

*MIT*  
*ERFAHRUNG*  
**FORTSCHRITT**  
**GESTALTEN**

 **Aachener**

EIN PERSPEKTIV-  
GESPRÄCH MIT DER  
GESCHÄFTSFÜHRUNG



# SPANNENDE *SPANNUNGS-* *FELDER*

Schwarz-Weiß-Denken ist der Aachener fremd. Dafür sind die Anforderungen an das Unternehmen zu vielschichtig. Beim Umgang mit Mitarbeitenden genauso wie beim Bauen, Planen und Modernisieren. Denn nur, wenn man unterschiedliche Blickwinkel einnimmt, abwägt, was Bestand hat und was verändert werden muss, und bereit ist, immer wieder neu zu lernen, kann man die eigene Zukunft positiv gestalten.

Deswegen nähert sich das Magazin aus unterschiedlichen Richtungen dem Konsens an und zeigt, dass die Aachener Perspektiven nicht als Pole oder Gegensätze sieht, sondern aus der Betrachtung des Ganzen mit klarer Haltung die bestmögliche Lösung schafft.

Wie Marion Sett und Franz-Bernd Große-Wilde, die Geschäftsführung der Aachener, die unterschiedlichen Perspektiven zusammenführen und Zukunft gestalten, erzählen sie im Gespräch.



# ARBEITEN

**9 to 5 oder New Work? Die Arbeitswelt ist in Bewegung und die Aachener bewegt sich mit. Mit einem neuen Arbeitszeitmodell hat sie die Weichen für die Zukunft gestellt. Und hat dabei den Anspruch, den Bedürfnissen von jungen und älteren Arbeitnehmenden gleichermaßen gerecht zu werden. Fakt ist: Das neue Modell schafft ein modernes Umfeld für zukünftige Erfolge, in dem alle ihren Platz finden können.**

**Redaktion:** *Die Aachener ist ein 77 Jahre altes Unternehmen. Was bedeutet es für Sie, ein Unternehmen zu führen, das einerseits auf langjährige Werte baut und sich andererseits kontinuierlich weiterentwickeln muss – gerade mit Blick auf modernes Arbeiten?*

## SETT

Seit 77 Jahren steht unser Unternehmen für bezahlbares Wohnen für breite Bevölkerungsschichten. Dass wir heute auf eine so lange Geschichte zurückblicken können, zeigt, dass wir über Jahrzehnte hinweg vieles richtig gemacht haben – auch unter veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen. Unser Auftrag bleibt unverändert. Verändert hat sich, wie wir ihn erfüllen. Wer auch in den kommenden Jahrzehnten erfolgreich sein will, muss seine Ausrichtung regelmäßig überprüfen und veränderte Rahmenbedingungen richtig einordnen und gestalten.

## GROßE-WILDE

Ich bin überzeugt: Zukunftsorientierte Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden. Notwendig sind eine innovationsoffene Unternehmenskultur auf Grundlage des Bewährten, der erworbenen Fach- und Sozialkompetenz sowie der wirtschaftlichen Solidität. Unsere Grundwerte gelten unverändert, aber sie müssen zeitgemäß interpretiert und gelebt werden. Für uns steht der Begriff „Modernität“ nicht für kurzzeitigen Aktionismus, sondern für zukunftsgerichtetes Handeln mit langfristiger Tragkraft.

## SETT

Das neue Arbeitszeitmodell bringt Veränderungen mit sich. Während früher der direkte Gang ins Büro zu den Kolleginnen und Kollegen ausreichte, erfordert Zusammenarbeit heute mehr Abstimmung. Entscheidend ist die gewonnene Gestaltungsfreiheit für unsere Mitarbeitenden. Arbeitszeiten und Pausen sind flexibel zwischen 6:00 und 22:00 Uhr gestaltbar. Das fördert eigenverantwortliches, effizientes Arbeiten.

## GROßE-WILDE

Wir stellen fest, dass der durch die Corona-Phase bedingte Digitalisierungsschub zur Normalität geworden ist und sich hybride Arbeitsformen etabliert haben. Digitalisierung macht fachkompetentes Arbeiten unabhängig von der räumlichen Ebene. Ohne Qualitätsverlust und mit neuen Möglichkeiten durch Fortschritt und Weiterentwicklung in den Prozessschritten.

Für uns als Arbeitgeber bedeutet das kulturell, dass unsere Attraktivität deutlich steigt, wir aber auch gefordert sind, andere Ebenen zu finden, wie wir Gemeinschaftsgefühl und Verbindung schaffen. Wir stellen fest, dass es Mitarbeitende gibt, die ohne mobiles Arbeiten wahrscheinlich nicht zu uns gekommen wären. Mit einem Modell aus drei Büro- und zwei Homeoffice-Tagen, können die Mitarbeitenden das gut mit ihrem Work-Life-Balance-Leben realisieren.

Was dabei extrem wichtig ist, ist die Kommunikationskultur. Zum Beispiel durch ein Jour-fixe-System mit klarem Informationsfluss. Diese Freiheit bedingt, dass viel Strukturierung und viel Arbeitsorganisation notwendig sind.

## SETT

Der Mensch ist ein soziales Wesen und diese soziale Dimension lässt sich durch digitale Formate nur begrenzt abbilden. Digitale Zusammenarbeit ist ein wertvolles und etabliertes Instrument, sie kann vieles erleichtern. Den persönlichen Austausch ersetzt sie jedoch nicht. Nach der Corona-Pandemie wurde besonders deutlich, wie sehr sich unsere Mitarbeitenden auf die direkte Begegnung gefreut haben – auf das Gespräch im Flur, den kurzen Austausch an der Kaffeemaschine oder das zufällige Treffen im Domizil. Gerade die Diskussionen, die wir für unsere Weiterentwicklung benötigen, gewinnen im persönlichen Miteinander deutlich an Tiefe und Qualität gegenüber rein digitalen Formaten.

