Qualifikation, Kreativität und Motivation unserer Mitarbeiter sowie auf einen offenen Dialog mit Kunden, Partnern und Kommunen.“ Schließlich geht es darum, „aus unserer historischen Verpflichtung heraus Wohnraum und städtische Quartiere im Sinne der Nachhaltigkeit zu gestalten und zu entwickeln“.

# Nicht nur etwas richtig machen. Auch das Richtige machen.

**Warum meravis heute eine Holdingstruktur hat, warum gutes Management nachhaltig ist und warum eine Führungskraft mehr als nur führen können muss:  
Interview mit dem Vorsitzenden der meravis-Geschäftsführung, Matthias Herter**

**Herr Herter, Ihr Unternehmen hat sich eine neue Struktur gegeben, meravis ist nicht mehr so etwas wie ein Gemischtwarenladen, sondern eine Immobiliengruppe mit mehreren Tochtergesellschaften. Warum?**

Mit der Namensänderung von der Reichsbund Wohnungsbau zu meravis war auch ein Wachstumskonzept verbunden. Wir haben gesagt: Wir wollen mehr Wohnungen haben, wir wollen für die Projektentwicklung neue Märkte erschließen, und weil Hamburg quasi vor der Haustür lag, haben wir entschieden, dass wir uns den Markt dort erschließen wollen. Und schließlich wollten wir den Bereich Immobilienverwaltung für Dritte verstärken.

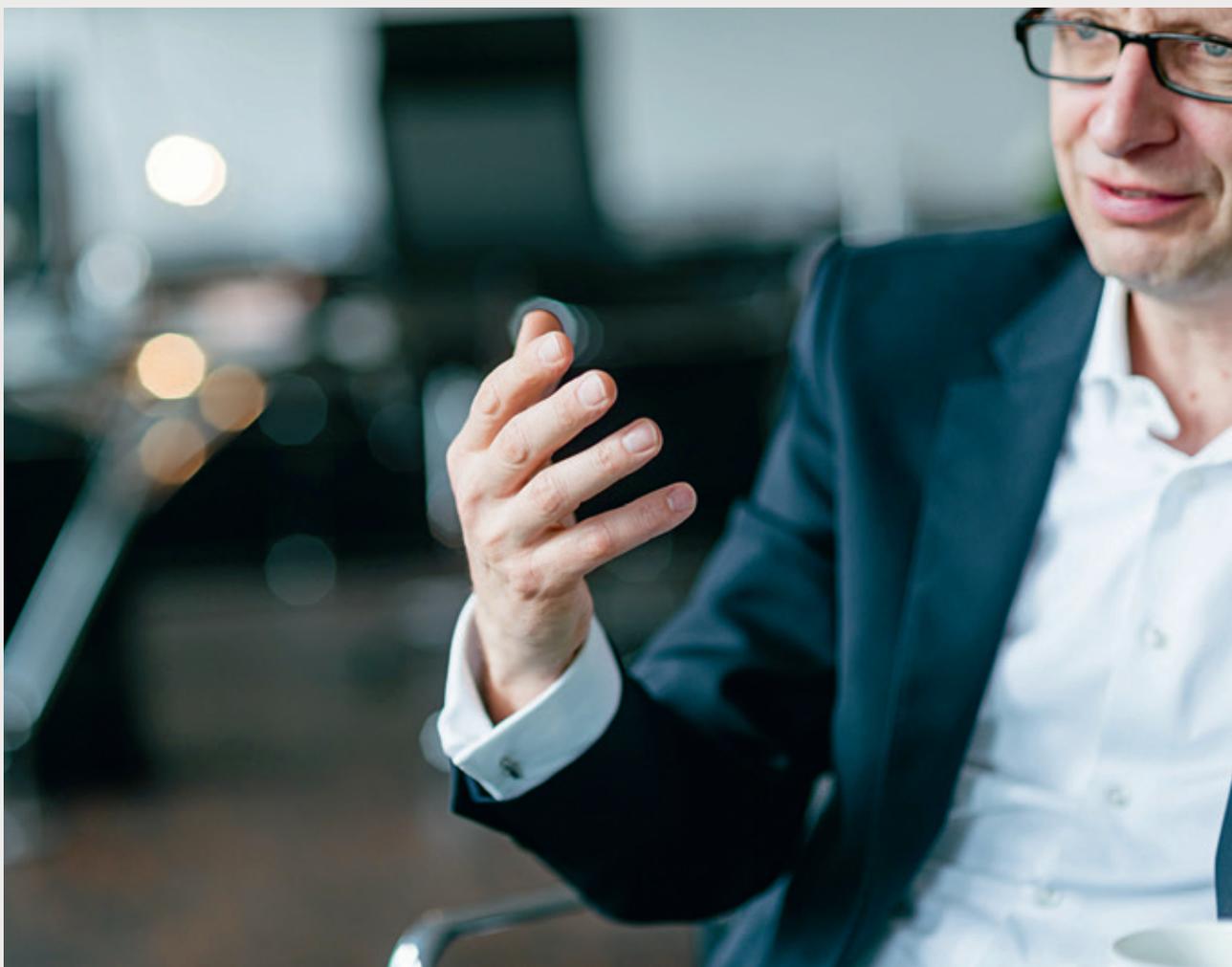
**Was ja geklappt hat.**

Unsere Wachstumsbemühungen haben sich glücklicherweise relativ schnell erfolgreich umsetzen lassen, weil wir die DAWAG in Hamburg erwerben konnten. Da hatten wir die Wachstumsziele im Wohnungsmarkt schon erreicht. Jetzt haben wir zwölfinhalbtausend Wohnungen. So haben wir auch einen Fuß in den Hamburger Markt bekommen. Zunächst als Vermieter, aber immerhin schon mit unserem Namen. Zusätzlich haben wir eine Immobilienverwaltungsgesellschaft gekauft. Wenn man dann aber auf das Unternehmensdiagramm schaute, sah man eine recht komplexe Struktur - um nicht zu sagen: Wir waren ein wenig unaufgeräumt. Die

Firma bestand aus der Altgesellschaft, der alten Reichsbund-Gesellschaft, die dann meravis Wohnungsbau- und Immobiliengesellschaft hieß. Die hatte zwei Töchter bekommen, nämlich die Immobilienverwaltungsgesellschaft und eine meravis Beteiligungsgesellschaft, die durch die Transaktion der DAWAG - der heutigen meravis KG in Hamburg - weitere Töchter hatte. Alles in allem ein kompliziertes Konstrukt.

**Das ist jetzt einfacher?**

Mein Kollege Ralf Traupe und ich haben uns gesagt, wir sollten uns voll auf unsere Leistungsfelder konzentrieren, die Kernfelder, und die sind, ganz einfach: vermieten, verwalten, verkaufen.



WIR WOLLEN  
FÜR DIE  
Projekt-  
entwicklung  
NEUE MÄRKTE  
ERSCHLIESSEN.

Und das müsste sich dann auch in den Unternehmensformen wiederfinden. Damit die Menschen, die in diesen Teilbereichen arbeiten, sich mehr darauf fokussieren können und auch eine Identität entwickeln. Menschen, die Wohnraum vermieten und verwalten, haben eine ganz andere Perspektive auf eine Immobilie als jemand, der ein Verkaufsprojekt entwickelt. Also haben wir uns gesagt: Schälen wir doch mal alle Teilbetriebe heraus.

**Und daraus haben Sie eigene Gesellschaften gemacht.**

Genau. Und der nächste Schritt war zu schauen: Welche Immobilien haben wir überhaupt? Wir haben gewerbliche

Immobilien, die wir zum Teil selbst nutzen, wir haben Pflegeheime, und wir können uns auch vorstellen, dass wir weitere gewerbliche Immobilien als Vermögensanlage kaufen. Deswegen haben wir eine Tochtergesellschaft für diesen Geschäftszweig gegründet, die meravis Gewerbeimmobilien GmbH. In der Gesellschaft sind jetzt alle gewerblichen Immobilien der meravis beheimatet. Nächster Schritt: Alle wohnungswirt-

schaftlichen Aktivitäten wollen wir unter dem Dach eines Unternehmens versammeln, und am Ende - das ist, aus verschiedenen rechtlichen Gründen, ein noch laufender Prozess - wird es eine GmbH dafür geben, die meravis Wohnen GmbH. Also: Wir haben bereits eine Holdingstruktur, aber ein Teil der Mietumsätze wird, für eine Übergangszeit, noch innerhalb der Holding erzielt.

**Sie haben ja noch mehr: Projektentwicklung, Handwerker...**

Richtig. Es gibt den Teilbetrieb mit dem Entwicklungs- und Verkaufsgeschäft - den haben wir „Bauträger“ genannt und ausgegliedert in die meravis Bauträger GmbH. Schließlich hatten wir →



Kunst bei meravis:  
Struktur und Freiraum  
für offenes Denken

noch einen Regiebetrieb mit eigenen Handwerkern, die unsere Immobilien instand halten, also zuständig sind für Heizung, Elektro, Modernisierungen. Die haben wir in die meravis Bauservice GmbH ausgegliedert. Und das letzte Unternehmen im Verbund ist die schon existierende meravis Immobilienverwaltungsgesellschaft, die Eigentum von Dritten verwaltet.

**Und über allem steht die Holding.**

Ja, wir haben alle Kerngeschäftsfelder, die in der Immobilienbranche vorkommen, unter einer Management- und Finanzholding etabliert. Diese Holding erbringt Dienstleistungen für die einzelnen Gesellschaften, steuert die Tochterfirmen, steuert auch Liquiditätsströme und kümmert sich um Finanzierungen. Die einzelnen Tochtergesellschaften wiederum orientieren sich selbstständig am Markt. Sie haben alle eine eigene Bilanz, das ganze Geschäft wird wesentlich transparenter. Was für Erfolge gilt - aber eben auch für Misserfolge. Man kann in einer solchen Struktur besser mit Chan-

**EIN VORGESETZTER DARF SICH  
NICHT ALS JEMAND VERSTEHEN, DER  
EINEM ANDEREN VORGESETZT IST.  
Sondern als Führungskraft,  
DIE FÜHRT UND KRAFT GIBT.**

cen und Risiken umgehen, und die, die in den einzelnen Bereichen Verantwortung tragen, haben die Möglichkeit, ihre Unternehmensteile selbst zu entwickeln und auszubauen. Sie sehen ihren Erfolg sofort, was sie wiederum motiviert. Aber sie sehen natürlich auch ihre Fehler, aus denen sie ihre Schlüsse ziehen können, um wieder besser zu werden. Das dient der Wirtschaftlichkeit.

**Das klingt danach, dass die neue Holdingstruktur das Funktionieren der Immobiliengruppe in Gegenwart und Zukunft stabilisiert und sichert.**

Kann man so sagen. Das ist aber einfach unser Job.

**Im Sinne sozialer Nachhaltigkeit - stabile Beschäftigungsverhältnisse, verlässliche Strukturen - wäre die Holding aus sich selbst heraus nachhaltig.**

Ehrlich gesagt: Wir haben das nicht nur der Nachhaltigkeit halber getan, sondern um das Unternehmen voranzubringen - was aber natürlich auch nachhaltig ist. Durch die Neustrukturierung haben wir eine komplizierte Struktur aufgelöst: Wenn alle in derselben Firma arbeiten, gibt es zwar Unterscheidungen in den Etagen und Fluren, aber nicht zwingend in den Köpfen, es ist alles irgendwie eins. Jetzt kann sich das Wohnungsunternehmen sehr konkret - konkreter als bisher jedenfalls - mit den Fragestellungen befassen, die anstehen: Wie bewältigen wir den Bestandwohnungsbau, was bedeuten Digitalisierung und Big Data für unsere Mietwohnungen? Wie denkt unser Mieter, wie können wir bezahlbar bauen, wie effizient ist öffentliche Förderung in unserer Bilanz einsetzbar? Solche Dinge

sind heute wesentlich transparenter und auch einfacher zu managen. An unserem Bauservice kann man die neue Identifikation ganz gut illustrieren. Das sind sechs Leute. Sie haben gleich gesagt: Wir erfüllen die Anforderungen besser als ein Unternehmen vom Markt. Wir sind Teil der meravis Gruppe und liefern tolle Qualität für unsere eigenen Wohnungen. Aber sie haben auch gesagt: Wir können uns und unser Know-how durchaus irgendwann an Dritte verkaufen. Also: Sie sind nicht nur gut, sie werden damit auch weitere Erfolge haben, und sie sind am Ende nicht mal mehr nur allein von meravis abhängig. Wir haben nämlich wirklich gute Leute, die sich auch am Markt durchsetzen können.

**Das ist erst noch Zukunftsmusik?**

Mittelfristige Zukunftsmusik. Das marktwirtschaftliche Denken muss sich erst mal etablieren. Diese sechs Fachkräfte schauen auf ihre Bilanz, sie müssen Einkäufe und Stundennachweise unter einen Hut bringen, müssen eine Marge berechnen, was sie dem Wohnungsunternehmen - der Schwes-tergesellschaft - in Rechnung stellen wollen. Sie müssen sich selbst darum kümmern, dass sie ihr Personal bezahlt bekommen. So was trägt dazu bei, dass man beim Materialeinkauf noch genauer hinschaut, ob man die richtige Qualität auch zu den richtigen Preisen einkauft; und dass man darauf achtet, ob man in der gleichen Zeit wie bisher noch mehr schaffen kann. Da zieht unternehmerisches Gedankengut motivierend in die Köpfe dieser Menschen ein. Und sie merken, dass sie Erfolg haben können.

**Solche Entwicklungen haben Sie allein durch die neue Struktur ausgelöst?**

Ein Beispiel für das, was da passiert: Es gibt jemanden, der war früher Vorarbeiter bei der Bauservice-Truppe. Jetzt ist er Prokurist und sieht seine Firma durch eine ganz andere Brille. Er hat jetzt nicht mehr nur die Verantwortung dafür, eine Wohnung zu sanieren und die Heizung zu warten. Jetzt kommt es für ihn nicht allein darauf an, ob er die Dinge richtig macht, sondern auch darauf, ob er die richtigen Dinge macht. Und wenn er das tut, wird sein Erfolg nach außen sichtbar, und zwar durch erfüllte Businesspläne. Auf diese Weise können wir mehr Verantwortung übertragen. Dann sind es eben nicht nur die Geschäftsführer Ralf Traupe und Matthias Herter, die das Unternehmen steuern. Die Verantwortung verlagert sich auf die Prokuristen. Natürlich lastet auf ihnen dadurch auch mehr unternehmerische Verantwortung. Im Moment befinden wir uns noch in einer Übergangszeit, derzeit sind Ralf Traupe und ich noch überall Geschäftsführer. Aber wir können uns schon bald nach und nach aus der operativen Leitung zurückziehen und sie anderen übertragen. Das gehört auch zur Nachhaltigkeit in einer Unternehmensführung: dass die Firmen frühzeitig so ausgestattet sind, dass sie weiter am Markt bestehen können. Und gut bestehen können. Eine Gesamtgeschäftsführung, wie wir sie zurzeit noch bilden, ist ja quasi eine eierlegende Wollmilchsau: Man muss von allem ein bisschen verstehen. Jetzt sind wir auf dem Weg, dass Spezialisten die einzelnen GmbHs führen werden. →

# Am Ende VERMIETEN WIR KEINE WOHNUNGEN MEHR, SONDERN WIR VERMIETEN ein Zuhause.

**Was für die Spezialisten aber auch nicht einfach ist. Neue Strukturen sind selten einfach.**

Menschen haben Sorgen und Ängste, wenn sich in ihrem Umfeld was ändert. Es ist ja immer und überall zu lesen, dass Firmen Umstrukturierungen vornehmen und die Mitarbeiter Angst haben, dass ihre Arbeitsplätze gefährdet sind oder dass ihre Zukunft nicht mehr so sicher ist, wenn sie beispielsweise in eine Tochtergesellschaft wechseln sollen. Deswegen haben wir von Anfang an gesagt: Es wird niemand schlechtergestellt. Unsere Veränderungen im Unternehmen dienen nicht dazu, Jobs zu streichen oder Arbeitsbedingungen zu verschlechtern. Sie sind der Transparenz und der Marktbearbeitung geschuldet. Deswegen haben wir auch Vereinbarungen mit den Betriebsräten geschlossen und zugesichert, dass sich für die Mitarbeiter an ihren Arbeitsbedingungen nichts ändert. Wir setzen nur ein neues Unternehmenskonzept um. Dieses Konzept ermöglicht es, dass jetzt in der Bauträgergesellschaft Bauträgerspezialisten arbeiten, im Wohnungsunternehmen arbeiten Wohnungsspezialisten.

**Die hatten Sie vorher aber auch, die Spezialisten, oder?**

Ja, aber die alten Strukturen standen dem Kundendenken im Weg. Im Wohnungsunternehmen mussten wir uns fragen: Brauchen wir eine A-bis-Z-Verwaltung, in der jeder Mitarbeiter alles macht, von der Vermietung über die Wasserhahnreparatur bis zur Kündigung? Das haben wir schon geändert: Wir haben jetzt eine Kundenbetreuung, den Vermietungsservice und eine technische Abteilung.

**Das ist noch nicht das Ende, oder?**

Ziel ist: alle Vorgänge noch besser, noch schneller, noch effizienter zu bearbeiten. Wir müssen uns am Kunden orientieren, und der Kunde braucht Ansprechpartner, die die Probleme, die er hat, lösen können. Wenn er eine größere Wohnung will, kann ihm jemand, der sich vor allem auf Mietrecht und Quartiersmanagement versteht, nicht so gut helfen. Es geht also weiterhin um Spezialistentum. Im Interesse der Kunden und im Interesse der Effizienz. Die Leute sollen zufrieden sein mit uns.

**Effizienz würde auch helfen, Zeit zu sparen.**

Genau. Spezialisten sind in der Lage, ihre eigenen Prozesse zu optimieren. Das läuft bei uns in einem Projekt, das wir „Kundenmanagement 2.0“ nennen. Es beinhaltet, dass wir alle Abläufe, die dafür geeignet sind, digitalisieren. Der Kunde soll zu jeder Zeit sein Anliegen loswerden können. Heute ist das ja so: Wenn jemand spätabends was kaufen will, kann er das tun, übers Internet. Oder er kann eine Hotline anrufen - man kann sich rund um die Uhr irgendwo

melden. Bei uns müssen wir Anfragen digital verarbeiten können, sodass jeder, der einen Wunsch hat, eine Antwort in Form einer Mail oder SMS bekommt: Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr, Ihr Anliegen wird bei uns unter der Auftragsnummer sowieso bearbeitet. Und unter dieser Nummer kann er oder sie dann auch immer nachschauen, wie der Stand der Dinge ist: Aha, da kommt morgen der Handwerker und repariert den Wasseranschluss.

**Sie betreiben also außer der Umstrukturierung eine weitere Modernisierung der Firma.**

Mehr noch: Wir können zusätzliche Geschäftsfelder erschließen. Sind wir nur Lieferant von Wohnraum und geben ansonsten alle Informationen, die wir haben, an andere weiter? Oder nutzen wir die Informationen, um weitere Erträge zu generieren - auch zum Nutzen unserer Kunden? Am Ende vermieten wir keine Wohnungen mehr, sondern wir vermieten ein Zuhause.

**Wie würde so was aussehen?**

Es könnte folgendermaßen aussehen: Wir gewinnen einen neuen Kunden, der eine Wohnung bei uns mietet - und dann belassen wir es nicht dabei, sondern bieten ihm an, ihn bei seinem Umzug zu begleiten. Wir könnten ihm bei der Auswahl des Energieversorgers helfen und ihm, wenn er sich für einen entscheidet, gleich den passenden Vertrag zumailen. Oder man vereinbart spezielle Konditionen mit örtlichen Telefonanbietern und gibt die an die eigenen Kunden weiter. Man sorgt für Kontakte zu Umzugsunternehmen oder Hausratversicherern. Über solche Dinge denken →



Moderne Kunst in einem modernen Unternehmen – überraschende Motive auf den meravis-Fluren



wir nach - und auch das ist nachhaltig. Wenn wir uns mit den Themen von morgen beschäftigen, dann sorgen wir dafür, dass die Firma auch noch in ein paar Jahren da ist. Fakt ist: Wir leben in einem digitalen Zeitalter mit disruptiven Innovationen. Und so ist der alte Spruch „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ eben schlicht wahr.

**Können Sie an einem Beispiel erklären, wie genau Sie das meinen?**

Was wir zum Beispiel tun könnten, wäre, dass wir bei Energieversorgern Kontingente an Strom abnehmen, die wir günstig an die Mieter weitergeben. Oder denken Sie an das Internet der Dinge. Wir könnten - die Zustimmung der Kunden vorausgesetzt - beispielsweise sehen, ob durch die Steckdose, an der die Waschmaschine von Mieter XY hängt, vergleichsweise zu viel Strom fließt. Und ihm dann anbieten, ihm eine neue, sparsamere Waschmaschine zu besorgen, und zwar preiswerter als im Elektronikmarkt.

**Das wäre für alle von Vorteil. Für Sie, für den Mieter, für die Umwelt. Bloß für den Elektronikmarkt wäre es nicht von Vorteil.**

Na ja, nicht zwingend - denn der Schlüssel liegt in kooperativen Geschäftsmodellen, also: mit dem Elektronikmarkt. Nur wenn man sich erlaubt, auch mal querzudenken, findet man neue Wege. Und wenn man nicht so denkt, fällt einem auch nicht ein, wie man mehr Strom sparen könnte.

**Kommen wir noch mal auf die soziale Nachhaltigkeit zu sprechen. Sie gewährleisten als ehemals gemeinnütziges Unternehmen, dass es auch für die Teile der Bevölkerung mit mittleren und niedrigen Einkommen Wohnraum gibt.**

Das tun wir. Die soziale Nachhaltigkeit betrifft aber auch und gerade unsere eigenen Mitarbeiter. Es ist ja wichtig, dass sie sich wohlfühlen - wenn sie das tun, können sie sich auch gut einbringen, und nur mit gut arbeitenden Mitarbeitern kann man gute Leistungen erbringen. Dafür muss die Belegschaft gesund sein. Das fördern wir - aber es geht hier nicht bloß um Rückenurse oder kostenloses Obst für die Angestellten im Sinne von Well-being. Gesund sind Menschen vor allem dann, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen. Man muss ihnen sagen, was man von ihnen erwartet,

und man muss ihnen sagen, ob sie die Erwartungen erfüllen. Ein Vorgesetzter darf sich nicht als jemand verstehen, der einem anderen vorgesetzt ist. Sondern als Führungskraft. Als jemand, der führt und Kraft gibt. Wer das tut, sorgt dafür, dass die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen und dadurch dann einen wertvollen Beitrag im Unternehmen leisten. Das ist das Nachhaltige daran.

