

**MEHR ALS WANDEL.
GEWOHNT ZUVERLÄSSIG.**

Nachhaltigkeitsbericht 2015 / 2016





Ausgezeichnet!

DEUTSCHER BAUHERRENPREIS NEUBAU 2016

Mit der Verleihung des Preises in der Kategorie Neubau haben die Auslober GdW*, BDA* und DST* das HOWOGE-Neubauprojekt Treskow-Höfe in Berlin-Karlshorst ausgezeichnet. Aus der Jurybegründung: „Mit diesem komplexen Projekt hat die Bauherrin aus Sicht der Jury ein qualitätsvolles Zeichen für den Beginn einer neuen Etappe des Wohnungsbaus in Berlin gesetzt.“

*GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., BDA Bund Deutscher Architekten, DST Deutscher Städtetag



1,09 t CO₂

PRO WOHNHEINHEIT IM JAHR

Durch die umfangreiche Bestandsmodernisierung lag die HOWOGE schon 2011 beim CO₂-Ausstoß deutlich unter dem Berliner Durchschnitt. Aufgrund weiterer Maßnahmen konnte der CO₂-Ausstoß schon jetzt auf 1,09 t reduziert werden – und liegt damit unter dem in der Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin getroffenen Ziel von 1,12 t CO₂ bis zum Jahr 2020.



65,6 Mio. €

JAHRESÜBERSCHUSS ZUM 31.12.2015

Die Vermögenslage zeigt ein ausgeglichenes Bild und das langfristige Vermögen ist weitgehend mit langfristigem Kapital finanziert. Insgesamt ist die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns als sehr positiv anzusehen.

Den Konzernabschluss zum 31.12.2015 und den Konzernlagebericht finden Sie auf www.howoge.de.



58.651

WOHNUNGEN IM BESTAND

In Erfüllung des stadtentwicklungspolitischen und gesellschaftlichen Auftrags strebt die HOWOGE in der Unternehmensperspektive bis 2025 ein Bestandswachstum um ca. 14.500 Wohnungen auf 73.000 Wohnungen durch Neubau und Zukauf an.

Bestandsdaten

Anzahl 31.12.2015



●	Wohnungen	57.472
●	Gewerbeeinheiten	781
●	Eigengenutzte Einheiten	163
●	Garagen, Stellplätze und sonstige	9.119



Perspektive 2025

MINDESTENS 73.000 WOHNUNGEN

Bis Ende 2016 werden über 1.000 Wohnungen neu errichtet und in den Bestand der HOWOGE übernommen worden sein. Weitere 1.300 Wohnungen befinden sich im Bau und für weitere rd. 8.000 Wohnungen werden aktuell Neubauvorhaben projektiert bzw. geplant. Dieses hohe Tempo ist erforderlich, um das in der Langfristperspektive 2025 vom Unternehmen angestrebte Bestandswachstum auf 73.000 Wohnungen zu erreichen. Dieses Bestandswachstum soll überwiegend durch Neubauten realisiert werden, sodass in den nächsten 10 Jahren rd. 12.000 Wohnungen durch die HOWOGE entstehen sollen.

Entwicklung des Wohnbestandes

in Wohneinheiten



PROLOG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Eine moderne und zukunftsorientierte Wohnungsbewirtschaftung ist heute nicht mehr ohne die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien und Umweltschutz möglich. Wohnen ist Daseinsvorsorge, und so übernehmen wir als kommunales Wohnungsbauunternehmen für einen Teil der Bevölkerung, aber auch für die Stadtentwicklung der Metropole Berlin langfristige Verantwortung. Wir stellen uns den Herausforderungen, die sich daraus ergeben, indem wir uns stetig weiterentwickeln.



Stefanie Frensch



Sophia Eltrop



Inhaltsverzeichnis

2	Grußwort des Aufsichtsrates
4	MEHR ALS UNSERE SICHT AUF DIE DINGE – GEWOHNT OFFEN FÜR NEUE PERSPEKTIVEN
4	Gespräch Stefanie Frensch, Marlehn Thieme, Axel Gedaschko
10	Im Dialog mit den Anspruchsgruppen der HOWOGE
16	Die strategischen Handlungsfelder des Unternehmens
18	MEHR ALS NEU GEBAUT – GEWOHNT NACHHALTIG GEPLANT
	WACHSTUM DURCH NEUBAU UND ZUKAUF
19	Mehrfach ausgezeichnet: Neubauprojekt Treskow-Höfe
21	Interview: Berlin schafft den sozial verträglichen Wohnungsbau
24	Serielles und modulares Bauen
27	Quartier am Rathauspark – die Neubauvorhaben Rathausstraße 12 und Frankfurter Allee 135
28	Frankfurter Allee 135: Vernetzung zur „Stadt der kurzen Wege“
29	Offen für Innovationen: das Plus Energie-Projekt „Powerhouse“
32	Langfristig gedacht: nachhaltige Baumaterialien
34	Portfoliomanagement als zentrale Schnittstelle im Unternehmen
35	Campus Ohlauer Straße – Integration von Anfang an
36	Neubau im Überblick
38	Zahlen und Fakten
40	MEHR ALS DIE SUMME ALLER TEILE – GEWOHNT MOTIVIERT
	INTERNER WANDEL
40	Interview mit der Geschäftsführung zum Thema Wandel: Jeder wird gebraucht!
44	Flexibilität und Kontinuität gehen beim Personal Hand in Hand
48	Immobilienintegrationsteam bündelt Wissen
49	Neubauvermietungsteam arbeitet nach etablierten Standards
50	Belegschaft verleiht Werten und Regeltreue ein Gesicht
54	Neues IT-System: Mitarbeiterbedürfnisse stehen im Mittelpunkt
56	Zahlen und Fakten
58	MEHR ALS NUR AN HEUTE GEDACHT – GEWOHNT VERANTWORTUNGSBEWUSST
	DIALOG UND VERANTWORTUNG
58	Langfristige Unternehmensplanung
59	Verantwortungsvolle Bestandssanierung: das Projekt rund um den Prerower Platz
61	Pilotprojekt „Am Tierpark“: zu Hause leben im Alter
63	Neue Mietergruppen erfordern neue Kompetenzen
65	Energiemanagement: höhere Effizienz und mehr Einsatz erneuerbarer Energieträger
67	Die zukünftigen Nachbarn einbeziehen: Bürgerbeteiligung bei der Planung
70	Zahlen und Fakten
72	MEHR ALS TENDENZEN – GEWOHNT PRÄZISE FAKTEN
	BERICHT ÜBER NACHHALTIGE LEISTUNGEN
74	DNK – Entsprechenserklärung der HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH
96	Überblick Kriterien und Indikatoren
99	Über diesen Bericht
101	Ansprechpartner und Impressum



Sehr geehrte Damen und Herren,

die HOWOGE als leistungsstärkstes kommunales Unternehmen nimmt die an sie gestellte Aufgabe, zusätzlichen bezahlbaren Wohnraum durch Neubau und Zukauf zu schaffen, an. Allein bis 2025 soll der Bestand von derzeit 58.600 Wohnungen auf 73.000 Mieteinheiten anwachsen.

Dem Aufsichtsrat der HOWOGE ist bewusst, dass diese umgesetzte jährliche Erhöhung des Wohnungsbestandes um jeweils rund 1.500 Mieteinheiten eine effizientere Gestaltung der Prozesse, hohe Motivation und stetigen Einsatz erfordert.

Dank des über Jahrzehnte gewachsenen Erfahrungsschatzes im Bereich des Wohnungsneubaus und der optimierten Bestandsverwaltung, viel Flexibilität, Durchsetzungsvermögen, Veränderungswillen und vor allem durch die Fachkenntnis und das Engagement der Mitarbeiter ist das angestrebte Bestandswachstum zu erreichen.

