

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mit beschränkter Haftung Berlin

Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2018

1. Grundlagen des Konzerns

1.1 Geschäftsgegenstand

Die HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mit beschränkter Haftung und ihre Tochtergesellschaften (HOWOGE) gehören mit einem eigenen Wohnungsbestand im Konzern von 60.602 Wohnungen zu den zehn größten Vermietern deutschlandweit. Die HOWOGE steht für nachhaltige Bestandsentwicklung, innovative Wohnkonzepte sowie gesellschaftliches Engagement mit Schwerpunkt an den Standorten Lichtenberg, Hohenschönhausen, Treptow-Köpenick, Weißensee und Pankow. Als kommunales Wohnungsbauunternehmen nimmt die HOWOGE eine zentrale Rolle bei der Erweiterung des städtischen Wohnungsbestandes und damit bei der Versorgung von breiten Schichten der Bevölkerung, insbesondere von Haushalten mit mittleren und niedrigen Einkommen, mit preisgünstigem Wohnraum ein. Stringent richtet die HOWOGE ihre Geschäftsprozesse weiter auf die Erfüllung des kommunalen Versorgungsauftrages aus und orientiert sich bei mittel- und langfristigen Ankaufs- und Neubauengagements konsequent an den Zielstellungen der im April 2017 zwischen dem Berliner Senat und den landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften geschlossenen Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“ zur Bestandserweiterung. Der absolute Wohnungsbestand des Unternehmens wird durch Neubau und Ankäufe kontinuierlich erhöht.

Der Konzern besteht neben der HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mit beschränkter Haftung (HOWOGE GmbH) aus vier weiteren Gesellschaften, deren alleiniger Gesellschafter die HOWOGE GmbH ist:

- Wohnungsbaugesellschaft Lichtenberg mit beschränkter Haftung (WBL)
- HOWOGE Servicegesellschaft mbH (Servicegesellschaft)
- HOWOGE Wärme GmbH (Wärme GmbH)
- Kramer + Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH (Kramer + Kramer)

Die HOWOGE hat zum 1. Januar 2018 100 % der Anteile an der Kramer + Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH (Kramer + Kramer) übernommen. Gegenstand der Gesellschaft ist die Erbringung von Projektsteuerungsleistungen gem. Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung (AHO), Planungs- und Baumanagement sowie Beratungsleistungen bei Neu- und Altbauvorhaben. Kramer + Kramer unterstützt damit die

HOWOGE in der Abwicklung der zahlreichen Wohnungsneubauvorhaben sowie in der Vorbereitung und Durchführung der Schulbauvorhaben für das Land Berlin.

Zudem ist die HOWOGE mit 50 % an der Entwicklungsgesellschaft Elisabeth-Aue GmbH beteiligt.

Die HOWOGE GmbH nimmt auf Basis eines Generalgeschäftsbesorgungsvertrags mit der WBL sowie eines Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags mit der Servicegesellschaft vollumfänglich die strategischen Aufgaben und die finanziellen und investiven Entscheidungen bezüglich des Bestandsmanagements und begleitenden Dienstleistungen wahr. Darüber hinaus nimmt sie die übergeordneten Konzernsteuerungsfunktionen für alle Gesellschaften wahr. Am 31. Dezember 2018 hatte die HOWOGE GmbH 26.922 Mieteinheiten (davon 22.685 Wohnungen) in ihrem Bestand.

Im Rahmen der Berliner Schulbauoffensive (BSO) übernimmt die HOWOGE GmbH Immobiliengeschäfte, die im öffentlichen Interesse liegen. Der Bereich Schulbau übernimmt dazu klassische Bauherrenleistungen mit Koordinations- und Steuerungsaufgaben.

Die WBL ist eine reine Besitzgesellschaft mit insgesamt 44.570 Mieteinheiten (davon 37.917 Wohnungen) am 31. Dezember 2018.

Die Servicegesellschaft erbringt im Konzern wohnbegleitende Dienstleistungen, dazu gehören u.a. Hausmeisterdienste, sog. „Mobile Hausmeister“ für Nachtdienste, der Betrieb von Conciergelogen sowie der Kiezhelferservice. Darüber hinaus hat die Servicegesellschaft zwei weitere Geschäftsfelder: Anlagenbetreuung und Bauqualitätssicherung. Mit der Anlagenbetreuung soll eine hohe Qualität in der Betreuung der Wärme- und Stromversorgungsanlagen innerhalb des HOWOGE-Konzerns erreicht werden. Ebenfalls werden Qualitätsziele mit dem Einsatz der Mitarbeiter in der Bauqualitätssicherung verfolgt, die zur Kontrolle ausgeführter Bauleistungen in Neubau- und Sanierungsprojekten eingesetzt werden.

Die Wärme GmbH versorgt als gewerblicher Wärmelieferant die Konzernbestände mit Heizenergie sowie Warmwasser. Zu den Aufgaben gehört zudem das komplette Energiemanagement von der Gebäudeanalyse, der Planung und Steuerung von Einsparmaßnahmen bis zur Betriebsführung der Anlagen und Verbrauchskontrolle. Einsatzmöglichkeiten regenerativer Energien mit dem Ziel der weiteren Reduzierung von CO₂-Emissionen werden für den Konzern geprüft und umgesetzt. Darüber hinaus erbringt die Wärme GmbH zum Teil Messdienstleistungen zur Energieabrechnung für die Bestände des HOWOGE-Konzerns und liefert Strom an Mieter.

Die Entwicklungsgesellschaft Elisabeth-Aue GmbH wurde gemeinschaftlich mit der GESOBAU AG gegründet. Gesellschaftszweck ist die Entwicklung und Bebauung von Grundstücken, insbesondere des Entwicklungsgebiets „Elisabeth-Aue“ in Berlin Pankow. Diese Planung wird im Ergebnis der Koalitionsverhandlungen bis auf Weiteres nicht weiterverfolgt. Die Gesellschaft beschäftigt zum 31. Dezember 2018 kein Personal.

1.2 Ziele und Strategien

Die strategischen Ziele und Aufgaben der HOWOGE stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den gesamtgesellschaftlichen Ansprüchen und Herausforderungen der wachsenden Metropole Berlin.

Das geplante Bestandswachstum richtet sich nach den Zielvorgaben des Gesellschafters, nach denen sich der Wohnungsbestand des HOWOGE-Konzerns bis zum Jahr 2026 auf 75.200 Wohnungen erhöhen soll. Die Zielvorgaben des Gesellschafters wurden in der im April 2017 mit dem Senat geschlossenen Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“ dahingehend konkretisiert, dass bis 2021 der Wohnungsbestand einschließlich der im Bau befindlichen Wohnungen auf 67.700 anwachsen soll.

Bestandswachstum sowie systematische Weiterentwicklung und Werterhaltung des vorhandenen Wohnungsbestandes gewährleistet der Konzern weiterhin durch zielgerichteten Ressourceneinsatz, quartierspezifische Entwicklungsstrategien und aktive Portfoliosteuerung.

Eine wesentliche Aufgabenstellung besteht darin, auch die internen Prozesse und Bedarfe des Konzerns so auszurichten, dass die Zukunftsfähigkeit des Konzerns gesichert ist und erweiterte Ansprüche an Effektivität der Kundenbeziehungen, stringente Umsetzung der Neubaumaßnahmen, Kommunikation mit Mietern, Politik und Gesellschaft im Land Berlin und Wirtschaftlichkeit erfüllt werden können.

Im Fokus stehen insbesondere kurz- bis mittelfristig die Weiterentwicklung und Implementierung digitalisierter Prozesse in die Bewirtschaftungsabläufe und die zukunftsadäquate unternehmensübergreifende Personalentwicklung mit besonderem Blick auf die demografische Entwicklung der Mitarbeiterschaft.