**Und es geht tiefer und ist dauerhafter als Appelle zur Mülltrennung.**

Ja. Aber natürlich bleibt die Ökologie ein zentrales Feld der Nachhaltigkeit. Wir wollen deswegen jetzt CO<sub>2</sub>-neutral werden. Wir haben die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer selbst genutzten Gebäude festgestellt und das Fahr- und Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter analysiert. Durch moderne und stromsparende technische Ausstattung, Dienstfahrten mit der Bahn, Jobtickets, Dienstfahräder und den Eigentest der E-Mobilität für den Fahrzeugpool durch derzeit ein E-Auto versuchen wir, unsere Werte kontinuierlich zu senken. Entsprechend dem errechneten CO<sub>2</sub>-Ausstoß investieren wir in Projekte, die die Erzeugung regenerativer Energie vorantreiben. Ende 2016 war es so weit: Seitdem arbeitet meravis CO<sub>2</sub>-neutral. —

# DAS IST MERAVIS

meravis ist heute ein moderner, tatkräftiger Konzern mit einer zielbewussten Muttergesellschaft und produktiven Tochterfirmen

**SoVD**  
Sozialverband  
Deutschland  
Gesellschafter SoVD

**meravis**

**meravis**  
Wohnungsbau- und Immobilien GmbH

**meravis**  
Bauträger GmbH

**meravis**  
Beteiligungs GmbH

**meravis**  
Immobilienverwaltungs GmbH

**meravis**  
Geschäftsführungs GmbH

**meravis**  
Bauservice GmbH

**meravis**  
Wohnungsbau- und  
Immobilien GmbH & Co. KG

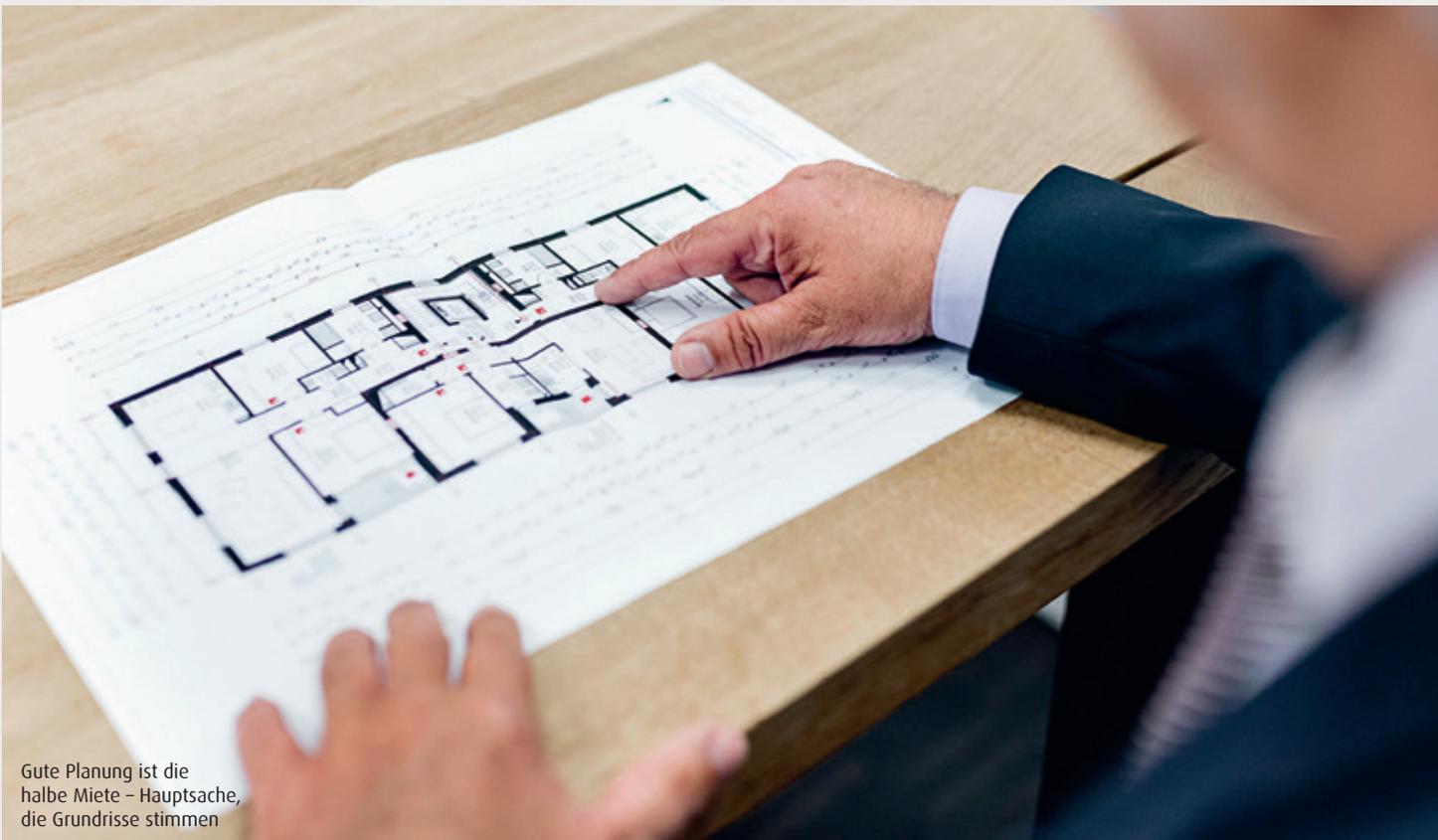
**meravis**  
Gewerbeimmobilien GmbH

# *Auf zu neuen Märkten*

**Der Wohnungsmarkt ist dynamisch wie selten zuvor.  
Wer mithalten will, muss wachsen, neue Geschäftsfelder  
besetzen und ein verlässlicher wie kreativer Dienstleister sein.  
meravis hat sich einiges vorgenommen**



Vom Fortschritt auf den Baustellen macht sich Ulrich Bauer gern selbst ein Bild



Gute Planung ist die halbe Miete – Hauptsache, die Grundrisse stimmen

Immer ein freundliches Wort für die Kunden: Linda Burrows kümmert sich in Hamburg um die Belange der Mieter von meravis



Eigentlich müsste alles ganz einfach sein. Auf den Märkten, in denen sich meravis bewegt, ist die Wohnungswirtschaft einem extrem dynamischen Wandel unterzogen. Städte wie Hamburg und Hannover, in denen das Wohnungsunternehmen seine größten Bestände unterhält, wachsen rasant. Immer mehr Menschen ziehen in die Metropolen, und alle brauchen ein neues Zuhause. Und von den Flüchtlingen, die seit dem Sommer 2015 zu Zehntausenden in diesen Städten gestrandet sind, ist da noch gar nicht die Rede. Eigentlich ganz einfach: bauen, verkaufen, vermieten.

### EIN SELBSTLÄUFER IST DIE VERMIETUNG NICHT

Matthias Herter, Geschäftsführer von meravis, ist ein zupackender wie optimistischer Manager. Aber „ganz einfach“ kann er die Situation auf dem Wohnungsmarkt nicht finden. Über die Probleme, die er meint, wird es später in diesem Text gehen. Unkompliziert ist immerhin die Vermietung der momentan etwa 12.000 Wohnungen. Angesichts des massiven Zuzugs gibt es faktisch keinen Leerstand. Die Fluktuation der Mieter ist in den vergangenen Jahren stetig gesunken. Und weil Angebot und Nachfrage in den Großstädten reichlich aus der Balance geraten sind, behalten selbst Quartiere in Stadtrandgebieten ihre Attraktivität. Jüngere Leute, oft auch Studenten, fragen hier gern nach. Und meravis gibt sich alle erdenkliche Mühe, deren Bedürfnisse nach gutem Wohnraum zu befriedigen.

Ein Selbstläufer sei die Vermietung in solchen Quartieren aber trotz der erfreulich starken Nachfrage nicht,

**MIETER  
WANDERN  
ZUM GLÜCK  
NICHT AB IN  
DIESEN ZEITEN.**

sagt Linda Burrows, die in Hamburg die Abteilung Bestandsmanagement leitet. Deshalb sorgt meravis in solchen Gegenden vor - unter anderem mit intelligentem, den Menschen zugewandtem Quartiersmanagement. An Orten wie Hannover-Davenstedt, wo meravis allein mehr als 700 Wohnungen unterhält, organisiert das Wohnungsunternehmen so etwas selbstständig beziehungsweise in Zusammenarbeit mit der Johanniter-Unfallhilfe. In größeren Quartieren dieser Art, schlägt Linda Burrows vor, sollten sich die dort vertretenen Wohnungsunternehmen künftig zusammenschließen und ein gemeinsames Quartiersmanagement organisieren.

Im Hamburger Stadtteil Steilshoop gibt es so etwas schon, da hat der Senat einen sogenannten Business Improvement District (BID) ausgerufen - ein Projekt, an dem auch meravis interessiert ist. Denn „das ist eine Erfolgsgeschichte“, hat Linda Burrows erkannt. Außerdem könnten Wohnungsunternehmen, wenn sie sich zusammenschließen, mehr bewirken, etwa gegenüber den Kommunen. Forderungen nach einem besseren Anschluss an den öffentlichen Nahverkehr oder nach einer besseren Nahversorgung werden eher erhört, wenn sie von einer Allianz erhoben werden. Soziale Überlegungen und Quartiersmanagement sind schon auf mittlere Sicht ebenso eine lohnende Investition wie die regelmäßige Modernisierung und energetische Sanierung der Wohnhäuser. Deshalb engagiert sich meravis auf diesen Feldern immer stärker. →



meravis-Geschäftsführer Ralf Traupe (l.) und Matthias Herter

## MIETER ERNST NEHMEN UND FRAGEN

Auch auf der aktuell geringen Leerstandsquote will man sich bei meravis nicht ausruhen - und mehr erreichen für die Mieter. „So können wir die niedrige Fluktuationsrate halten“, sagt Geschäftsführer Matthias Herter. Darüber hinaus will meravis zufriedene Kunden. Um zu erfahren, wo die Mieter Verbesserungen wünschen, hat das Unternehmen deshalb eine umfangreiche Wohnzufriedenheitsanalyse durchgeführt. Alle Haushalte wurden angeschrieben, kein Mieter wurde übergangen. Die Reaktion war vielversprechend: „Wir freuten uns über einen Rücklauf von 56 Prozent“, sagt Herter. Die Ergebnisse wurden in einer speziellen Datenbank katalogisiert. „Jetzt wissen wir noch besser, was den Mietern wichtig ist.“ Mit vergleichsweise geringem Aufwand kann nun viel bewirkt werden, Grünanlagen und öffentliche Beleuchtung verbessern zum Beispiel. Oft sind es ja nur kleine Missstände, die Mieter stören - und die schnell behoben werden können. Falls man denn davon weiß. „Wenn wir nah dran sind an den Mietern, wenn wir deren Anfragen schnell beantworten, dann sind wir schon weit vorn“, bilanziert Matthias Herter. „Deshalb haben wir ein Kundenmanagement 2.0 auf den Weg geschickt, um das Servicelevel zu erhöhen. Es beinhaltet die Digitalisierung und Vereinfachung der Prozesse.“

Der meravis-Geschäftsführer sieht aber noch andere Dienstleistungen, die nützlich sein können für die Kunden. Schließlich müsse man sich die Frage stellen: „Vermieten wir Wohnraum - oder vermieten wir Wohnen?“ Herter will deshalb „mit denen reden, die ebenfalls

## VERMIETEN WIR Wohnraum - ODER VERMIETEN WIR WOHNEN?

an den Mietern dran sind“, zum Beispiel den Versorgern: Strom, Gas, Wasser, Internet oder Telefonie. „Beim Einkauf von Strom und Wärme machen wir das schon und handeln Preise aus, die wir an den Kunden weitergeben“, sagt Herter. Die müssen natürlich niedriger sein als das, was Mieter sonst bekommen können. Aber mit der Marktmacht von mehreren Hundert Wohnungen in einem Quartier etwa kann man schon eine Menge bewegen. Vorteil für die Mieter: niedrigere Nebenkosten.

Eine ähnliche Vorgehensweise bietet sich auch bei den immer zahlreicheren IT-Anwendungen in Haushalten an. „Diese Entwicklung zum Smart Home“, überlegt Herter, „wer zahlt das eigentlich alles?“ Immer mehr Kunden verlangen danach, aber kaum jemand möchte dafür eine höhere Miete bezahlen. Eine Idee ist, mit den Anbietern zu kooperieren - denn das Netz in den Häusern gehört schließlich dem Wohnungsunternehmen. Die hierbei zu erzielenden Einnahmen können in Investitionen von meravis fließen und so am Ende wieder ihren Mietern nutzen.

Etwa durch die Sanierung der Häuser. Nils Schillberg, der Bereichsleiter Immobilienmanagement bei meravis, erzählt, dass kontinuierliche Sanierung schon lange ein wichtiges Thema für das Unternehmen ist. Das zahlt sich aus, etwa in Hannover: „Obwohl die meisten Häuser hier Mitte der 1950er-Jahre gebaut wurden,

Modernisiert  
und verschönert:  
meravis-Häuser in  
Hannover-Hainholz



sind sie gut in Schuss“, sagt Schillberg. „Energetische Sanierung zum Beispiel haben wir hier immer gemacht“, berichtet er, „jedes Jahr mindestens ein, zwei Objekte.“ 2016 wird meravis allein 11,5 Millionen Euro für die energetische Sanierung seiner Bestandsbauten ausgeben.

## GROSSSTÄDTE WACHSEN – DAS HAT FOLGEN FÜR DEN WOHNUNGSMARKT

Aber das Unternehmen will mehr. Vor allem will es wachsen, will neben dem bisherigen, erfolgreichen Vermietungsgeschäft auch die Entwicklung und den Verkauf von Immobilien weiter vorantreiben. Und das geht nun mal am besten in den Metropolen. Der demografische Trend der vergangenen Jahre ist nämlich eindeutig: Großstädte wachsen und wachsen, während ländliche Gebiete und kleinere Städte ausbluten. Das hat unmittelbare Folgen für den Wohnungsmarkt. Für meravis heißt das, neben dem bisherigen Hauptstandort Hannover verstärkt auf



Linda Burrows weiß, welche Anforderungen die meravis-Mieter haben



Hat die Kosten für die Bestandsbauten im Blick: Nils Schillberg, Bereichsleiter Immobilienmanagement



Hamburg zu setzen. Seit der Übernahme von 6000 Wohnungen der Gewerkschaftstochter DAWAG im Jahr 2006, spätestens aber seit der Beteiligung an der Internationalen Bauausstellung (IBA) 2013 und dem Einzug in die extra umgebaute, repräsentative Dependance unweit der historischen Speicherstadt ist meravis auch ein Hamburger Wohnungsunternehmen. Die meravis Bauträger GmbH, die für die Entwicklung neuer Projekte zuständig ist, hat sogar ihren Hauptsitz in dem ehemaligen Kontorhaus. „Wir wollen als Hamburger Bauträger wahrgenommen werden, wegen des Wachstumspotenzials dort“, sagt Herters Geschäftsführungskollege Ralf Traupe, der die operative Verantwortung für den Bauträger innehat. „Wir haben 1100 Kaufverträge abgeschlossen“, berichtet sein Leiter Vertrieb, Ulrich Bauer. „In den vergangenen 30 Jahren, haben wir über 23.000 Eigentumsmaßnahmen gebaut - wir haben keinen Leerlauf.“ Das Umsatzziel sieht Traupe bei 25 bis 30 Millionen Euro pro Jahr. →



Planen, rechnen, analysieren: Nils Schillberg (l.) und sein Kollege Hunter Kuhlwein haben das meravis-Portfolio im Blick

Neubau sieht bei meravis gut aus – wie bei diesem Objekt in Langenhagen



Auch am Stammstandort Hannover warten noch lukrative Aufgaben. Auf zwei große Bereiche zielt Traupe dabei besonders: auf Alt-Laatzen und auf den Kronsberg, das frühere Expo-Gelände in Messenähe.

### NEUE HEIZSYSTEME HELFEN SPAREN

Für Wachstum hat meravis einige gute Voraussetzungen geschaffen. Aber längst nicht alle Probleme sind damit bewältigt. Wer sich etwa in Hamburg um Baugrundstücke bewirbt, ist einem harten Konkurrenzkampf ausgesetzt. Und dann bleibt da noch die Sache mit den Baupreisen. „Im Moment ist es extrem, was verlangt wird“, klagt Traupe. Angesichts des Baubooms gerade in Ballungsräumen drehen Bauunternehmen kräftig an der Preisschraube.

Kann unter diesen Umständen überhaupt noch kostendeckend gebaut werden? Ralf Traupe glaubt fest daran. Immerhin setze sich die Erkenntnis durch, sagt er, dass es bei der energetischen Sanierung nicht mehr nur ums kostspielige Dämmen gehen muss. Man weiß mittlerweile, dass auch mit moderner Regelungs- und Steuertechnik große energetische Fortschritte zu erzielen sind.

Mit solchen Technologien kennt sich meravis schließlich aus. Wechselt das Wohnungsunternehmen doch auch in vielen seiner Bestandshäuser schon seit

Jahren die alten Heizsysteme gegen neue, effektivere aus und erzielt dabei erhebliche Einsparungen im Energieverbrauch.

„Wir versuchen“, sagt Herter, „ein Optimum aus Ökonomie, Ökologie und Sozialverträglichkeit hinzubekommen.“

### ENGAGIERT UND VERNETZT

Der Wohnungsmarkt ist komplex, und jedes Unternehmen ist gut beraten, sich zu vernetzen und Bündnisse zu schmieden mit anderen Wettbewerbern. Deshalb ist meravis in einer Reihe von Verbänden organisiert, um die Interessen des Unternehmens und die der Mieter zu vertreten. Etwa im Spitzenverband der Wohnungswirtschaft (GdW), der

Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen (AGW) oder dem Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BFW). Im GdW und seinem Landesverband Niedersachsen/Bremen sowie im Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen (VNW) ist meravis-Geschäftsführer Matthias Herter auch persönlich aktiv, als Vorstand im Hamburger Landesverband des VNW etwa. In Hamburg, wo meravis besonders wachsen möchte, unterstützt das Unternehmen das dortige „Bündnis für das Wohnen“, aber auch in der Landeshaupt engagiert sich meravis in der „Hannoverschen Wohnungsbauoffensive“.

Alexander Dröge,  
Personalchef  
meravis



# meravis handelt ethisch korrekt

## Der Immobiliengruppe ist die Einhaltung von Compliance-Regeln wichtig

**K**leine Aufmerksamkeiten können im Geschäftsleben manchmal größere Probleme hervorrufen. Aber weil es im Alltag von Firmen immer mal wieder zu Zuwendungen - von Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern - kommt, stellen sich Unternehmen auf die Unwägbarkeit ein und regeln solche Dinge. Ziel ist, jeglichen Verdacht auf Bestechung auszuschließen. In der Präambel des Compliance-Regelwerks, das sich meravis auferlegt hat, heißt es dazu: Diese Vorschriften „dienen dem Schutz des Unternehmens, der Geschäftsführung, des Aufsichtsrates sowie der Mitarbeiter und damit insbesondere der Abschreckung vor der Durchführung korrupter Handlungen“.

Diese Regeln greifen etwa bei der Einladung zu einem Spiel der Fußball-Bundesliga. Für Alexander Dröge, meravis-Prokurist und verantwortlich für die komplette interne Verwaltung und Organisation, wäre dieser Fall klar: So eine Einladung geht prinzipiell in Ordnung, schließlich „ist ein gemeinsamer Stadionbesuch auch Kontaktpflege“, sagt Dröge, „Geschäfte werden ja nicht nur am Schreibtisch gemacht.“ Dann jedoch lässt er ein großes Aber folgen: So eine Einladung muss von der Geschäftsführung abgesegnet werden. Und sie muss angemessen sein.

### GESCHENKE MÜSSEN IM RAHMEN BLEIBEN, DAS GILT FÜR ALLE

Konkret ist der Fall in den Richtlinien von meravis so geregelt: „Gelegentliche Bewirtungen außerhalb der geschäftlichen Tätigkeit (Freizeit) sowie Einladungen zu Sportveranstaltungen, Firmenfesten und kulturellen Events sind zulässig, soweit Art und Wert der Bewirtung beziehungsweise der Einladung in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Anlass stehen.“ Und: „Sollten zu solchen Veranstaltungen Begleitpersonen (zum Beispiel Ehepartner/-in, Lebensgefährte/-in etc.) mitgenommen werden, so sind die dadurch entstehenden Kosten grundsätzlich selbst zu tragen.“ Einladungen zu Urlaubsreisen sowie zu unangemessen teuren Veranstaltungen durch Geschäftspartner sind prinzipiell abzulehnen.

Bei Geschäftsabschlüssen gilt das Vier-Augen-Prinzip. Auch die Geschäftsführer unterliegen den Prinzipien. Ihre Tätigkeiten werden vom Aufsichtsrat und externen Wirtschaftsprüfern auf die Einhaltung der Compliance-Regeln hin überwacht.

Ebenfalls für alle gilt laut Regelwerk: „Höherwertige Geschenke sind grundsätzlich abzulehnen“ - gemeint sind Aufmerksamkeiten, die den Wert von 75 Euro überschreiten. Geschenke unter diesem Wert dürfen nur dann angenommen werden, wenn es gesellschaftlich geboten ist, etwa bei sogenannten Anstandsgeschenken zu Anlässen wie Geburtstagen, Jubiläen, Verabschiedungen oder Weihnachten. Aber auch hier müssen die Präsente in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Anlass stehen.

Ist sich ein Mitarbeiter nicht sicher, ob eine Zuwendung noch im erlaubten Rahmen ist, wendet er sich an Alexander Dröge. Denn der ist von meravis zum Compliance-Beauftragten des Unternehmens ernannt worden.

## DARUM GEHT ES BEI COMPLIANCE

Compliance bedeutet erst einmal das Einhalten von rechtlichen Pflichten. Das aber ist nicht alles. Zwar umfasst Compliance auf der ersten Ebene auch die Einhaltung der für ein Unternehmen relevanten Gesetze, etwa aus dem Kartell-, Arbeits-, Datenschutz- oder Produktsicherheitsrecht. Allerdings geraten neben Wirtschaftskriminalität oder Kartellrecht zunehmend auch soziale und ökologische Anliegen ins Blickfeld der Unternehmen.

Zudem beschreibt Compliance die persönlichen Organisations- und Überwachungspflichten von Management und Aufsichtsgremien, um Rechtsverstößen, die aus dem Unternehmen heraus begangen werden, vorzubeugen. Und Compliance steht für die betriebliche Organisation des Unternehmens, die hilft, Rechtsverstöße zu vermeiden und das Management bei Verfehlungen zu entlasten. Die Anforderungen, die Gesetze und Gerichte in diesem Zusammenhang an Unternehmen stellen, werden komplexer. Damit erhöht sich auch das Risiko des Managements, wegen Verstößen selbst in Anspruch genommen zu werden. Gerade unter diesen Aspekten gewinnt Compliance zunehmend an Bedeutung.