**Redaktion:** *Was haben mobile Arbeit und flexible Arbeitszeiten aus Ihrer Sicht im Unternehmen verändert – fachlich, kulturell und im täglichen Miteinander? Und wo sehen Sie bewusst Grenzen, an denen Präsenz und gemeinsame Zeiten weiterhin wichtig bleiben?*

**Redaktion:** *Also geht es um eine gesunde Mischung von analoger und digitaler Präsenz?*



## **GROßE-WILDE**

Die Gruppendynamik im analogen Zusammensein ist anders und wichtig. Da lebt vieles von den Dingen, die man nicht sagt. Also wie blickt man, wer ist dominant, wer ist jetzt eher derjenige, der immer Ja sagt, oder wer ist auch mal kritisch? Das geht mobil kaum. Über den digitalen Weg hat man eigentlich tatsächlich mehr die Fachebene. Das jeweilige Mindset kommt eigentlich nur in Präsenz rüber. Von daher legen wir Wert auf Präsenzformate, zum Beispiel in Form unserer jährlichen Strategietagung, des Aachener Summits. Auch in den regelmäßigen Jour-fixe-Formaten überwiegt das Zusammenkommen in Präsenz.



---

**Redaktion:** *In der Ausgestaltung von Arbeit gehen die Bedürfnisse heute oft auseinander: Flexibilität und Eigenverantwortung auf der einen Seite, Verlässlichkeit, Rhythmus und persönlicher Austausch auf der anderen. Wie gehen Sie strategisch damit um, wenn nicht ein Modell für alle gleichermaßen passt?*

## **SETT**

Bei der Ausgestaltung von Arbeit ist es wichtig, sowohl die Perspektive des Arbeitgebers als auch die der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Verlässlichkeit und Vertrauen sind dabei zentrale Werte, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen. Da sich Gesellschaft und Lebensmodelle verändern, unterscheiden sich auch die Anforderungen unserer Mitarbeitenden. Ob die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Pflege von Angehörigen – ein verantwortungsvoller Arbeitgeber ist gefordert, passende Arbeitsmodelle zu entwickeln und regelmäßig anzupassen. Entscheidend ist dabei, dass die Aufgaben zuverlässig erfüllt werden. Gleichzeitig bleibt enge Zusammenarbeit unerlässlich: Wir wollen als Team arbeiten und eine starke Bindung an das Unternehmen fördern.

## **GROßE-WILDE**

Aus den Variationsmöglichkeiten, Arbeitsformen und -mitteln individuell zugeschnittener auszugestalten, ergeben sich mehr Chancen für den Einzelnen, sich mit seiner Persönlichkeit passend einzubringen. Je nach Arbeitsaufgabe kann die Gewichtung von Vorgabe und Flexibilität sehr unterschiedlich sein, und in der Regel haben Geschäftsführung und Führungskräfte es in der Hand, die Balance bzw. den Grad der Eigenverantwortung je nach Rollenprofil, Aufgabenzuschnitt oder Talent stärker in die eine oder in die andere Richtung zu lenken. Notwendig dafür sind selbstverständlich Empathie und Vertrauen im Umgang miteinander sowie eine Wahrnehmung der jeweiligen Führungsaufgabe.

Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellungen ergibt sich eine Tendenz weg vom aufbauorganisatorisch hierarchischen Arbeiten hin zum prozessorientierten Arbeiten. Es geht zunehmend um aufgabenorientierte Projektteams, in denen jeder mit seinen besonderen Stärken und Fähigkeiten seine Rolle finden kann. Von daher

bieten sich durch die Flexibilisierung von Rollenprofilen in Kombination mit der Abflachung der Entscheidungshierarchien viele Chancen für mehr Aufgabenvielfalt und fachübergreifendes Denken. Es gilt, damit verbundene Unsicherheiten und Unplanbarkeiten bei routinepräferierenden Menschen abzufedern.

## **SETT**

Unabhängig von Alter, Geschlecht oder individueller Lebenssituation gilt: Die Vielfalt unserer Mitarbeitenden ist eine große Stärke und bringt das Unternehmen voran. Erfahrene Mitarbeitende bringen Wissen, Überblick und Stabilität aus vielen Jahren mit. Jüngere Kolleginnen und Kollegen überzeugen durch Offenheit, insbesondere im Umgang mit digitalen Themen, benötigen zugleich Orientierung in anderen Bereichen. In dieser Vielfalt liegt ein echter Mehrwert – denn die unterschiedlichen Erfahrungen ergänzen sich wunderbar und tragen gemeinsam zum Erfolg des Unternehmens bei.

## **GROßE-WILDE**

Nichts ist schlimmer als Schubladendenken. Es geht nicht nur um die Verbindung von Jung und Alt, es geht um das Verständnis füreinander und um die Lebendigkeit im Denken. Erfahrung, langjährige Fachkenntnis sowie Innovationsgeist und Arbeitsfrische ergänzen sich im Idealfall, hierauf ist die Unternehmenskultur auszurichten. Fachbereichsübergreifendes Zusammenarbeiten und Förderung individueller Stärken in der Aufgabenbearbeitung sind diesbezügliche Schlüsselfaktoren. Unabhängig vom Arbeitsstil und vom Arbeitsalter des Einzelnen ist es primäre Aufgabe der Geschäftsführung, die Sinnhaftigkeit der Aufgabenstellungen klarzustellen, zu motivieren.