Dabei wird angestrebt, das operative Ergebnis in der derzeitigen Größenordnung zu erhalten und perspektivisch auszubauen, um die Handlungsfähigkeit im HOWOGE-Konzern auch bei einer möglichen Änderung der Ausgangsbedingungen, die der Wachstumsstrategie aktuell zugrunde liegen, zu sichern.

Zur Finanzierung des strategischen Wachstums trägt die Innenfinanzierung zu einem erheblichen Teil bei. Danach wird die Verschuldungsquote in den kommenden zehn Jahren aufgrund des starken Wachstums ansteigen und unter 65 % der Bilanzsumme bleiben.

2. Wirtschaftsbericht 2018

2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Auch im Jahr 2018 expandiert die Berliner Wirtschaft weiter. Das Bruttoinlandsprodukt für Berlin liegt im vierten Jahr in Folge über dem Bundesdurchschnitt.¹

Die Bevölkerungszahl in Berlin wächst seit 2003 mit steigender Tendenz. Per 30.06.2018 hatte Berlin 3,72 Millionen Einwohner.² In einem als realistisch eingeschätzten mittleren Wachstumsszenario wird für das Jahr 2030 eine Bevölkerungszahl von etwa 3,83 Millionen Einwohnern prognostiziert. Das bedeutet, dass Berlin künftig jährlich in der Größenordnung einer kleinen Mittelstadt wachsen wird.

Die Quartiere der HOWOGE profitieren – wie der Bezirk Lichtenberg und die gesamte Stadt – von einem Anstieg der Zuwanderung nach Berlin. Auch die hohen Flüchtlingszahlen spielen eine bedeutende Rolle für den Bevölkerungsanstieg auf Grund von Zuwanderung. Unter anderem für die Bezirke Lichtenberg, Pankow, Treptow-Köpenick und Marzahn-Hellersdorf wird bis 2030 eine im Berlinvergleich überdurchschnittliche Bevölkerungsentwicklung angenommen.³

Jones Lang LaSalle IP führt in der Marktanalyse 2018 für die HOWOGE (September 2018) aus, dass es in Berlin 2017 rund 1,93 Millionen Wohnungen gab, was im Vergleich zu 2013 einer Steigerung von rd. 2,6 % entspricht. Den höchsten Anteil an der Zunahme des Wohnungsbestandes hatten die östlichen Bezirke Berlins. In Treptow-Köpenick stieg die Zahl der Wohneinheiten beispielsweise um rd. 6,0 %, in Lichtenberg um rd. 4,2 %. Diese Tendenz ist in den Randlagen noch durch die gute Verfügbarkeit von Bauland begründet. In innerstädtischen Lagen müssen vor allem gewerbliche Brachflächen für die Wohnungsnutzung umgewandelt werden.

Die angeschobene Neubautätigkeit kann mit der hohen Nachfrage noch nicht Schritt halten. Zwischen 2013 und 2017 wuchs der Wohnungsbestand berlinweit um insgesamt rd. 2,6 %. Die Zahl der Haushalte ist im Betrachtungszeitraum 2012 bis 2015 um 4,6 % gestiegen. Auf Grund einer Umstellung bei der Ermittlung der Basisdaten kann für den Zeitraum 2013 bis 2017 ein solcher Vergleich in diesem Jahr nicht vorgenommen werden. Es kann jedoch von einer ähnlichen Tendenz ausgegangen werden. Die strukturellen Verknappungstendenzen am Berliner Wohnungsmarkt werden hier wiederholt deutlich.

In den Jahren 2013 bis 2017 erreichten die Baufertigstellungen (einschließlich Baumaßnahmen an bestehenden Gebäuden) in Berlin im Mittel rd. 11.000 Einheiten pro Jahr. Es ist jedoch eine deutlich steigende Entwicklung zu erkennen: während 2013 rd. 6.650 Einheiten fertiggestellt wurden, waren es 2017 bereits rund 15.700. Trotz dieser Steigerung bleibt der Wohnungsneubau

¹ Vgl. Pressemitteilung der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe vom 27.08.2018 (<https://www.berlin.de/sen/web/presse/pressemitteilungen/2018/pressemitteilung.733130.php>)

² https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2018/SB_A01-05-00_2018h01_BE.pdf

³ http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/download/2015-2030/Bericht_Bevprog2015-2030.pdf

deutlich hinter den Anforderungen zurück, die den Angaben der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen zufolge bei rund 20.000 Einheiten liegen. Bis zum Jahr 2030 erwartet die Senatsverwaltung einen Bedarf an 194.000 neuen Wohnungen.⁴

In Anbetracht der spürbaren Verknappung der Baukapazitäten bezogen auf Mitarbeiter und Material ist eine Erreichung dieses Bedarfes nur möglich, wenn die benötigten Baukapazitäten auch am Markt zu angemessenen Preisen zur Verfügung stehen. Dies ist aktuell nicht absehbar und wird ein nicht zu unterschätzendes Risiko für die Zielerreichung sein.

Die Bautätigkeit unterscheidet sich deutlich zwischen den Bezirken, was hauptsächlich an der Verfügbarkeit von Bauland liegt. Der Bezirk Pankow vereinte in den letzten fünf Jahren knapp 15,4 % des Neubauvolumens Berlins auf sich. Der zweitwichtigste Neubaumarkt der Hauptstadt war Treptow-Köpenick, wo rd. 15,1 % aller neuen Wohnungen Berlins seit 2013 errichtet wurden. Mehr als jede zehnte Neubauwohnung entfiel in den vergangenen fünf Jahren auf den Bezirk Lichtenberg. Neben der Verfügbarkeit des Baulandes gibt es durchaus auch Unterschiede in der Effizienz bei der Schaffung von Planungs- und Baurecht in den Bezirken. Da die zur Verfügung stehenden Baugrundstücke in der Regel keine baureifen Grundstücke sind und in vielen Fällen Flächennutzungsänderungen und B-Pläne aufgestellt werden müssen, wird sich das Tempo bezogen auf die Planungsrecht- und Baurechtschaffung nicht erhöhen, sondern, wenn nicht mehr Kapazitäten in den Bauämtern zur Verfügung stehen, eher verlangsamen. Von daher ist auch hier ein weiteres Risiko bei der Umsetzung der Wachstumsziele gegeben.

Entsprechend der Spannung zwischen Angebot und Bedarf zeigt sich die Entwicklung der Berliner Immobilienpreise und -mieten, die inzwischen bundesweit zu den am stärksten steigenden zählen.

Seit dem ersten Halbjahr 2013 bis zum ersten Halbjahr 2018 sind nach Angaben des Immobilienberatungsunternehmens Jones Lang LaSalle die Angebotsmieten in Berlin um Ø 45,6 % gestiegen. Die Angebotsmiete liegt im Berliner Durchschnitt bei EUR 11,65 m²/Monat. Der Trend aus dem Vorjahr hat sich verstetigt und ist sogar leicht angestiegen.

In Lichtenberg liegen die Angebotsmieten im Mittel bei EUR 10,35 m²/Monat und damit nur knapp unterhalb des Berliner Durchschnitts. Die Entwicklung der Angebotsmiete verlief mit +47,9 % seit dem ersten Halbjahr 2013 leicht überdurchschnittlich, die Mieter mussten bei einer Neuvermietung EUR 3,35 m²/Monat mehr bezahlen als noch im ersten Halbjahr 2013. Diese Zahlen belegen, dass zwischen Bestands- und Neubaumieten kaum noch Unterschiede vorhanden sind und die städtischen WBG mit ihrer Mietpolitik, deren Rahmen sich aus der Kooperationsvereinbarung ergibt, definitiv mietspreisdämpfend agieren.