# Heute für übermorgen planen

Wer weiß schon, welche Wohnungen in 20 oder 30 Jahren benötigt werden? meravis versucht, bei Planungen Trends zu erkennen und diese umzusetzen – modern und innovativ



Der Mix aus Beton  
und Holz ist modern  
und zeitlos zugleich

Ein Neubauviertel wie hier in Hannover-Limmer fügt sich gut ein in die gewachsene Stadtstruktur



Am Anfang stand die Not. Nach Ende des Zweiten Weltkrieges waren die meisten Großstädte weitgehend zerbombt und die meisten Bewohner lebten unter unsäglichen Bedingungen. Viele von ihnen brauchten ein neues Zuhause - vor allem auch viele der Kriegsheimkehrer. Der Reichsbund der Kriegs- und Zivilbeschädigten, Sozialrentner und Hinterbliebenen hatte es sich zur Aufgabe gemacht, ihnen zu helfen, unter anderem mit der Gründung einer Wohnungsgesellschaft, der Reichsbund Wohnungsbau - die Vorgängerin von meravis. Sie erfüllte mit der Schaffung von behinderten- und altengerechtem Wohnraum und dem Bau von Wohnungen für kinderreiche Familien einen bedeutenden sozialen Auftrag.

Die neu geschaffenen Wohnungen waren meist zwar einfach und klein, aber hell und sauber. Damit ist es dem Reichsbund Wohnungsbau damals gelungen, vielen Menschen akzeptable,

menschenwürdige Lebensverhältnisse zu schaffen. Längst aber haben sich die Bedürfnisse geändert. Mieter und Eigentümer wünschen sich mehr als nur eine saubere, trockene und helle Wohnung. Das Produkt steht im Vordergrund und neben der Lage sind auch Schnitt und Größe wichtig. Wohnungsunternehmen wie meravis müssen darauf reagieren. Sie taten es, und sie tun es noch heute. Aus sozialer Verantwortung und aus wirtschaftlichen Gründen.

Dabei spielt der demografische Wandel eine zentrale Rolle. Nach dem Zweiten Weltkrieg galt es, viele Alleinstehende zu versorgen. Später war die Familie aus Vater, Mutter und zwei Kindern ein weit verbreitetes Modell. Ihr folgte ein gesellschaftlicher Mix aus Alleinerziehenden, Singles, kleinen klassischen und großen Patchworkfamilien mit zum Teil mehreren Generationen. Jede Kombination braucht spezielle Wohnungen: mal kleine in Häusern mit größeren Gärten zum

**DIE KÜCHEN  
SIND AUCH IN  
heutigen  
Planungen  
NOCH RECHT  
KLEIN.**

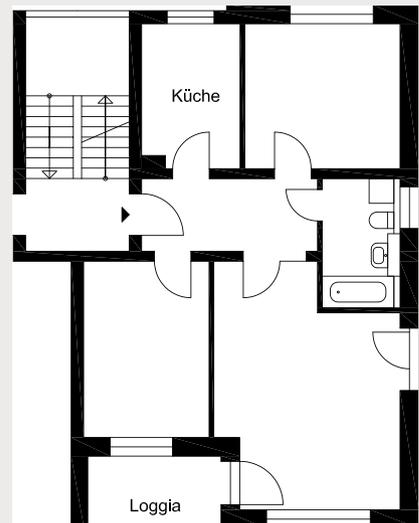
Gemüseanbau. Mal größere mit ausreichend Zimmern, mal ein Reihenhaus. Sie müssen Platz bieten für familiäres Leben, aber auch Rückzugsmöglichkeiten für Kinder wie Eltern.

Die Herausforderung ist, heute zu wissen, was in zehn oder 20 Jahren gebraucht wird. Nicht nur nach dem Krieg, sondern auch in den 1960er- und 1970er-Jahren, als die Geburtenzahlen in die Höhe schossen, musste es schnell gehen beim Bau. Wohnungsunternehmen wie die Reichsbund Wohnungsbau in Hannover oder die Gewerkschafts-tochter DAWAG in Hamburg, →

Funktional und hell – und mit ausreichend Platz fürs Kochen: Küchen heute



Viel Platz auf kleinem Raum – so modern können Bäder sein bei intelligenter Planung



Große Zimmer, kleine Transferflächen – meravis setzt auf praktische Grundrisse

heute im Besitz von meravis, reagierten zudem auf die speziellen Bedürfnisse dieser Zeit: Die vierköpfige Familie war damals so etwas wie ein Standard, da brauchte es Wohnungen von 90 Quadratmetern, gut geschnitten für zwei Erwachsene und zwei Kinder. Und wenn es nicht zu teuer war, mit einem möglichst großen Balkon.

**LOFTS ENTSPRECHEN NICHT DEN BEDÜRFNISSEN DER MITTELSCHICHT**

Wechseln die Bedürfnisse mit dem demografischen Wandel deutlich? meravis-Geschäftsführer Matthias Herter schüttelt den Kopf: „So viel hat

sich nicht verändert. Ich finde sogar, dass die Grundrisse der 1950er-Jahre oft besser und kompakter gestaltet waren als heute.“ Auch der Hamburger Architekt Günter Wilkens, als Partner des Büros APB erfahren im Bau von Mehrfamilienhäusern, verneint und erklärt: „Die Küchen sind auch in den heutigen Planungen meistens noch recht klein – was ja auch in Ordnung ist, wenn die Wohnung groß genug ist für ein paar Rückzugsräume.“ Wohnküchen wie in Lofts oder vielmehr: wie in Lofts aus Fernsehserien, entsprechen in Wilkens’ Augen nicht den Bedürfnissen der Mittelschicht, die meravis als Kern-

zielgruppe anspricht. Er bilanziert: „Grundsätzlich sind Wohnungen mit mehreren Räumen attraktiver, auch wenn diese etwas kleiner sind.“ Das ist ja auch kein Problem, meint Matthias Herter: „Auf Einrichtungsportalen sieht man, was auf kleinen Grundrissen gemacht werden kann.“

Moritz Schneider, der Partner von Wilkens, sieht aber auch Veränderungen. Vor allem setze sich die Mittelschicht nicht mehr aus einheitlichen Milieus zusammen. „Wohnungssuchende in Großstädten stehen allesamt vor ökonomischen Problemen“, sagt er, „das gilt auch für Akademiker.“

## DEUTSCHLAND SCHRUMPT VORERST NICHT MEHR

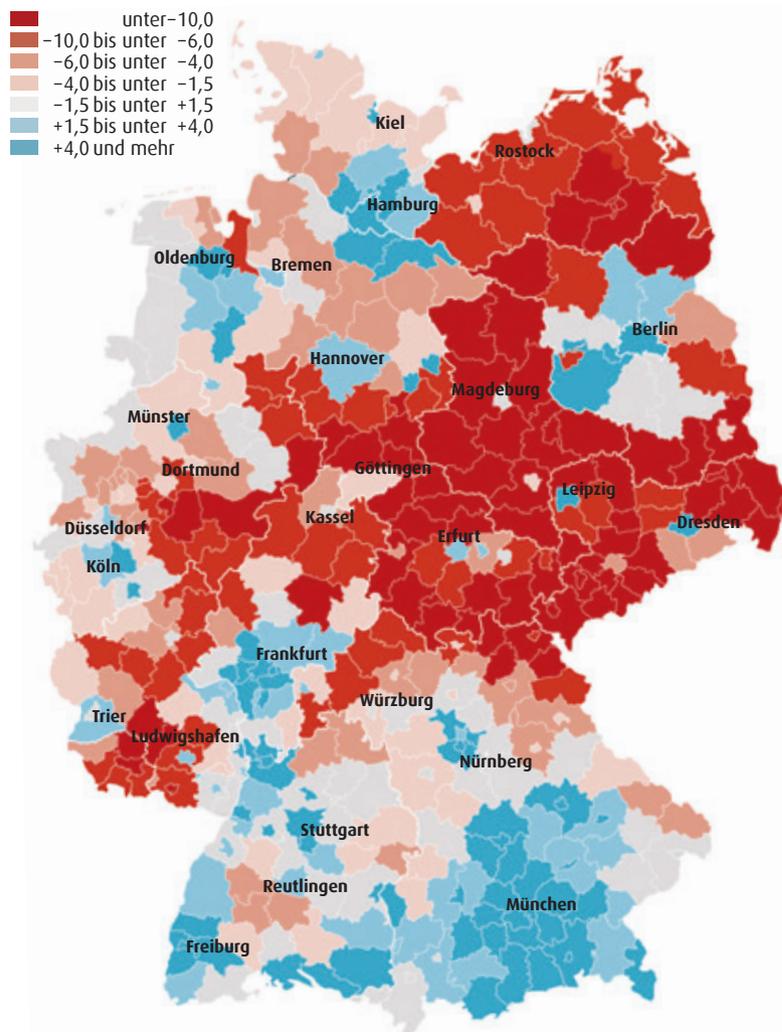
Die jüngsten Studien zur Bevölkerungsentwicklung stammen aus dem Jahr 2015 – sie gingen von einem Schrumpfen der Einwohnerzahl aus. Bis 2030, so etwa eine Bertelsmann-Studie von damals, würde eine halbe Million Menschen weniger in Deutschland leben. Aber durch den Flüchtlingszustrom, der seit Sommer 2015 eingesetzt hat, sind diese Erhebungen erst einmal überholt.

Zwei andere Tendenzen aber bleiben bestehen. Zum einen nehmen die einzelnen Bundesländer und Regionen eine teils gegensätzliche Entwicklung. Während Sachsen-Anhalt, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und das Saarland zum Teil mehr als jeden zehnten Bewohner verlieren, werden andere Länder wachsen. Die Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen gewinnen ebenso an Einwohnern wie die Flächenländer Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Schleswig-Holstein – auch dies teilweise im zweistelligen Prozentbereich. Und auch dort sind es die Städte oder Großstadtregionen, die wachsen.

Denn zum anderen bleibt es dabei: Während die Metropolen nach wie vor boomen, dünnt der ländliche Raum weiter aus.

### BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG 2012–2030 (IN PROZENT)

Kreise und kreisfreie Städte in Deutschland



Gut geschnittene und erschwingliche Wohnungen sind auch für sie attraktiv. In der Planung ihrer Wohnungen sei es wichtig, dass die Mieter selbst bei einer räumlichen Beschränkung nicht allen Aktivitäten ihrer Familie ausgesetzt sind – und sich jeder zurückziehen kann. Sonst, sagt Architekt Schneider, „droht eine Art Dichtestress“.

### BEIM PLANEN VON HEUTE AN DIE MIETER VON MORGEN DENKEN

Den steigenden Anteil an Singles und Senioren können kreative Architekten allerdings schon miteinbeziehen in ihre Planungen. Nicht im Sinne einer flexiblen Wohnung, in der man Wände fast beliebig verschieben kann; diese Idee wurde bereits in den 1980er-Jahren diskutiert – und verworfen. Denn die Erfahrung zeigte, dass die Mieter bei Veränderungen ihrer Lebensverhältnisse lieber umziehen. Andererseits „können wir schon in den Grundrissen darlegen, wo später leicht etwas geändert werden kann“, sagt Schneider. „Etwa so, dass wir bei Badewannen anzeigen: Die kann später mal raus, und dafür kann eine bodengleiche Dusche eingebaut werden.“ Oder man zieht eine Leichtwand ein, mit der das Kinderzimmer abgetrennt wurde. Nach dem Auszug des erwachsen gewordenen Kindes kann so eine Wand leicht entfernt und der Raum insgesamt vergrößert werden. Seinen Bestand beobachtet meravis genau – und hat auch immer Änderungsmöglichkeiten im Auge. „Wenn es zum Umzug kommt, wird die Wohnung in Augenschein genommen“, erklärt Nils Schillberg, Leiter Immobilien- und →



Moderner Neubau inmitten gewachsener Strukturen: Appartements in der hannoverschen Südstadt



Wachstumsmarkt Hamburg: Viele wollen in die Nähe von Alster, Elbe und Elbphilharmonie

**WIR SUCHEN  
nach  
Grundstücken,  
IN ALLEN  
LAGEN.**

Portfoliomanagement bei meravis. „Wir fragen uns dann, ob sie unter der heutigen Erwartungshaltung vermietbar ist.“

### HEUTE ZIEHT ES AUCH JUNGE LEUTE IN RANDGEBIETE

Der Wohnungsbestand von meravis bietet unterschiedlichste Grundrisse. Mit ihren meist 65 bis 75 Quadratmetern sind sie für heutige Verhältnisse eher klein - aber attraktiv für junge Leute. Umso mehr, als Studenten, Auszubildende oder junge Familien sich die „angesagten“ Viertel in den Großstädten oft nicht leisten können. Die Mitarbeiter aus dem meravis-Portfoliomanagement machen deshalb zunehmend die Erfahrung, dass junge Interessenten nicht mehr davor zurückschrecken, in einst als Randgebiete bezeichnete Quartiere zu ziehen. „Es bekommen leider nicht alle jungen Leute Wohnraum im Zentrum der Stadt“, bestätigt meravis-Geschäftsführer Herter, „deshalb ziehen immer mehr von ihnen auch in Viertel wie Hannover-Davenstedt oder Hamburg-Horn, weil

es da preiswerter ist.“ Aus diesem Grund wird einiges darangesetzt, diese Quartiere nicht nur instand zu halten, sondern zu modernisieren und insgesamt attraktiver zu gestalten.

Aber auch in innerstädtischen oder citynahen Gebieten möchte meravis wachsen. „Wir suchen in allen Lagen“, sagt Ralf Traupe, Geschäftsführer der meravis-Immobilien-Gruppe. Der Schwerpunkt liegt allerdings eher „im mittleren Preissegment“, so Traupe. In Hamburg lässt er jedes infrage kommende Grundstück penibel prüfen, „weil wir da ja noch Fuß fassen müssen“. Leichter ist es, den bisherigen Bestand zu verdichten. „Im Diekmoorweg in Langenhorn bauen wir so über 200 Wohnungen.“ Das ist ein Viertel in Hamburgs Norden, in dem meravis schon Bestände unterhält und jetzt zeigen will, was baulich sonst noch möglich ist. Jedenfalls nichts von der Stange, denn auch ästhetisch seien die Ansprüche der Kunden gestiegen. „Unsere Gebäude gibt es in der Regel kein zweites Mal“,

sagt Traupe, „wir arbeiten deshalb auch immer wieder mit verschiedenen Architekten.“

Dabei passt meravis seine neu gebauten Wohnungen an die jeweilige Zielgruppe an - sie unterscheidet sich von Stadtviertel zu Stadtviertel. Knackpunkt ist oft die Küche. „Heute leben die Leute in Großzügigkeit“, sagt meravis-Chef Herter, „die Küche wird da zum Wohn-erlebnis.“ Deshalb „laufen sie bei uns immer durch eine Küchenplanung. Wir fragen uns angesichts der vorgelegten Grundrisse: Ist das funktional? Ist der Platz ausreichend für eine Küchenzeile, gibt es genügend Arbeitsfläche?“ Wenn diese Fragen ausreichend beantwortet sind, kann es losgehen mit dem Bau. Und bald darauf mit dem Einzug der neuen Bewohner, auf deren Bedürfnisse präventiv geachtet wird.

Immobilienverwalterin  
Melanie Raddatz  
erledigt alles digital –  
und im persönlichen  
Gespräch



# Alles wird immer schneller

**Weil sich die Ansprüche ändern, wandelt sich auch der Kundenservice, den meravis ihren Mietern und Verwaltungspartnern bietet. Das Unternehmen sieht sich als Dienstleister**

Eine Warteliste? Linda Burrows schaut, als habe man sie gefragt, ob sie mit ihren Kunden noch per Telefax kommuniziere. So würde sie das System jedenfalls nicht nennen, mit dem meravis die Anfragen von Interessenten organisiert. Denn die Immobiliengruppe hat längst eine digitale Lösung. Die 34-jährige Linda Burrows leitet in der Hansestadt den Bereich Bestandsmanagement, ist zuständig für die dortigen rund 6000 meravis-Wohnungen. Das heißt: Ihre Kunden sind Mieter, jetzige und künftige.

Wer eine Wohnung sucht, hat meistens konkrete Vorstellungen von der Zahl der Zimmer, der Größe, dem gewünschten Einzugstermin und vielleicht sogar von der Lage. Diese Anfragen erscheinen im meravis-System, und wenn eine passende Wohnung frei ist und die Interessenten aufgrund ihrer Auskünfte als Mieter infrage kommen, bietet meravis ihnen die Wohnung umgehend an. Falls es gerade keine passende Wohnung gibt, die Interessenten aber nicht dringend suchen und noch eine Weile mit dem Umzug warten können, bleiben sie mit ihrer Anfrage bis zu einem Jahr in der digitalen Datei. Wenn eine Wohnung im System als frei markiert wird und mit den Angaben von gespeicherten Interessenten übereinstimmt, werden diese den Mitarbeitern in der Vermietungsabteilung angezeigt. Dadurch bekommen die Wohnungssuchenden nur genau zu ihren Bedürfnissen passende Wohnungen angeboten.

So effizient sollen auch alle anderen wohnungswirtschaftlichen Prozesse werden. Im aktuellen Projekt Kundenmanagement 2.0 wird ein System entwickelt, in dem alle Prozesse abgebildet werden und so einen schnellen Zugriff sowie eine zügige Bearbeitung und Auskunft an den Kunden ermöglicht. Dies beinhaltet unter anderem die digitale Mieterakte, ein Ticketsystem für Kundenanfragen und die mobile Wohnungsabnahme. Verändert haben sich in der Arbeit von Bestandsmanagern nicht nur die Kommunikationskanäle, sondern vor allem das Tempo, in dem Wohnungen gemietet werden, die Zeitspanne, in der Mieter in ihrer Wohnung leben, die Struktur der Mieter.

In den Großstädten werden die Kunden „immer internationaler“, berichtet Linda Burrows. Zunehmend müssten sich ihre Mitarbeiter auf Englisch mit Interessenten unterhalten. Als globale Verkehrssprache kann man sich darauf eben am leichtesten verständigen. Tatsächlich sind in den vergangenen Jahren - infolge der Wirtschaftskrise Südeuropas - viele Arbeitnehmer aus Spanien, Griechenland oder Portugal gekommen. Was sie eint: Alle sprechen zumindest ein bisschen Englisch - und alle brauchen ziemlich schnell eine Wohnung.

Für ein modernes Wohnungsunternehmen ist das natürlich eine gute Situation: Es gibt so gut wie keinen Leerstand zu beklagen. Allerdings haben sich die Ansprüche geändert, wie eine Wohnung heute ausgestattet sein

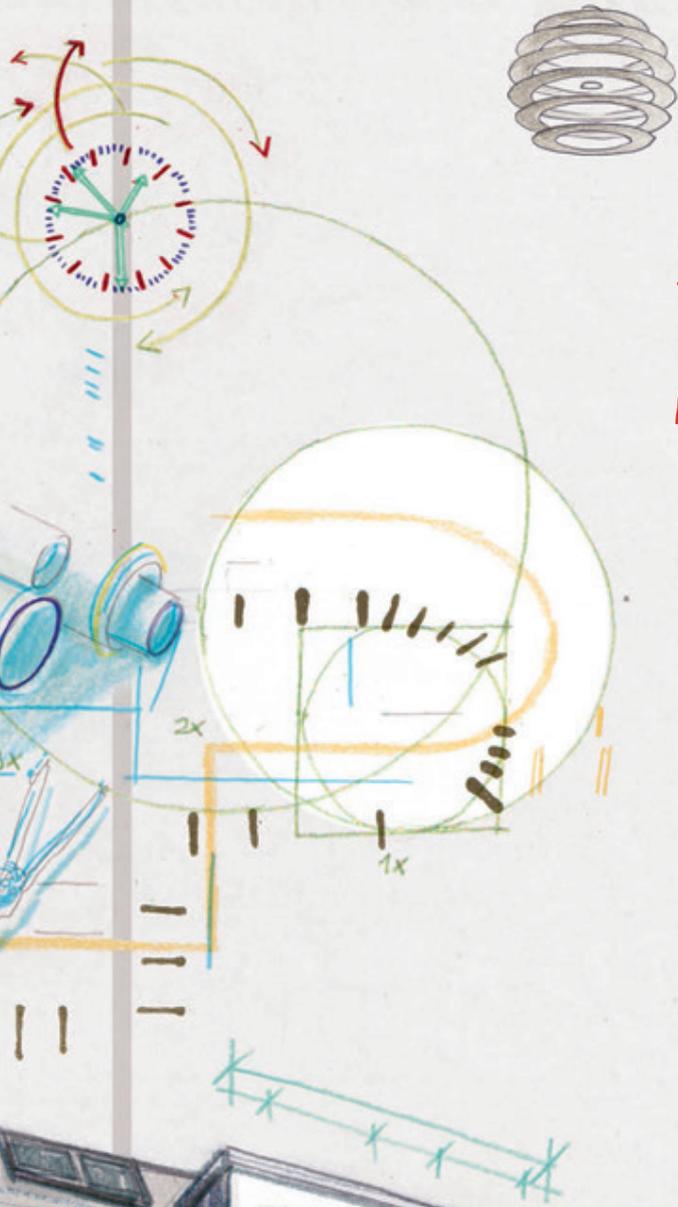
sollte. Um diese Wünsche der Kunden zu befriedigen, „bauen wir nun bei Modernisierung und Neubau Küchen in die Wohnungen und statten sie besser aus als zuvor“. Bodenbelege werden qualitativ besser, und überhaupt investiere man mehr in die Wohnungen. Vor allem aber setzt meravis alles daran, ein guter Dienstleister zu sein. Anfragen von Mietern werden deshalb so schnell wie möglich beantwortet, nötige Reparaturen so schnell wie möglich durchgeführt.

Schnelligkeit im Service ist auch ein Thema, das Melanie Raddatz beschäftigt. Bei der Leiterin Immobilienverwaltung von meravis kommen die Anfragen von Wohnungsbesitzern oder Eigentümergemeinschaften, deren Besitz die Abteilung von Melanie Raddatz verwaltet, natürlich längst per Mail. Weil sich in der digitalen Kommunikation die Erwartung durchgesetzt hat, dass auch die Reaktion des Dienstleisters in Echtzeit zu leisten sei, ist es auch das Ziel von Melanie Raddatz, Anfragen ihrer Kunden sofort zu bearbeiten. Das aber sei, bei aller Anstrengung, nicht immer zu schaffen. Raddatz' Abteilung betreut 88 Eigentümergemeinschaften mit insgesamt 1141 Wohnungen. Dazu kommt noch die sogenannte Miethausverwaltung mit 44 Objekten und 1382 Wohnungen.

meravis hat noch viel weiter gehende Pläne: „Das Ziel ist, um die 5000 Einheiten zu betreuen“, sagt Melanie Raddatz. Dafür müsste ihr Team natürlich gleichfalls etwas wachsen, und das wird es wohl auch.