---

**Redaktion:** *Unterschiedliche Generationen bringen unterschiedliche Erwartungen an Arbeit mit. Was hilft aus Ihrer Erfahrung dabei, diese Perspektiven nicht als Gegensatz, sondern als Ergänzung zu verstehen?*



Die Nachvollziehbarkeit jeder strategischen Entscheidung muss auch auf operativer Ebene verständlich sein und entsprechend kommunikativ heruntergebrochen werden.

**Redaktion:** *Wenn Sie auf Ihre eigene Rolle schauen: Wie bleiben Sie persönlich handlungsfähig und klar in einem Spannungsfeld, in dem Leistung, Verantwortung und Erholung immer wieder neu austariert werden müssen?*

**GROßE-WILDE**

Besonders wichtig ist es für mich, eine Erfüllung in der Aufgabe zu spüren, einen hohen Spannungsbogen in der Themenvielfalt zu erleben. Mein fachlicher Anspruch ist hoch und ich möchte als Vorbild agieren. Die menschliche Komponente im Umgang miteinander, der persönliche Ausgleich im Privatleben sowie körperliche Fitness spielen für mich ebenfalls eine entscheidende Rolle. Unternehmensführung erfordert viel Struktur und Klarheit in den Entscheidungswegen, gleichzeitig viel visionäres und vielschichtiges Denken.

**SETT**

Für mich ist eine klare strategische Ausrichtung entscheidend – persönlich wie auch für das Unternehmen. Wir haben qualitatives Wachstum als Ziel definiert. Unser Satzungszweck bleibt dabei die leitende Orientierung und gibt durch seine hohe Sinnhaftigkeit viel Motivation.

**GROßE-WILDE**

Es ist ein ganz anderes Gefühl, auch in der Geschäftsführung eine Kollegin zu haben, nicht als alleiniger Geschäftsführer zu agieren. Auch wir verstehen uns als Teamplayer, tauschen uns vertrauensvoll und kompetent aus. Uns ist es wichtig, in den Entscheidungen gegenüber der Belegschaft geschlossen und abgestimmt aufzutreten, damit Lagerbildung nicht entstehen kann.

**SETT**

Die Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte werden weiter zunehmen – darin unterscheiden wir uns nicht von anderen Branchen. Entscheidend ist dabei jedoch nicht allein die Länge der Arbeitszeit, sondern die Qualität der Arbeit.

Unsere Haltung ist klar: Leistungsfähigkeit entsteht nicht durch starre Präsenz, sondern durch gute Rahmenbedingungen, effiziente Prozesse und sinnvolle Arbeit. Deshalb setzen wir auf flexible Arbeitszeiten und -orte sowie auf die konsequente Optimierung unserer Arbeitsabläufe. Durch Digitalisierung und standardisierte Prozesse entlasten wir unsere Mitarbeitenden von Routinetätigkeiten und schaffen Freiräume für qualitative Arbeit, Verantwortung und den direkten Mehrwert für unsere Mieterinnen und Mieter.

Wettbewerbsfähigkeit verstehen wir damit nicht als Frage von „mehr“, sondern von „besser“.

**GROßE-WILDE**

Es ist zu spüren, dass durch Komplexität und Innovation, ausgelöst beispielsweise durch die Digitalisierung oder die rasante Entwicklung von KI-Tools, eingespielte Arbeitsprozesse immer wieder aufs Neue infrage zu stellen sind. „Veränderung“ wird das neue „Normal“. Wir müssen davon ausgehen, dass das nicht mehr anders werden wird, weil sich die Zeit eher schneller drehen wird. Und von daher glaube ich schon, der Anspruch und die Leistungsbereitschaft, die das Unternehmen und die Akteure im Unternehmen mitbringen, müssen größer werden. Und das zu schaffen, ohne dass es zu Ausfällen kommt – das ist dann die Leistung des Unternehmens. Die Kunst wird es werden, persönliche Stabilität und Aufgabendurchdringung über die Zeit zu halten. Coaching von „Mindsetting“, „Gesundheitsmanagement“ sowie „Lebenslanges Lernen“ werden noch unverzichtbarer.

**Redaktion:** *Sie haben ein Arbeitskonzept, das Mitarbeitenden viel Freiheit gibt, auch bei der Arbeitszeit. Gleichzeitig hört man aktuell aus Politik und Wirtschaft, die Menschen müssen wieder mehr arbeiten, damit der Standort Deutschland wieder wettbewerbsfähig wird. Haben Sie dazu eine Meinung oder eine Haltung?*



**Holz oder Beton? Oder beides? Wer heute baut, muss Lösungen finden, die im Dreieck Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und soziale Verantwortung funktionieren. Dazu gehört nicht nur die Sondierung von Potenzialen und Budgets, sondern auch die Auseinandersetzung mit dem richtigen Material und der optimalen Einbettung in das jeweilige Umfeld. Ein Umfeld, das sich immer wieder wandelt.**

---

**Redaktion:** *Beim Bauen gibt es selten einfache Antworten – Materialien, Kosten, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung stehen oft in Beziehung zueinander. Wie nähern Sie sich Entscheidungen, bei denen es mehrere fachlich richtige Wege geben kann?*

#### **GROßE-WILDE**

Es ist notwendig, in Szenarien zu denken, unterschiedliche Annahmen zu treffen und Parameter zu sondieren. Da helfen zum Beispiel SWOT-Analysen in der Anwendung und Sortierung: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken für jede Maßnahme. Was ganz bedeutend ist: Wir müssen unsere Datenqualität kennen, müssen wissen, wie der Status quo unseres Gebäudebestandes ist, um darauf aufbauend Szenarien, sinnstiftende und grenznutzenorientierte Investitionsstrategien entwickeln zu können. Daher wurde in 2025 die Einführung eines digitalen Wohngebäude-Portfoliomanagementsystems beauftragt: Auf Grundlage einer umfassenden Gebäudebestandsdatenerfassung wurden kaufmännische, technische und energetische Daten zu jeder Immobilie erhoben und mit Hilfe von Investitionsstrategien im Gesamtsystem eingeordnet. Zielsetzung ist letztlich, eine höchstmögliche Sinnhaftigkeit in der Investitionssteuerung zu erzielen.