Wesentlicher Indikator für die Bewertung des Preisanstiegs ist die Wohnkostenquote, also das Verhältnis zwischen Mietkosten und Einkommen. In Berlin liegt diese bei rd. 32,8 %, so dass Berlin damit zu einer der teuersten deutschen Großstädte gehört. In den einzelnen Stadtteilen gibt es

⁴ Vgl. Pressemitteilung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen vom 17.11.2017 (http://www.stadtentwicklung.berlin.de/aktuell/pressebox/archiv_volltext.shtml?arch_1711/nachricht6455.html)

durchaus große Spannen, in den innerstädtischen Bezirken Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg wird die höchste Wohnkostenquote mit rd. 49 % bzw. 47 % erreicht, in Lichtenberg liegt diese bei rd. 29 %. Eine Quote von 30 % des Einkommens gilt mittelfristig als maximal verträgliche Wohnkostenbelastung für einen Haushalt. Daher ist die Aufgabe für die städtischen Wohnungsbau-gesellschaften, bezahlbaren Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung anzubieten und diesen auch neu zu bauen, wesentlich, um dem Nachfragedruck der Bürger gerecht zu werden. Die Kooperationsvereinbarung bietet dafür den entsprechenden Rahmen, allerdings sollten diese Rahmenbedingungen in Anbetracht der steigenden Baukosten insbesondere für den Neubau regelmäßig evaluiert werden, damit die städtischen WBG trotzdem noch wirtschaftlich agieren können. Diese Diskussion muss mit dem Gesellschafter geführt werden, Ansatzpunkte wären eine Indexierung bei den Einstiegsmietten für die geförderten und freifinanzierten Wohnungen sowie die Anpassung der Förderung.

Noch stärker gestiegen als die Mieten sind in Berlin die Preise für Eigentumswohnungen. Hier haben sich die Kaufpreise seit 2010 mehr als verdoppelt. Die durchschnittlichen Angebotspreise für neu gebaute Eigentumswohnungen lagen im letzten Quartal 2017 bei 3.924 €/m², hingegen bei Bestandseigentumswohnungen bei 3.612 €/m². Man kann jedoch anmerken, dass sich die Preise in diesem Teil des Berliner Wohnungsmarktes wieder annähern. Alle Kaufpreise differieren stark je nach Stadtgebiet und Baualtersklasse.⁵

2.2 Geschäftsverlauf

2.2.1 Gebäudebestand und Vermietung

Am 31. Dezember 2018 bewirtschaftete der HOWOGE-Konzern insgesamt 71.492 eigene Mieteinheiten (Vorjahr: 70.308). Der Eigenbestand setzt sich im Einzelnen wie folgt zusammen:

	<u>31.12.2018</u>	<u>Vorjahr</u>
Bestand gesamt	71.492	70.308
Wohnungen	60.602	59.673
Gewerbeeinheiten	749	791
Garagen, Stellplätze und sonstige	9.977	9.680
Eigengenutzte Einheiten	164	164

Der Wohnungsbestand erhöht sich im Berichtsjahr durch Neubau um 929 Wohnungen in Lichtenberg und Friedrichshain. Außerdem ergaben sich durch Änderung der Nutzungsart kleine Veränderungen im Bestand.

⁵ Vgl. IBB Wohnungsmarktbericht 2017 (https://www.ibb.de/media/dokumente/publikationen/berliner-wohnungsmarkt/wohnungsmarktbericht/ibb_wohnungsmarktbericht_2017.pdf)

Das Berichtsjahr war stark durch die Vermietung der fertiggestellten Developments und eigenen Neubauten geprägt. Die Vermietung übernahm das Neubauvermietungssteam.

Schon vor Nutzen-Lasten-Wechsel konnte so ein erheblicher Teil der neu entstandenen Wohnungen erfolgreich vermietet werden.

Die Optimierung des Neubauvermietungsprozesses wurde fortgesetzt und entsprechend den Erfahrungen aus den Vorjahren modifiziert. Der Bereich Immobilienintegration sowie das Neubauvermietungssteam sind als feste Größe für die Übernahme neu errichteter Wohngebäude in die Bewirtschaftung etabliert. 2018 war die Neuorganisation des Bereiches Neubauvermietung wesentlich, welcher in der Struktur und der lokalen Verortung angepasst wurde. Dieser sitzt jetzt mit zehn Mitarbeitern zentral in der Frankfurter Allee 147.

Im Gesamtbestand der HOWOGE betrug der Wohnungsleerstand zum 31. Dezember 2018 1,3 % (806 Wohnungen). Aufgrund der hohen Anzahl neu fertiggestellter Wohnungen wird der Leerstand nach Gründen klassifiziert. Den größten Anteil umfasst der fluktuationsbedingte Leerstand mit einer Quote von 0,5 %. Der neubaubedingte Leerstand ist stark schwankend und hängt stichtagsbezogen immer von den konkreten Projektzugängen ab.

2018 lag die Vorvermietungsquote bei rund 70 %, und im Durchschnitt sind alle Neubauvorhaben innerhalb von rund 4 Monaten nach Nutzen-Lasten-Wechsel voll vermietet.

2.2.2 Bautätigkeit

Im Jahr 2018 standen wie in den vergangenen Jahren die Wachstumsstrategie sowie der damit verbundene eigene Neubau und der Erwerb von Developments im Fokus. Mittlerweile ist einzuschätzen, dass die Grundstücksakquise sehr erfolgreich erfolgte, so dass der Schwerpunkt in den nächsten Jahren eher auf das „Voranbringen“ der eigenen Neubauprojekte gelegt werden wird.

Eigener Neubau

Die folgenden Projekte wurden bis Ende des Jahres 2018 fertiggestellt und in die Bewirtschaftung übernommen:

- Küstriner Straße 17/Reichenberger Straße 6 (Teilabnahme von restlichen 52 Wohnungen, insgesamt 76 Wohnungen)
- Eitelstraße 30–33/Münsterlandstraße (106 Wohnungen)
- Dolgenseestraße 32–33 (119 Wohnungen)
- Rathausstraße 11A–F, 12, 12A (Teilabnahme von 124 Wohnungen)
- Lindenhof (Teilabnahme von 209 Wohnungen)

Für 2019 ist die Übernahme der folgenden Projekte in die Bewirtschaftung geplant:

- Paul-Zobel-Straße 10 (69 Wohnungen)
- Urbaner Holzbau (42 Wohnungen)
- Lindenhof (restliche 376 Wohnungen, insgesamt 585 Wohnungen)
- Sewanstraße 20, 22 (99 Wohnungen)
- Rathausstraße 11A–F, 12, 12A (restliche 12 Wohnungen, insgesamt 136 Wohnungen)

Die Planung von weiteren eigenen Neubauvorhaben wurde begonnen bzw. vorangetrieben. Dies betrifft die folgenden Projekte:

- An der Mole (169 Wohnungen)
- Anne-Frank-Straße 8–10 (480 Wohnungen)
- Bahrfeldtstraße 33 (78 Wohnungen)
- Barther Straße 17, 19 (150 Wohnungen)
- Buschallee 88 (100 Wohnungen)
- Detlevstraße (350 Wohnungen)
- Falkenberger Chaussee 95 (120 Wohnungen)
- Gehrensee/Ahrensfelder Chaussee (200 Wohnungen)
- Ilsestraße/Marksburgstraße (133 Wohnungen)
- Joachimsthaler Straße (100 Wohnungen)
- Salzmannstraße 34 (115 Wohnungen)
- Seehausener Straße 33–39 (200 Wohnungen)
- Weißenseer Weg 76 – Wohnen am Volkspark (500 Wohnungen)
- Wolfgang-Heinz-Straße (140 Wohnungen)