# FAKTEN IN ZAHL3N

meravis ist eine Immobiliengruppe mit sozialer Verantwortung – aber auch mit wirtschaftlichen Interessen. Über Jahrzehnte ist der Bestand an Wohnungen gewachsen. Und diese Wohnungen werden kontinuierlich fit gemacht für die Zukunft



Mieten  
KOSTEN  
IM SCHNITT KALT

**6,61**  
EURO/m<sup>2</sup>

AUSGABEN FÜR DIE  
Modernisierung  
PRO JAHR UND  
QUADRATMETER:

**7,15**  
EURO

EIGENER  
Mietwohnungs-  
bestand

NACH BAUJAHR:

**36.466** m<sup>2</sup>  
BIS 1950

**360.182** m<sup>2</sup>  
1951-1970

**196.556** m<sup>2</sup>  
1971-1990

**171.036** m<sup>2</sup>  
1991-2012

INVESTITIONEN IN  
Instandhaltung  
PRO JAHR UND  
QUADRATMETER

**15,18**  
EURO

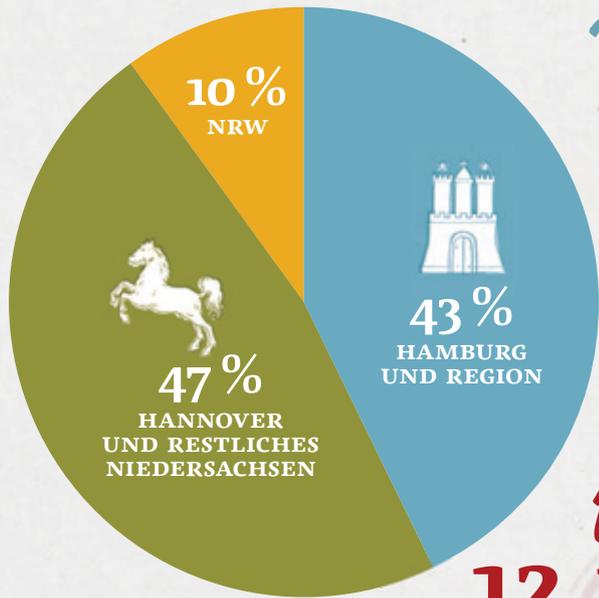
DER NETTO-JAHRESUMSATZ  
VERTEILT SICH  
AUF DIE FOLGENDEN

*Geschäftsfelder*



1.141  
VERWALTETE  
*Wohneinheiten*  
IN ANDEREM BESITZ

98,5 %  
IST DIE  
*Vermietungs-*  
*quote*  
AKTUELL



ZAHL DER  
*Wohnungen*

12.177  
INSGESAMT

DER  
*Netto-Jahresumsatz*  
LAG IM JAHR 2015 BEI  
96.527.100 €



# Auf dem Weg zur Null-Energie

Ökologisches Bauen stellt große Herausforderungen an die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Diesen begegnet meravis bei Neubau und Modernisierung auf vielfältige Weise



Unter Architekturkritikern genießt ökologisches Bauen nicht den besten Ruf. Sie kritisieren schon die beschönigende Darstellung: „98 Prozent aller Artikel über energieeffizientes Bauen werden heute mit Glashäusern illustriert“, mokierte sich die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“. Im Normalfall sei die Energiebilanz ein Argument, mit dem Häuser beworben werden, die sonst nicht sonderlich attraktiv wären. Nicht nur Denkmalschüttern wird es unbehaglich, wenn ganze Straßenzüge nach der energetischen Optimierung hinter biederen Verschaltungen verschwunden sind und man die einstigen Fassaden kaum wiedererkennt.

Neu ist ökologisches Bauen nicht. Schon 1932 wurden auf einer internationalen Bauausstellung in Berlin Häuser gefordert, die nach biologischen Gesetzen „wachsen“. Und in den 1970er-Jahren wurde unter Ökoarchitektur ganz allgemein die Umweltfreundlichkeit von Bauwerken verstanden. Dabei ging es um acht Prinzipien, die zu beachten waren:

- » Minimierung der vom Bauen und der Gebäudenutzung ausgehenden Umweltbelastung und Schonung natürlicher Ressourcen
- » sparsamer Umgang mit Grund und Boden, Erhalt und Schaffung von Grünflächen
- » benutzerfreundliche Planungsbeteiligung
- » kritische Auswahl umweltgerechter Baustoffe (natürliche, recycelbare Baustoffe)
- » Energie sparendes Bauen (Heizung, Warmwasser, Elektroenergie, Trinkwasser)
- » Maßnahmen zur Kleinklimaverbesserung (Dach- und Fassadenbegrünung, Minimierung von Oberflächenversiegelung)
- » harmonische Einbindung in die Umgebung
- » ästhetische Lösung

Ökologische Aspekte spielen für die Immobiliengruppe seit langen Jahren eine zentrale Rolle - sowohl bei der Pflege, Instandhaltung und Sanierung der Bestandsbauten als auch bei den Neubauaktivitäten. Dass sich die Wohnungswirtschaft so viele Gedanken zu dieser Thematik macht, hat gute Gründe. Denn der größte Anteil am ausgestoßenen Kohlendioxid wird - neben Verkehr, Industrieproduktion und Stromerzeugung - dem Heizen zugeschrieben. Darauf reagierte auch die Politik. Wärmedämmung ist gesetzlich vorgeschrieben, Städte und Gemeinden bekennen sich zum Klimaschutz. Überhaupt werden die Gesetze schärfer: Die Energieeinsparverordnung macht den Bauherren immer strengere Vorgaben.

Das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) hat im Frühjahr 2016 in der „Energieeffizienzstrategie Gebäude“ die wichtigsten Eckpunkte der künftigen Entwicklung formuliert.

### ES LOHNT SICH

Grundsätzlich geht es um „einen höheren Anteil an erneuerbaren Energien am Wärmeverbrauch und energieeffizientere Gebäude“. Ziel der Bundesregierung ist es, den „Primärenergiebedarf von Gebäuden bis 2050 um rund 80 Prozent gegenüber 2008 zu senken“, so das BMWi. Um dieses Ziel zu erreichen, soll das Energieeinsparrecht weiterentwickelt werden. Über die aktive Teilnahme an der Verbandsarbeit in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auf Bundes- und Landesebene setzt sich meravis auch manchmal kritisch mit den gesetzlichen Weiterentwicklungen auseinander. Die Grundeinstellung



Die Sorge, dass ökologisch gebaute Häuser nicht gut aussehen, widerlegt dieses Objekt in Hannover

des Unternehmens ist aber klar: Ökologisches Bauen ist sinnvoll.

Ökologisches Handeln kann sich auch finanziell lohnen - und zwar für die Käufer. Sie können Fördermittel in Anspruch nehmen, wenn bestimmte Standards beim Bau erfüllt sind. Deswegen bezieht meravis diese Standards bei der Neubauplanung mit ein, um den Kunden den Vorteil der Förderung zu ermöglichen. Mit Passivhäusern schafft man es, wegen sehr guter Wärmedämmung und des Einsatzes von Wärmetauschern, sogenannte Lüftungswärmeverluste zu vermeiden. Ein Passivhaus darf pro Jahr nicht mehr als 15 Kilowattstunden pro Quadratmeter verbrauchen - das entspricht dem Energiegehalt von etwa 1,5 Litern Heizöl. Die Häuser werden „passiv“ genannt, weil der überwiegende Teil des Wärmebedarfs aus „passiven“ Quellen wie Sonneneinstrahlung und Abwärme von Personen und technischen Geräten gedeckt wird.

Wohnungen und Häuser mit hohen Energiestandards steigen im Wert. Mieter und Eigentümer fragen immer mehr nach Heizungen, die mit erneuerbarer Energie betrieben werden, nach Solaranlagen für das Warmwasser, nach der Verwendung ökologischer Baustoffe. →



Das IBA-Objekt in Hamburg-Wilhelmsburg: attraktive Fassadenfertigteile aus Sichtbeton statt des gängigen Wärmedämmverbundsystems



Passivreihenhäuser in Europas größter Null-emissionssiedlung „zero:e park“ in Hannover-Wettbergen

## RESSOURCEN SCHONEN UND SICH AUF DEN demografischen Wandel EINSTELLEN, DAS IST EINE HERAUSFORDERUNG.

Diese Entwicklung hat meravis schon früh erkannt. So entstand in einer 14-jährigen Entwicklungsphase mit den gleichwertigen Partnern Stadt Hannover und Niedersächsische Landgesellschaft (NLG) die risikoreiche, aber zukunftsweisende Vision, Europas größte Nullemissions-siedlung zu errichten. Das Risiko einer schwer einzuschätzenden Kaufbereitschaft für ein damals derart neuartiges Produkt wurde zugunsten der ökologischen Innovation in Kauf genommen. Das Ergebnis ist der „zero:e park“ mit bauträgerfreien Grundstücken für rund 300 Reihen-, Doppel- und Einfamilienhäuser ausschließlich in Passivhausbauweise. Der Restenergiebedarf und der Haushaltsstrom werden über erneuerbare Energien gedeckt. Der Mut zur Innovation hat sich gelohnt: Alle Grundstücke waren bereits Anfang 2015 verkauft. Dieser Stand wurde in der Planung erst 2017 erwartet. Natürlich hat meravis auch selbst und gemeinsam mit dem Architekturbüro BTP einige Grundstücke bebaut.

Diese Reihenhäuser werden von einer Holzpellettheizung mit Wärme versorgt – hinzu kommt noch die von Solaranlagen auf den Dächern produzierte Energie. Mit dem Bau des Passivhaus-Supermarktes in diesem Viertel setzte meravis einen neuen Maßstab. Der dort errichtete Rewe-Markt hat eine Verkaufsfläche von 1300 Quadratmetern und zeichnet sich dadurch aus, dass wegen des geringen Energiebedarfs der Ausstoß des Kohlendioxids um 30 Prozent niedriger liegt als bei üblichen neu errichteten Supermärkten dieser Größe. Der Enercity-Fonds „proKlima“ förderte dieses Vorzeigeprojekt mit 131.000 Euro. Die Rewe-Filiale im „zero:e park“ ist bundesweit der erste

vom Passivhausinstitut anerkannte Supermarkt in einem derartig ausgereiften Passivhausstandard.

Der Unterschied zu Wohnhäusern: In einem Supermarkt wird der Energiebedarf nicht so stark durch die Qualität der Gebäudehülle beeinflusst, sondern vor allem durch Lebensmittelkühlung und Beleuchtung. Die Kühlung trägt 60 Prozent und die Beleuchtung 20 Prozent des Energieverbrauchs – hier lassen sich also die größten Einsparungen erzielen.

### GRÜN GEHT ES WEITER

meravis hat den Bau weiterer Passivhäuser in Planung – etwa im hannoverschen Stadtteil Misburg mit 52 Wohnungen

oder in Laatzen mit rund 70 Wohnungen und Reihenhäusern. Beide Projekte erfüllen außerdem die Kriterien des KfW-40-Effizienzhauses. Das Unternehmen greift dabei zurück auf vielfältige Erfahrungen. Unter anderem hat meravis bei der Internationalen Bauausstellung (IBA) in Hamburg mit einem ökologisch vorbildlichen Mehrfamilienhaus auf sich aufmerksam machen können.

Das sind große Erfolge, aber sie sind noch nicht das Ende der Entwicklung. Längst arbeitet man an sogenannten Nullenergiehäusern. Sie sind die technische Weiterentwicklung des Passivhauses und weisen im Jahresmittel eine ausgeglichene Bilanz zwischen zugeführter

## ÖKOLOGISCH IN DIE MODERNE

Nicht nur in Hannover, sondern auch in Hamburg setzt meravis Maßstäbe, wenn es um nachhaltiges und ökologisches Bauen geht. Die Internationale Bauausstellung (IBA von 2006 bis 2013) bot dafür einen passenden Rahmen. Die Ausstellung soll als Vorbild auch für andere Städte dienen und zeigen, wie sie ökologisch und sozial verträglich wachsen können. Im Stadtteil Wilhelmsburg, südlich der Elbe gelegen, realisierte meravis als Investor eine Wohnanlage, die das Münchener Architekturbüro Wallner nach dem „Haus im Haus“-Prinzip als Mehrfamilienhaus mit zwölf Wohneinheiten gestaltet hat. Vorbilder waren Projekte in Boston und London. Die Einheiten mit zwei bis fünf Zimmern ermöglichen Wohnformen in den unterschiedlichsten Lebensphasen: Familien, Paare und Singles finden auf Grundrissen von 40 bis 120 Quadratmetern Raum für die verschiedensten Lebensmodelle.

Auch die Art des Bauens war innovativ. Anstelle gängiger Wärmedämmverbundsysteme wurden Fassadenfertigteile verbaut – sie bestehen aus einer integrierten Dämmung, die von einer dicken Schicht aus Sichtbeton umhüllt ist. Der Beton macht die Fassade widerstandsfähig und langlebig. Und weil sie nicht, wie sonst üblich, aufgeklebt und danach verputzt worden ist, wirkt sie nicht so massiv und ist dennoch weniger anfällig für Schäden. Dieser veredelte Sichtbeton ist nicht mit den Bausünden der 1970er-Jahre zu vergleichen. Zudem entspricht er den neuesten energetischen Ansprüchen.



Gut gekühlte Waren in heller Atmosphäre – dafür braucht der Supermarkt nicht viel Strom



Energie für Heizung, Warmwasser, Strom und der am Gebäude etwa über Solarkollektoren selbst erzeugten Energie auf.

Diese Entwicklung begleitet meravis intensiv. Denn „wir sehen uns in der Verantwortung der Förderung ökologischer Ziele“, sagt Geschäftsführer Matthias Herter. Modernisierungsleistungen sollen sich in einem hohen Maß an der Sicherung von gesunden Arbeits- und Wohnumfeldern orientieren.

Auch in der Verwaltung macht meravis, was möglich ist: Papier- und Stromverbrauch sind weitgehend gesenkt worden, und das erste E-Auto der Servicemitarbeiter rollt schon über Hannovers Straßen.

Sieht nicht nur modern aus. Der Rewe-Supermarkt trägt das Zertifikat Passivhaus-Pilotprojekt



Beim Planen von Modernisierungsmaßnahmen denkt meravis auch an seltene Vogelarten, wenn es darauf ankommt

# Platz für gefiederte Untermieter

**Bei meravis piept's. Unter Dächern, unter Regenrinnen, an Hauswänden. Und wenn es mal nicht mehr piept, wird mit Nistkästen nachgeholfen. Das kostet nicht viel. Nur ein bisschen Aufmerksamkeit**



Niedlich, aber gefährdet: Mauersegler fühlen sich besonders unter Dächern wohl

Neue Heimat: Brutkästen an der Fassade eines meravis-Wohnhauses schützen heimisch gewordene Vögel



Während seines Bauingenieur-Studiums hat Lars Hakemeyer nicht daran gedacht, beruflich einmal mit Vögeln zu tun zu haben. Auch als er 1998 bei meravis anheuerte, wies nichts in seiner Stellenbeschreibung darauf hin, dass er einmal profunde Kenntnisse von Brut- und Nistverhalten einheimischer Schwalben, Mauersegler, Spatzen und Dohlen besitzen würde. Denn eigentlich ist er zuständig für die Umsetzung energetischer Maßnahmen.

Aber manchmal ist es so, dass in Häusern, deren Fassaden gedämmt oder

deren Dächer erneuert werden müssen, Untermieter erscheinen, mit denen niemand gerechnet hat. Die sind dann ein Fall für meravis - und für Regine Tantau. Sie ist Ingenieurin wie Hakemeyer, nebenbei aber auch Ornithologin. Und in dieser Funktion beim Bund für Umwelt- und Naturschutz (BUND) in Hannover zuständig für Vögel, die unter besonderem Schutz stehen. Sie weiß, wer wo piept. Wenn Regine Tantau erfährt, dass in dem von ihr beobachteten Bereich unwissentlich durch Baumaßnahmen Brut- oder Nistplätze beschädigt werden, informiert sie das Wohnungsunterneh-



Erweiterte Kenntnisse:  
meravis-Bauingenieur  
Lars Hakemeyer weiß  
mittlerweile viel über  
Brut- und Nistverhalten  
geschützter Vogelarten

men. Bei Verdacht lassen die Bauherren von meravis aber auch selbst prüfen, ob sich unter dem Dach, an dem die Baumaßnahme durchgeführt werden soll, noch Brut- oder Nistplätze befinden.

Hakemeyer hat seit zwei Jahren mit diesem Thema zu tun. Das erste Mal kamen Mitarbeiter von meravis im Rahmen einer Baumaßnahme im hannoverschen Vorort Langenhagen mit der Vogelthematik in Berührung. In dieser Gegend lebten einige geschützte Arten, und denen drohte nun die Vertreibung. Es musste also, erstmals für meravis, Nistplatz für seltene Vögel wiederhergestellt werden. Das Wohnungsunternehmen stellte sich neuen Fragen, erinnert sich Hakemeyer: „Was ist machbar, was trägt die Fassade, wie können wir diese Vorgaben umsetzen?“ Der Wille war vorhanden, die Expertise noch nicht. Dafür gibt es in Hannover Regine Tantau. Sie berät Wohnungsunternehmen, kennt die Verordnungen, kennt die Vögel - und sie hat Lösungen für solche Fälle parat.

In den meisten Fällen ist es das Anbringen neuer Nistkästen. Sie können helfen, die durch Sanierung bedrohten Nistplätze von Mauerseglern, Haussper-

lingen (Spatzen), Hausrotschwänzchen, Dohlen und Fledermäusen zu erhalten. Die geschützten Vogelarten siedeln seit Jahrhunderten in der Nähe der Menschen, meist unter Dächern. Mittlerweile, wissen Ornithologen, sind all diese Arten so sehr auf ein Leben in oder unter Dächern fixiert, dass sie Unterkünfte dieser Art benötigen, um sich vermehren zu können. Ihr Schutz ist auch nötig, denn: Europaweit gehen bei Dachsanierungen Millionen von Nistplätzen verloren - selbst die eigentlich häufig vorkommenden Spatzen sind deshalb schon in ihrem Bestand bedroht. Viele andere Arten stehen bereits auf der Roten Liste der vom Aussterben bedrohten Tierarten.

Bei meravis weiß man um diese Gefahr. Und man weiß auch, dass der Schutz dieser Tiere gar nicht teuer sein muss. Pro Wohnanlage fallen Kosten zwischen 5000 und 9000 Euro an - eine überschaubare Investition, wie auch Lars Hakemeyer findet.

Die Architekten von meravis erarbeiteten zusammen mit der AG Mauersegler des BUND sogar eine ganz eigene Lösung, bei der die Nistplätze direkt

in die Dachkonstruktion mit eingebaut wurden. Dadurch wurden nicht nur bestehende Nistplätze erhalten, sondern darüber hinaus unauffällig zahlreiche neue geschaffen. Zusätzlich zu vielen Mauersegler- und Spatzennischen wurden auch noch Nistkästen für Dohlen und Spaltenquartiere für Fledermäuse in großer Anzahl montiert.

Lars Hakemeyer freut sich über den Erfolg dieser Maßnahmen: „Die Vögel kommen tatsächlich wieder, auch wenn sie im Verlauf der Sanierungsmaßnahmen vorübergehend vertrieben worden sind.“ Positive Folge ist nicht nur das fröhliche Zwitschern. Die gefiederten Untermieter sind auch nützlich. Spatzen etwa vertilgen die Krümel, die die Menschen draußen beim Eislecken oder beim Essen von Brötchen hinterlassen. Andere, etwa Mauersegler oder Fledermäuse, sind Insektenfänger und reduzieren den Bestand in ihrem Umfeld auf ein gesundes Maß. Und Dohlen, weiß der BUND, vertreiben auch Tauben, die in großer Anzahl auch problematisch für ein Quartier werden können.

Die Installation von Nistkästen hilft also nicht nur den Vögeln. Vogelschützerin Tantau ist jedenfalls begeistert von der Kooperation: „Die Firma meravis ist in den vergangenen Jahren vorbildlich bei der Sanierung ihrer Bestandsgebäude vorgegangen“, schrieb sie in einem Papier der BUND-Arbeitsgruppe Mauersegler. „Für die Architekten Andreas Merchel und Lars Hakemeyer bedeutet ökologisch sanieren nicht nur, Dämmwerte einzuhalten, sondern auch, die Lebensstätten von Mauerseglern, Spatzen und Fledermäusen an den Gebäuden aus der Nachkriegszeit zu erhalten.“ —



Das Dämmen von Hauswänden ist nicht alles bei der energetischen Sanierung – aber ohne gedämmte Wände ist alles nichts



Wärme steigt auf und entweicht häufig übers Dach. meravis-Ingenieur Andreas Merchel (l.) und sein Kollege Frank Schlieter inspizieren die Isolierungsarbeiten in einem meravis-Haus

# Spart Geld und schont die Umwelt

**Wie meravis mit intelligenter energetischer Sanierung Kosten sparen hilft für Mieter und das Unternehmen – und gleichzeitig etwas für die Umwelt tut**

Das Büro von Andreas Merchel sieht nach richtig viel Arbeit aus. Da stapeln sich Aktenordner und Fachliteratur, der Schreibtisch unter den beiden Computerbildschirmen ist voll mit Plänen und Post-it-Zetteln. Merchel ist bei meravis zuständig für energetische Modernisierung der zahlreichen Bestandsbauten. „Die Hälfte der Gebäude“, erzählt er, „wurde in den Jahren 1954 bis 1970 gebaut.“ Das bedeutet: In Sachen Energieeffizienz hinken sie dem heutigen Standard weit hinterher. „Wohnraum war knapp und energetische Konzepte damals quasi unbekannt“, nennt der Architekt die Gründe. Und weil das nicht so bleiben soll, wartet auf Merchels Schreibtisch in der hannoverschen meravis-Zentrale ständig viel Arbeit darauf, erledigt zu werden.

Wohnhäuser energieeffizient aufzurüsten ist einerseits die Verpflichtung eines modern handelnden Unternehmens, andererseits eine Pflicht, die der Gesetzgeber vorschreibt. Und es ist

ein finanzieller Vorteil für Mieter wie Vermieter. Für meravis ist es schlicht eine umweltpolitische Selbstverständlichkeit. „Umweltschutz ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens“, sagt meravis-Geschäftsführer Matthias Herter. Allein schon, weil die Immobiliengruppe Mitglied der hannoverschen Klimaallianz ist. Das Klimaschutzprogramm der niedersächsischen Landeshauptstadt sieht vor, den Kohlendioxidausstoß bis zum Jahr 2020 um 40 Prozent zu reduzieren.