#### **SETT**

Beim Bauen gibt es selten einfache Lösungen. Aus der kontinuierlichen Bautätigkeit der Aachener resultiert ein breiter Erfahrungsschatz, der systematisch in unsere neuen Projekte einfließt. Ergänzend beobachten wir Marktentwicklungen sehr genau und prüfen neue Materialien und Verfahren daraufhin, inwieweit sie sich sinnvoll in neue Planungen integrieren lassen. So entwickeln wir Bewährtes konsequent weiter und verbinden es fortlaufend mit neuen Ansätzen.

#### **SETT**

Unser aktuelles Holzbauprojekt „Woodstöckchen“ in Köln-Bilderstöckchen zeigt exemplarisch unseren Umgang mit Materialentscheidungen: Erste Überlegungen entstanden noch während der Corona-Zeit mit dem Ziel, ein Projekt in Holzbauweise zu entwickeln. Im Verlauf der Ukraine-Krise und der damit verbundenen Preisentwicklungen – insbesondere bei Holz und Beton – war eine klare Entscheidung erforderlich.

Auf Basis der Projektstruktur mit vier identischen Bauabschnitten und insgesamt 84 Wohnungen sowie der Möglichkeit serieller und modularer Bauweise fiel die Entscheidung zugunsten des Holzbaus. Ausschlaggebend war, dass sich im weiteren Verlauf die Marktpreise für Holz wieder stabilisierten und zwischenzeitlich sogar unter dem Niveau von Beton lagen. Die Umsetzung erforderte eine intensive Vorbereitung: Holzfachplanung wurde frühzeitig eingebunden, externe Expertise genutzt und der Austausch mit erfahrenen Marktakteuren gesucht. Gleichzeitig wurde die langfristige Bewirtschaftung bereits in der Planungsphase mitgedacht. Das Projekt zeigt, dass längere Planungszeiten durch serielle Vorfertigung in deutlich kürzere Bauzeiten auf der Baustelle übersetzt werden können. Zugleich wird der Einsatz neuer Bauweisen im Team sehr positiv aufgenommen.

#### **GROßE-WILDE**

Neubau ist immer ein Gesamtkonzept. Unabhängig davon, welches Material gewählt wird, es muss in sich stimmig sein und im Gesamt-Lebenszyklus überzeugen. Und das ergibt sich oft mit Blick auf den Standort und die Zielgruppe, weil Neubau oft auch Arrondierung ist. Es muss in der Umgebung sinnstiftend sein.

#### **GROßE-WILDE**

Natürlich haben wir Spielraum. Wirtschaftlichkeit ist immer Teil von Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit muss wirtschaftlich sein. Das heißt, Wirtschaftlichkeit ist eigentlich die Voraussetzung dafür, dass man sozial und ökologisch arbeiten kann. Alles andere wird als Unternehmen keinen Sinn machen. Das Dreieck muss in der Balance zusammen funktionieren.

---

**Redaktion:** *Holz und Beton stehen exemplarisch für unterschiedliche Stärken und Herausforderungen. Nach welchen Kriterien entscheidet sich bei der Aachener, welcher Baustoff im konkreten Projekt angemessen ist?*

---

**Redaktion:** *Gerade im sozialen Wohnungsbau sind Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit eng miteinander verzahnt. Wo sehen Sie heute Gestaltungsspielräume – und wo stoßen selbst engagierte Unternehmen an strukturelle Grenzen?*

## SETT

Im sozialen Wohnungsbau zeigen sich die Spannungen zwischen Nachhaltigkeitszielen, Qualitätsansprüchen und wirtschaftlicher Tragfähigkeit deutlich. In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen an das Bauen immer weiter gestiegen und das hat dazu geführt, dass auch die Baukosten stark gestiegen sind: von 2019 bis heute um rund 50%, während die allgemeinen Preissteigerungsentwicklung bei rund 22% lag. Teures Bauen führt nicht zu bezahlbarem Wohnen. Zwar ist die Wohnraumförderung in NRW im bundesweiten Vergleich führend. Gleichwohl zeigt sich, dass ein erheblicher Teil der Förderung in steigenden Baukosten aufgeht und dass damit eine mengenmäßige Ausweitung des Gesamtvolumens nur begrenzt erreicht werden kann. Es ist also entscheidend, die Baukosten konsequent zu reduzieren.

## GROßE-WILDE

Jede Investition ist für uns langfristig. Sie muss eigentlich für die nächsten Jahrzehnte Bestand haben oder sich am Markt durchsetzen. Pilotprojekte sind vor allem dazu da, um Risiken einzugrenzen und neue Chancen für ein sog. Roll-out zu erkennen. Es werden neuartige Verfahren, Baustoffe oder Techniken ausprobiert, in den Quartierszusammenhang gebracht. Immer mit dem Ziel: Was hat langfristig Bestand und was ist für die Zukunft eine tragbare Größe? Gerade wo die Vielfalt immer größer wird, der Innovationsgeist immer höher wird, sind Pilotprojekte unverzichtbar.

## SETT

Pilotprojekte sind ein entscheidender Motor für Innovation. Aus ihnen können sich, sofern sie sich bewähren, schrittweise neue Standards entwickeln.