Das Ziel der HOWOGE, auch bei umfangreicher werdenden Anforderungen in den Wohnquartieren weiterhin die hohe Qualität in der Kundenbetreuung abzusichern, ist Ausdruck des nachhaltigen Handelns, als modernes Dienstleistungsunternehmen Kundenzufriedenheit und -nähe nach wie vor in den Fokus zu stellen.

Die HOWOGE hat sich als langfristiger Bestandshalter einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung verpflichtet. Die aus einer Befragung der wichtigsten Anspruchsgruppen abgeleiteten Strategiefelder sichern die Kontinuität und Zukunftsfähigkeit der weiteren nachhaltigen Ausrichtung der gesamten Geschäftstätigkeit.



Die HOWOGE hat sich als langfristiger Bestandhalter einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung verpflichtet. Die aus einer Befragung der wichtigsten Anspruchsgruppen abgeleiteten Strategiefelder sichern die Kontinuität und Zukunftsfähigkeit der weiteren nachhaltigen Ausrichtung der gesamten Geschäftstätigkeit.“

Monika Kuban, Aufsichtsratsvorsitzende der HOWOGE

Ressourcenschonender und energieeffizienter Wohnungsneubau, aktive Einbeziehung der Anwohner bei Neubauvorhaben, hohe Bau- und Wohnqualität bei gleichzeitiger wirtschaftlicher Tragfähigkeit – die HOWOGE nimmt in Sachen Bestandserweiterung bereits eine Vorreiterrolle ein. Das Qualitätssiegel „Nachhaltigkeit im Wohnungsbau“ und der „Deutsche Bauherrenpreis Neubau 2016“ für das Neubauprojekt Treskow-Höfe sind dafür ausgezeichnete Belege.

Das Unternehmen ist auf einem zukunftsweisenden Weg. Vielen Dank der Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der HOWOGE für ihre hohe Motivation und das tägliche Engagement.

Monika Kuban
Vorsitzende des Aufsichtsrates

MEHR ALS UNSERE SICHT AUF DIE DINGE – GEWOHNT OFFEN FÜR NEUE PERSPEKTIVEN

Wandel und Beständigkeit – was die HOWOGE in ihrem Wirtschaften prägt, wirkt auch auf die Berichterstattung. Wandel, weil sich die HOWOGE für einen neuen Berichtsstandard entschlossen hat. Beständigkeit, weil die Kontinuität zu den Vorgängerberichten gewahrt bleibt.



Von links nach rechts:

Stefanie Frensch, Geschäftsführerin der HOWOGE;

Axel Gedaschko, Präsident des Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW);

Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE).

Gespräch | **Stefanie Frensch, Marlehn Thieme, Axel Gedaschko**

Eine zukunftsorientierte Wohnungsbewirtschaftung ist heute nicht mehr ohne die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien möglich. Aber was bedeutet Nachhaltigkeit konkret für die Wohnungswirtschaft? Welche Berichterstattungsstandards gibt es, wie werden sie angewendet und wie gehen die Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit um? Darüber und über weitere Aspekte sprachen Stefanie Frensch, Geschäftsführerin der HOWOGE, und Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung, mit Axel Gedaschko, Präsident des Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.

Gedaschko: Frau Frensch, der erste Nachhaltigkeitsbericht der HOWOGE ist im Jahr 2012 erschienen und fiel damit in Ihre Anfangszeit als Geschäftsführerin. Was war damals für Sie ausschlaggebend, dieses neue Instrument bei der HOWOGE einzuführen?

Frensch: Bereits in meiner vorherigen Position als Partnerin eines internationalen Beratungsunternehmens war Nachhaltigkeit ein Thema, das mich immer interessiert hat. Auch meiner Geschäftsführer-Kollegin Sophia Eltrop ist das Thema sehr wichtig. Und daher haben wir das Thema Nachhaltigkeit schon früh bei der HOWOGE umgesetzt. Uns ging es vor allem darum, das Unternehmen und die Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren. Die Wohnungswirtschaft hat einen Generationenauftrag. Der Umgang mit einem nachhaltigen Produkt bedeutet aber noch lange nicht, dass auch ein Bewusstsein für die Nachhaltigkeit vorhanden ist. Und zum anderen ging es auch darum, den Beitrag, den wir als Unternehmen zum Erreichen langfristiger nationaler oder auch europäischer Nachhaltigkeitsziele leisten, einmal darzustellen. Mich würde aber einmal interessieren, welche Rolle das Thema mittlerweile bei Ihren Mitgliedsunternehmen spielt.

Gedaschko: Dazu müssen wir etwas differenzieren und zwischen der sogenannten informellen und der verfassten Nachhaltigkeit unterscheiden. Ich finde, dass unsere Branche bei der informellen Nachhaltigkeit schon sehr weit ist. Wenn Sie die Langlebigkeit der Produkte und die Unternehmen selbst in ihrer Insolvenz- und Bestandsfestigkeit betrachten, dann spricht einiges dafür, dass in der Vergangenheit viele Dinge richtig gemacht worden sind. Es gibt Unternehmen, die bereits seit über 150 Jahren erfolgreich sind. Diese Unternehmen haben in ihrer langjährigen Unternehmensgeschichte vieles gemacht, was heute in den Nachhaltigkeitsstandards abgebildet wird. Aber wenn wir die verfasste Nachhaltigkeit betrachten, müssen wir feststellen, dass es auch viele Unternehmen gibt, die die Notwendigkeit der Berichterstattung noch nicht sehen und häufig davor zurückschrecken, sich im Rahmen von Reportings solch einem großen Aufwand zu stellen.

Thieme: Ich glaube, das Entscheidende ist, dass die Unternehmen die Fülle der Informationen, die sie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung haben, für die Unternehmenssteuerung und das Management nutzen müssen. Das bedeutet das konzentrierte und strukturierte Abarbeiten der Kriterien, um tatsächlich zu erkennen, was im Unternehmen anders werden muss, wo Investitionsbedarf besteht und wo sich das Unternehmen klarer positionieren muss. Da gibt es verschiedene Ansätze. Frau Frensch, Sie haben ja zum Beispiel Ihre beiden ersten Berichte an den Standards der Global Reporting Initiative ausgerichtet. Warum haben Sie sich aber jetzt für diesen Nachhaltigkeitsbericht entschieden, nach den Kriterien der Branchenergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes und anhand der GdW Arbeitshilfe 73 zu berichten?

Frensch: Beim ersten Nachhaltigkeitsbericht haben wir – auch weil meine Kollegin und ich aus unseren früheren Tätigkeiten international ausgerichtet waren – den G3.1 der Global Reporting Initiative – kurz GRI – als Standard gewählt. Das hatte auch gut funktioniert. Die GRI hat uns sogar bestätigt, die Anforderungen der höchsten Anwendungsebene „A“ erfüllt zu haben.

”

Wenn wir sicherstellen, dass die langfristigen Ziele trotz aller aktuellen Themen nicht gefährdet sind, handeln wir wirklich nachhaltig.“

Stefanie Frensch,
Geschäftsführung HOWOGE

Bei unserem zweiten Nachhaltigkeitsbericht berichteten wir auch nach GRI G3.1 und zusätzlich ließen wir uns die wesentlichsten Indikatoren des Berichts von Wirtschaftsprüfern testen. Das war zwar alles erfolgreich und ging mit viel Erkenntnisgewinn im Reporting einher, aber im Vergleich zum ersten Bericht war der Prozess schon etwas aufwendiger. In der Vorbereitung des aktuellen Nachhaltigkeitsberichtes 2015/16 und der Umstellung auf den novellierten GRI-G4-Standard war uns dann klar, dass wir durch den Aufwand der umzusetzenden Wesentlichkeitsanalyse und der zu berichtenden Indikatoren und Managementansätze den Berichtsprozess deutlich standardisieren müssen. Wir befanden uns aber schon mitten in unserer Neubauoffensive, daher konnten wir das Unternehmen nicht drei Monate in einen Ausnahmezustand zum Erstellen des Nachhaltigkeitsberichtes versetzen. Vor allem durch das Reporting der GRI-Managementansätze hätten wir so viele Themen zu bearbeiten gehabt, die uns als kommunales Wohnungsunternehmen überfordert hätten.