Die meravis-Gebäude sind jeweils in zwei Systemen erfasst. Zum einen in einem Portfoliomanagementsystem: Hier wird nach Objektqualität, Lage und Cashflow bewertet, im System gespeicherte Marktdaten zum Vergleich fließen in die Bewertung mit ein. Zum anderen gibt es ein technisches Gebäudemanagementsystem. Hier sind zum Beispiel Details über Dächer oder Leitungen gespeichert. Diese beiden Systeme werden jährlich ausgewertet. Wenn Objekte sowohl bei der →



Die Fachleute von meravis begleiten die verschiedenen energetischen Sanierungsarbeiten mit kritischem Auge

Qualität als auch bei den technischen Daten nicht die gewünschten Werte aufweisen, gehen sie in die Prüfung einer möglichen Modernisierung. Fällt die Entscheidung für die Modernisierung, dann geht das Objekt in die sogenannte Mod-Planung. Die erstreckt sich über die nächsten fünf Jahre, hier werden die Objekte nach Priorität eingestuft und hier erfolgt auch die Planung und Kontrolle der Maßnahme. Vorteilhaft ist natürlich, wenn an einem Gebäude ohnehin schon Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden - dann erfolgt die energetische Sanierung quasi in einem Prozess.

Die Häuser, für die der 55-jährige und seit 1998 für meravis tätige Diplom-Ingenieur Merchel zuständig ist, befinden sich oft in guten innerstädtischen Lagen von Hannover. Um den Energieverbrauch zu mindern, braucht es eine Fassadendämmung. Und neue, dichtere Fenster sowie besser abgedichtete Dachböden und Keller. Oder eine neue Heizungsanlage. Oder alles zusammen. Ein bis zwei Großprojekte pro Geschäftsstelle lässt meravis Jahr für Jahr energetisch sanieren. Die Firmenzentrale in Hannovers Südstadt - einst ein Bürogebäude aus den 1950er-Jahren - wurde vor dem Einzug ebenfalls energetisch auf den neuesten Stand gebracht.

Merchel erläutert am Beispiel einer Baumaßnahme eines Wohnhauses im Allerweg in Hannover-Langenhagen, was allein schon eine moderne Dämmung bringen kann. Der Wärmeverlust, der durch alte Fenster entsteht, wird mit einer neuen Drei-Scheiben-Wärmeschutzverglasung um

62 Prozent gesenkt. Und dank der energetischen Sanierung schlecht isolierter Außenwände sparen Mieter und meravis sogar insgesamt 75 Prozent des Wärmeverlustes ein. Das summiert sich bei zwölf Wohnungen allein in diesem Haus zu einer ganzen Menge Geld - und es schont die Umwelt. Dabei achten die meravis-Planer natürlich darauf, dass die wärmegeämmten Häuser nicht verschandelt werden. Mit dicker Dämmung aber sehen manche Häuser aus, als würden sie einen Winterpullover tragen. Bei meravis hofft man deshalb, dass die Industrie möglichst bald dünnere und mindestens ebenso wirkungsvolle Dämmstoffe entwickelt.

Es geht derzeit viel um die zahlreichen Gebäude aus dem Bestand, und es geht nicht nur um die Außenhaut der Häuser. Auch im Keller machen sich Merchel und seine Kollegen zu schaffen. Da spielt die Dämmung zwar keine ganz so große Rolle, weil durch die meist niedrige Deckenhöhe wenig Spielraum ist für eine weitergehende Isolierung - immerhin um 29 Prozent kann der Wärmeverlust aber auch hier verringert werden. Wichtiger ist jedoch die dort befindliche Heizungsanlage. Statt der alten installiert meravis jetzt eine Zentralheizung mit Gas-Brennwert-Kessel, dämmt die Rohrleitungen nach den strengen Vorschriften der Energieeinsparverordnung (EnEV), setzt Hocheffizienzpumpen ein und voreinstellbare Thermostatventile.

Auch bei der Warmwasserversorgung sieht man Chancen für relevante Fortschritte. Bislang ist es



EIN BIS ZWEI  
**Großprojekte**  
 PRO GESCHÄFTSSTELLE  
 LÄSST MERAVIS  
 JEDES JAHR  
*energetisch,  
 sanieren.*

oft so, dass Warmwasser über eine Zirkulationsleitung ständig bereitgehalten wird - jeder möchte es schließlich haben, sobald er den Hahn aufdreht. „Das ist eine Frage des Komforts, den wir nicht missen und den wir unseren Mietern selbstverständlich bieten wollen“, sagt Merchel. Aber diese Bereitstellung kostet viel Energie - und damit auch Geld. „Wir versuchen“, sagt Merchel daher, „die Warmwasserversorgung dezentral durchzusetzen.“ Das heißt: Statt einer zentralen Versorgung setzt man perspektivisch auf Durchlauferhitzer in jeder Wohnung. Die verbrauchen natürlich Strom, was lange Zeit als die ökologisch wie finanziell schlechtere Alternative betrachtet wurde, etwa im Vergleich zum Gas. Vor dem Hintergrund, dass auf dem Strommarkt aber mittlerweile viele Versorger auch Strom aus erneuerbaren Energien anbieten, ergebe sich jedoch auch bei der Warmwasserversorgung mittels Strom eine ökologische Win-win-Situation. Hinzu komme ein weiterer Vorteil: Energie wird nur kurz verbraucht, „denn Strom ist ja sofort da“. Es entstehen weder Abgase noch Wartungskosten. Selbst die Installationskosten sind gering.

Alles in allem also viel und vielfältige Arbeit für Leute wie Andreas Merchel. meravis hat darauf reagiert und den Stab technischer Mitarbeiter seit dem Jahr 2000 aufgestockt. Und kosten lässt sich das Wohnungsunternehmen die energetische Sanierung auch einiges: Merchel und seine Kollegen geben für diese zukunftssträchtigen wie nachhaltigen Arbeiten etwa 4 Mio. Euro pro Jahr aus.

## WÄRMEBRÜCKE, KÄLTEBRÜCKE? HAUPTSACHE, DÄMMEN

Klar, Wind entsteht immer dann, wenn unterschiedliche Temperaturen herrschen. Warme Luft steigt nach oben und lässt kältere Luftmassen nachströmen, deren Bewegung für uns der wehende Wind ist. Ähnlich empfindet man in geschlossenen Räumen den kalten „Zug“, der scheinbar von draußen kommt. Andreas Skrypietz, Energieberater und Leiter der Kampagne „Haus sanieren - profitieren“ der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, erklärt das Phänomen so: „Wenn der Temperaturunterschied zwischen Außenwand und Mitte des Raumes größer ist als drei Grad, strömt die warme Luft in Richtung der Wand. Diesen Wärmestrom spüren wir: Die Temperatur sinkt, es wird kalt. Wir haben dann das Gefühl, es komme kalt rein, dabei ist es eigentlich die Wärme, die entweicht.“

Verstärkt werde dieser Effekt durch Gebäude-teile, die oft als „Kältebrücken“ bezeichnet werden. Im Fachjargon heißen diese Bauteile allerdings Wärmebrücken. Über sie gelange warme Luft leichter nach draußen als an Wandteilen, an denen es keine Öffnungen wie Fenster oder angrenzende Bauteile wie Geschossdecken gibt. Wärme- und somit Energieverluste könnten durch eine Dämmung des Hauses vermindert werden. Skrypietz: „Durch eine Dämmung der Außenwand steigt die Temperatur an ihrer Innenoberfläche, die Temperaturdifferenz sinkt unter drei Grad. Dadurch wird der Wärmestrom kleiner und ist für uns kaum noch wahrnehmbar.“ Damit schwindet auch das Bedürfnis, die Heizung höher zu drehen, und das spart Geld.



## Die wollen nur fliegen

**Bienen sind wichtig fürs Ökosystem. Aber sie sind bedroht. Auf einem meravis-Garagendach finden einige Völker jetzt eine neue Heimat**

So ein begrüntes Garagendach ist eine feine Sache - schließlich gehören Tiefgaragen nicht zu den schönsten Bauwerken. Aber man braucht sie, und zwar in unmittelbarer Nähe zu den Wohnungen, in denen die Autofahrer leben. Da hilft es, wenn ein gepflegter Rasen die Betondecke so einer Einrichtung verziert.

Man kann daraus aber noch mehr machen. In Hannover-Davenstedt, wo meravis mehr als 700 Wohnungen in einem Quartier unterhält und mit dem Café Kiezbook einen Nachbarschaftstreff betreibt, in dem vielerlei soziale Aktivitäten gebündelt werden, dient so ein Garagendach nun auch als neue Heimat für mehrere Bienenvölker. Honig- und Wildbienen sorgen seit dem Frühsommer 2016 für verstärkten Flugverkehr über der Siedlung.

Dahinter stehen ein großer und ein kleiner Plan, beide aber sind gleich wichtig. Zuerst der große: Den deutschen Bienen geht es nicht gut. Zwar nehmen sie als die wichtigsten bestäubenden Insekten hierzulande eine bedeutende Rolle im Ökosystem ein. Aber auf dem Land machen ihnen Monokulturen, Pestizide, Flächenverluste, Krankheiten und Schädlinge zu schaf-

fen. Die Veränderungen in der Landwirtschaft bewirken, dass die Biene bald zu einer bedrohten Art wird. Also, hat sich die Initiative „Deutschland summt“ gedacht, holen wir die Bienen einfach in die Städte. In jeder größeren Kommune wurden lokale Unterorganisationen gegründet, so auch in Hannover. Ziel ist, neben dem neuen Lebensraum für Bienen eine neue Wertschätzung für die Honiglieferanten zu erzeugen. Deswegen werden die Bienenstöcke auch an vergleichsweise repräsentativen Stellen platziert. An Orten, an denen sie jedem ins Auge fallen. Die Initiative will damit „ein sichtbares Zeichen für Honigbienen und biologische Vielfalt“ setzen. Politisch verfolgen die Bienen-schützer eine klare Strategie. Denn etwa drei Viertel aller Deutschen leben inzwischen in Städten. Dort finden sie auch Entscheider und ihre Institutionen, die ihnen bei ihren Plänen helfen können - oder ihnen wenigstens keine Steine in den Weg legen sollen. „In Städten kann unsere Initiative also schneller und effektiver wirken als auf dem Land“, hofft man. Und weiter: „Wir wollen, dass die Biene präsent ist und sich möglichst viele Menschen mit ihr auseinandersetzen.“

In Hannover-Davenstedt - und damit wird der kleine Plan erkennbar - setzen sich tatsächlich Menschen damit auseinander. Ernsthaft, regelmäßig und unter kundiger Anleitung. Der Imker Harald Pauli versammelt sich mit Jungimkern im Davenstedter Café Kiezbook regelmäßig zum Infostammtisch. Und diese Jungimker sind es auch, die sich um Aufzucht und Pflege der neuen Bienenvölker auf dem Flachdach der dortigen Tiefgarage kümmern. Diese emsige Runde sorgt also nicht nur für biologische Vielfalt in ihrem Quartier und hilft den bedrohten Bienen - sie vergrößert auch das soziokulturelle Angebot im Café Kiezbook und sorgt für mehr nachbarschaftliche Aktivitäten.

Angst vor den Bienen muss übrigens niemand haben, trotz der Nähe ihres neuen Lebensraums zu Wohnungen und Spielplätzen. Bienen stechen nur, wenn sie in Bedrängnis geraten. Und für den Kuchen, der auf Balkonen und Terrassen verzehrt wird, interessieren sie sich - anders als Wespen - nicht. Dafür liefern sie Honig. Das könnten interessante neue Nachbarn werden, die sich da im Juni 2016 im meravis-Quartier Davenstedt angesiedelt haben.

# F4KTEN 1N ZAHL3N

Die Gegenwart ist grün, und die Zukunft soll es erst recht sein. Ökologische Verhaltensweisen sind für meravis ein zentraler Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie

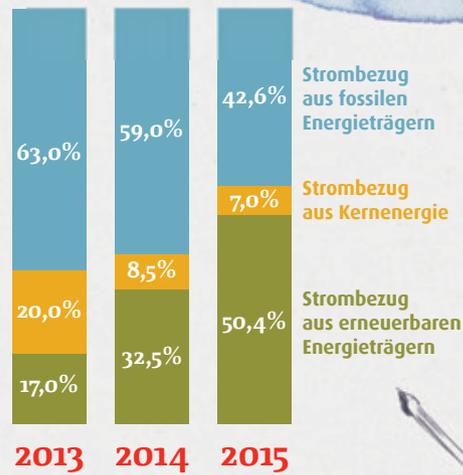
*DER Stromverbrauch IN DER VERWALTUNG HAT SICH IN DEN LETZTEN DREI JAHREN VERRINGERT*

2013  
**364,90**  
MWH

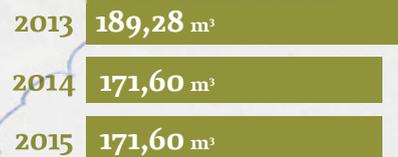
2014  
**354,28**  
MWH

2015  
**317,18**  
MWH

## DAS IST DER Strommix VON MERAVIS



*BEIM Abfallaufkommen KANN ES AUCH WEITER NUR NACH UNTEN GEHEN*



# Ein dichtes Netz für gute Taten

Quartiersmanagerin Annette Bochynek-Friske knüpft in Hannover Verbindungen für nachbarschaftliches Engagement. Soziale Verantwortung zeigt meravis in vielen Bereichen – mit Herzblut und Gespür dafür, wo Hilfe nötig ist





Sie kennt jeden Innenhof in ihrem Viertel: Quartiersmanagerin Annette Bochynek-Friske an ihrem grünen Arbeitsplatz in Hannover-Davenstedt



**H**ier könnte man den Sommer verbringen. Direkt vor dem Café Kiezbook, dem Nachbarschaftstreff in Hannover-Davenstedt, lädt eine schattige Terrasse zum Draußensitzen ein. Und davor liegen die Fösse-Wiesen - eine Parkanlage entlang des Flüsschens, das ganz in der Nähe vorbeiplätschert. Saftig grüner Rasen, ein paar Fußballtore, Spielplatzgeräte, einige Bäume. Es ist eine Oase der Ruhe mitten in Hannover. Großstadt-lärm? Nur manchmal, wenn auf einer nahe gelegenen Bahntrasse Güterzüge vorbeirattern.

Das ist beinahe idyllisch, aber man kann diesen Stadtteil auch mit anderen Augen betrachten. Dann sieht man, dass die Wohngegend etwas in die Jahre gekommen ist. Das Quartier wurde in den 1970er-Jahren gebaut, es ging darum, die wachsende Landeshauptstadt mit Wohnraum zu versorgen. Schnell muss-

te es gehen, und allzu teuer durfte es auch nicht sein. Hier unterhält meravis rund 750 Wohnungen, insgesamt aber wurden damals mehr als 2000 in diesem Areal gebaut.

#### HISTORIKERIN MIT GESPÜR FÜR QUARTIERE

Quartiere, die nicht auf gewachsene Strukturen aufbauen konnten und stattdessen von Stadtplanern auf die grüne Wiese gesetzt wurden - oder in diesem Fall: neben ein beschauliches Bauerndorf - haben oft mit ihrem Image zu kämpfen. Das ist in dem Davenstedter Quartier nicht anders. Viele der Menschen, die in die damals modernen Appartements eingezogen sind, wohnen heute anderswo. Einige Geschäfte, von denen man sich neben der lokalen Versorgung auch ein soziales Leben versprochen hatte, sind längst geschlossen. Und Restaurants

oder Kneipen? Es gibt einen Griechen, „Sokrates“, und das ist es schon.

Um die Reize und Vorzüge dieses Quartiers als Besucher zu erkennen, braucht es jemanden, der sich hier auskennt: mit den Häusern und Straßen, viel mehr aber noch mit den Menschen, die hier leben. Annette Bochynek-Friske arbeitet zwar erst seit gut zwei Jahren in diesem Quartier, und sie wohnt auch in einem anderen hannoverschen Viertel - dennoch ist sie so etwas wie eine Expertin. Und sie hat ein Gespür für die Dynamiken von Quartieren, für ihre speziellen Befindlichkeiten. Kein Wunder: Die Historikerin, deren aktuelle Stellenbeschreibung eher Sozialarbeiterin lauten müsste, hat für ihre Abschlussarbeit die Geschichte eines Stadtteils in Hannover aufgearbeitet. Das ist schon länger her, aber „das Interesse daran“, sagt Annette Bochynek-Friske, „ist



Architektur aus den 1970er-Jahren muss nicht immer nur rechteckig-praktisch sein – in Davenstedt unterhält meravis auch andere Häuser

natürlich geblieben“. Das Interesse an den Menschen auch. Wenn man mit ihr durch das Viertel spaziert, gibt es nahezu keinen Passanten, der sie nicht grüßt. Man kennt die freundliche Dame, und sie kennt die Leute hier. Annette Bochynek-Friske ist angestellt bei der Johanniter-Unfallhilfe, aber sie leitet das von meravis eingerichtete Café Kiezbook - ein Nachbarschaftstreff der besonderen Art. Die Berufsbezeichnung der sozialarbeiterisch tätigen Historikerin lautet übrigens: Quartiersmanagerin. Das klingt modern, und das ist es auch.

#### CAFÉ KIEZBOOK – DAS ANALOGE NETZWERK

Kiezbook war eigentlich ein soziales Netzwerk, das meravis für Davenstedt als Testprojekt aufgebaut hatte. Eine Onlinecommunity im ganz Kleinen. Wo Nachbarn miteinander ins Gespräch

## HIER LEBEN Menschen AUS 60 BIS 70 NATIONEN.

kommen können, sich darüber informieren, was passiert in ihrem Viertel, und Veranstaltungen organisieren. Der 2013 gegründete Nachbarschaftstreff sollte eigentlich als realer Begegnungsort für virtuell geknüpfte Kontakte dienen, da fiel die Namenswahl nicht schwer. Die Generation Facebook ist im Café Kiezbook zwar noch nicht ganz so stark vertreten, aber das wird schon, hofft Annette Bochynek-Friske. Längst gibt es Veranstaltungen, die von jüngeren wie älteren Menschen zugleich besucht werden. An manchen Vormittagen treffen sich Eltern-Kind-Gruppen

zum gemeinsamen Lernen und Spielen. Aus dem digitalen Netzwerk ist mit dem Café Kiezbook längst ein analoges geworden. Seit 2013 steht das Erdgeschoss eines Mehrfamilienhauses seinen Nutzern zur Verfügung. Es gibt einen großen - und unterteilbaren - Veranstaltungsbereich, in dem sich 40 bis 50 Menschen treffen können; wo Vorträge gehalten werden, Feiern stattfinden oder Diskussionsrunden. Hell und freundlich ist alles gestaltet - eben so, dass sich die unterschiedlichsten Gruppen wohlfühlen. Frauen aus der Nachbarschaft treffen sich zum „Internationalen Frühstück“, was man wörtlich nehmen kann: „Menschen aus 60 bis 70 unterschiedlichen Nationen leben hier“, weiß Annette Bochynek-Friske.

In regelmäßigen Abständen trifft sich ein Senioren-Gesprächskreis, in dem so gut wie kein aktuelles gesellschaftspolitisches Thema aus- →

Beim wöchentlichen Gesprächskreis im Café Kiezbook geht es oft um ernste Themen – aber natürlich nicht immer



gelassen wird. Wer diese ernsthaft und engagiert diskutierende Runde erlebt, kann sich für einen Moment kaum vorstellen, dass es da draußen vor dem Café Kiezbook so etwas wie Politikverdrossenheit gibt.

### COMMUNITY SCHAFFEN, VERANTWORTUNG ENTWICKELN

Es muss natürlich nicht immer um große Themen gehen bei den verschiedenen Gruppen, die sich hier treffen. Manchmal wird gebastelt, manchmal einfach gemeinsam gespielt und manchmal zusammen gelernt - etwa Arabisch.

Annette Bochynek-Friske ist es gelungen, so etwas wie eine Community aufzubauen, einen Kreis von Nachbarn, die sich durch vielfältige gemeinsame Aktivitäten zu Hause fühlen in diesem Viertel. „Und deshalb Verantwortung übernehmen für ihr Quartier“, sagt die Koordinatorin. „Wir

bringen ein bisschen Dorfgefühl in die Hochhausiedlung.“ Da verabreden sich Kleingärtner zu gemeinsamen Aktionen, um das Viertel mit Blumen und Beeten noch hübscher zu machen. Oder man organisiert sich zum gemeinsamen Müllsammeln - irgendetwas liegt ja immer herum zwischen den Häusern, was da nicht hingehört. Der Erfolg ist mit bloßem Auge zu erkennen: Anders als in anderen Stadtteilen gibt es hier keine Verwahrlosung des öffentlichen Raums.

Die Quartiersmanagerin freut sich noch über einen weiteren Fortschritt: „Die Gruppen werden immer größer“, sagt sie, „die Nachbarn kommen immer häufiger und mit schöner Regelmäßigkeit.“ Für einige sind sie schon so etwas wie ein neues soziales Umfeld. Die Folge: Alle fühlen sich zuständig für das, was um sie herum passiert, entwickeln soziale Verantwortung. Das betrifft auch die

rund 500 Flüchtlinge, die in einem nahe gelegenen Baumarkt untergebracht sind - auch ihnen offerieren die Leute vom Café Kiezbook gemeinsame Treffen.

Grundlage dieses Erfolges ist das dichte Netz, das Annette Bochynek-Friske in bisher knapp drei Jahren geknüpft hat. „Ohne die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen und Organisationen hier im Stadtteil würde nicht viel klappen“, sagt sie. Deswegen kooperiert das Café Kiezbook mit Einrichtungen wie dem Kommunalen Seniorenservice Hannover, mit dem Arbeitskreis „Altersgerechte Quartiersentwicklung“, dem Familienzentrum der nahe gelegenen DRK-Kindertagesstätte, mit einem benachbarten Kleingartenverein, einem Davenstedter Sportklub, dem Kulturtreff „Plantage“, dem Jugendklub „Desperados“ der Arbeiterwohlfahrt - und natürlich auch mit der Ortsbürgermeisterin oder der Stadt-

DIE GRUPPEN  
WERDEN  
IMMER  
größer.



Freundliche Räume, freundliche Leute – das alles gibt es im Nachbarschaftstreff



Nachbarn treffen Nachbarn – hier im Café Kiezbook in Hannover-Davenstedt

bezirksmanagerin. Manchmal braucht es noch ein wenig finanzielle Unterstützung. „Für diese Fälle habe ich mit Monica Cremer von meravis eine gute Ansprechpartnerin“, sagt Annette Bochynek-Friske. Und überhaupt: „Netzwerken ist alles.“

Obwohl so vieles schon aufgebaut wurde und so viele Erfolge schon zu sehen sind - die Quartiersmanagerin hat noch weitere Ziele: „Ich wünsche mir so etwas wie Wochenendgruppen aus Freunden und Familien, die gemeinsame Ausflüge unternehmen.“ Etwa in die Innenstadt. Denn in Davenstedt bekommt man von den Angeboten, die Hannover bietet, nicht unbedingt viel mit. Kinder könnten so ihren Horizont erweitern und die Eltern auf gemeinsame Einkaufstour gehen. Im Grunde geht es der engagierten Quartiersmanagerin um ein zentrales Anliegen: gemeinsames Leben erlebbar zu machen.