Darüber hinaus ist für folgende Bauvorhaben die Planung weitestgehend abgeschlossen bzw. liegen bereits die Baugenehmigungen vor, so dass hier ein Baubeginn 2019 stattfinden kann:

- Ohlauer Straße 24 (120 Wohnungen)
- Fischerhüttenstraße/Sven-Hedin-Straße (144 Wohnungen)
- Frankfurter Allee 216/218 (404 Wohnungen)
- Glasbläserallee (118 Wohnungen)
- Hermann-Dorner-Allee (622 Wohnungen)
- Rotkamp 2, 6 (215 Wohnungen)
- Neustrelitzer Straße 65 (105 Wohnungen)
- Hauptstraße 41–49 (67 Wohnungen)

Der Zugang von Grundstücken wird auch weiterhin durch Kauf und Einbringung erfolgen. Die Verdichtung auf eigenen Grundstücken wird ebenso nach Möglichkeit genutzt. Ziel ist es, aus Kostengründen vorhandene Baureserven zu nutzen, da aufgrund der gestiegenen Bodenpreise kaum noch Grundstücke von Dritten bezahlbar gekauft werden können. In 2019 wird erstmalig über ein Pilotprojekt die Aufstockung von Wohnungen auf geeigneten Plattenbauten bezogen auf Machbarkeit und Kosteneffizienz geprüft.

Die HOWOGE hat für eine Vielzahl von landeseigenen Grundstücken Interessenbekundungen zur Einbringung angemeldet. 2018 ist die Einbringung folgender Grundstücke erfolgt bzw. wurde ein Gesellschafterbeschluss zur Einbringung in die HOWOGE gefasst:

- Wiecker Straße 8–10
- Zum Hechtgraben
- Pfarrstraße 102
- Lückstraße 33, 34

Development

Auch in diesem Jahr lag ein Schwerpunkt zur Erreichung der Wachstumsziele im Ankauf von Developments. Im Rahmen dieser Wachstumsstrategie haben wir seit 2015 bereits zehn Developments in den Bestand überführt. Weitere neun Projekte wurden beurkundet und befinden sich im Bau, so dass in Summe 19 Projekte angekauft sind bzw. wurden. Folgende Projekte wurden in 2018 beurkundet:

- Bockbrauerei (80 Wohnungen)
- Friedenauer Höhe (238 Wohnungen)
- Wandlitzstraße 18, 22 (40 Wohnungen)

Folgende Developmentprojekte wurden 2018 fertiggestellt und an die HOWOGE übergeben:

- Hauptstr. 51–57 (Teilübergabe der restlichen 128 Wohnungen, insgesamt 313 Wohnungen)
- Holteistraße 18/Weserstraße 34, 34a (105 Wohnungen)

Für 2019 ist der Nutzen-Lasten-Wechsel für folgende Developments zu den folgenden Zeitpunkten avisiert:

- Genslerstraße 17 mit 188 Wohnungen zum August 2019
- Stallschreiberstraße 17 mit 139 Wohnungen zum April 2019
- Eichbuschallee 51 mit 260 Wohnungen zum Oktober 2019
- Flämingstraße 70 mit 167 Wohnungen zum November 2019

Komplexe Sanierung

Der gesamte Bestand der HOWOGE ist in den letzten rd. 25 Jahren einer komplexen Instandsetzung und Modernisierung unterzogen worden. Es gibt nur noch einzelne Restanten, welche im Einzelfall umfassend saniert werden. 2018 handelte es sich um folgende Vorhaben:

- Treskowallee 28
- Lahnsteiner Straße 1/Weseler Straße
- Wandlitzstraße 5/Wildensteiner Straße 1
- Archenholdstraße 23
- Schwanebecker Chaussee 22–32
- Altenbraker Straße 25, 25a/Nogatstraße 35
- Neuendorfer Straße 87
- Annemariestraße 1

2.2.3 Personalentwicklung

Die Anzahl der Mitarbeiter im Konzern entwickelte sich wie folgt:

	Konzern	
	<u>31.12.2018</u>	<u>Vorjahr</u>
Geschäftsführung (HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft)	2	2
Angestellte (inkl. GF der Tochtergesellschaften)	474	422
Gewerbliche Arbeitnehmer	233	226
Auszubildende	25	22
Studenten	<u>5</u>	<u>4</u>
	<u>739</u>	<u>676</u>

Nach Gesellschaften untergliedert, stellt sich die Entwicklung wie folgt dar:

	<u>31.12.2018</u>	<u>Vorjahr</u>
HOWOGE	522	493
Servicegesellschaft	177	165
Kramer + Kramer	16	0
Wärme GmbH	<u>24</u>	<u>18</u>
	<u>739</u>	<u>676</u>

Die Anzahl der im Konzern (HOWOGE + 100%ige Töchter) beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich 2018 um 63 Mitarbeiter erhöht (HOWOGE +29 MA, Servicegesellschaft +12 MA, Kramer + Kramer neu dazu mit 16 MA, Wärme GmbH +6 MA).

Die HOWOGE beschäftigte zum 31. Dezember 2018 426 (Vorjahr: 421) Angestellte, 64 (Vorjahr: 70) gewerbliche Mitarbeiter sowie zwei Geschäftsführer. Die Erhöhung ist in erster Linie auf die Wachstumsstrategie im Bereich Neubau/Development und Schulbau zurückzuführen.

Für die HOWOGE Servicegesellschaft mbH waren am Ende des Berichtsjahres insgesamt 177 Mitarbeiter (Vorjahr: 165) tätig.

Zum Stichtag waren bei Kramer + Kramer 15 Mitarbeiter sowie ein Geschäftsführer angestellt.

Bei der HOWOGE Wärme GmbH sind 23 (Vorjahr: 17) Mitarbeiter sowie ein Geschäftsführer angestellt.

Die Geschäftsführer der HOWOGE nehmen in Personalunion auch die Geschäftsführung der WBL wahr. Darüber hinaus ist die kaufmännische Prokuristin der HOWOGE zugleich Geschäftsführerin der Servicegesellschaft und ein Bereichsleiter zugleich Geschäftsführer bei Kramer + Kramer.

Um den Herausforderungen des demografischen Wandels gepaart mit der Wachstumsstrategie der HOWOGE und der noch besseren Platzierung der Arbeitgebermarke HOWOGE gerecht zu werden, hat sich die HOWOGE für die strategische Neuausrichtung des Personalbereiches entschieden. Einen wesentlichen Schwerpunkt bildet zunächst der Bereich Rekrutierung.

Um das Potenzial der Mitarbeiter zu erschließen und sie zu fördern, spielen Personalmanagement und Personalentwicklung bei der HOWOGE auch weiterhin eine wichtige Rolle. Die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde durch ein umfangreiches und vielfältiges Weiterbildungsangebot unterstützt und erweitert. Um unsere Mitarbeiter auch im Umgang mit einer veränderten Mieterstruktur zu unterstützen, bietet die HOWOGE nunmehr z. B. auch Sprachkurse an. Darüber hinaus haben unsere Führungskräfte im Sinne einer lebendigen Feedback-Kultur an einem sog. 360-Grad-Feedback teilgenommen, das durch ein unabhängiges Institut mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung begleitet wurde.

Ein weiterer Fokus der Personalentwicklung lag auch 2018 auf der strukturierten und systematischen Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese wurde durch gezielte Maßnahmen wie u.a. der Einführung von Arbeitshilfen und Willkommensveranstaltungen im Konzern weiterentwickelt.