Stefanie Frensch,
Geschäftsführung HOWOGE

Weiterhin haben wir durch die Arbeit an den ersten beiden Berichten gemerkt, dass einige Indikatoren der GRI für uns schlicht fachfremd sind. Wir haben uns dann entschieden, nach einem alternativen Weg zu suchen, der uns trotzdem eine Kontinuität in der Berichterstattung ermöglicht. So sind wir dann bei der Branchenergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes und der GdW Arbeitshilfe 73 angekommen.

Gedaschko: Darüber hinaus haben Sie mir erzählt, dass Sie die Entsprechungserklärung für den Deutschen Nachhaltigkeitskodex abgeben und versuchen wollen, beide Systeme zu verbinden. Vielleicht gelingt Ihnen damit ja sogar ein Pilotprojekt für die Wohnungswirtschaft.

Frensch: Richtig, viele Indikatoren der GdW Arbeitshilfe 73 lassen sich systematisch den Kriterien der Entsprechungserklärung zuordnen. Die Integration der praxisnahen GdW-Indikatoren erhöht die Vergleichbarkeit innerhalb unserer Branche. Sie beziehungsweise der GdW wurden in diesem Jahr für das Projekt „Deutscher Nachhaltigkeitskodex – Branchenergänzung für die Wohnungswirtschaft“ sogar ausgezeichnet. Was waren denn für Sie die Gründe, mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung und der Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen zusammenzuarbeiten?

Der GdW hatte doch schon eine eigene Arbeitshilfe für die Nachhaltigkeitsberichterstattung konzipiert.

Gedaschko: Wir haben in diesem Prozess einiges dazugelernt. Im Ergebnis war die Arbeitshilfe seinerzeit etwas überdimensioniert und hat die Unternehmen in der Masse überfordert. Dann die Möglichkeit zu haben, mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung diese Branchenergänzung für die Wohnungswirtschaft zu erarbeiten, war einfach großartig. Denn man muss natürlich eines sehen: Wir wollen ja untereinander vergleichbar sein, vielleicht auch in bestimmten Punkten mit anderen Branchen. Wenn eine Branche aber für sich etwas alleine macht und alle anderen jeweils auch, dann ist das nur bedingt gut. Insofern ist dieser gleiche Maßstab des Deutschen Nachhaltigkeitskodex sehr wichtig. Wir konnten in dieser Zusammenarbeit die Anforderungen so herunterbrechen, dass sie auf erstens deutsche Unternehmen und zweitens auch noch auf kleinere Unternehmen passen – das ist bahnbrechend.

Thieme: Wenn ich hier ergänzen darf: Für mich war in dieser Funktion im Nachhaltigkeitsrat immer wichtig zu sagen: Was ist Nachhaltigkeit bei aller Vielfalt eigentlich konkret? Es müssen vor allem Standards gesetzt werden, die tatsächlich geeignet sind, Vergleichbarkeit und Benchmarksteuerung

zu ermöglichen. Für mich ist wichtig, dass auch die Beteiligung der Stakeholder berücksichtigt werden muss. Und darum finde ich auch nach wie vor ganz wichtig, dass wir bei der Anzahl von Kriterien und Indikatoren nicht ins Uferlose gehen. Dann ergibt das alles nämlich keinen Sinn.

Frensch: Es gibt ja bereits Standardisierungen und viele Einzelelemente, die wichtig sind. Letztendlich ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung vor allem für Unternehmen eine notwendige Erweiterung. Denn es ist nicht die Frage des Status quo, sondern vielmehr die Frage: Wo geht das Unternehmen hin?

Thieme: Genau deshalb muss Nachhaltigkeit für meine Begriffe auch immer mit einer strategischen Anbindung in den Geschäftsführungen und Vorständen verankert sein. Das Management muss eine Idee entwickeln: Wollen wir die Energieeffizienzen stärken, die Emissionen senken? Wollen wir die sozialen Kategorien, die Wiederverwertbarkeit, die Durchschnittsdauer der Haltbarkeit in den Mittelpunkt stellen? Wo wollen wir jetzt hin? Das ist eigentlich der viel schwierigere Weg – zu entscheiden, wo die Investitionen so zu allokalieren sind, damit das Unternehmen in diesen Punkten nachhaltiger wird.



Die Möglichkeit zu haben, mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung die Branchenergänzung für die Wohnungswirtschaft zu erarbeiten, war einfach großartig.“

Axel Gedaschko,
Präsident des GdW

Gedaschko: Das Problem ist, dass man bei diesem Thema die Stakeholder genauer betrachten muss. Manche Stakeholder sind so stark, dass sie auch im Unternehmen sehr dominant sind. Gleiches gilt auch für die Festlegung der Unternehmensziele. Das kann natürlich dazu führen, dass einzelne Elemente, wie zum Beispiel das Soziale, durch bestimmte Wünsche, die aus der Politik kommen und derzeit vor allem die Ökologie betreffen, gekippt werden. Was mich daher auch einmal interessieren würde: Der Nachhaltigkeitsrat selber ist ja hinsichtlich seiner Mitglieder und deren Ziele sehr breit aufgestellt. Wie bekommen Sie da den Konsens hin über das, was Sie letztlich an uns weitergeben?

Thieme: Das ist tatsächlich immer wieder eine große Herausforderung. Es gibt aber einige weise und nachdenkliche Politiker, die sehr gut mit Vertretern von BUND und NABU agieren können. Denn durch den Blick auf ihre eigene lange politische Karriere sind sie auch voller eigener Kritik an Entscheidungen, die seinerzeit vielleicht zu kurzfristig waren. Und das sind dann wirklich sehr interessante Perspektiven, die sich da ergeben, wo auch jüngere Politiker ermuntert werden, das anders zu betrachten.

Gedaschko: Haben Sie manchmal die Sorge, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen eher zu Marketingzwecken benutzt wird?

Thieme: Es ist immer meine Befürchtung, dass die Berichterstattung nur zu Marketingzwecken genutzt wird. Daher finde ich den Ansatz, den die HOWOGE gewählt hat, so spannend und zukunftsweisend, weil sie tatsächlich die Steuerungsfunktion aus der Berichterstattung für sich erkennbar und im Diskurs mit den Stakeholdern vital machen will und dazu jetzt auch die Komplexitätsreduktion wählt. Denn wir müssen uns natürlich klarmachen, dass Nachhaltigkeit nicht etwas Abstraktes ist, sondern vielmehr ein Aushandeln von Konflikten, die Kompromisse brauchen. Diese dürfen nur nicht faul sein.

Senator a. D. Axel Gedaschko ist seit 2011 Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen. Der Spitzenverband der deutschen Wohnungswirtschaft repräsentiert 14 Mitgliedsverbände mit rund 3.000 Mitgliedern und bildet so ein Drittel des deutschen Mietwohnmarktes ab.