## QUARTIERSMANAGEMENT IST KUNDENNÄHE

Früher hatten Wohnungsunternehmen vornehmlich die Aufgabe, das knappe Gut Wohnung zu verteilen. Mieter kamen und freuten sich, eine Wohnung zu bekommen. Auch heute steht der Wohnungsmarkt – vor allem in Großstädten – noch schwer unter Druck. Aber nicht in allen Vierteln. In Stadtteilen am Rande der Metropolen haben es die Wohnungsunternehmen mit zum Teil sozial schwachen Mietern zu tun, hin und wieder mit Leerstand, mit hoher Fluktuation oder Verwahrlosung des öffentlichen Raums.

Kluges Quartiersmanagement wirkt dem entgegen, wenn es in großen Wohnanlagen Gemeinschaftsräume und Nachbarschaftsservice anbietet.

„Es geht darum, Menschen zusammenzubringen“, sagt die für Quartiersmanagement zuständige meravis-Mitarbeiterin Monika Cremer. „In unserer Gesellschaft vereinsamen die Menschen immer mehr, kommen dank Internet kaum mehr direkt zusammen, dadurch fehlt Sozialverhalten.“ Veranstaltungen in Einrichtungen wie dem Café Kiezbook bringen auch Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammen. Im Ergebnis entsteht Kundennähe, und die Mieter fühlen sich nicht nur wohl in ihrem Quartier, sondern auch in gestiegenem Maße verantwortlich für ihre direkte Umgebung. Das hilft beiden Seiten: den Bewohnern und dem Wohnungsunternehmen.

# Alter Name, neues Leben

**Wie Peter Winter als Chef der Reichsbund Stiftung mit gezielten Förderprojekten dafür sorgt, dass der soziale Aspekt nicht in Vergessenheit gerät**

Das stressige Leben, das man einem Mann mit der Berufsbezeichnung „Geschäftsführer“ üblicherweise unterstellt, muss Peter Winter nicht mehr führen. Der 65-Jährige ist eigentlich schon im Ruhestand, nach langen Jahren und einer beachtlichen Karriere vom Finanzierungssachbearbeiter bis zum Vizechef bei meravis - die damals aber noch Reichsbund Wohnungsbau hieß. 37 Jahre hat er für das Wohnungsunternehmen gearbeitet. Aber immer dienstags sucht er ein Büro in der hannoverschen meravis-Zentrale auf. Es ist sein Büro: Hier residiert die Reichsbund Stiftung, deren Geschäfte Peter Winter führt. Der altmodisch klingende Name täuscht darüber hinweg, dass diese Institution erst seit 2006 existiert. Der Reichsbund der Kriegsgopfer, Behinderten, Sozialrentner und Hinterbliebenen hatte sich schon nach der Wende in Sozialverband Deutschland umbenannt. Und der Reichsbund Wohnungsbau, hinter dem der Sozialverband Deutschland als Gesellschafter steht, firmiert seit 2008 als meravis. Das nun umbenannte Unternehmen wollte seine soziale Verantwortung unter anderem mit der Gründung dieser Stiftung unterstreichen und seine sozialen Aktivitäten damit verstärken. Und da der Reichsbund zwar einen auf den ersten Blick vielleicht merkwürdigen,

Für die Kita Rappelkiste hat die Reichsbund Stiftung einen Bewegungsraum mitfinanziert



Ein Stipendium für Oliver Jantz, Rollstuhlbasketball-Nationalspieler



Interkulturelle Werkstatt auf dem Internationalen Schulbauernhof Hardeggen

insgesamt aber wegen seines jahrzehntelangen Engagements positiven Klang hatte, einigte man sich bei meravis schnell darauf, der Stiftung genau diesen Namen zu geben.

Und wer sonst sollte sie leiten als Peter Winter - der das Unternehmen kennt wie kaum ein anderer, der Mitglied im Sozialverband ist und auch in seiner Freizeit ehrenamtlich engagiert ist. Auch seine Berufsexpertise im Finanzbereich ist ein großer Vorteil. „Ich musste nicht lange überlegen“, sagt er heute. Der Stiftung wurde ein Startkapital von 200.000 Euro zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus stellt meravis das Büro samt Ausstattung zur Verfügung. Mittlerweile - nach einer sogenannten Zustiftung vom damals aufgelösten Jugendsozialwerk Hannover - beläuft sich das Stiftungsvermögen auf 2,3 Millionen Euro. „Das war natürlich ein Hammer“, sagt Winter, „und damit sind die Aufgaben für die Stiftung gewachsen.“ Mit dieser Summe kann man etwas anfangen - beziehungsweise mit den Zinsen, die dieses Kapital abwirft. „Denn nur damit dürfen wir etwas unterstützen“, sagt Winter unter Verweis aufs Stiftungsrecht.

## WENN DAS ZINSNIVEAU BLOSS NICHT WÄRE

Der Geldsegen brachte Winter erst einmal zusätzliche Arbeit. „Es mussten Anlagerichtlinien

Stiftungs-Geschäftsführer Peter Winter freut sich im Sportinternat Hannover über die Erfolge von Oliver Jantz



erarbeitet werden“, sagt er, schließlich darf so eine Stiftung nicht ins Risiko gehen bei ihren Geldgeschäften. Das aktuelle Zinsniveau kann niemanden erfreuen, der Geld hat, und so schaut auch Winter etwas betreten, wenn man ihn darauf anspricht. „Immerhin, wir haben auch jetzt noch Zinserträge von 50.000 bis 60.000 Euro pro Jahr, die wir für soziale Zwecke ausgeben können.“ Dazu gehören auch Spenden, die direkt für Förderzwecke genutzt werden können. Die Spender kommen zumeist aus dem Kreis der meravis-Geschäftspartner.

Winters Gehalt ist nahe am Ehrenamt, aber aufs Geld kommt es ihm bei dieser Herausforderung nicht an. Seine Aufgabe ist es, Förderanträge zu bearbeiten. Zwischen 60 und 80 solcher Anträge landen pro Jahr auf seinem Schreibtisch. Und dann heißt es prüfen. Die Stiftungssatzung gibt Winter die Regeln vor: Bedürftige oder Menschen mit Behinderung sollen unterstützt werden. Winter ist wichtig, dass die Förderung „Projekten zur Förderung von sozial Schwachen zugutekommt“. Da wäre zum Beispiel das Feriendorf Eisenberg, in dem Kinder und Jugendliche aus schwierigen Verhältnissen lernen können, mit Tieren umzugehen, Sport treiben, sich erholen und mit professioneller Hilfe auf den Weg gebracht werden, ein adäquates Sozialverhalten zu entwickeln. Oder es wird ein

städtisches Hallenbad unterstützt, in dem für Besucher mit Behinderung Lifte gebaut werden, damit diese Menschen besser ins Becken kommen und wieder hinaus.

Aber es werden im Rahmen von Projekten manchmal auch Einzelpersonen unterstützt - etwa durch ein Stipendium für eine junge Frau mit Behinderung. Schwerbehinderten wird bei ihrer Eingliederung geholfen. Im Jahr 2015 wurden Förderungen bewilligt zwischen 1000 und 5000 Euro. Insgesamt waren es 15 Projekte in diesem Jahr. Winter trifft eine Vorauswahl, die letzte Entscheidung wird dann vom Kuratorium der Stiftung getroffen.

#### **DIE SPENDENDOSE IST IMMER DABEI**

Winter verlässt sich aber nicht nur auf die bei ihm eingegangenen Anträge auf Förderung. Er reist durchs Land, besucht die Orts-, Kreis- und Landesverbände des Sozialverbands Deutschland, informiert dort darüber, was die Reichsbund Stiftung bietet, und sammelt neue Ideen für Förderungen. Der Sozialverband hieß ja selbst mal Reichsbund. Dort hat der Name einen nachhaltigen guten Klang. Und weil das so ist, vergisst Winter auch nie, zu solchen Gelegenheiten eine Spenden-dose mitzubringen.

# Wir haben da Erfahrung



Endlich essen!  
Zwei Jungen  
freuen sich  
während des  
Ramadan im Café  
Kiezbook über  
spätes Speisen

In Quartieren wie jenem in Hannover-Davenstedt, wo meravis mitunter mehrere Hundert Wohnungen unterhält, fällt die kulturelle Vielfalt der Bewohner schnell ins Auge. Diese Vielfalt kann man nutzen, indem den Menschen Angebote gemacht werden, zusammenzukommen und sich kennenzulernen. In Hannover-Davenstedt versucht meravis das mit dem Nachbarschaftstreff Café Kiezbook. Die Ergebnisse sind mal so, mal so, berichtet Monika Cremer, die Referentin Sozialmanagement bei meravis. „Unser Wunsch war ursprünglich, alle zusammenzubringen“, sagt sie. Das klappt bei manchen Veranstaltungen, dem europäischen Nachbarschaftstag etwa, ziemlich gut. Es gelingt zwar nicht alles, aber doch schon eine ganze Menge - immer mehr Nachbarn kommen zu Veranstaltungen dieser Einrichtung und lernen sich dabei besser kennen.

Erfreulich, dass Deutsche im Café Kiezbook einen Arabischkurs organisiert haben. Sie wollen sich mit ihren Nachbarn unterhalten können und mehr von ihnen verstehen.

**Flüchtlinge und Mieter aus unterschiedlichsten Kulturen – Integration ist nicht immer leicht. Seit Jahren kümmert sich meravis darum und das mit Erfolg**

## INITIATIVEN FÜR FLÜCHTLINGE

Was aber können Wohnungsunternehmen angesichts der hohen Flüchtlingszahlen tun? In großer Not können auch kleine Maßnahmen helfen, so sieht man das bei meravis - und hat den Behörden in Hamburg und Hannover eine Unterstützung versprochen. „Wir nutzen bewusst einen Teil unserer Fluktuation, um Flüchtlinge aufzunehmen“, sagt Geschäftsführer Matthias Herter. „Wir nutzen bewusst einen Teil der durch Fluktuation frei werdenden Wohnungen, um Flüchtlinge aufzunehmen. 2016 waren es rund 40 Mietverhältnisse“, sagt Matthias Herter. Er hofft, dass viele Wohnungsunternehmen ähnlich handeln. Wenn jeder einen Anteil seiner Fluktuation nutzt, können wir schon einiges bewirken.

In den verschiedenen norddeutschen und bundesweiten Verbänden von Wohnungsunternehmen, in denen meravis aktiv mitarbeitet, hat Geschäftsführer Herter noch eine andere Idee ins Spiel gebracht. „Wir brauchen eine professionelle Vermietungsagentur, die die Masse effektiv unterbringen kann“, schlägt er vor. Ähnlich wie bei der Bundesagentur für Arbeit soll eine zentrale Stelle Angebot und Nachfrage in Übereinstimmung bringen. Auch private Vermieter könnten sich demnach in dieser Agentur registrieren lassen und anmelden, wie viele Flüchtlinge sie als Mieter aufnehmen würden. Es müssten schlicht Anreizsysteme für Vermieter geschaffen werden. Und wer soll diese Agentur aufbauen? „Das kann die Wohnungswirtschaft organisieren“, sagt Herter, „dann ginge da eine ganze Menge.“

# Wenn es mal Probleme gibt

**meravis hilft seinen Mietern wo immer es geht – gerade dann, wenn es für einige von ihnen mal nicht so gut läuft im Leben**



Ansprechpartnerin für die Mieter: Monika Cremer, Referentin Sozialmanagement bei meravis

**N**ormalerweise läuft es so: Ein Mieter bezieht seine Wohnung, richtet bei seiner Bank einen Dauerauftrag für die Überweisung der Miete ein, außerdem für Nebenkosten. Strom, Wasser, Gas, Müllgebühren, solche Sachen. Mit dem Vermieter kommt er selten in Kontakt – meist nur dann, wenn ein Fenster klemmt oder ein Wasserrohr leckt. Das sind Probleme, die dann von flinken Handwerkern schnell behoben werden.

Manchmal sind die Dinge aber etwas komplizierter. Wenn es Streit gibt mit den Nachbarn wegen zu lauter Musik, zu langen Partys oder zu belästigenden Gerüchen. Oder die Probleme sind heikler und intimer. Etwa dann, wenn ein Mieter aus den unterschiedlichsten Gründen nicht in der Lage ist, seine Mietschuld zu begleichen. Wenn Familien auseinanderbrechen, Kinder entgleiten, der Partner stirbt. Und man, als Mensch und als Mieter, nicht mehr gut klarkommt mit den Veränderungen. Natürlich kann ein Wohnungsunternehmen wie meravis diese Probleme nicht so einfach lösen. Aber es gibt dort jemanden, an den man sich in solchen Situationen wenden kann: Monica Cremer. Referentin Sozialma-

nagement lautet ihre Stellenbeschreibung, die soziale Mieterhilfe ist ihr Geschäft. Das klingt etwas technisch, verlangt aber neben Erfahrung und Managementqualitäten viel Herzblut- und Augenmaß. Etwa dann, wenn es um einen der seltenen Fälle von Zahlungsproblemen geht. „In solchen Fällen haken wir nach, fragen nach den Gründen und versuchen zu helfen“, sagt Monika Cremer. „Dann vereinbaren wir zum Beispiel eine Ratenzahlung, falls die Zahlungsausfälle gesundheitsbedingt sind.“

Viele Anfragen, die sich an die Sozialreferentin richten, drehen sich um Wünsche zur Veränderung oder Verbesserung der Wohnung. Vor allem bei älteren Mietern. „Sie wenden sich hier meistens an uns wegen der Badezimmer“, berichtet Monika Cremer, „weil sie nicht mehr so gut in die Wanne kommen etwa.“ In solchen Fällen fährt sie dann mit einem Sozialberater und einem Techniker zum Mieter, „und dann schauen wir uns die Situation an – meistens lassen wir eine Dusche einbauen“. Auch der Abbau von Barrieren in einer Wohnung gehört zu solchen Wünschen. Umziehen, das hat Monika Cremer früh gelernt, ist für die meisten älteren Mieter keine Option.

Damit kommt man klar bei meravis. Schwieriger ist für Monika Cremer manchmal, überhaupt von diesen Problemen zu erfahren. „Diese Generation hat sich immer selbst geholfen und nicht gelernt, zu fragen oder zu bitten“, sagt sie. „Wir versuchen, die Mieter zu motivieren, es trotzdem zu tun.“

Bei der Unterstützung von Mietern in Notlagen ist auch Monika Cremer mitunter auf Hilfe angewiesen, auf Kontakte und Unterstützung von Fachleuten. Davon hat sie eine ganze Menge kennengelernt im Laufe der Jahre. Zum Beispiel Sozialarbeiter, die vor Ort in den Quartieren für die Menschen da sind. Andere professionelle Helfer – Fachleute von der Caritas etwa mit einer Onlineberatung, die Johanniter-Unfallhilfe, die Arbeiterwohlfahrt, in Hannover die Phönix Schuldnerberatung und natürlich die Fachleute vom meravis-Gesellschafter Sozialverband Deutschland (SoVD) stehen bei Problemfällen mit ihrer individuellen Expertise zur Verfügung und werden von Monika Cremer vermittelt. Um ihre Arbeit optimal zu leisten und den Mietern bestmöglich zu helfen, nutzt sie ein dichtes Netzwerk.

# FAKTEN IN ZAHLEN

meravis ist als Immobiliengruppe so bunt wie die Gesellschaft. Sie unterstützt Kultur an ihrem Standort und engagiert sich sozial über die Reichsbund Stiftung



ALS  
KULTURSPONSOR  
HAT MERAVIS DIE  
*a-cappella-  
Woche*  
IN HANNOVER  
BEREITS **7-mal**  
UNTERSTÜTZT

MERAVIS  
ORGANISIERT  
*Mietertreffen*  
IN **8**  
SENIOREN-  
WOHNANLAGEN

DAS  
*Sprengel-  
Museum*  
HANNOVER,  
EIN BEDEUTENDES HAUS  
FÜR MODERNE KUNST,  
WIRD VON MERAVIS  
SEIT **5** JAHREN  
GEFÖRDERT



# DIE Reichsbund Stiftung

VERFÜGT ÜBER EIN STIFTUNGSVERMÖGEN VON **2,3 Mio. €**

2015 WURDEN PROJEKTE GEFÖRDERT IM WERT VON RUND

**50.000 €**

INSGESAMT WURDEN IM JAHR 2015 **70**

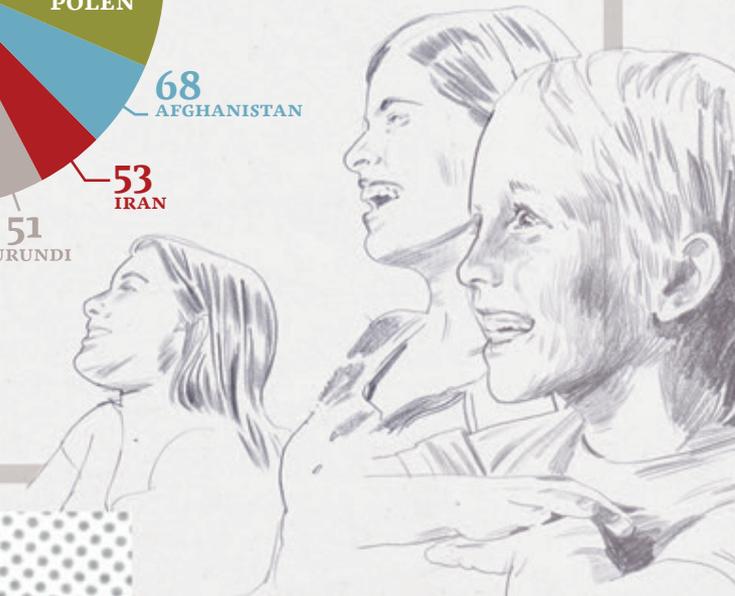
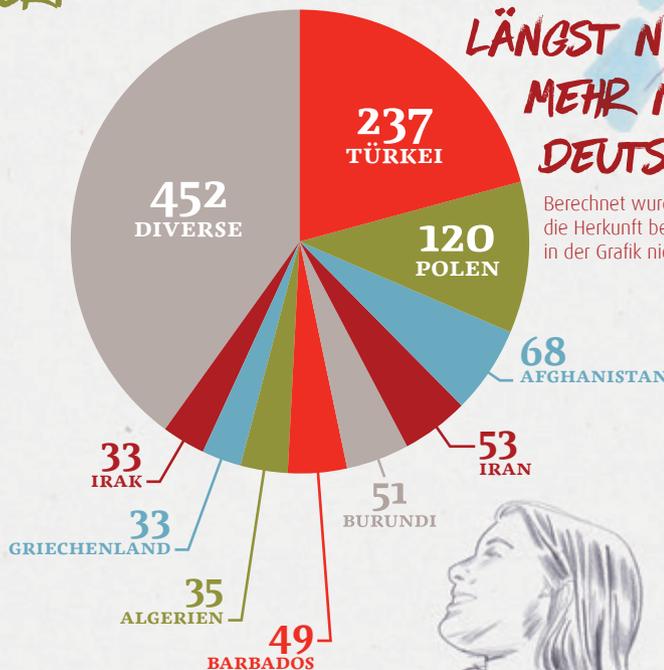
ANTRÄGE AUF FÖRDERUNG GESTELLT

DAVON WURDEN **15** REALISIERT



**Aus aller Welt  
DIE MIETER VON  
MERAVIS KOMMEN  
LÄNGST NICHT  
MEHR NUR AUS  
DEUTSCHLAND**

Berechnet wurden alle Mieter, bei denen die Herkunft bekannt ist (Deutschland ist in der Grafik nicht einbezogen).



### NADINE METZNER

Die 35-jährige arbeitet seit August 2004 bei meravis, im Bereich Rechnungswesen, Finanzen, Controlling. In erster Linie kümmert sie sich in der Firmenzentrale in Hannovers Krausenstraße um die Nebenkostenabrechnungen für die Mieter. Bei meravis hat Nadine Metzner auch ihre Ausbildung absolviert – und weil es ihr so gut gefiel, ist sie geblieben. Derzeit arbeitet Nadine Metzner in Teilzeit – das ist bei meravis nicht unüblich und auch kein Problem. Sie sagt: „Ich arbeite gern für meravis, weil ich hier tolle Kollegen um mich habe, mit denen die Arbeit sehr viel Spaß macht.“



# *Darum arbeite ich gern bei meravis*

Es ist schon auffällig, wie lange die Mitarbeiter von meravis ihrem Unternehmen treu bleiben. Das hat gute Gründe. Weil man sich hier entwickeln kann. Weil man den Beruf mit dem Privatleben vereinbaren kann. Und weil es immer wieder etwas Neues zu entdecken gibt



### CHARLOTTE GAIDA

Die Assistentin der Bereichsleitung Finanzen, Rechnungswesen und Controlling sagt: „Ich arbeite gern für meravis, weil ich gefördert und gefordert werde!“ Gefordert fühlt sich die 26-Jährige zum Beispiel von anspruchsvollen Arbeitsrechtsthemen und von verantwortungsvollen Aufgaben bezüglich der Ausbildungsbetreuung. Als junger Mitarbeiterin wurden ihr vertrauensvolle Aufgaben übertragen. Sie schätzt die „erstklassige betriebliche und schulische Ausbildung, die Unterstützung bei meinem Fachwirt, die Seminare und die Rücksichtnahme auf persönliche Lebensumstände“.

### MONIKA CREMER

Sie ist die Frau fürs Soziale. Als Referentin Sozialmanagement ist Monika Cremer Ansprechpartnerin für alle, die mit Quartiersmanagement zu tun haben. Zu ihr kommen Mieter mit ganz verschiedenen Problemen. Kleine und größere. Sie weiß, wie Hilfe und Unterstützung in verschiedenen Lebenslagen zu organisieren sind und unterstützt zum Beispiel bei der Beantragung für Zuzahlungen für Arzneimittel, Haushaltshilfen und Rollatoren sowie bei der Befreiung von GEZ-Gebühren. Monika Cremer sagt: „Ich arbeite gern bei meravis, weil ich hier genau das machen kann, was mir Spaß bereitet, wo mein Herzblut ist und ich meine Stärken einsetzen kann.“



**HUNTER KUHLWEIN**

Der 22-jährige arbeitet im Rahmen seines dualen Studiums im Portfolio- und Assetmanagement seit Anfang 2016. Zuvor hatte er als Auszubildender meravis kennengelernt. Seine aktuelle Tätigkeit: Er arbeitet mit an der Analyse des derzeitigen Portfolios und begleitet den An- und Verkauf von Immobilien.

ICH ARBEITE  
GERN BEI  
MERAVIS, WEIL  
MIR DAS  
UNTERNEHMEN  
gute Weiter-  
bildungs-  
möglichkeiten  
GIBT.