## SETT

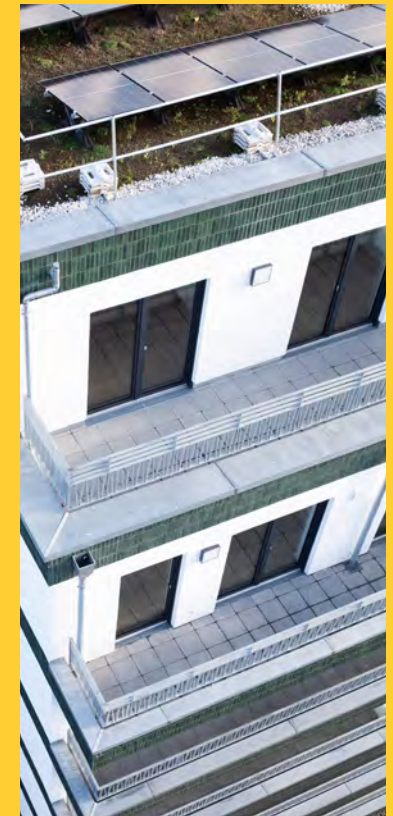
Es setzt sich politisch endlich zunehmend die Erkenntnis durch, dass eine Reduzierung der Vielzahl an Anforderungen notwendig ist, damit die Baukosten überhaupt wieder sinken können. Diese Einsicht gewinnt deshalb an Bedeutung, weil die bereits angespannten Wohnungsmärkte weiter „heißlaufen“. Die Neubautätigkeit geht seit Jahren zurück und die steigende Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum kann nicht mehr gedeckt werden. Positiv ist, dass auf Bundes-, Landes- und auf kommunaler Ebene Überlegungen angestellt und teilweise auch schon umgesetzt werden, die zu Reduzierung der Baustandards und Beschleunigung von Geneh-

migungs- und Bauprozessen führen können, ohne die ökologischen Nachhaltigkeitsziele aus dem Blick zu verlieren.

Dabei verstehen wir uns nicht als reine Beobachter, sondern als aktiver Teil dieses Prozesses. So beteiligen wir uns unter anderem an der Initiative der Stadt Köln „Wohnen für alle – Köln baut bezahlbar“, um zusammen mit der Stadt und weiteren relevanten Marktakteuren praktikable Lösungen für schnelleres und bezahlbares Bauen zu entwickeln und in die Umsetzung zu bringen.

## GROßE-WILDE

Viele ökologische Ziele dienen auch dazu, Kosten einzusparen, gerade bei den Nebenkosten. Wir schaffen zum Beispiel eine Rahmenvereinbarung zum Gaseinkauf oder wir bieten über Mieterstromregelungen günstigeren Strom für unsere Mieter – das ist gleichzeitig ein soziales Ziel, weil es wieder für Bezahlbarkeit sorgt. Genauso haben wir bei Mobilitätskonzepten viele Möglichkeiten, auch bewegungseingeschränkte Menschen wieder in Bewegung zu bekommen. Diese Ziele sind erstmal ökologisch: Wie komme ich weg vom Auto im Quartier? Dann finde ich Lösungen, dass sich Menschen bewegen können, und damit stelle ich gleichzeitig das soziale Ziel sicher. Nachhaltigkeit ist ja die Klammer, die eben ökonomische, ökologische und soziale Ziele miteinander verbindet.



**Redaktion:** *Innovation braucht Erfahrung, aber auch Mut. Welche Rolle spielen Pilotprojekte für die strategische Entwicklung der Aachener – auch dann, wenn sie (noch) nicht die Regel sind?*

**Redaktion:** *Mit Blick nach vorne: Welche Entwicklungen im Bauen stimmen Sie zuversichtlich, dass sich ökologische und soziale Ziele künftig besser miteinander verbinden lassen?*



# WOHNEN

**Eigentum oder Miete? Diese Frage spaltet gefühlt die Nation. Die einen wollen sichere Werte, die anderen Flexibilität. Bei der Aachener ist man sich hingegen einig. Beides hat seine Berechtigung und hängt von vielen individuellen Faktoren ab. Und am Ende brauchen sich beide Wohnvarianten gegenseitig, um die drängenden Probleme im Wohnungsmarkt nachhaltig zu lösen.**

**Redaktion:** *Der Wohnungsmarkt steht unter hohem Druck – bei Mieten, beim Eigentum, bei Bau- und Finanzierungskosten. Welche langfristigen Veränderungen erwarten Sie im Zusammenspiel von Mieten und Eigentum?*

## **GROßE-WILDE**

Mit dem ersten Heizungsgesetz noch unter Robert Habeck wurde auch offensichtlich, dass die Wertbeständigkeit von Eigentum nicht selbstverständlich ist und von vielen Rahmenbedingungen abhängt – etwa bei Vorstadt-Bungalows mit Gaseinzelheizungen, die künftig nicht mehr den Anforderungen an Ressourcenschonung und Lebenszykluskonzepte entsprechen werden. Für uns als bestandshaltendes Wohnungsunternehmen hat es oberste Priorität, die Werthaltigkeit unserer Wohngebäude mittels passgenauer

Investitionsstrategien sicherzustellen. Quartiere betrachten wir im Zusammenhang der zugehörigen Objekte aus Eigentum und Miete. Für uns ist das Zusammenspiel entscheidend: Wir bedienen breite Schichten der Bevölkerung und wollen Angebote für Eigentum und Miete schaffen – auf vielfältige Weise. Dabei haben wir immer mehrere Generationen im Blick und setzen auf urbane Quartiere, in denen unterschiedliche Wohnmöglichkeiten und Lebensformen gemischt werden. Ideal ist ein Mix aus Eigentum und Miete innerhalb eines Quartiers, um soziale Stabilität, Frieden und die Möglichkeit zu bieten, perspektivisch im vertrauten Quartier zu bleiben – egal, ob als Student oder als Familie mit Kindern. Wir sehen uns als Ermöglicher für solche Lebensmodelle.