Daher müssen wir versuchen, die langfristigen Ziele plastisch zu machen, sie immer wieder vor Augen halten und zurückspiegeln, damit wir weiterhin daran festhalten können.“

Stefanie Frensch,
Geschäftsführung HOWOGE

Frensch: Das trifft es eigentlich ganz genau. Für uns ist es aus Marketinggründen völlig uninteressant, ob wir einen Nachhaltigkeitsbericht machen oder nicht. Wenn wir zu diesem Thema über Zielkonflikte reden, müssen wir aber noch einen ganz anderen Anker setzen. Lutz Basse, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der SAGA AG in Hamburg, sagte einmal, dass es schwierig sei, als unendlich agierender Bestandhalter mit einem sehr endlich agierenden Gesellschafter zusammenzuarbeiten. Das ist in der Politik aufgrund der Wahlperiode nun einmal sehr immanent. Daher müssen wir versuchen, die langfristigen Ziele plastisch zu machen, sie immer wieder vor Augen halten und zurückspiegeln, damit wir weiterhin daran festhalten können. Die größte Sorge ist doch, dass die Mittel- und Langfristpläne ad acta gelegt werden, weil es vordringlichere und kurzfristigere Ziele gibt, die sich davorschieben. Das dürfen wir nicht zulassen.

Gedaschko: Wir beobachten immer öfter, dass die nachhaltigen Strategien der Unternehmen und die aktuellen, durch kurzfristige Ziele geprägten politischen Handlungsfelder häufig in einem Spannungsfeld zueinander stehen. Wenn man die nachhaltige Dimension des Handelns abbilden will, bieten sich heute Möglichkeiten, die noch viel stärker genutzt werden sollten.

Frensch: Kommen wir aber mal wieder zurück zu den Benchmarks und Leistungskennziffern, die zu reporten sind. Denn in einem so volatilen Geschäft stellt sich natürlich immer die Frage, was eigentlich zu berichten ist. Auf welche Benchmarks will sich das Unternehmen festlegen, damit es auch tatsächlich nachverfolgungsfähig ist, ohne dass die großen Sprünge, die in der Entwicklung vorhanden sind, jegliches Reporting chaotisieren? Beispielsweise ist es einfach zu sagen, auf wie viele Tonnen CO₂ wir den Ausstoß pro Jahr und Wohnung reduzieren wollen. Aber der Weg dahin, was damit eigentlich verbunden ist und welche Innovation auf diesem Weg noch eine Rolle gespielt hat, das ist natürlich schwierig zu erklären.

Thieme: Dafür muss es dann Erläuterungen geben. Es geht eben nicht nur mit Zahlen und Datenmengen. Sondern man muss tatsächlich sagen: Hier können wir erkennen, dass sich eine Investition gelohnt hat, und an dieser Stelle haben wir – auch im Vergleich zu anderen – weiteren Investitions- und Umstrukturierungsbedarf.

Frensch: Vor allem brauchen wir unsere eigenen spezifischen Benchmarks, die natürlich immer zeitaktuell sein müssen. Hätten wir uns vor fünf Jahren unterhalten, wäre das Thema Neubau für uns zum Beispiel völlig uninteressant gewesen. Heute ist es das massive – und auch für die meisten bestandshaltenden Unternehmen – zentrale Thema. Übrigens sind in der GdW Arbeitshilfe 73 Indikatoren zum Neubau implementiert, z. B. der Anteil an barrierefreien/-armen Wohnungen, die wir somit auch berichten.

Gedaschko: Die Grundfrage beim Thema Reporting und Transparenz ist: Wie glaubwürdig ist das, was man dort darstellt? Das hängt maßgeblich davon ab, von wem man sich zertifizieren lässt. Ein kurzes Beispiel aus der GRI-Welt: Ein Unternehmen hatte einen Vorstand, der nur für Nachhaltigkeit zuständig war. Das Unternehmen war natürlich zertifiziert.

Nur hat sich das Geschäftsmodell des Unternehmens als leider nicht nachhaltig erwiesen. Das war natürlich auch ein Vertrauensbruch in puncto Zertifizierung. Aber wie kann man sich davor schützen? Denn so etwas belastet letztlich alle, die diesen Prozess durchlaufen.

Thieme: Das ist auch meine Skepsis gegenüber alleinigen Zertifizierungen und Rankings. Sie sind eigentlich nur so gut wie die Prozesse, die dahinterliegen. Die sieht man aber nicht. Wir werden nie eine 100%ige Perfektion haben. Es wird immer unterschiedliche Bewertungen über Tatsachen, Datensammlungen und Indikatoren geben. Aber das macht es auch so spannend. Wenn ich jetzt im Wettbewerb stehe, dann kann ich als Wohnungsbaunehmen zur Bank A gehen, die mir sagt, dass ich mit diesem Bericht zu diesen Konditionen das Geld bekomme. Und eine andere Bank gibt mir vielleicht bessere Konditionen, weil sie der Bericht aus ganz anderen Gründen überzeugt.

Gedaschko: Jedes Unternehmen sollte sich heute mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, nicht nur, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Bei vielen Unternehmen gibt es aber immer noch eine sehr hohe Hemmschwelle. Entweder weil der Aufwand viel zu hoch ist oder weil sie denken, dass sie im Vergleich zu anderen Unternehmen noch weit zurückliegen. Dabei kann jedes Unternehmen anfangen, erst einmal ganz langsam in das Thema einzusteigen.

Thieme: Das sehe ich auch so, auch wenn ich glaube, dass wir nicht viel Zeit für mehr nachhaltiges Wirtschaften haben. Ein Unternehmen kann ja zuerst nur intern prüfen, um die Datenlage aufzubauen und wie die Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisiert werden können. Sich damit auseinanderzusetzen, ist ein guter Anfang. Generell denke ich, es ist gar nicht so einfach zu definieren, wann ein Wohnungsunternehmen heute nachhaltig agiert.



Marlehn Thieme wurde 2012 zur Vorsitzenden des Rates für Nachhaltige Entwicklung gewählt. Der Nachhaltigkeitsrat berät die Bundesregierung in ihrer Nachhaltigkeitspolitik und trägt mit Vorschlägen zu Zielen und Indikatoren zur Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie bei.



Ich glaube, ein Wohnungsunternehmen ist dann nachhaltig, wenn es tatsächlich die sozialen Aufgaben, die es insbesondere als kommunales Wohnungsunternehmen hat, mit den Fragen der ökologischen Herausforderung verbindet.“

Marlehn Thieme,
Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Ich glaube, es ist dann nachhaltig, wenn es tatsächlich die sozialen Aufgaben, die es insbesondere als kommunales Wohnungsunternehmen hat, mit den Fragen der ökologischen Herausforderungen verbindet. Und wenn es die Themen Energieeffizienz, Wasserbewirtschaftung, Dämm- und Baumaterialien auch sehr prägnant in seine Steuerung mit einbezieht. Und wenn es schlussendlich die Corporate Governance so ausgestaltet, dass ein offener Dialogprozess mit den Stakeholdern geführt wird.

Gedaschko: Hinzu kommt noch die Ökonomie. Es gibt in der Nachhaltigkeitsdebatte immer bestimmte Themen, die zu bestimmten Zeiten im Vordergrund stehen. Im Moment ist es natürlich der ökologische Aspekt, die CO₂-Diskussion, ein weltweites Ziel. Doch was wir derzeit nicht vergessen dürfen, ist die Wohngesundheit. Das ist gerade auch ein aktuelles Thema, wenn man beispielsweise über Brandhemmer in Dämmstoffen redet.