### CHRISTIAN ZEISE

Angefangen hat der 46-jährige Objektbetreuer bei meravis, da trug das Unternehmen noch gar nicht diesen Namen – und er war noch nicht fertig mit der Berufsausbildung. Er war die Urlaubsvertretung für seinen Onkel, der damals in Hamburg noch bei der DAWAG als Hausmeister tätig war, wie man die Objektbetreuer in dieser Zeit nannte. Seit 2001 übernahm er dessen Job. Kümmert sich um alles, was in „seinen“ Wohnanlagen in Hamburg-Lokstedt und Winterhude passiert, und um alles, was gemacht werden muss.

ICH ARBEITE GERN  
BET MERAVIS,  
WEIL WIR  
voneinander  
und miteinander  
lernen –  
UND DABEI SPASS  
HABEN.

## ANGÉLA WILKE

Seit bald fünf Jahren arbeitet die 43-Jährige bei meravis in der Abteilung IT/Interne Services, die zum Bereich Rechnungswesen, Finanzen, Controlling gehört. Zu ihren Tätigkeiten zählt die Organisation verschiedener Themen wie Arbeitsschutz, Mitarbeiterversorgung, Vertragswesen für den Fuhrpark, Kopiersysteme und anderer, für das Unternehmen wichtiger Dinge. Auch um das Energieaudit oder Zahlen für die CSR-Berichte kümmert sie sich – ein ganz schön weites Feld. Angela Wilke hat zwei Kinder im Kita- und Grundschulalter – wie gut, dass sie problemlos auf eine Teilzeitstelle wechseln konnte. Sie sagt: „Ich arbeite gern bei meravis, weil sich hier Beruf und Familie sehr gut vereinbaren lassen.“



## SINA RUDOLPH

Seit fünf Jahren ist sie so etwas wie die Außenministerin von meravis – ein ziemlich anspruchsvoller Job für eine 33 Jahre junge Frau. Denn als Verantwortliche für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ist sie diejenige, die Auskunft geben muss, wenn jemand von außen etwas wissen will. Und dafür muss Sie immer nah dran sein an der Geschäftsführung, an die sie direkt berichtet. Alle meravis-Publikationen fallen in ihren Bereich.

ICH ARBETTE  
GERN BEI  
MERAVIS, WEIL  
meine  
Arbeit sehr  
vielfältig ist,  
IMMER WIEDER  
NEUE AUFGABEN  
AUF MICH  
WARTEN UND  
ICH MIT ALLEN  
BEREICHEN DES  
UNTERNEHMENS  
IN KONTAKT BIN.



### SARAH OMLAND

Die 33-Jährige ist noch richtig neu bei meravis – erst seit März 2016 kümmert sie sich in der Hamburger Niederlassung um die Belange der Mieter. Sie arbeitet in dem attraktiven meravis-Kontorhaus nahe der Hamburger Speicherstadt und betreut von dort aus einen festen Wohnungsbestand in verschiedenen Vierteln der Hansestadt. Auch wenn sie erst kurz dabei ist, Sarah Omland hat schon einen guten Eindruck von ihrem neuen Arbeitgeber bekommen. Sie sagt: „Ich arbeite gern bei meravis, weil ich hier selbstständig und im Team zugleich arbeiten kann.“



### JACQUELINE VON ASWEGEN

Die Kundenbetreuerin in der hannoverschen meravis-Zentrale hat jeden Tag mit Mietern zu tun, logisch. Besonders freut sie sich aber auch über ihren modernen Arbeitsplatz. Die 51-Jährige ist schon seit 19 Jahren im Unternehmen. Sie freut sich darüber, dass die neue Firmenzentrale gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist – und über die spektakuläre Dachterrasse des Gebäudes in der Krausenstraße. Jacqueline von Aswegen sagt: „Ich arbeite gern bei meravis, weil ich hier jeden Tag freundliche Menschen treffe und weil wir auch rund um unser Büro eine richtig nette Umgebung haben.“



Hat kein Problem damit, dass ihm alle Kollegen auf den Schreibtisch gucken können: Personalchef Alexander Dröge freut sich über die Glaswände seines Büros

## Mit Teamgeist und Transparenz

**meravis-Mitarbeiter werden gefordert und gefördert, sie arbeiten gern für ihr Unternehmen und für ihre Kunden. Auf eine gute Work-Life-Balance wird viel Wert gelegt, genauso wie auf die moderne Gestaltung der Büros**

Alexander Dröge ist leicht zu finden in der Zentrale von meravis. Allein schon, weil man den Personalchef des rund 200 Mitarbeiter zählenden Unternehmens stets an seinem Schreibtisch sitzen sieht. Denn Dröges Büro hat keine Wände - oder besser gesagt: Die Wände sind aus Glas. Das erscheint ungewohnt, denn besonders in seiner Position könnten ja hin und wieder auch heikle Gespräche zu führen sein. Zum Glück kommt das nicht oft vor, sagt Dröge. Und wenn doch, dann zieht der Personalchef kurzzeitig in einen anderen, nicht einsehbaren Raum um. Aber insgesamt gilt: „Unsere Philosophie ist weitestgehende Transparenz, das bedeutet auch offene Büros für Führungskräfte.“

Der Transparenzbegriff kann bei meravis aber auch anders interpretiert werden, im Sinne von Durchlässigkeit, und auch dafür ist Alexander Dröge ein gutes Beispiel. 1998 hat der damalige Wirtschaftsstudent als studentische Hilfskraft bei der Immobiliengruppe angefangen, stieg nach dem Universitätsabschluss fest ein und schnell bei meravis auf: erst als Abteilungsleiter Controlling, seit drei Jahren in der jetzigen Position. Heute freut er sich selbst über die hohe Rate an Auszubildenden, die von meravis in eine Festanstellung übernommen werden. „Es hat einen Mehrwert für Unternehmen, wenn man Leute hat, die man kennt“, sagt Dröge und erläutert: „Bei jemandem, den man aus der gemeinsamen Arbeit kennt, weiß man, wie er tickt, kann ihn gut einschätzen und - wenn sich dann Aufgaben bieten - entsprechend fördern.“

### MITARBEITER MÖGEN IHRE ARBEIT

Die Erwartungen an neue Mitarbeiter sind hoch, aber nicht unerfüllbar. „Teamfähigkeit ist am wichtigsten“, sagt Dröge. Und natürlich Einsatzbereitschaft. Der soziale Hintergrund von meravis soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um eine normale, also kommerzielle Immobiliengruppe handelt. Damit habe aber auch niemand ein Problem, schätzt der Personalchef. „Die Mitarbeiter hier ziehen mit, sie mögen ihre Arbeit, und sie haben Spaß daran, neue Dinge zu entwickeln.“

Die Leistungsbereitschaft wird belohnt. Formell mit 14 Monatsgehältern - die von Beginn an ge-

zahlt werden, und nicht erst nach ein paar Jahren Betriebszugehörigkeit, wie sonst in der Wohnungswirtschaft. Wer mindestens fünf Jahre bei meravis arbeitet, bekommt eine betriebliche Altersvorsorge hinzu. Darüber hinaus freuen sich die Mitarbeiter über 30 Urlaubstage pro Jahr, auch das ist längst nicht überall eine Selbstverständlichkeit. Dazu profitieren sie von einer familienfreundlichen 37-Stunden-Woche und von gleitender Arbeitszeit – „eine unausgewogene Work-Life-Balance kann es bei uns eigentlich nicht geben“, sagt Dröge.

### STYLISCHE BÜROS, ATTRAKTIVE STANDORTE

Im Sinne der Mitarbeiter wie des Unternehmens ist, dass meravis Wert legt auf Weiterbildung. „Allein schon aus rechtlicher Sicht“, sagt Dröge, „müssen unsere Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand sein.“ Manche fragen von selbst nach, ob sie ein Weiterbildungsseminar besuchen dürfen. „Wir finden das gut“, freut sich Dröge über das Interesse seiner Kollegen, ihren Horizont zu erweitern.

Und dann gibt es da ja noch die weichen, aber ähnlich wichtigen Faktoren, mit denen meravis als Arbeitgeber punkten kann. Mit den attraktiven Standorten Hannover und Hamburg etwa – Großstädten also, in denen viele gern leben. Mit einem von allen als gut, oft sogar als familiär beschriebenen Arbeitsklima. Mit einem innovativen und modernen Arbeitsumfeld und einer technischen Ausstattung auf dem neuesten Stand.

Solche Dinge sind wichtig angesichts eines Arbeitsmarktes, auf dem viele Unternehmen über Fachkräftemangel klagen. Mit seinen Arbeitgeberstärken kann sich meravis entsprechend gut behaupten. „Bislang haben wir noch keine Probleme, neue und gute Mitarbeiter zu finden“, sagt Dröge. Er freut sich auch über die geringe Fluktuation sowie über die im Durchschnitt lange Betriebszugehörigkeit der meravis-Leute: „Viele von denen, die heute hier arbeiten, kennen auch die alte Verwaltungszentrale in Hannover-Davenstedt.“ Jetzt genießen sie das modern gestaltete Bürogebäude



Lichte Transparenz: Um die Kommunikation zu stärken, hat meravis in seiner Zentrale auch Etagenböden aufgebrochen und noch mehr Büros miteinander verbunden

in Hannovers Südstadt. Von dem früheren Verwaltungsbau der Agravis Raiffeisen AG hat meravis nicht viel mehr als die Fassade gelassen. Die Etagen mit langen Fluren und kleinen Einzelbüros wurden vor dem Einzug im Jahr 2008 komplett entkernt. „Die alte Bürostruktur hatte nur einen Vorteil“, erinnert sich meravis-Geschäftsführer Matthias Herter lachend, „man konnte Golf spielen in diesen langen Gängen.“ Das hat man bei der Abrissparty dann auch tatsächlich getan – selbst damalige Politiker aus dem Rat schwingen den Schläger.

### KONTORHAUS IN DIE GEGENWART GEHOLT

Heute sind die Büros offen und transparent – gemäß der Philosophie des Unternehmens. Auch die Hamburger Verwaltungszentrale in der innerstädtischen Katharinenstraße wurde nach diesen Ideen umgebaut. Aus dem zuletzt in die Jahre gekommenen Kontorhaus unweit der Speicherstadt wurde ein lichter, freundlicher Bürobau. Hier wie in Hannover wurden Büros geschaffen, in denen es Spaß macht, zu arbeiten.

Das könnte auch ein überzeugendes Kriterium bei neuen Mitarbeitern sein. Allein im Jahr 2015 wurden 36 eingestellt. Normalerweise sind es pro Jahr nur 15 Neueinstellungen (wie 2013) oder 17 (2014). Der jüngste Anstieg ist der wachsenden Bautätigkeit von meravis geschuldet. Besonders Projektleiter für die zahlreicher werdenden Neubauprojekte von meravis wurden gesucht – und gefunden. —

# Die Krux mit den Kindern

**Berufstätige Eltern stehen oft unter Stress. Das ist bei Bettina Wittenberg nicht anders. Zum Glück nimmt man bei meravis Rücksicht auf die speziellen Bedürfnisse dieser Mitarbeiter**

**ICH HATTE  
DIE SORGE,  
OB ICH MEINE  
Ansprüche  
als Mutter  
MIT DEM  
BERUFSLEBEN  
VERBINDEN KANN.**

Für Anrufe dieser Art gibt es eigentlich nie den passenden Zeitpunkt. Ein Vorgang landete gerade auf dem Tisch und muss - Eile ist wie so oft geboten - möglichst schnell bearbeitet werden. Und dann ruft die Schule an und sagt: Können Sie bitte Ihr Kind abholen? Es geht ihm nicht gut. Bettina Wittenberg kennt solche Situationen, die meisten Mütter und auch einige Väter kennen sie - und alle fürchten diesen Moment. Denn dann heißt es aufspringen, den Kollegen kurz Bescheid sagen, eventuell Termine verschieben - und nichts wie weg zum kranken Kind. Mit dem Fahrrad dauert es auch noch eine halbe Stunde. Das Problem aber ist vor allem: Spielen die Kollegen mit? Oder verdrehen sie die Augen? Oder ist so etwas prinzipiell unmöglich?

Bettina Wittenberg hat zwei Kinder, acht und zehn Jahre alt. Sie arbeitet

als Assistentin der Bereichsleitung Immobilienverwaltung bei meravis in Hannover. Es kommt nicht mehr ganz so oft vor wie zu Kindergartenzeiten, aber hin und wieder reißt sie so ein Anruf doch noch aus der Arbeit.

Manchmal sind Kinder auch etwas länger krank. Dann wird es schwierig. Kurz vor dem Gespräch für diese Geschichte grassierte eine Grippe-welle in Hannover - und besonders natürlich in den Schulen. „Zwei Tage bin ich zu Hause geblieben“, erzählt sie, „zum Glück kann man sich für die Kinder krankschreiben lassen.“ Es gibt ein Kontingent an Tagen.

„Natürlich versuche ich, es nicht auszuschöpfen.“ Seit 20 Jahren ist die gelernte Rechtsanwalts- und Notariatsgehilfin bei dem Unternehmen angestellt. Daher wusste die 41-jährige schon, dass so eine Situation ihr nicht zu große Sorgen machen muss. Wenigstens keine beruflichen. „meravis und auch früher schon die Reichsbund Wohnungsbau ist ein Arbeitgeber, der mitarbeiterfreundlich denkt und handelt“, sagt Bettina Wittenberg.

Dennoch: Als die Kinder kamen, war ihr schon etwas mulmig. „Ich hatte die Sorge, ob ich das miteinander vereinbaren kann“, sagt sie, „ob die eigenen Ansprüche als Mutter mit dem Berufsleben unter einen Hut zu kriegen sind.“

Denn im Notfall bleibt ja immer noch die Frage: Wer übernimmt dann



Macht's gut: Die Wege von Bettina Wittenberg und ihren Kindern trennen sich jeden Morgen

die Arbeit? Im Alltag fällt die Antwort gar nicht so schwer. Meistens kann sie nämlich auch noch einen Tag liegen bleiben. Oder es finden sich liebe Kollegen, die sie übernehmen können.

Berufstätige Eltern wissen aber, dass nicht nur die plötzliche Erkrankung ihrer Kinder Probleme macht. Sondern oft auch die Arbeitszeit. Bettina Wittenbergs Kinder etwa gehen noch zur Grundschule - und die macht mittags Schluss. „Um Viertel vor eins sind die zu Hause“, seufzt sie. Da ist Flexibilität gefragt: von den Mitarbeitern - und dem Unternehmen. Bei Bettina Wittenberg sieht es so aus, dass sie zum einen Teilzeit arbeitet. Zwar fünf Tage die Woche, aber nur sechs Stunden. So kann sie sich mit ihrem Mann, der im Schichtdienst arbeitet, abwechseln mit der Kinderbetreuung. Wenn er früh raus muss, begleitet sie die Kinder bei

den morgendlichen Vorbereitungen für die Schule. Hat er Spätdienst, braucht Bettina Wittenberg diese Aufgabe nicht zu übernehmen, kann etwas früher im Büro anfangen und ihre Arbeit am Nachmittag beenden.

Was bleibt, „ist eine tägliche Hetze“. Und außerdem kommt es hin und wieder vor, dass die Kinder mittags eine halbe Stunde allein überbrücken müssen. Linderung ist in Sicht, sobald die Kinder auf eine weiterführende Schule gehen - die bieten mittlerweile meistens Ganztagsunterricht an. Das dürfte die Situation in Familien wie der von Bettina Wittenberg erheblich entspannen und dazu führen, dass die Assistentin dann wieder auf eine Vollzeitstelle erhöhen wird. Das morgendliche Ritual, mit den Kindern zusammen auf dem Fahrrad das Haus zu verlassen und sich an einer Straßen-

ecke zu verabschieden, bleibt dann ja trotzdem. Bei meravis, erzählt Bettina Wittenberg, habe man sich „bestimmt Gedanken gemacht, ob solche Modelle funktionieren, wie und ob das klappt“. Vielleicht gab es Zweifel daran, sagt sie. Aber niemand habe sie das jemals spüren lassen. „Und man hat immer alles unternommen, um mir diese Situation zu ermöglichen.“ Nicht weiterhelfen kann der Arbeitgeber allerdings bei dem Ferienproblem. Allein die sechs Wochen Sommerferien - wie sollen die überbrückt werden? „Wir teilen uns den Urlaub auf und spannen die Omas ein“, die zum Glück vor Ort in Hannover leben.

Einen Vorteil hat die Sache mit den Kindern und den Ferien. Da die meisten Kollegen von Bettina Wittenberg kinderlos sind, muss sie sich kaum absprechen bei der Urlaubsplanung. —

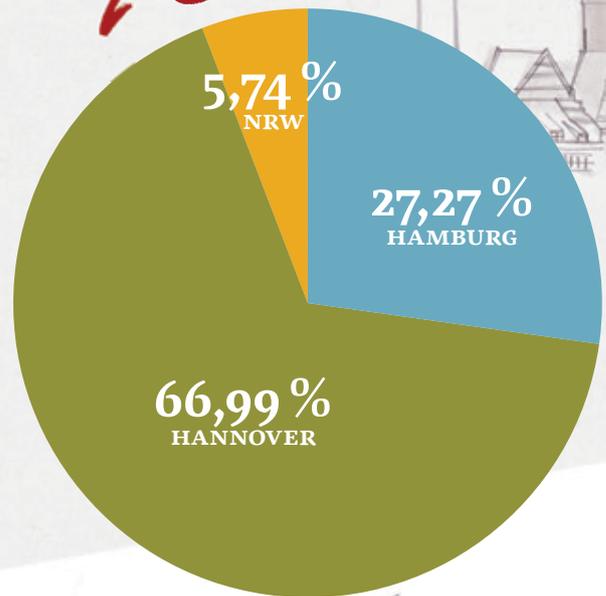
# FAKTEN IN ZAHLEN

Um fähige Mitarbeiter zu halten und neue zu bekommen, muss ein Unternehmen mehr als nur Gehälter zahlen. Es muss mit seinen Arbeitgeberstärken überzeugen – das ist bei meravis der Fall

**205**  
Mitarbeiter  
WAREN 2015  
BEI MERAVIS  
ANGESTELLT.

DAVON IST  
ETWA JEDER  
**10.**  
TEILZEIT-  
BESCHÄFTIGT.

DIE MITARBEITER  
VERTEILEN SICH  
AUF DIE DREI  
Standorte



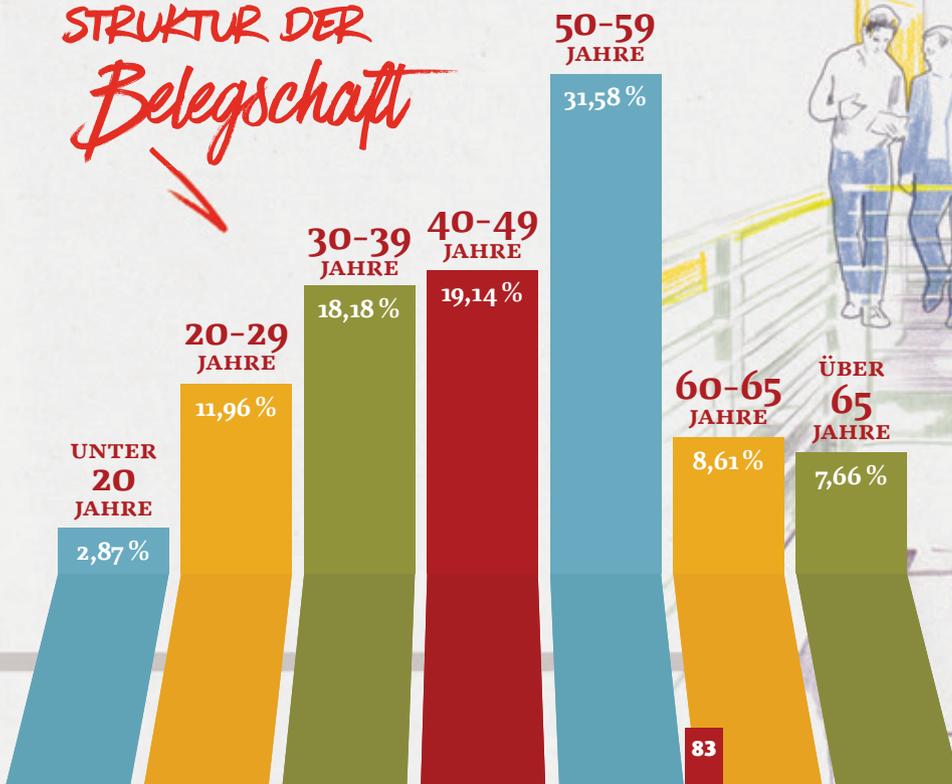


MERAVIS  
BESCHÄFTIGT  
**10**  
Auszubildende

DAS DURCHSCHNITTLICHE  
Jahreseinkommen  
PRO BESCHÄFTIGTEM, AUF VOLLE  
STELLEN GERECHNET, BETRÄGT  
**50.530 €**



DIE ALTERS-  
STRUKTUR DER  
Belegschaft





# *Gutes bewahren und stärken*

**meravis sind seit Jahrzehnten zwei Dinge wichtig:  
gute Wohnungen und zufriedene Kunden. Für die Zukunft hat  
sich das Unternehmen aber noch einige Ziele gesetzt**



Attraktiv, ökologisch auf dem neuesten Stand und in guter Lage: meravis-Neubauten wie in Hannover-Limmer



Damit die Wärme drin bleibt und die Kosten sinken: Wärmedämmung als energetische Sanierung



Kluges Quartiersmanagement: Der Nachbarschaftstreff in Hannover-Davenstedt bringt Menschen zusammen



Die Basis von allem ist das erfolgreiche Geschäft. Für eine in Jahrzehnten gewachsene Immobiliengruppe wie meravis bedeutet das zum einen die Pflege des Bestandes. Die vielen Tausend Mietwohnungen in Hannover und Hamburg behalten oder steigern ihren Wert, indem sie gründlich instand gehalten und beständig modernisiert werden.

Um Mieterfluktuation und Leerstand so niedrig zu halten wie bisher, ist eine dem Mieter zugewandte Verwaltung wichtig. Zudem muss ein Unternehmen wachsen, um sich für die Zukunft zu wappnen. Deshalb verstärkt meravis seine Bautätigkeit an den Kernstandorten Hannover und Hamburg. Ziel von meravis ist darüber hinaus, seinen Kunden künftig mehr Dienstleistungen rund um das Thema Wohnen anzubieten.

### ÖKOLOGISCH HANDELN

meravis will die natürlichen Ressourcen schonen und Umweltbelastungen so gering wie möglich halten. Für die

Bestandsbauten bedeutet das eine schrittweise Umrüstung auf niedrigen Energieverbrauch. Neubauten werden nach den aktuellsten ökologischen Standards geplant. Für ihre Errichtung werden weitgehend umweltverträgliche Baustoffe verwendet.