## **SETT**

Eine Einordnung zu Beginn: Der Wohnungsmarkt wird häufig pauschal als stark unter Druck stehend beschrieben. Differenziert betrachtet zeigt sich jedoch ein uneinheitliches Bild: In vielen ländlichen Regionen besteht eher ein Überangebot, während sich die Nachfrage stark auf die Metropolräume konzentriert.

Zurück zur Frage: Die weitere Entwicklung hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, die Baukosten zu senken und die Finanzierungskosten auf einem stabilen Niveau zu halten. Dann können sowohl Mietwohnungen als auch Eigentumsangebote entstehen, was das Angebot insgesamt erhöht und preisdämpfend wirkt. Gelingt dies nicht, wird Eigentumsbildung für breite Bevölkerungsschichten kaum noch möglich sein – mit der Folge weiter steigender Mieten.

## **GROßE-WILDE**

Dazu kommt: Früher hatte man einen Standardgrundriss – bei Miete und bei Eigentum. Dieser wurde unabhängig von der Lebensform definiert, passte irgendwie, aber praktisch oft nicht immer richtig gut zu den individuellen Lebensumständen. Und heute versuchen wir durch flexiblere Bauformen die Bandbreite besser zu greifen. Das schaffen wir aber nur, wenn wir Gebäudestrukturen mit der Vogelperspektive überplanen, einen lebensphasenübergreifenden Mix realisieren. Auch zur Klärung dieser Frage hilft uns unter anderem das neu eingeführte Portfoliomanagementsystem.

## **SETT**

Apropos Quartier: Im Quartierszusammenhang setzen wir bewusst auf einen ausgewogenen Nutzungsmix. Als Aachener sind wir sowohl im Mietwohnungsbau als auch in der Entwicklung von Eigenheimen und Eigentumswohnungen tätig. Entsprechend entstehen in unseren Projekten häufig gemischte Quartiere mit Miet- und

Eigentumsangeboten. Diese Kombination sehen wir als wichtigen Beitrag zu einer stabilen, sozial ausgewogenen und langfristig positiven Quartiersentwicklung.

### **GROßE-WILDE**

Lage ist auch ein bedeutsames Kriterium. Das gleiche Wohngebäude kann in strukturschwachen Gegenden Wertverluste produzieren, während es an Schwarmstandorten, zum Beispiel Köln, unverhältnismäßig überteuert bleibt. Die Nachfrage orientiert sich hin zu den Standorten, die für Wertstabilität oder Prosperität stehen. Dabei wird die Standortattraktivität von Identifikationsmöglichkeiten und der Identifikationsbereitschaft des Einzelnen bestimmt. Auch beim Wohnen besteht der Trend, sich Wohnflexibilität zu erhalten, sich weniger intensiv mit einem Standort zu verbinden.



### **GROßE-WILDE**

Urbanität ist für ein bestandshaltendes Wohnungsunternehmen eine strategische Grundvoraussetzung in der Quartiersbetrachtung. Ideale Zielsetzung ist ein lebendiges Quartier, das unterschiedliche Nutzungs- und Wohnformen – also auch Gewerbe, Einzelhandel und so weiter – in Kombination bietet. Es soll ein Quartier sein, wo nachbarschaftliches Leben stattfindet. Kein anonymes Wohnquartier. Wir wünschen uns idealerweise dafür einen Mehrgenerationenmix, ein entsprechendes Dienstleistungsangebot, Identifikationsmöglichkeiten, soziale Einbindung. Wenn wir die kirchliche Dimension mit betrachten – wir sind ja auch an Standorten ehemaliger Kirchen tätig, und die bildeten ja immer Leuchttürme, auch gewisse Mittelpunkte von Stadtgebieten. Wir müssen nicht der Mittelpunkt von Stadtgebieten sein, aber wir wollen der Stadt etwas Prägendes geben, was die Möglichkeit zur Identifikation bietet.

Wir sehen uns als Unternehmen, welches breite Schichten der Bevölkerung versorgt – mit Angeboten für unterschiedliche Bedürfnisse. Wir möchten Generationen miteinander in Verbindung bringen, möglichst keine Monostrukturen schaffen, die zu Ghettoisierung führen können. Und das bedeutet urbane Quartiere, wo wir unterschiedliche Wohnmöglichkeiten und Lebensformen miteinander mischen – auch im Mix von Eigentum und Miete, weil das soziale Stabilität, sozialen Frieden und auch die Möglichkeit schafft, perspektivisch, je nach Lebensphase, immer im vertrauten Quartier wohnen zu bleiben.

**Redaktion:** *Die Aachener verfolgt den Anspruch, Wohnraum für sehr unterschiedliche Lebensentwürfe zu schaffen. Warum ist diese Bandbreite heute wichtiger denn je – und was bedeutet sie konkret für unternehmerische Entscheidungen?*

### **SETT**

Die Bandbreite an Lebensentwürfen ist heute größer und vielfältiger als je zuvor. Klassische Wohnmodelle greifen oft zu kurz, weil sich Lebensphasen, Haushaltsformen und soziale Hintergründe – auch durch Zuwanderung – stark verändert haben. Deshalb ist es wichtiger denn je, Wohnraum flexibel und vorausschauend zu planen. Als Bestandhalter müssen wir Quartiere so denken, dass sie langfristig funktionieren – über viele Jahrzehnte hinweg für unterschiedliche Menschen und Lebenssituationen. Für unternehmerische Entscheidungen bedeutet das, langfristig und anpassungsfähig zu planen: bei Grundrissen, Wohnungsgrößen, Quartiersstrukturen und ergänzenden Angeboten.