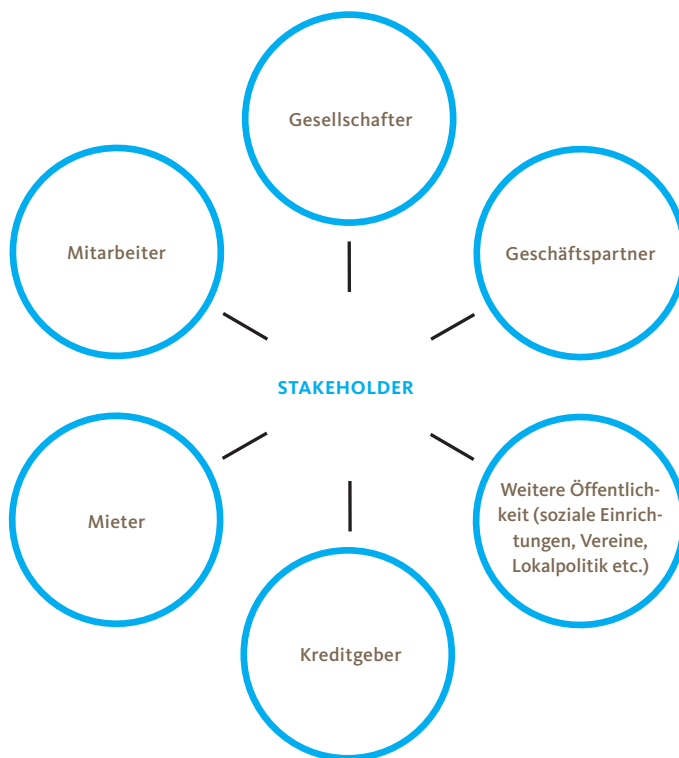
Frensch: Das stimmt. Unsere größte Herausforderung als Wohnungsunternehmen – insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Stakeholder, die wir haben – ist aber das ständige Austarieren zwischen unserem fast unendlichen, zumindest sehr langfristigen Produkt und den kurzfristigen Unternehmenszielen. Erst wenn wir sicherstellen, dass diese Langfristigkeit trotz aller tagesaktuellen Themen nicht gefährdet ist, handeln wir wirklich nachhaltig.

Im Dialog mit den Anspruchsgruppen der HOWOGE

Die HOWOGE verfolgt einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz. Davon ausgehend ist es nicht ausreichend, ganz allgemein ökologische, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens in den Fokus der Betrachtung zu stellen.

Zielgerichtetes, nachhaltigkeitsbezogenes Handeln wird dann ermöglicht, wenn der konkrete Bezug der unternehmerischen Tätigkeit zu den unternehmensspezifischen Anspruchsgruppen hergestellt wird. Wesentlich ist, dass im Unternehmen die differenzierten Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen bekannt sind und eine Wertung und Priorisierung durch die Anspruchsgruppen selbst erfolgt.

So ist es gezielter möglich, im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit auch den gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen strukturiert zu begegnen und transparent, zielfokussiert Lösungen auf den Weg zu bringen.



STAKEHOLDER

Wer die Sicht der eigenen Anspruchsgruppen kennt, kann seine Nachhaltigkeitsleistungen gezielt verbessern. Die HOWOGE hat daher im Jahr 2015 die wesentlichen Anspruchsgruppen befragt.

Um ein ganzheitliches Bild zu erhalten und die für relevante Anspruchsgruppen der HOWOGE wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen Ökonomie und Governance, Ökologie, Soziales und Gesellschaftliches und Produktverantwortung im Einflussbereich der HOWOGE im Detail noch deutlicher zu priorisieren, führte das Unternehmen im Jahr 2015 einen umfangreichen Stakeholderdialog durch.

Im Ergebnis des Dialogs mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens wurden Strategiefelder herausgearbeitet, die als Chance verstanden werden, das Nachhaltigkeitsprofil der HOWOGE zu schärfen.

Bei der Definition von Prozess, Ablauf und Befragungsinstrumenten wurde intern festgelegt, die identifizierten Anspruchsgruppen der HOWOGE jeweils separat zu befragen. Für die konkrete Befragung und Bewertung haben wir uns für einen Mix aus Workshops und Fragebögen entschieden. Die Sicht der Mitarbeiter der HOWOGE wurde durch einen halbtägigen Workshop mit Vertretern der Belegschaft erfasst.

Zu den Teilnehmern gehörten die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, die Frauenvertreterin, die Schwerbehindertenvertreterin, der Verantwortliche für Arbeitssicherheit, die Suchtbeauftragte und ein Jugend- und Auszubildendenvertreter – Mitarbeiter, die durch ihre Verantwortlichkeiten wesentliche Sichtweisen der Belegschaft spiegeln konnten. Ebenfalls in einem Workshop wurden Vertreter der Anspruchsgruppe Mieter befragt. Stellvertretend für diese wichtige Anspruchsgruppe nahmen Mieter teil, die sich auch als Mieterbeiräte bei der HOWOGE engagieren. Um explizit auch die Belange der jüngeren HOWOGE-Mieter einbeziehen zu können, beteiligten sich auch junge Mieter und die Vertreterin des Kinderhauses Berlin-Mark Brandenburg e. V. am Workshop. Die Zusammenarbeit der HOWOGE mit dem Kinderhaus beruht auf dem Ziel, Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch die Vermittlung von Wohnungen der HOWOGE einen guten Start ins Erwachsenenleben zu ermöglichen.

Die weiteren Anspruchsgruppen der HOWOGE erhielten einen Fragebogen.*

Bei beiden Formaten, Workshop und Fragebogen, wurden die gleichen Rahmenparameter für die Bewertung gesetzt. Die Anspruchsgruppen bewerteten jeweils dieselben 39 Aspekte. Jeder Aspekt erhielt eine Bewertung von 1 bis 5 bezüglich Relevanz und Priorität. Dabei definiert die Relevanz, wie wichtig der jeweilige Aspekt für die Anspruchsgruppe generell ist. Die Priorität ordnet ein, wie dringlich das aktive Management dieses Aspekts für die Weiterentwicklung der HOWOGE ist.

Die auf die Einhaltung von Menschenrechten bezogenen Aspekte, die im globalen Kontext von wesentlicher Nachhaltigkeitsrelevanz sind, wurden im Vorfeld des Dialogs mit den Anspruchsgruppen einer besonderen Betrachtung unterzogen. Aspekte wie z. B. die Missachtung der Rechte Angehöriger indigener Bevölkerungsgruppen, wurden aufgrund der Geschäftstätigkeit der HOWOGE von vornherein ausgeklammert, um den Befragungsprozess zu vereinfachen. Sozialkriterien in der Lieferkette sind aber für die Wohnungswirtschaft, gerade vor dem Hintergrund von globalen Beschaffungsprozessen bei Instandhaltung, Modernisierung oder Neubau durchaus relevant. Diese flossen in den Aspekt Beschaffung und Lieferantenauswahl mit ein.

**Die Anspruchsgruppe der Geschäftspartner und Lieferanten wurde im Jahr 2015 noch nicht befragt.*



Sven Kiss,
Bestandsmanagement,
Mitarbeiter Nachhaltigkeit









































WESENTLICHKEIT AM BEISPIEL DER MIETERSICHT





Bei den Mietern der HOWOGE liegen kundenorientierte Aspekte wie der Schutz der Privatsphäre, Management von Mieterbeziehungen sowie Kundengesundheit und -sicherheit an vorderster Stelle. Mieter bewerten den Aspekt der Aus- und Weiterbildung mit sehr hoher Relevanz und sehr hoher Priorität, was auf den selbstverständlichen Wunsch der

Mieter hindeutet, sich kompetenten Ansprechpartnern gegenüberzusehen. Die sehr hohe Einordnung des Aspektes Energieeffizienz lässt auf die Wesentlichkeit von niedrigen Betriebskosten für Mieter schließen, und die ebenfalls hohe Bewertung der Subventionen und Fördermittel deutet auf die Einforderung von weiterem Engagement der HOWOGE im sozialen Wohnungsbau hin.