### SOZIALE VERANTWORTUNG

Als Reichsbund Wohnungsbau gegründet und mit dem Sozialverband Deutschland im Hintergrund steht meravis zu seiner sozialpolitischen Verantwortung. Das bedeutet, Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensphasen eine qualitätsorientierte Lösung individueller Wohnbedarfe anzubieten. Das Schaffen und der Erhalt von Wohnraum zu sozial- und leistungsgerechten Konditionen sowie die Minimierung von Kosten, die mit Wohnen im Zusammenhang stehen, sind ebenfalls Teil dieser Verantwortung.

In den größeren Wohnvierteln organisiert meravis ein innovatives Quartiersmanagement. Auf diese Weise identifizieren sich die Mieter

stärker mit ihrem Wohnviertel und übernehmen Verantwortung dafür.

Unabhängig von den verwalteten Wohneinheiten engagiert sich meravis über die von ihr gegründete Reichsbund Stiftung mit gezielter Förderung von sozialen Projekten.

### VERANTWORTUNG GEGENÜBER DEN MITARBEITERN

Der faire und verantwortliche Umgang mit Mitarbeitern zählt zu den Arbeitgeberstärken eines Unternehmens. Wer Leistung fordert, muss seine Mitarbeiter mit Fairness, Respekt und Wertschätzung behandeln. Für meravis ist das ebenso ein unverrückbarer Standard wie die Nulltoleranz im Falle von Diskriminierung am Arbeitsplatz. Die Mitarbeiter von meravis sind leistungsstark und motiviert. Damit das so bleibt, fördert das Unternehmen Qualifikation und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter. Ziel aller Beschäftigten ist, die Balance zwischen Beruf und Privatleben zu wahren - dabei hilft meravis, unter anderem mit einer 37-Stunden-Woche.



Bringt ihre Arbeit bei meravis mit der Familie unter einen Hut: Bettina Wittenberg

ZIELE	MASSNAHMEN/ AKTIVITÄTSPLÄNE	ZEITHORIZONT/ UMSETZUNGSPHASE
Bau von 250 Wohnungen im Rahmen der Neubautätigkeit – 30 % davon im Bereich bezahlbarer Wohnraum, das heißt Wohnraum für mittlere bis niedrige Einkommensschichten	Baukostenreduzierungen von 15 % durch Straffung der Projektorganisation	bis Ende 2021
Umsetzung der aufgebauten digitalen Agenda. (Kundenmanagement 2.0)	Digitale Umsetzung der Kundenprozesse	bis Ende 2017
Weiterhin konsequente Umsetzung wichtiger Ergebnisse der Mieterbefragung	Umsetzung der aus der Mieterbefragung 2014/15 erarbeiteten Arbeitspakete in eine kurzfristige Maßnahmenplanung Überarbeitung der Themen Sicherheitskonzepte, Beleuchtung und Hauseingänge in den entsprechenden Wohnanlagen Übertragung der langfristigen Maßnahmen in Bezug auf die energetische Modernisierung in eine 5-Jahres-Planung	bis Ende 2017 bzw. 2021
Nachhaltige Sicherung des Wohnungsbestandes, das heißt der Wertstabilität in den Wohnanlagen Verbesserung des Vermögens für den Gesellschafter	Investition entsprechend den Ergebnissen der Portfolioanalyse sowie der technischen Gebäudebewertung aus der eigens aufgebauten Datenbank Erhalt des Modernisierungsbudgets zwischen 17 und 20 Euro pro Quadratmeter	fortlaufend
Jährliche Modernisierung von 160 bis 300 Wohnungen im Rahmen der qualitativen Wohnraumgestaltung	Die Wohnraummodernisierung bezieht sich vor allem auf die Barrierereduzierung, Bäder, effiziente Heizsysteme und die Erneuerung von Elektroleitungen und Medien	fortlaufend
Reduktion des Energieverbrauchs der Bestände auf unter 150 kWh pro Quadratmeter Alle Bestände sollen sich in den Energieverbrauchsklassen A, B oder C befinden	Energetische Modernisierung und Verbesserung der Heiztechnik in den Wohnanlagen	bis Ende 2025
Senkung der CO <sub>2</sub> -Emissionen für Dienstreisen	Beachtung eines höheren Effizienzstandards bei Neuanschaffungen für den Fuhrpark Erhöhung des Anteils an Bahnfahrten auf 25 bis 30 %	fortlaufend
Erarbeitung eines Personalkonzeptes, das sich vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung des eigenen Unternehmens sehr stark auf die Einstellung neuer Mitarbeiter bezieht, dabei aber auch die gesellschaftlichen Veränderungen berücksichtigt	Überprüfung der Arbeitszeitmodelle sowie weiterer Arbeitsbedingungen und Anpassung auf die am Markt vorhandene Nachfrage	bis Ende 2018
Mitarbeiterweiterbildung fördern	Erhalt der Investitionen in die Weiterbildung auf einem leicht ansteigenden Niveau	fortlaufend

## GESCHÄFTSKENNZAHLEN MERAVIS 2015

### KONZERN

Umsatzerlöse	97 Mio. Euro
Bilanzsumme	744 Mio. Euro
Eigenkapital	171 Mio. Euro
Eigenkapitalquote	23 %
EBITDA	38 Mio. Euro
EBIT	26 Mio. Euro
Jahresabschluss	6,6 Mio. Euro
Investitionen für Modernisierung/Zukauf/Neubau	32 Mio. Euro
Instandhaltung	17 Mio. Euro

### BESTAND

Wohnungen	12.177
Gewerbe	124
Garagen- und Stellplätze	5540
Wohn- und Nutzfläche	818.000 m <sup>2</sup>
Immobilien-Anlagevermögen	657 Mio. Euro
Mieten (durchschnittlich kalt)	6,61 Euro/m <sup>2</sup>

### MITARBEITER

kaufmännische und technische	127
gewerbliche	23
Hauswarte	45
Auszubildende	10

## ZAHLEN ÖKONOMIE

KRITERIEN	HINTERGRUNDINFORMATIONEN	2013	2014	2015
Netto-Jahresumsatz	zzgl. Einnahmen aus Finanzinvestitionen und dem Verkauf von Vermögenswerten und einschließlich Umsatzerlösen aus abgerechneten Betriebskosten (in Tausend Euro)	105.931,00	111.506,00	96.527,10
Netto-Jahresumsatz pro Mitarbeiter	zzgl. Einnahmen aus Finanzinvestitionen und dem Verkauf von Vermögenswerten (in Tausend Euro)	434,14	523,50	461,85
Netto-Jahresumsatzverteilung (Geschäftsfelder)	Vermietung	70,0 %	70,0 %	88,9 %
	Verwaltung	2,5 %	2,5 %	0,5 %
	Neubau und Verkauf	27,5 %	27,5 %	10,6 %
Jahreseinkommen der Geschäftsführung und aller Beschäftigten	(in Tausend Euro)	8565,00	8985,00	8386,00
Durchschnittsjahreseinkommen pro Beschäftigtem	auf volle Stellen gerechnet (in Euro)	48.148	53.857	50.530
Eigener Mietwohnungsbestand nach Baujahr	bis 1950 (in m <sup>2</sup> )	35.214	36.525	36.466
	1951-1970 (in m <sup>2</sup> )	363.614	359.834	360.182
	1971-1990 (in m <sup>2</sup> )	212.781	196.595	196.556
	1991-2012 (in m <sup>2</sup> )	165.864	166.284	171.036
Anzahl der Mietwohnungen je Wohnungstyp	Anzahl der Wohnungen insgesamt	12.452	12.110	12.177
	1-Zimmer-Wohnung	1722	1695	1703
	2-Zimmer-Wohnung (+ 1,5-Zimmer-Wohnung)	5263	5072	5081
	3-Zimmer-Wohnung (+ 2,5-Zimmer-Wohnung)	4714	4599	4625
	4-Zimmer-Wohnung (+ 3,5-Zimmer-Wohnung)	713	704	724
	5-Zimmer-Wohnung	36	36	40
	über 5-Zimmer-Wohnung	4	4	4
Quadratmeter aller Mietwohnungen je Wohnungstyp (gesamt)	Gesamtwohnbestand (in m <sup>2</sup> )	779.006	757.587	764.239
	1-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	69.685	66.727	68.228
	2-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	303.287	293.189	293.872
	3-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	337.870	330.388	332.649
	4-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	63.245	62.364	64.157
	5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	3950	3950	4364
	über 5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	969	969	969
Quadratmeter der Mietwohnungen je Wohnungstyp (Durchschnitt)	Durchschnittsgröße (in m <sup>2</sup> )	63	62	63
	1-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	40	39	40
	2-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	58	58	58
	3-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	72	72	72
	4-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	89	89	89
	5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	110	110	109
	über 5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	242	242	242

KRITERIEN	HINTERGRUNDINFORMATIONEN	2013	2014	2015
... davon frei finanziert: Anzahl der Mietwohnungen je Wohnungstyp	Anzahl der Wohnungen insgesamt	7982	7798	7976
	1-Zimmer-Wohnung	1010	1027	1047
	2-Zimmer-Wohnung	3323	3179	3247
	3-Zimmer-Wohnung	3178	3116	3208
	4-Zimmer-Wohnung	463	468	466
	5-Zimmer-Wohnung	8	8	8
	Über 5-Zimmer-Wohnung	0	0	0
... davon frei finanziert: Quadratmeter aller Wohnungen je Wohnungstyp (gesamt)	Gesamtwohnbestand (in m <sup>2</sup> )	492.121	480.650	492.577
	1-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	38.360	38.726	39.619
	2-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	190.528	182.157	186.361
	3-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	221.757	217.959	225.010
	4-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	40.552	40.885	40.668
	5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	924	924	919
	über 5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	0	0	0
... davon frei finanziert: Quadratmeter der Wohnungen je Wohnungstyp (Durchschnitt)	Durchschnittsgröße (in m <sup>2</sup> )	62	62	62
	1-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	38	38	38
	2-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	57	57	57
	3-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	70	70	70
	4-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	88	87	87
	5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	115	115	115
	über 5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	0	0	0
... davon gefördert: Anzahl der Wohnungen je Wohnungstyp	Anzahl der Wohnungen insgesamt	4389	4290	4201
	1-Zimmer-Wohnung	684	648	656
	2-Zimmer-Wohnung	1911	1893	1834
	3-Zimmer-Wohnung	1518	1483	1417
	4-Zimmer-Wohnung	244	234	258
	5-Zimmer-Wohnung	28	28	32
	über 5-Zimmer-Wohnung	4	4	4
... davon gefördert: Quadratmeter aller Wohnungen je Wohnungstyp (gesamt)	Gesamtwohnbestand (in m <sup>2</sup> )	283.051	276.725	271.662
	1-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	30.383	28.000	28.609
	2-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	111.383	111.033	107.511
	3-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	115.116	112.429	107.639
	4-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	22.173	21.266	23.489
	5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	3027	3027	3445
	über 5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	969	970	969
... davon gefördert: Quadratmeter der Wohnungen je Wohnungstyp (Durchschnitt)	Durchschnittsgröße (in m <sup>2</sup> )	64	65	65
	1-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	44	43	44
	2-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	58	59	59
	3-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	76	76	76
	4-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	91	91	91
	5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	108	108	108
	über 5-Zimmer-Wohnung (in m <sup>2</sup> )	242	242	242

KRITERIEN	HINTERGRUNDINFORMATIONEN	2013	2014	2015
Mietenstruktur nach Mietenklasse	unter 5,00 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (2251 Whg.)	19,20 %	17,66 %	8,59 %
	5,00–5,99 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (3954 Whg.)	32,29 %	31,99 %	36,53 %
	6,00–6,99 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (2699 Whg.)	22,37 %	22,01 %	23,88 %
	7,00–7,99 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (1584 Whg.)	11,90 %	13,00 %	12,46 %
	8,00–8,99 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (1092 Whg.)	8,38 %	9,40 %	10,03 %
	9,00–9,99 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (556 Whg.)	4,09 %	5,04 %	5,89 %
	über 10,00 Euro/m <sup>2</sup> mtl. (238 Whg.)	1,76 %	2,17 %	2,63 %
Vermietungsquote	Die Vermietungsquote stellt eine wesentliche Kennzahl des gegenwärtigen Vermietungserfolges beziehungsweise der Kapazitätsauslastung des Unternehmens dar.	98,7 %	98,7 %	98,5 %
Durchschnittsmiete im Bestand pro Quadratmeter	in Euro/m <sup>2</sup> mtl.	6,38	6,60	6,61
Betriebskostenquote	Es werden nur Wohnungen ohne Inklusivmiete erfasst. Die Wohnungskostenbelastung der Mieter wird neben der Kaltmiete maßgeblich von den Betriebskosten bestimmt.	38,2 %	38,1 %	38,5 %
Fluktuationsquote Mieter	Berechnung: Fluktuationsquote [=] Anzahl der Mietvertragskündigungen durch Mieter [+] Anzahl der Mietvertragskündigungen durch Unternehmen [-] Anzahl der Kündigungen wegen Abriss [/] Gesamtzahl vermieteter eigener Wohnungen	16,2 %	19,1 %	10,1 %
Modernisierungsintensität	Berechnung: Modernisierungsintensität [=] innerhalb der vergangenen fünf Jahre erfolgte Ausgaben für Maßnahmen der Modernisierung eigener Wohnungen [/] Gesamtwohnfläche der eigenen Wohnungen [x] 5 (in Euro/m <sup>2</sup> p. a.).	7,79	7,77	7,15
Instandhaltungsintensität	Berechnung: Instandhaltungsintensität [=] innerhalb der vergangenen fünf Jahre erfolgte Ausgaben für Maßnahmen der Instandhaltung und -setzung eigener Wohnungen [/] Gesamtwohnfläche der eigenen Wohnungen [x] 5 (in Euro/m <sup>2</sup> p. a.).	18,19	20,49	15,18
Umweltinvestitionen	Umweltinvestitionen sind Investitionen zur Reduzierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs, zum Beispiel materielle Investitionen, die einen Beitrag zur effizienteren Nutzung von Energie und Ressourcen leisten (insbesondere Baukosten, maschinelle Investitionen sowie damit verbundene Planungsleistungen) sowie auch die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen durch Unternehmen (in Tausend Euro).	396	644	625
Reinvestitionsquote	Verhältnis von Investitionen zu den Umsatzerlösen (ohne Umsatzsteuer).	14,2 %	13,5 %	29,6 %

## ZAHLEN ÖKOLOGIE

KRITERIEN	HINTERGRUNDINFORMATIONEN	2013	2014	2015
Stromverbrauch	Absoluter Stromverbrauch der Verwaltungsgebäude im Berichtsjahr inklusive Betriebshöfe (in MWh).	364,90	354,28	317,18
Strombezug aus fossilen Energieträgern	Unter Strommix versteht man die prozentuelle Aufteilung der Energieträger, aus denen der extern erzeugte und eingekaufte Strom erzeugt wurde.	63 %	59 %	42,6 %
Strombezug aus Kernenergie		20 %	8,5 %	7,0 %
Strombezug aus erneuerbaren Energieträgern		17 %	32,5 %	50,4 %
Wärmeenergieverbrauch	Absoluter Wärmeenergieverbrauch der Verwaltungsgebäude im Berichtsjahr (in MWh).	516,37	339,86	359,77
CO <sub>2</sub> -Emissionen	Durch die Energieversorgung des Unternehmens und sonstige Geschäftsprozesse verursachte CO <sub>2</sub> -Emissionen, erfasst mit CO <sub>2</sub> -Rechner PRO; ab 2014 inklusive Mitarbeitermobilität (in Tonnen).	467,10	612,91	595,12
CO <sub>2</sub> -Emissionen pro Mitarbeiter (MA2)	(in kg)	2,63	3,67	3,59
Fuhrpark gesamt	Gesamt-CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Treibstoff- beziehungsweise Stromverbrauch der Fahrzeuge, die in der Verantwortung des Unternehmens liegen (in Tonnen).	110,69	153,27	144,80
Verkehrsmittelverteilung für Dienstreisen	Anteil Pkw	70 %	70 %	70 %
	Anteil Bahn (Fernverkehr)	20 %	20 %	20 %
	Anteil Bus/Bahn (ÖPNV)	5 %	9 %	9 %
	Anteil Taxi	5 %	1 %	1 %
	Anteil Flugverkehr	0 %	0 %	0 %
	Sonstiges	0 %	0 %	0 %
Trinkwasserverbrauch (absolut)	Insgesamt durch die kommunale Wasserversorgung oder andere Wasserversorger bezogene Menge an Trinkwasser; Wasserverbrauch des Unternehmens gemäß Betriebskostenabrechnung (in Tausend Liter).	919,00	787,00	859,00
Abfallaufkommen (gefährliche Abfälle)	Ausgewiesen werden die gefährlichen Abfälle im Europäischen Abfallverzeichnis der EU (in Tonnen).	0,00	0,00	0,00
Abfallaufkommen (nicht gefährliche Abfälle)	Abfälle zur Wiederverwendung, zum Recycling, zur sonstigen Verwertung, zum Beispiel energetische Verwertung, zur Beseitigung, zum Beispiel Deponie (in Tonnen).	189,28	171,60	171,60
Energieverbrauchsklassen (Gesamtbestand)	A: zwischen 0 und 50 kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	0 %	0 %	0 %
	B: zwischen 51 und 90 kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	11 %	13 %	13 %
	C: zwischen 91 und 150 kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	57 %	58 %	58 %
	D: zwischen 151 und 230 kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	27 %	25 %	25 %
	E: zwischen 231 und 330 kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	3 %	4 %	4 %
	F: zwischen 331 und 450 kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	1 %	1 %	1 %
	G: zwischen 451 und mehr kWh/m <sup>2</sup> /Jahr	0 %	0 %	0 %

## ZAHLEN SOZIALES

KRITERIEN	HINTERGRUNDINFORMATIONEN	2013	2014	2015
Gesamtbelegschaft MA1	Leiharbeiter, Praktikanten und studentische Aushilfen werden nicht mitgezählt.	244	213	205
Gesamtbelegschaft MA2	Teilzeitkräfte nach Teilzeitprozentsatz gewichtet. Leiharbeiter, Praktikanten und studentische Aushilfen werden nicht mitgezählt.	177,89	166,83	165,96
Teilzeitquote	Hier sind diejenigen Teilzeitkräfte erfasst, die auf freiwilliger Basis keine volle Stelle besetzen wollen, zum Beispiel Erziehende.	9,43 %	8,92 %	10,05 %
Mitarbeiterverteilung (Standorte)	Hannover	65,57 %	66,67 %	66,99 %
	Hamburg	27,05 %	26,29 %	27,27 %
	Düsseldorf	7,38 %	7,04 %	5,74 %
Mitarbeiterverteilung (Geschäftsfelder)	Vermietung	64,74 %	59,48 %	57,42 %
	Immobilienverwaltung	13,75 %	10,01 %	11,48 %
	Verwaltung	14,85 %	24,41 %	23,44 %
	Neubau & Verkauf	6,66 %	6,1 %	7,66 %
Altersstruktur der Belegschaft	Mitarbeiter – unter 20 Jahre	1,63 %	2,35 %	2,87 %
	Mitarbeiter – 20 bis 29 Jahre	13,82 %	15,02 %	11,96 %
	Mitarbeiter – 30 bis 39 Jahre	14,63 %	15,96 %	18,18 %
	Mitarbeiter – 40 bis 49 Jahre	26,02 %	22,54 %	19,14 %
	Mitarbeiter – 50 bis 59 Jahre	24,39 %	28,64 %	31,58 %
	Mitarbeiter – 60 bis 65 Jahre	8,94 %	7,51 %	8,61 %
	Mitarbeiter – über 65 Jahre	10,57 %	7,98 %	7,66 %
Anteil weibliche Mitarbeiter		47,95 %	50,23 %	50,72 %
Anteil weibliche Mitarbeiter in Führungspositionen	Leitende Organe bei meravis sind Geschäftsführung, Bereichsleiter, Abteilungsleiter.	33 %	31 %	31 %
Anteil der Mitarbeiter mit Behinderung		1,64 %	2,82 %	3,35 %
Ausbildungsquote	Auszubildende zzgl. Trainees, Werkstudenten, duale Studenten, Praktikanten (studentische Pflichtpraktika), Berufsakademiestudenten usw.	4,10 %	5,63 %	5,74 %
Krankheitsquote	Berechnung: Krankheitsquote [=] Summe der erkrankungsbedingten Abwesenheitstage aller Mitarbeiter innerhalb der Berichtsperiode [/] Summe der Sollarbeitstage aller Mitarbeiter innerhalb der Berichtsperiode [x] 100 (auf Basis MA1).	4,38 %	3,06 %	3,56 %
Weiterbildungsintensität	Berechnung: Weiterbildungsintensität [=] Summe der von allen Mitarbeitern innerhalb der Berichtsperiode aufgewendeten Stunden zur betrieblichen Weiterbildung [/] Gesamtzahl der Mitarbeiter (auf Basis MA2; in Stunden).	6	5	6
Weiterbildungskosten	Durchschnittliche Kosten pro Mitarbeiter für Schulungen und Weiterbildung (in Euro)	942	868	965
Fluktuationsrate	Personen, die gekündigt haben, denen gekündigt wurde, die in Rente gehen oder verstorben sind.	7,32 %	17,37 %	7,18 %
Betriebszugehörigkeitsjahre (Durchschnitt)	(in Jahren)	9	9	10
Mitarbeiter aus der Region		88,52 %	96,24 %	96,17 %

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

meravis  
Wohnungsbau- und Immobilien GmbH  
Krausenstraße 46  
30171 Hannover  
Telefon +49 (0) 511 67510-0  
Telefax +49 (0) 511 67510-877  
E-Mail [info@meravis.de](mailto:info@meravis.de)  
Internet [www.meravis.de](http://www.meravis.de)

### VORSITZENDER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Matthias Herter

### PROJEKTLÉITUNG

Sina Rudolph

### KONZEPTION & REALISATION

© Madsack Medienagentur GmbH & Co. KG  
August-Madsack-Straße 1  
30559 Hannover  
[www.madsack-agentur.de](http://www.madsack-agentur.de)

### GESAMTLEITUNG

Sandhya Wilde-Gupta

### AUTOREN

Axel Kintzinger, Bert Strebe

### ART-DIREKTION

Nadine Jäpel

### ILLUSTRATIONEN

Henrik Abrahams

### PRODUKTION

Florian Knabe

### LITHOGRAFIE

Nick Neufeld, Siegfried Borgaes

### PROJEKTMANAGEMENT

Konstantin Erb, Annika Kamißek

### BERATUNG

Thomas Läger, imug Beratungsgesellschaft mbH

### FOTOS

Moritz Küstner  
Sozialverband Deutschland (SoVD): 3  
meravis: 4, 6/7, 12/13, 40, 44/45, 49  
Regine Rabanus: 14, 31, 33, 34, 38, 46/47  
Olaf Mahlstedt: 46/47, 49  
R.-M. Schulz: 50  
Kita Rappelkiste: 64  
Schulbauernhof Hardeggen: 64



Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion des Inhalts ganz oder teilweise nur mit schriftlicher Genehmigung.