Faire Arbeitsbedingungen sind der HOWOGE auch für Praktikanten besonders wichtig. Unter Einhaltung bestimmter Regeln verpflichtet sich die HOWOGE als Fair Company Partner, angehenden Fachkräften einen adäquaten Einblick in das Unternehmen zu gewähren. Die HOWOGE bezahlt fair, schafft Transparenz und bietet ein anspruchsvolles Arbeitsumfeld.

Im Bereich „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ hat sich die HOWOGE für die Re-Auditierung im Rahmen des audit berufundfamilie entschieden. Die Weiterentwicklung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik sowie die fortlaufende Verankerung des Themas in der Organisation stellen einen wesentlichen Aspekt der Personalentwicklung dar. Angebote wie Homeoffice-Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten, die Freistellung für die Pflege von Angehörigen oder die Inanspruchnahme von Sabbaticals stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits zur

Verfügung. Als Träger des Zertifikats audit berufundfamilie arbeitet die HOWOGE kontinuierlich daran, die Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter auszubauen, um den Mitarbeitern eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen. Bei der Umsetzung wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht als isolierte Maßnahme betrachtet, sondern erfolgt ganzheitlich im Rahmen der Personalpolitik. So ist das Thema eng mit dem Gesundheitsmanagement, der Gleichstellungs- und Frauenförderung, Führungskräftefortbildung sowie einer transparenten Unternehmenskultur verknüpft.

2.2.4 Ertragslage

Zusammengefasst stellt sich die Ertragslage wie folgt dar:

	2018 TEUR	Vorjahr TEUR
Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung	379.053	377.861
Übrige Umsatzerlöse	1.495	997
Bestandsveränderung	1.559	-13.488
Eigenleistungen	739	792
Sonstige betriebliche Erträge	5.038	8.115
Zwischensumme betrieblicher Erträge	387.884	374.277
Aufwand für bezogene Lieferungen und Leistungen	136.890	132.670
Personalaufwand	37.960	34.063
Abschreibungen	67.225	63.868
Sonstige betriebliche Aufwendungen	31.701	18.771
Erträge aus Finanzvermögen und Zinsen	4.377	4.261
Zinsaufwand	27.360	28.819
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	7.390	10.319
Sonstige Steuern	12.364	12.334
Jahresüberschuss	71.372	77.694

Die Umsatzerlöse des Konzerns insgesamt betragen Mio. EUR 380,5 (Vorjahr: Mio. EUR 378,9).

Die Steigerung der Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung resultiert u.a. insbesondere aus dem zusätzlichen Wohnungsbestand.

Die für das Geschäftsjahr prognostizierten Mieterträge wurden erreicht. Die leerstandsbedingten Erlösausfälle lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Sie resultieren u.a. aus der Zeit zwischen Fertigstellung der Neubauvorhaben und Vermietung der Wohnungen.

Der erhöhte Aufwand für bezogene Lieferungen und Leistungen beruht auf gestiegenen Aufwendungen für die Instandhaltung. Die HOWOGE wendete dafür Mio. EUR 54,3 (Vorjahr: Mio. EUR 50,5) auf. Wie im Vorjahr wurde das Instandhaltungsbudget auf die Pauschalen der II. Berechnungsverordnung begrenzt.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen werden durch eine Sachspende und verbindliche Zusagen in Höhe von gesamt Mio. EUR 11,7 an die von der HOWOGE gegründete Stiftung Stadtkultur geprägt.

Der Anstieg der Abschreibungen folgt dem Anstieg des Anlagevermögens.

Das Ergebnis aus der Hausbewirtschaftung ist gegenüber dem Vorjahr durch die genannten höheren Erlöse aus Sollmieten gestiegen.

Insgesamt erzielte der Konzern mit Mio. EUR 71,4 einen Jahresüberschuss, der deutlich über den Erwartungen liegt.

Ab 2016 wurde eine neue zentrale Ziel-Kennzahl für den Konzern eingeführt, das „**Operative Ergebnis**“ (siehe 2.3 Finanzielle Leistungsindikatoren). Es betrug mit Mio. EUR 136,3 mehr als für das Geschäftsjahr geplant (Mio. EUR 126,2).

2.2.5 Finanzlage

Die Finanzlage der Konzerngesellschaften zum 31. Dezember 2018 war ausgeglichen. Die Gesellschaften kamen ihren Zahlungsverpflichtungen stets fristgerecht nach. Auch künftig werden sie in der Lage sein, ihre Zahlungen fristgemäß zu leisten.

Kapitalflussrechnung nach DRS 21 (verkürzte Darstellung):

	2018 Mio. EUR	Vorjahr Mio. EUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	171,0	168,3
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-262,2	-213,6
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	129,9	39,4
	<hr/>	<hr/>
Veränderung des Finanzmittelbestandes	38,7	-5,9
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	<u>44,9</u>	<u>50,8</u>
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	<u>83,6</u>	<u>44,9</u>

Der Finanzmittelfonds besteht ausschließlich aus frei verfügbaren flüssigen Mitteln (flüssige Mittel abzüglich der darin enthaltenen nicht frei verfügbaren Treuhand- und Sperrkonten von TEUR 617; Vorjahr: TEUR 623).

Die Kapitalflussrechnung zeigt, dass sich der verfügbare Finanzmittelbestand im Konzern von Mio. EUR 44,9 auf Mio. EUR 83,6 am 31. Dezember 2018 deutlich erhöhte.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit war 2018 eine wichtige Steuerungsgröße im HOWOGE-Konzern. 2018 konnte die Plangröße (Mio. EUR 149,3) um Mio. EUR 21,7 überschritten werden.

Die Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit und aus Finanzierungstätigkeit deckten konzernweit zu jeder Zeit den negativen Cashflow aus Investitionstätigkeit.

2.2.6 Vermögenslage

	31.12.2018		Vorjahr	
	TEUR	%	TEUR	%
Anlagevermögen				
Immaterielle Vermögensgegenstände	4.510	0,1	4.531	0,2
Sachanlagen	2.896.500	94,2	2.706.003	95,7
Sonstige Finanzanlagen	80.943	2,6	66.161	2,3
Summe Anlagevermögen	2.981.953	96,9	2.776.695	98,2
Umlaufvermögen				
Zum Verkauf bestimmte Grundstücke und andere Vorräte	15	0,0	145	0,0
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	7.550	0,3	3.136	0,1
Flüssige Mittel	84.233	2,7	45.521	1,6
Rechnungsabgrenzungsposten	1.863	0,1	2.104	0,1
Summe Umlaufvermögen	93.661	3,1	50.906	1,8
Gesamtvermögen	3.075.613	100,0	2.827.601	100,0
Eigenkapital				
Gezeichnetes Kapital und Rücklagen	1.479.167	48,1	1.392.484	49,3
Bilanzgewinn	70.017	2,3	79.989	2,8
Summe Eigenkapital	1.549.184	50,4	1.472.473	52,1
Fremdkapital				
Langfristig				
Andere langfristige Rückstellungen	2.229	0,1	3.570	0,2
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Rechnungsabgrenzungsposten	1.120.187	36,4	965.995	34,1
Summe langfristiges Fremdkapital	1.122.416	36,5	969.565	34,3
Mittel- und kurzfristig				
Übrige Rückstellungen	27.939	0,9	21.919	0,8
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	342.084	11,1	339.983	12,0
Erhaltene Anzahlungen abzüglich unfertige Leistungen	7.946	0,3	8.927	0,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10.759	0,3	7.538	0,3
Übrige Verbindlichkeiten	14.845	0,5	6.757	0,2
Rechnungsabgrenzungsposten	440	0,0	439	0,0
Vorgesehene Gewinnausschüttung	0	0,0	0	0,0
Summe mittel- und kurzfristiges Fremdkapital	404.013	13,1	385.563	13,6
Summe Fremdkapital	1.526.429	49,6	1.355.128	47,9
Gesamtkapital	3.075.613	100,0	2.827.601	100,0

Das Bilanzvolumen des Konzerns unter Berücksichtigung der Verrechnung der unfertigen Leistungen mit erhaltenen Anzahlungen stieg im Berichtsjahr deutlich an.