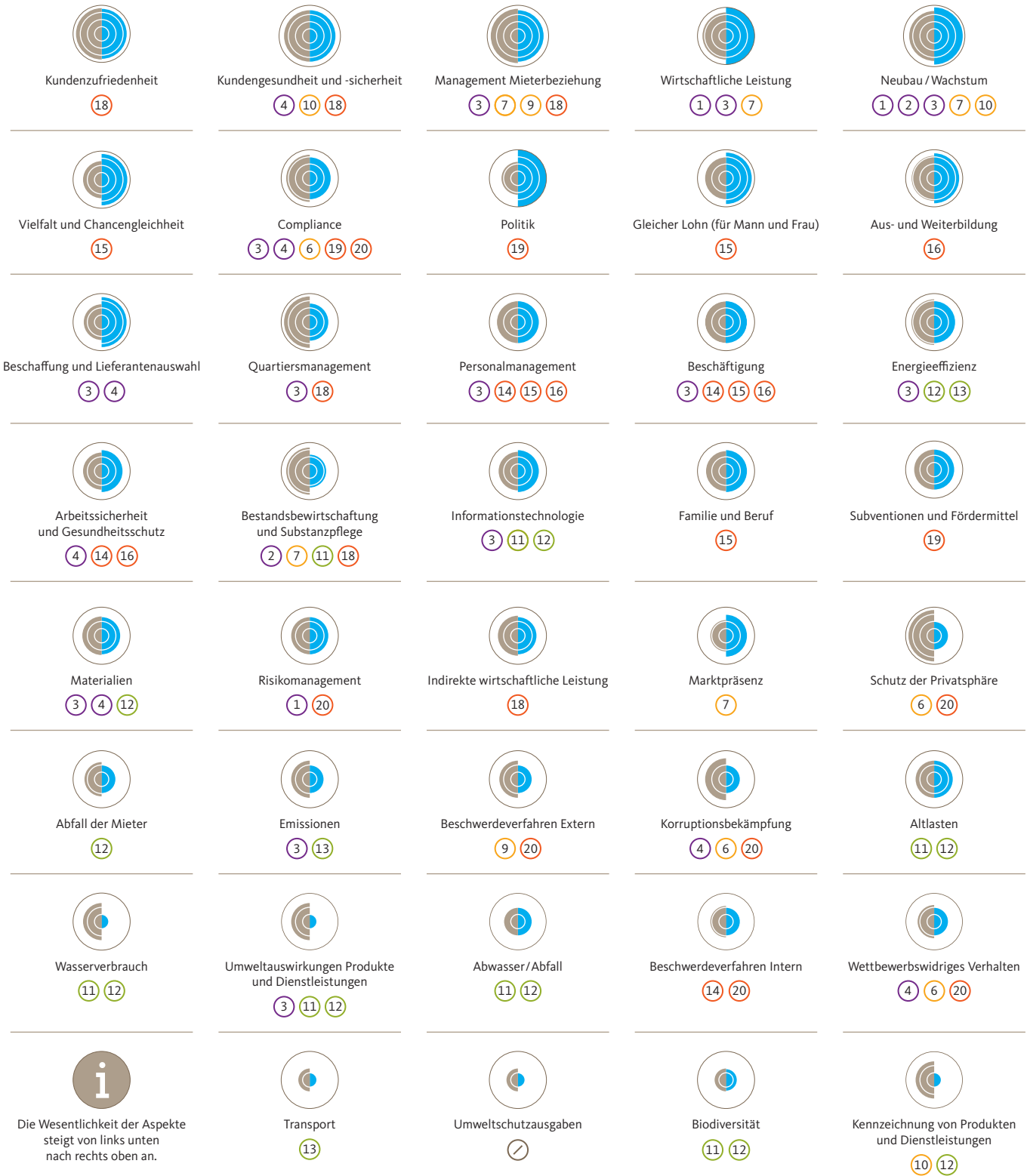
Die systematische Befragung der Anspruchsgruppen hat zum einen Standpunkte unseres Handelns bestätigt, zum anderen aber auch neue Perspektiven aufgezeigt.

WESENTLICHKEIT AM BEISPIEL DER MIETERSICHT

				
Aus- und Weiterbildung	Kundengesundheit und -sicherheit	Neubau/Wachstum	Management Mieterbeziehung	Schutz der Privatsphäre
				
Indirekte wirtschaftliche Leistung	Kundenzufriedenheit	Quartiersmanagement	Subventionen und Fördermittel	Energieeffizienz
				
Bestandsbewirtschaftung und Substanzpflge	Beschäftigung	Gleicher Lohn (für Mann und Frau)	Beschwerdeverfahren Extern	Wirtschaftliche Leistung
				
Materialien	Compliance	Wasserverbrauch	Altlasten	Risikomanagement
				
Abfall der Mieter	Wettbewerbswidriges Verhalten	Personalmanagement	Informationstechnologie	Vielfalt und Chancengleichheit
				
Politik	Beschwerdeverfahren Intern	Beschaffung und Lieferantenauswahl	Familie und Beruf	Korruptionsbekämpfung
				
Emissionen/ Klimaschutz	Biodiversität	Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Marktpräsenz
				
Die Wesentlichkeit der Aspekte steigt von links unten nach rechts oben an.	Umweltauswirkungen Produkte und Dienstleistungen	Transport	Abwasser/Abfall	Umweltschutzausgaben

-  Dringlichkeit (Priorität)
-  Sehr hoch
-  Wichtigkeit (Relevanz)
-  Sehr niedrig

GESAMTERGEBNIS STAKEHOLDERDIALOG



Wesentlichkeit aus Sicht des Unternehmens
 Sehr hoch
 Keine direkte Zuordnung möglich
 Wesentlichkeit aus Sicht der Anspruchsgruppen
 Sehr niedrig

Dimension	DNK	Kriterium	Seite
Strategie	①	Strategische Analyse und Maßnahmen	75
	②	Wesentlichkeit	76
	③	Ziele	76
	④	Tiefe der Wertschöpfungskette	77
Prozessmanagement	⑤	Verantwortung	78
	⑥	Regeln und Prozesse	78
	⑦	Kontrolle	78
	⑧	Anreizsysteme	81
	⑨	Beteiligung von Anspruchsgruppen	82
	⑩	Innovations- und Produktmanagement	82
Umwelt	⑪	Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	83
	⑫	Ressourcenmanagement	84
	⑬	Klimarelevante Emissionen	85
Gesellschaft	⑭	Arbeitnehmerrechte	87
	⑮	Chancengerechtigkeit	87
	⑯	Qualifizierung	88
	⑰	Menschenrechte	92
	⑱	Gemeinwesen	93
	⑲	Politische Einflussnahme	94
	⑳	Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	94

GESAMTERGEBNIS STAKEHOLDERDIALOG

Die Sicht der Stakeholder ergibt sich aus der Bewertung der verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte nach Priorität und Relevanz durch die relevanten Anspruchsgruppen. Auf Seite 13 ist beispielhaft die Mietersicht dargestellt. Relevanz und Priorität gemittelt ergeben die Wertung der Wesentlichkeit. Die Gesamtwerte aller Anspruchsgruppen wurden im Anschluss aggregiert. Die Sicht des Unternehmens HOWOGE wurde in einem zweistufigen Verfahren ermittelt. In einem ersten Schritt wurde die Sicht der Führungskräfte (2. und 3. Führungsebene) in einem Workshop erfasst. In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse mit der Geschäftsführung konsolidiert.

Zur weiteren Fokussierung und Steuerung des nachhaltigkeitsrelevanten Handelns der HOWOGE hielten die Bewertungen und Erkenntnisse aus dem Stakeholderdialog 2015 Einzug in die langfristige Unternehmensstrategie der HOWOGE. Sie subsumieren sich in den folgenden sechs **strategischen Handlungsfeldern:**

- Wachstum und Wandel
- Quartiere und Demografie
- Digitalisierung
- Wirtschaftliche Verantwortung
- Corporate Governance, Compliance und Risikomanagement
- Umwelt- und Produktverantwortung

➤ www.howoge.de/unternehmensstrategie

ⓘ Weitere Informationen siehe Seite 76 f.