# MODERNISIEREN

**Abriss oder Neubau? Das ist angesichts des Klimawandels ein heiß diskutiertes Thema. Bei der Modernisierung bekommt die Diskussion eine ganz neue Qualität, denn gerade in gewachsenen Wohnstrukturen sind die Rahmenbedingungen ein wichtiger Maßstab bei der Entscheidungsfindung. Deshalb kommt alles auf den Prüfstein. Aber nur das weg, was tatsächlich keine Zukunft mehr hat.**

---

**Redaktion:** *Energetische Modernisierung ist ökologisch notwendig, wirtschaftlich anspruchsvoll und sozial sensibel. Wie finden Sie als Geschäftsführung den richtigen Maßstab, wenn Ziele miteinander konkurrieren?*

## GROßE-WILDE

Es gilt, die Balance in der Zielharmonisierung bzw. -verbindung abzuwägen und möglichst zu erreichen. Wie schaffe ich einerseits den bestmöglichen energetischen Nutzen durch Modernisierung? Dabei geht es, über den Gesamtbestand gesehen, immer um die Optimierung und nicht allein die Maximierung jeder Einzelmaßnahme. Die kaufmännische Betrachtung hilft uns weiterhin über das Grenznutzenprinzip, die knappen Investitionsmittel bestmöglich einzusetzen. Aus sozialer Sicht sind wir darüber hinaus gleichzeitig gefordert, bezahlbares Wohnen sicherzustellen, dies auch nach Modernisierung.

Eine Leistung, die wir bieten, muss gerecht, vergleichbar und planbar sein. So entwickeln wir aktuell unser Planzielmietensystem weiter, damit transparent nachvollziehbar bleibt, wie sich die Miete in der Zusammensetzung und im Vergleich darstellt und wie sie sich weiterentwickeln könnte. Und was ganz besonders wichtig ist: dass wir gerade im laufenden Nutzungsverhältnis versuchen, übermäßige Mietsprünge zu vermeiden. Wir möchten eine kontinuierliche, aber faire Entwicklung der Miete darstellen – auch nach einer Modernisierung.

## SETT

Lange Zeit lag der Fokus auf umfassenden energetischen Komplettsanierungen mit maximaler Dämmung und Energieeinsparung. Dieses Vorgehen ist jedoch oft sehr kostenintensiv und nicht in jedem Bestand sinnvoll. Heute verfolgen wir zunehmend einen anderen Ansatz: Statt pauschaler Vollsanierungen betrachten wir jedes Objekt individuell und setzen gezielt dort an, wo sich mit vertretbarem Aufwand der größte CO<sub>2</sub>-Reduktionseffekt erzielen lässt – häufig zunächst bei der Heizungs- und Anlagentechnik. Dabei kann auch ein etwas höherer Energiebedarf akzeptiert werden, wenn dieser durch effiziente und klimafreundliche Energiequellen kompensiert wird. Entscheidend ist der ganzheitliche Blick auf das Gebäude und seine Kostenstruktur – von der Nettokaltmiete bis zu den Betriebskosten.

## SETT

Verantwortung gegenüber den Mietenden bedeutet, Maßnahmen so zu gestalten, dass sie einerseits langfristig zur Erreichung der Klimaziele und damit auch zum Schutz kommender Generationen beitragen, andererseits aber im Alltag bezahlbar und nachvollziehbar bleiben. Dabei zeigt sich in der Praxis: Viele Mieterinnen und Mieter befürworten grundsätzlich den Umweltschutz, setzen aber dort Grenzen, wo sie unmittelbar finanziell oder im Verhalten betroffen sind. Umso wichtiger ist ein gemeinsames Verständnis, dass Klimaschutz im Gebäude nicht nur durch Investitionen entsteht, sondern auch durch das eigene Verhalten. Dazu gehört die klare Kommunikation, dass jede und jeder selbst einen Beitrag leisten kann – etwa durch bewusstes Heizen und Lüften; mit spürbaren Effekten in der eigenen Abrechnung und einem gemeinsamen Beitrag zum Klimaschutz.

## GROßE-WILDE

Bei jeder Großmodernisierungsmaßnahme führen wir flankierende Informationsveranstaltungen durch, in denen wir das Modernisierungskonzept sowie die baulichen Abläufe erläutern. Wir beantworten Fragen und bieten Hilfestellung an, damit die betroffenen Mietparteien unser Modernisierungskonzept nachvollziehen und verstehen können. Wir sehen unsere Gebäude auch als „Visitenkarte unseres Unternehmens“ und wünschen uns, dass die Menschen Maßnahmen zur Werterhaltung bzw. -steigerung des von ihnen bewohnten Gebäudes schätzen.

---

**Redaktion:** *Sozialverträglichkeit spielt bei Modernisierungen eine zentrale Rolle. Was bedeutet Verantwortung gegenüber den Mietenden heute – und zugleich mit Blick auf kommende Generationen?*



**Redaktion:** *Daten und Analysen werden bei der Frage nach Sanierung oder Neubau immer wichtiger. Welche Rolle spielen Zahlen für Ihre Entscheidungen – und wo braucht es darüber hinaus Einordnung, Erfahrung und Haltung?*

#### **SETT**

Im Sanierungs- und Neubaukontext spielen datenbasierte Analysen eine zentrale Rolle. Sie ermöglichen den systematischen Vergleich von Handlungsoptionen und schaffen Transparenz darüber, ob Bestandserhalt oder Neubau wirtschaftlich, technisch und strategisch sinnvoller ist. Zahlen geben Orientierung – sie sind jedoch kein Selbstzweck, sondern machen Potenziale und Grenzen von Maßnahmen sichtbar.