Die Vermögenslage zeigt ein ausgeglichenes Bild. Das langfristige Vermögen ist weitgehend mit langfristigem Kapital finanziert.

Die Zunahme des Sachanlagevermögens um Mio. EUR 190,5 resultiert im Wesentlichen daraus, dass den Zugängen bei den Sachanlagen von Mio. EUR 261,0 (im Wesentlichen zusätzliche Wohnungsbestände, Herstellungskosten für Neubauvorhaben und Anzahlungen für Grundstückskäufe) ein Saldo von Abschreibungen und Zuschreibungen von Mio. EUR -67,1 gegenübersteht. Außerdem erhöhten sich die Aktivwerte der unter den Finanzanlagen ausgewiesenen Lebensversicherungen um Mio. EUR 4,4.

Die Forderungen aus Vermietung werden pauschal zu 60 % wertberichtigt. Durch intensives Mietforderungsmanagement wurden diese Forderungen im Geschäftsjahr auf einem sehr niedrigen Niveau gehalten. Der Anstieg ist Forderungen ergibt sich im Wesentlichen aus Ertragsteuerrückforderungen.

Das wirtschaftliche Eigenkapital verringerte sich leicht auf 50,4 % (Vorjahr: 52,1 %). Insgesamt hat sich das Eigenkapital unter Berücksichtigung des Bilanzgewinns um Mio. EUR 76,3 erhöht.

Die Verschuldung bei Kreditinstituten erhöhte sich um Mio. EUR 156,4 auf Mio. EUR 1.455,7. Zusätzlichen Darlehen von Mio. EUR 234,3 für die Finanzierung der Neubauvorhaben und des Kaufs zusätzlicher Wohnungsbestände stehen Tilgungen von Mio. EUR 78,0 gegenüber.

Das Darlehensportfolio besteht überwiegend aus Annuitätendarlehen mit einer durchschnittlichen restlichen Zinsbindung von mehr als fünf Jahren. Der durchschnittliche Zins blieb mit 1,85 % im Geschäftsjahr auf einem niedrigen Niveau.

Dem Konzern stehen zudem Kreditlinien in Höhe von Mio. EUR 62,5 zur Verfügung, die wie im Vorjahr nicht in Anspruch genommen wurden.

Die sonstigen Rückstellungen sind im Saldo von Verbrauch, Auflösung und Zuführung, insbesondere durch Zuführungen für Instandhaltungsaufwendungen, um Mio. EUR 6,0 gestiegen.

Insgesamt ist die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns 2018 als positiv anzusehen.

2.3 Finanzielle Leistungsindikatoren

Die HOWOGE betrachtet den Cashflow aus laufendem Geschäft (nach Abzug von Finanzierungszinsen) als wichtige Steuerungsgröße. Dieser Cashflow stellte den in den Jahren der Konsolidierung und Entschuldung erarbeiteten Spielraum für Investitionen dar. Bei allen Investitionen mindestens das aktuelle Niveau dieses Cashflows zu erhalten, ist vorderstes Ziel, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns auch für eine Situation zu erhalten, in der das Zinsniveau sich hebt und die gesamtwirtschaftliche Situation sich verschlechtert.

Dies ist eingebettet in eine Unternehmensplanung mit weiteren Eckpunkten für die langfristige Planung wie Operatives Ergebnis, Verschuldungswerte, Mietsteigerungen, Kostenbenchmarks und Wirtschaftlichkeitskriterien für Investitionen.

2.4 Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Eine moderne und zukunftsorientierte Wohnungsbewirtschaftung ist heute nicht mehr ohne die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien und Umweltschutz möglich. Wohnen ist Daseinsvorsorge, und so übernimmt der Konzern als Vermieter für einen Teil der Bevölkerung, aber auch für die Stadtentwicklung langfristig Verantwortung. In diesem Sinne ist nachhaltiges Denken und Handeln fest in der Unternehmenskultur der HOWOGE verankert. Dabei wird Nachhaltigkeit nicht als losgelöstes Thema betrachtet. Das Handeln ist auf langfristige Stabilität ausgerichtet. Das bedeutet: Wirtschaftliche Entscheidungen werden nicht an Einmalnutzen ausgerichtet, sondern an ihrer langfristigen Wirkung. Dazu hat die HOWOGE den Nachhaltigkeitsbericht 2017/2018 vorgelegt.

Mit der Agenda 2018 hatte die HOWOGE im Jahr 2013 erstmals ein Positions- und Strategiepapier vorgelegt, das die Grundlage für die strategische Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre bildete. Die dort formulierten Ziele und Strategien sind heute im Wesentlichen umgesetzt. Darüber hinaus hat der Gesellschafter angesichts der hohen Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum und im Rahmen der neuen Berliner Wohnungs- und Mietenpolitik die Vorgaben für die landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften deutlich erweitert.

Um diese neuen Rahmenbedingungen im Sinne einer strategischen Positionierung abzubilden, hat die HOWOGE das Prinzip 2026 aufgelegt. Es beschreibt den Weg des Unternehmens ins Jahr 2026 anhand der sechs strategischen Handlungsfelder Wachstum und Wandel, Quartiere und Demografie, Digitalisierung, Wirtschaftliche Verantwortung, Corporate Governance, Compliance und Risikomanagement sowie Umwelt- und Produktverantwortung. Dabei werden die Handlungsfelder aus der Sicht der Kunden, des Unternehmens und aus der Produktperspektive betrachtet.

Mit den drei Säulen: Soziales und Bildung, Kunst und Kultur sowie Wissenschaft und Baukultur bündelt die im Geschäftsjahr von der HOWOGE gegründete Stiftung Stadtkultur Themen, die für eine langfristige Stadtentwicklung in Einklang gebracht werden müssen. Auftrag der Stiftung ist es, einen weiteren Beitrag zur Stärkung des Gemeinwesens zu leisten. Zudem soll die Übertragung ausgewählter Immobilien deren dauerhafte soziale und kulturelle Nutzung sichern.

Die HOWOGE hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet und stellt sich als kommunales Unternehmen dem Auftrag, die soziale Gerechtigkeit in der Gesellschaft zu fördern. Um diese Werte und Haltungen von Toleranz und Respekt bereits in der Ausbildung zu erlernen, veranstaltete die HOWOGE einen Workshop mit dem Thema Wohnkomplex der Zukunft. Bei der Erstellung eines modernen und interkulturellen Wohnkomplexes wurden vielerlei Perspektiven eingenommen und für mögliche Probleme Lösungen gefunden.

3. Chancen- und Risikobericht

Vor dem Hintergrund gesetzlicher Bestimmungen und der branchenspezifischen Geschäftstätigkeit zählt das präventive Management von Chancen und Risiken zu den originären Aufgaben der Unternehmensleitung. Den damit verbundenen Anforderungen trägt die Geschäftsführung des HOWOGE-Konzerns durch die Einrichtung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines angemessenen Risikomanagementsystems (RMS) Rechnung. Die HOWOGE versteht Risiken grundsätzlich als eine mögliche negative Abweichung von definierten Unternehmenszielen, die insbesondere den wirtschaftlichen Erfolg bzw. die Umsetzung der Unternehmensplanung, die positive Reputation oder die Einhaltung aller relevanten Gesetze und Vereinbarungen gefährdet. Dies betrifft alle internen und externen Ereignisse, Handlungen oder Versäumnisse, die eine Bedrohung für den Erfolg oder die Existenz des Unternehmens darstellen sowie rechtliche Verfahren von grundsätzlicher Bedeutung. In diesem Zusammenhang übernimmt das konzernweite Risikomanagement der HOWOGE im Zusammenspiel mit dem Controlling eine zentrale Schlüssel-funktion im kontinuierlichen Risikomanagement-Prozess.