DIE STRATEGISCHEN HANDLUNGSFELDER DES UNTERNEHMENS



 www.howoge.de/unternehmensstrategie





MEHR ALS NEU GEBAUT – GEWOHNT NACHHALTIG GEPLANT

Mit dem Baubeginn der Treskow-Höfe in Berlin-Karlshorst legte die HOWOGE gleichzeitig den Grundstein zu ihrer Neubauoffensive. Im Sommer 2015, nach nur zwei Jahren Bauzeit, war das 27.000 m² große Wohnquartier an der Treskowallee fertig – mit 414 Mietwohnungen, zwei Senioren-Wohngemeinschaften mit 23 Apartments, einer Kita für rund 90 Kinder sowie kleineren Einzelhandelsgeschäften.



Von links nach rechts:

Theresa Kikut,
Serviceleiterin Kundenzentrum
Karlshorst;


Nino Barth,
Steuerung Bestands-
management, Mitarbeiter
Neuvermietungsteam;

Vivien Lenz,
Steuerung Bestands-
management, Mitarbeiterin
Immobilienintegrations-
management



DEUTSCHER BAUHERRENPREIS

Der Deutsche Bauherrenpreis wird seit 1986 jährlich vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., vom Bund Deutscher Architekten (BDA), vom Deutschen Städtetag (DST) u. a. verliehen. Ziel des Wettbewerbs ist es, die Rolle der Bauherren als richtunggebende Partner hervorzuheben und ihre besondere Verantwortung für die wirtschaftliche, gestalterische, ökologische und soziale Qualität der Bauwerke herauszustellen. Die ausgezeichneten Lösungen dienen als innovative Vorbilder, die in der Praxis breite Anwendung finden könnten.

 www.deutscherbauherrenpreis.de

Mehrfach ausgezeichnet: Neubauprojekt Treskow-Höfe

Ziel dieses Wohnungsbauprojekts war es, sowohl nachhaltigen als auch bezahlbaren Wohnraum zu schaffen – beides ist gelungen. Die Treskow-Höfe erhielten gleich zweimal das „Qualitätssiegel für Nachhaltigen Wohnungsbau“ (NaWoh) – zum einen für die entstandenen Neubauten, zum anderen für einen Bestandsbau, der vollständig entkernt und modernisiert wurde. Außerdem gewann die HOWOGE mit diesem Bauprojekt den Deutschen Bauherrenpreis: Sie habe damit ein qualitativvolles Zeichen für den Beginn einer neuen Etappe des Berliner Wohnungsbaus gesetzt, so die Einschätzung der Jury.

Die Treskow-Höfe sind ein Quartier für alle Generationen und bieten Wohnungen für verschiedene Bevölkerungsgruppen – die typische „Berliner Mischung“. Dies wird über eine sogenannte Mietspreizung sowie durch effiziente Grundrisse erreicht. Die besonderen Stärken des Projekts: Das Quartier ist autofrei, es gibt barrierefreie Zugänge zu allen Wohnungen, weiterhin öffentliche Spiel- und Grünflächen sowie eine Boccia-Bahn.

Die Treskow-Höfe wurden nach dem sogenannten KfW-70-Standard errichtet (einem Standard der Kreditanstalt für Wiederaufbau für Gebäude, die das entsprechende Finanzierungsangebot der KfW im Neubau insbesondere für Fassaden, Dächer und Fenster erfüllen müssen), sodass die HOWOGE die ohnehin strengen Energieeffizienz-Anforderungen freiwillig übererfüllt.

Die Erfahrungen, die die HOWOGE mit diesem Projekt sammelte, fließen in die weiteren Neubauprojekte ein. Die Kompetenzen erweiterte das Unternehmen beispielsweise durch die Vergabe des Neubaufvorhabens an einen sogenannten Generalübernehmer.

Ein Immobilienintegrationsteam – als Schnittstelle zwischen allen Abteilungen – begleitet inzwischen den Neubauprozess bei allen weiteren Vorhaben über die gesamte Projektlaufzeit. Der Herausforderung, einen derart großen Neubaukomplex zu vermieten, widmet sich zukünftig ein eigenes Neubauvermietungsteam. Außerdem gibt es bei allen Projekten einen „Tag der offenen Baustelle“.



414

Wohnungen für breite Schichten
der Bevölkerung

WOHNUNGSSCHLÜSSEL

50 % 2-Zimmer-Wohnungen
50 % 3- bis 4-Zimmer-Wohnungen

WOHNUNGSGRÖSSE

38 bis 108 m²

GEFÖRDERTE WOHNUNGEN

10 %

MIETEN

7,00 Euro bis 10,50 Euro netto / kalt

FLÄCHE FÜR KLEINGEWERBE

ca. 640 m²

GEWERBEEINHEITEN

7

GEBÄUDE

9 Gebäude mit 5 bis 7 Geschossen

NAWOH-QUALITÄTSSIEGEL

Das „Qualitätssiegel für Nachhaltigen Wohnungsbau“ wird vom Verein zur Förderung der Nachhaltigkeit im Wohnungsbau vergeben. Der Verein wurde 2012 vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen gemeinsam mit weiteren Verbänden sowie immobilienwirtschaftlichen Akademien gegründet. Das Qualitätssiegel Nachhaltiger Wohnungsbau wird für neue Wohngebäude vergeben, die den Kriterien des Bewertungssystems NaWoh entsprechen und die sich einer Prüfung unterzogen haben. Es erlaubt die Beschreibung und Bewertung der Qualität und Nachhaltigkeit neu zu errichtender Wohngebäude auf freiwilliger Basis.

 www.nawoh.de



NACHHALTIGKEITASPEKTE AM BEISPIEL DER TRESKOW-HÖFE

SOZIOKULTURELLE ASPEKTE

Hochwertige Architektur inkl. Integration eines Bestandsbaus (1950er-Jahre)

Generationsübergreifendes Konzept

414 barrierefrei erreichbare Wohnungen

Vielfältige Mischung der Wohnungsgrundrisse

10 % der kleinen Wohnungen WBS-geeignet*

Alle Wohnungen mit Terrasse oder Balkon

Kindertagesstätte für 90 Kinder (0 – 6 Jahre)

Zwei Wohngemeinschaften mit Betreuungsangeboten für 23 pflegebedürftige Personen

Nahversorgungs-Einzelhandelsflächen (Bäckerei, Floristik, Sanitätsfachgeschäft, Physiotherapie)

Verbindung der umliegenden Straßen durch inneres Wegekreuz

ÖKOLOGISCHE ASPEKTE

Auszeichnung mit „Qualitätssiegel für Nachhaltigen Wohnungsbau“

Effizienzhaus KfW-70-Standard

Weniger als 10 % der nicht überbauten Flächen versiegelt

Recyclingkonzept – Einsatz möglichst leicht demontierbarer und trennbarer Konstruktionen

Autofreies Quartier

Ökopflaster-Belag mit integriertem Schadstoff-Filter

Erhalt von altem Baubestand

ÖKONOMISCHE ASPEKTE

Vorfristige Fertigstellung im Budget

Fast alle Wohnungen im Quartier unterhalb der ortsüblichen Vergleichsmiete (laut Mietspiegel)

HOWOGE-Standard (unternehmensspezifisches Wohnungsbewertungssystem) als Grundlage für Planung und Bau

Hoher Grad an Funktionalität bei überschaubarer Gesamtmiete der Wohnungen

* WBS = Wohnberechtigungsschein

Berlin schafft den sozial verträglichen Wohnungsbau

Interview | **Andreas Geisel, Senator für Stadtentwicklung und Umwelt**

Die HOWOGE und die anderen fünf landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften werden etwa ein Drittel der benötigten Wohnungen bauen, insgesamt 60.000 bis 2026. Welche Erwartungen verbinden Sie mit dieser Neubauoffensive?