Ergänzend bleibt die praktische Erfahrung aber unverzichtbar, um Ergebnisse einzuordnen und Annahmen realistisch zu prüfen. Ebenso fließt eine klare unternehmerische Haltung ein: eine sozial orientierte und ökologische Verantwortung, die mit den analytischen Ergebnissen abgeglichen wird. So entsteht eine mehrdimensionale Entscheidungslogik, in der Daten, Erfahrung und Werte zusammenwirken und gemeinsam tragfähige Investitionsentscheidungen ermöglichen.

#### **GROßE-WILDE**

Bei uns geht es darum, Modernisierung gewerkeübergreifend zusammenzufassen, um die Belastung für die Mieter so gering wie möglich zu halten. Das heißt: Wenn ein Gerüst für das Dach steht, macht es Sinn, die Fassade gleich mitzumachen und so Kosten zu sparen. Das setzt voraus, dass wir Daten und Analysen haben. Bei der energetischen Analyse können wir erst nach einer Heizperiode fragen: Was liefert die vorhandene Heizung noch? Lässt sie sich technisch einstellen, oder muss sie ausgetauscht werden? Wenn wir feststellen, dass ein Austausch nötig ist, haben wir die Langzeitanalyse gemacht, die uns das bestätigt und die Möglichkeit für eine sinnhafte Folgeinvestition bietet.

Es reicht aber nicht, nur den Status der Daten zu kennen. Oft geht es in der Analyse auch darum: Wie hat sich der Heizverbrauch in der letzten Heizperiode dargestellt? Oder: Wie hoch ist der CO<sub>2</sub>-Ausstoß tatsächlich? Wir arbeiten bedarfsgerecht, unterstellen Annahmen, nutzen Verbrauchsausweise in stärkerem Maße als reine Bedarfsausweise. Zielsetzung ist es letztlich, mit Realdaten zu arbeiten, damit auch Verbraucher ihr individuelles Nutzerverhalten nachvollziehen und ggfs. verändern können.

#### **SETT**

Urban Mining basiert auf einem grundsätzlich überzeugenden Ansatz: Materialien aus Bestandsgebäuden künftig stärker im Kreislauf zu führen und wiederzuverwenden. Der Gedanke der Ressourcenschonung ist aus ökologischer Sicht sinnvoll und bietet langfristig erhebliches Potenzial. Gleichzeitig ist der praktische Einsatz derzeit noch mit wesentlichen Herausforderungen verbunden. Dazu zählen insbesondere wirtschaftliche Fragen der Aufbereitung und Lagerung von Bauteilen sowie offene Punkte bei Haftung, Gewährleistung und Sicherheitsanforderungen beim Einsatz gebrauchter Materialien. Vor diesem Hintergrund haben wir entschieden, Urban Mining aktuell noch nicht operativ umzusetzen. Wir beobachten die weitere Entwicklung und prüfen, unter welchen Rahmenbedingungen eine wirtschaftlich und rechtlich tragfähige Umsetzung möglich wird.

#### **GROßE-WILDE**

Das wird nicht nur interessant sein für die Betrachtung der Bauten der Vergangenheit und dafür, wie Baustoffe wiederverwendet werden können. Es gibt uns auch Impulse für die Neubautätigkeit in der Zukunft: Welche Bauteile lassen sich in so einem Mining für die Zukunft sinnvoll in ein Dauerlebenszykluskonzept bringen? Stichwort: Cradle to Cradle. Da sind wir sehr auf die Entwicklungen gespannt.

**Redaktion:** *Das Projekt „Urban Mining“ ist beim Helmholtzplatz mit einer ambitionierten Idee gestartet und konnte am Ende aus wirtschaftlichen und Gründen der Haftung und Sicherheit nicht umgesetzt werden. Was nehmen Sie daraus mit?*



**Redaktion:** *Rückbaubarkeit, Wiederverwendung und Ressourcenbewusstsein gewinnen an Bedeutung. Wie strategisch denken Sie das Lebensende von Gebäuden heute schon mit – auch wenn der Weg dorthin noch unvollständig ist?*

**Redaktion:**  
*Vielen Dank für das Gespräch.*

#### **SETT**

Das Lebensende von Gebäuden wird bereits in der Planungsphase mitgedacht, insbesondere mit Blick auf Rückbaubarkeit, Wiederverwendung und einen ressourcenbewussten Umgang mit dem Bestand. Im Projekt „Düsseldorf-Garath“ haben wir diesen Ansatz konkret weiterentwickelt. Ursprünglich war für einen Teil des Quartiersbestandes ein vollständiger Rückbau mit anschließendem Neubau vorgesehen. Vor dem Hintergrund der Baukostenentwicklung und einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Bestand haben wir diesen Ansatz jedoch angepasst. Stattdessen setzen wir nun auf den Erhalt der tragenden Strukturen und führen eine umfassende Kernsanierung durch. Der Bestand wird damit gezielt als Ressource genutzt und weiterentwickelt.

Dieses Denken über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien ist dabei nicht nur strategischer Impuls der Geschäftsführung, sondern wird auch aus unserer Organisation herausgetragen. Mitarbeitende greifen diese Themen aktiv auf und entwickeln sie weiter. Mit dem neu geschaffenen Innovationsmanagement bündeln wir diese Dynamik und schaffen einen strukturierten Rahmen, um zentrale Zukunftsfragen – vom nachhaltigen und kostengünstigen Bauen über serielle Ansätze bis hin zu innovativen Energielösungen – systematisch weiterzuentwickeln. So entstehen heute die Lösungen, die wir morgen benötigen.