Im Rahmen einer halbjährlichen Risikoinventur werden systematisch alle relevanten Risiken und Risikosteuerungsmaßnahmen erfasst, kategorisiert und elektronisch dokumentiert. Ziel ist es, insbesondere die wesentlichen und bestandsgefährdenden Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu überwachen. Dazu werden allgemeine Standardrisiken in einem Risikokatalog dokumentiert und konkrete Sachverhalte, aus denen sich spezifische Einzelrisiken herausgebildet haben in einem halbjährlichen Risikobericht an die Geschäftsführung zusammengefasst. Gemäß Satzung werden spezifische Einzelrisiken ab einem Schwellenwert von 500 T€ weiter an den Aufsichtsrat berichtet. Zudem besteht unternehmensweit eine Ad-hoc-Meldepflicht bei wesentlichen Änderungen der Risikolage. Bei der Risikobewertung wird stets eine Quantifizierung der wesentlichen Risiken angestrebt. Sofern dies nicht möglich oder sinnvoll erscheint, wird in jedem Fall zumindest eine qualitative Einschätzung nach einem standardisierten Schema vorgenommen.

3.1 Chancen

Die Identifikation und Kommunikation von Chancen und Potenzialen ist grundsätzlich ein fester Bestandteil der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Die sich aus der Strategie und laufenden Geschäftstätigkeit ergebenden Handlungsoptionen liegen zudem im Verantwortungsbereich der jeweiligen Akteure. Regelmäßige bereichsinterne und bereichsübergreifende Arbeitsberatungen bilden hierbei u.a. die Basis zur Aufnahme und Kommunikation etwaiger Potenziale.

Auf Basis der nachhaltigen Pflege, Instandhaltung und quartiersgerechten Entwicklung der Bestandsimmobilien ergeben sich für die HOWOGE im Rahmen des Wachstums auch deutliche Potenziale in Bezug auf die Schaffung bezahlbaren Wohnraums für breite Schichten der Bevölkerung. Im Zusammenhang mit den verstärkten Neubauaktivitäten bietet sich für die HOWOGE die große Chance, aktiv an nachhaltigen Konzepten zur Entwicklung und Gestaltung der Stadt mitzuwirken und damit im Auftrag des Gesellschafters einen entscheidenden Beitrag für die Zukunft Berlins leisten zu können. Die gesammelten Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen

Projekten bilden hierbei eine solide Basis, um die erkannten Potenziale auch weiterhin heben zu können.

Neben den neuen und anspruchsvollen Herausforderungen bietet die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung auch deutliche Potenziale für das Unternehmen, die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation zielgerichtet weiterzuentwickeln und zukunftssicher zu machen. Dazu tragen neben der Einführung eines neuen ERP-Systems u.a. eine nachhaltige Personalentwicklung und das mittlerweile re-zertifizierte Compliance- und Wertemanagement maßgeblich bei. Zur Umsetzung der Anforderungen der am 25. Mai 2018 in Kraft gesetzten EU-Datenschutzgrundverordnung wurden durch die HOWOGE unter Einbeziehung externer Berater die primären Handlungsbereiche identifiziert und ein umfassendes Maßnahmenkonzept realisiert. Es finden turnusmäßige Schulungen aller Mitarbeiter des Konzerns statt.

3.2 Risiken

Allgemeine Standardrisiken

Hinsichtlich der **Organisation und Prozesse** stellte die Migration des ERP-Systems eine wesentliche Herausforderung für den Konzern dar. Die Produktivsetzung des neuen ERP-Systems konnte wie geplant im Januar 2018 erfolgen. Die Weiterentwicklung der informationstechnologischen Systeme der HOWOGE stellt auch in den kommenden Jahren eine wesentliche Aufgabe dar.

In der Kategorie **Personal und Führung** wurde aufgrund der sich verändernden Marktsituation der Prozess der Akquise neuer Mitarbeiter und des Onboardings optimiert. Die Neueinstellung und Nachbesetzung spezialisierter Fachleute im Unternehmen ist eine der maßgeblichen Herausforderungen der nächsten Jahre.

In Bezug auf die **Finanzen** wird die Entwicklung der Mieten durch die Vorgaben des Gesellschafters auf Basis des Wohnraumversorgungsgesetzes und durch die im April 2017 mit dem Senat geschlossene Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“ maßgeblich beeinflusst. Die damit verbundenen wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen wurden in der langfristigen Unternehmensplanung verarbeitet. Die vorhandenen Mietsteigerungspotenziale wurden umgesetzt und die Mieten auf moderatem Niveau gehalten. Die dauerhaft rentable Bewirtschaftung der Wohnungsbestände bleibt die wirtschaftliche Basis und wesentliche Chance der erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

In den Bereichen **Recht und Compliance** steht aktuell die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur der HOWOGE und die diesbezügliche Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Vordergrund. Durch das sich weiter verknappende Angebot von bezahlbaren Wohnungen auf dem Mietwohnungsmarkt rückt die Prävention von Vorteilsnahmen, Bestechungen, Zuwendungen und Geschenken sowie illegaler Absprachen jeglicher Form in den Fokus. Durch regelmäßige Schulungen außerhalb des gewohnten Rahmens sowie umfassende Beratungs- und Aufklärungsarbeit trägt

das Compliance- und Wertemanagement dazu bei, das Bewusstsein für Risiko- und Compliance-Sachverhalte im gesamten Unternehmen zu schärfen.

In Bezug auf den **Immobilienbestand** beabsichtigt die HOWOGE, die Bestände und Objekte stets in einem angemessenen Instandhaltungszustand zu halten, und plant dafür entsprechende Budgets. Auf Basis einer kontinuierlichen Budgetüberwachung und systemgestützten Bestandspflege werden die damit zusammenhängenden Risiken, insbesondere eines möglichen Instandhaltungsstaus derzeit als gering angesehen.

Hinsichtlich **Markt und Standort** sowie in Bezug auf die dauerhaften Mietsteigerungspotenziale werden kontinuierlich Portfolioanalysen und Marktstudien durchgeführt, um mögliche Risiken frühzeitig zu identifizieren. Im Ergebnis ist kein Rückgang der Nachfrage in Berlin zu erkennen. Aufgrund der aktuellen Marktlage wird der Anstieg von Mietausfällen und Leerständen weiterhin als unwahrscheinlich angesehen. In Bezug auf das Erreichen der gesetzten Wachstumsziele wird u.a. neben weiteren Development-Ankäufen mit einem sehr niedrigen Erstellungsrisiko insbesondere durch eine verstärkte Einbringung von Grundstücken durch den Gesellschafter das Potenzial für eigene Neubauprojekte forciert. Nichtsdestotrotz besteht das Risiko, die Wachstumsziele aufgrund der angespannten Lage auf den Märkten für Grundstücke und Bauleistungen und der benannten komplizierten Prozesse zur Planungsrechtschaffung erst verzögert zu erreichen.

Im Zusammenhang mit der **operativen Leistung** werden die potenziellen Ausfallrisiken aus der Bestandsbewirtschaftung als gering eingeschätzt. Neben einer sorgfältigen Auswahl der Mieter gewährleistet das implementierte Mietverwaltungssystem eine zeitnahe Vereinnahmung fälliger Mieten und ermöglicht eine systematische Identifikation und Anmahnung von etwaigen Mietrückständen. Insgesamt werden die möglichen Auswirkungen auf den Konzern daher als gering eingeschätzt. Bezogen auf den Neubau und die Zielvorgaben des Gesellschafters ergeben sich zunehmend auch Herausforderungen in Form von kontinuierlich steigenden Baukosten und der teilweise begrenzten Verfügbarkeit von Bauleistungen. Um die damit zusammenhängenden Investitions- und Baurisiken zu begrenzen, setzt die HOWOGE neben einem engmaschigen Investitions- und Projektcontrolling auf eine frühe Planungs- und Baurechtssicherung sowie durch frühzeitige Ausschreibung von Bauleistungen auf eine bessere Preis- und Ressourcensicherung. Im Prozess der Planungs- und Baurechtschaffung kann es aufgrund andauernder Nachbarschaftsbeschwerden im Bebauungsplanverfahren zu terminlichen Verzögerungen bei Neubauprojekten kommen. Um diesem Risiko vorzubeugen, werden u.a. verstärkt Partizipationsverfahren mit Bürgerbeteiligung durchgeführt und Bezirksämter eng in den Prozess eingebunden.

Spezifische Einzelrisiken

Im Bereich der rechtlichen Risiken besteht ein Risiko aus einem früheren Grundstücksverkauf in Falkenberg und der damit verbundenen städtebaulichen Verpflichtung zur öffentlichen Erschließung, deren Kosten zwischenzeitlich im Fall einer Insolvenz des jetzigen Eigentümers teilweise durch eine Bankbürgschaft abgesichert wurden. Auf der betreffenden Fläche setzt der Käufer derzeit ein Development um, das bereits in Teilen von der HOWOGE erworben wurde.

Gemäß der letzten Änderung der Bauordnung Berlin vom 17. Juni 2017 wurde der Einbau von Rauchwarnmeldern bis spätestens 31. Dezember 2020 verpflichtend. Die Umlagefähigkeit der Betriebskosten ist allerdings bundesweit umstritten. Die Landesgerichte haben hierzu divergierende Urteile getroffen. Sollte es zu einer für die HOWOGE nachteiligen höchstrichterlichen Entscheidung kommen, müssten die Betriebskosten als nicht umlagefähige Kosten durch die HOWOGE getragen werden.

In Bezug auf die Fremdfinanzierung werden derzeit keine über die allgemeinen Zinsänderungsrisiken hinausgehenden wesentlichen Finanzierungsrisiken für die HOWOGE gesehen. Liquiditätspässe werden nicht erwartet.

Projektspezifische Einzelrisiken bestehen aktuell bei einem Vorhaben für studentisches Wohnen, welches durch seine spezielle Modulbauweise eine besondere Herausforderung darstellt. Ein Wasserschaden hat die Fertigstellung des Objektes verzögert. Der HOWOGE liegt eine Vertragserfüllungsbürgschaft vor, die den potenziellen Schaden der HOWOGE reduziert.

Gesamtrisikolage

Für den Konzern HOWOGE hat sich im Geschäftsjahr 2018 weder durch Einzelrisiken noch durch eine zusammenfassende Betrachtung relevanter Risikosachverhalte eine Bestandsgefährdung ergeben. Insgesamt beurteilen wir die möglichen Auswirkungen auf den Konzern aus den oben genannten Risiken aufgrund deren geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadenhöhe als gering. Vor diesem Hintergrund sind in Bezug auf die Gesamtrisikolage derzeit keine bestandsgefährdenden Risiken für den HOWOGE-Konzern zu benennen.

4. Prognosebericht

Die Entwicklung der HOWOGE wird auch weiterhin von dem Ziel aus der mit dem Gesellschafter vereinbarten Roadmap bestimmt sein, nach der der Bestand des HOWOGE-Konzerns bis 2026 auf rd. 75.200 Wohnungen anwachsen soll. Die HOWOGE wird deshalb ihre Wachstumsstrategie insbesondere durch Neubau, Grundstückskäufe sowie Ankäufe von Developments fortsetzen.

Die HOWOGE hat das Budget für Instandhaltung für die nächsten Jahre wieder auf dem Niveau der II. Berechnungsverordnung (BV) fortgeschrieben und damit auch künftig eine Werterhaltung der Bestände gesichert. Angesichts der Marktengpässe in der Baubranche ist das ein ambitioniertes Ziel. Die hohen Servicestandards sowie die wohnbegleitenden Dienstleistungen bleiben erhalten. Durch die kundennahe Betreuung vor Ort wird die hohe Mieterzufriedenheit sichergestellt. Die Unterstützung von Vereinen und Einrichtungen in den Quartieren zur weiteren Stabilisierung und Entwicklung des soziokulturellen Umfeldes wird fortgesetzt.

Nach der erfolgreichen Umstellung des ERP-Systems auf SAP wird in den nächsten beiden Geschäftsjahren die IT-Infrastruktur auf den neuesten Stand der Technik gebracht. Mit Blick auf den Umzug in die neue Unternehmenszentrale werden die Voraussetzungen für eine moderne

Arbeitsweise mit durchgängiger IT Unterstützung von dokumentenbasierten Prozessen und weiterer Performancesssteigerung geschaffen.

In Plattenbaubeständen sind in erheblichem Umfang sogenannte fundamentverlegte Versorgungsleitungen vorhanden. Das heißt, auch Hauptversorgungsleitungen für Trinkwasser verlaufen nicht wie sonst im öffentlichen Straßenland mit Abzweigung in die einzelnen Häuser, sondern sie laufen durch die Fundamente der Mietwohnhäuser. In einem Vergleich zwischen den Berliner Wasserbetrieben und der HOWOGE wurde ein mittel- bis langfristiges Arbeitsprogramm zu den Leitungen vereinbart. Es stellt sicher, dass neben Instandsetzungsmaßnahmen auch Erneuerungs- und Umverlegungsmaßnahmen durchgeführt werden.

An dem Ergebnis der Vergleichsgespräche sind auch Schwestergesellschaften und über den BBU auch ortsansässige Genossenschaften interessiert. Eine entsprechende Öffnungsklausel ist aufgenommen.

Die HOWOGE hat im Sinne der Berliner Schulbauoffensive mit dem Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltungen für Finanzen, für Bildung, Jugend und Familie sowie für Stadtentwicklung und Wohnen einen Rahmenvertrag geschlossen, in dem die Bedingungen für den Neubau und die Sanierung von Schulen durch die HOWOGE beschrieben sind. Mit einem Investitionsvolumen von Mrd. EUR 1,5 in Neubau bzw. Sanierung der Schulen wird die HOWOGE die Berliner Schulbauoffensive unterstützen und in den kommenden 10 Jahren zunächst Schulen neu bauen und sanieren. Die personelle und organisatorische Ausrichtung ist bereits erfolgt und wird noch weiter verstärkt.

In den folgenden Jahren wird für die HOWOGE eine kontinuierlich positive Entwicklung erwartet, die keine wirtschaftlichen oder finanziellen Engpässe aufweist. Den Fortbestand der HOWOGE gefährdende Risiken sind nicht abzusehen. Für das nächste Jahr werden ein Jahresergebnis, bereinigt um Sondereffekte, und ein operativer Cashflow erwartet, die mindestens auf dem Niveau dieses Jahres liegen. Das operative Ergebnis – als zentrale Steuerungsgröße – ist für 2019 in einer Größenordnung von Mio. EUR 133,8 geplant.

Die tatsächliche Entwicklung kann auch wesentlich von den Erwartungen über die voraussichtliche Entwicklung abweichen, wenn sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als nicht zutreffend erweisen.

Berlin, den 25. Februar 2019

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft
mit beschränkter Haftung

Geschäftsführung

Felgenhauer