Geisel: Meine Erwartung ist die, die alle Berlinerinnen und Berliner haben: Berlin muss bezahlbar bleiben, wir müssen uns weiterhin in allen Teilen der Stadt Wohnungen leisten können. Die 60.000 Wohnungen der landeseigenen Gesellschaften dämpfen die Mietpreisentwicklung auf dem gesamten Berliner Mietwohnungsmarkt. Und ganz wichtig: Diese Wohnungen werden Teil des Mietenbündnisses mit den sechs landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften, das die Mieter vor hohen und steigenden Mieten schützt.

Zudem müssen wir auf die sich ständig ändernden Ansprüche reagieren. Junge Berlinerinnen und Berliner wollen in den verschiedenen lebendigen Zentren der Stadt leben. Familien suchen ein bisschen mehr Grün und Ruhe in ihrem Umfeld und benötigen Kita- und Schulplätze. Die Stadt wird aber auch älter. So sind altersgerechte Wohnungen mit entsprechenden Nachbarschaften notwendig. Darauf müssen wir reagieren. Die HOWOGE und die anderen fünf städtischen Wohnungsbaugesellschaften sichern den Wandel der sich immer wieder neu erfindenden Stadt ab.

Was tut das Land, damit die HOWOGE und andere Investoren schneller bauen können?

Geisel: Viel. Das Land Berlin stellt eigene Grundstücke für die landeseigenen Gesellschaften bereit und unterstützt Bauherren, um den Wohnungsneubau auf breiter Front voranzubringen. Wir haben ein Wohnflächeninformationssystem aufgebaut, das die Flächenpotenziale in der Stadt aufzeigt. Und ganz wichtig: Wir haben neues Personal eingestellt, um schneller Bebauungsplanverfahren durchführen zu können.



Berlin muss bezahlbar bleiben, wir müssen uns weiterhin in allen Teilen der Stadt Wohnungen leisten können.“

Andreas Geisel,
Senator für Stadtentwicklung und Umwelt

Unsere Wohnungsbauleitstelle fördert Projektentwicklungen, soll die Abstimmung zwischen Behörden beschleunigen, Flächenpotenziale für den Wohnungsneubau aktivieren, Bauherren beraten und Abstimmungsprozesse moderieren.

Die Änderung der Bauordnung ist eine weitere Reaktion des Landes, um schnelleres Bauen zu ermöglichen. Dieser unterschiedliche Mix aus Maßnahmen sorgt dafür, dass in Berlin schnell, gut und bezahlbar gebaut werden kann.

Die Wohnungen sollen möglichst schnell fertig sein und dürfen nicht zu teuer sein. Wie kann das bautechnisch funktionieren, ohne an der Qualität zu sparen?

Geisel: Schnelles und preiswertes Bauen schaffen wir nur, wenn nicht jedes Mal das Rad neu erfunden wird. Man kann heute nicht mehr nur projektbezogen denken. Wir müssen für einen Teilmarkt auch wiederholbare Lösungen finden, um so Zeit und Geld zu sparen. Unsere Strategie ist daher das modulare und serielle Bauen. Das heißt ja nicht zwangsläufig, dass dieses zu einer schlechteren Qualität führt. Wichtig ist neben der Architektur immer auch der Städtebau. Es nützt ja nichts, irgendwo Wohnungen hinzuhauen, den Menschen, die dort einziehen, aber keine lebenswerte Nachbarschaft zu bieten – also Geschäfte, Freizeit- und Bildungsangebote, Arbeitsplätze. All das gehört zusammen.



Der ehemalige Bürgermeister des Bezirks Lichtenberg ist seit 2014 Senator der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt in Berlin.

Mit dem „Berliner Modell“ verpflichtet der Senat Neubau-Investoren zu bestimmten Eckpunkten. Sie müssen zum Beispiel ein Viertel der künftigen Wohnungen zu einem günstigen Mietpreis anbieten. Warum ist das so wichtig?

Geisel: Das „Berliner Modell“ ist ja viel mehr als nur Sicherung von preiswertem Wohnraum. Es kann nicht sein, dass ein Investor von der Attraktivität eines Grundstücks profitiert und dann die Stadt zusehen muss, wie die notwendige Infrastruktur für die neuen Bewohner geschaffen wird. So müssen sich Investoren an den Kosten für die soziale und technische Infrastruktur beteiligen, also Kitaplätze oder eine Grundschule finanzieren, Grünflächen und Erschließungswege schaffen für die Menschen, die in die neuen Wohnungen ziehen sollen.

Zur 25-Prozent-Quote: Diese müssen private Bauherren einhalten. Die städtischen Wohnungsbaugesellschaften müssen sogar 30 Prozent des neu errichteten Wohnraums zu einem günstigen Mietpreis anbieten. Das ist ihr sozialer Auftrag. Damit wollen wir einer Gentrifizierung von Stadtteilen und der Bildung von sozialen Problemquartieren vorbeugen.

Letztendlich ist Berlin gerade wegen seiner besonderen Mischung für viele so attraktiv. Jung neben alt, arm neben reich, schrill neben normal – das ist das, was Berlin ausmacht.

Um bauen zu können, braucht es Grundstücke. Wo ist hier noch Luft – und wo setzen Sie Grenzen, um unsere grüne Stadt nicht zu versiegeln?

Geisel: Berlin hat über 1.500 potenzielle Flächen für Wohnbebauung unterschiedlichster Größe. Diese reichen von Bau- und Kriegslücken im innerstädtischen Bereich über Industriebrachen und nicht mehr genutzte Bahnflächen bis hin zu ehemals landwirtschaftlich genutzten Flächen am Stadtrand.

Ein weiteres großes Potenzial steckt in der sozial verträglichen Verdichtung und der Dachaufstockung bzw. dem Ausbau. Die Innenhöfe z. B. an der Karl-Marx-Allee sind an die 6.000 m² groß. Wenn da ein Haus reingebaut wird, bleiben noch 3.500 m² übrig. Ich finde einen 3.500 m² großen, grünen Innenhof zu haben immer noch zumutbar.



Wir wollen urbane Räume und lebenswerte Nachbarschaften schaffen und den Wohnungsbau nachhaltig denken. Wie eine Stadt und ihre Kieze funktionieren, hängt am Ende immer von den Menschen ab, die darin leben.“

Andreas Geisel,
Senator für Stadtentwicklung und Umwelt

Aber Sie haben recht, wir können nicht so großzügig weiterbauen wie bisher. Wenn wir Parks und Freiflächen erhalten wollen, müssen wir auch höher bauen. Beispielsweise am Alexanderplatz, wo wir Häuser mit bis zu 40 Obergeschossen bauen wollen.

Ein großes Thema der nächsten Jahre ist die Unterbringung von geflüchteten Menschen. Sie haben gesagt, solche Unterkünfte könnten eine Art Pionier-Funktion für die Fortentwicklung eines Quartiers übernehmen. Was meinen Sie damit?

Geisel: Neue Stadtquartiere fallen ja nicht vom Himmel. Es wird einige Jahre in Anspruch nehmen, um neue Standorte zu lebendigen Wohngebieten zu entwickeln. Jedes Wohngebiet beginnt mit einem ersten Haus; ob dort geflüchtete Menschen einziehen oder gebürtige Berlinerinnen und Berliner, ist erst einmal egal. Der Pionier-Wohnungsbau für Geflüchtete kann somit zur Keimzelle für die weitere Entwicklung der Quartiere mit normalem Wohnungsbau werden.

Wie plant man bunte Quartiere, wo die Leute auch in 30 Jahren noch gerne hinziehen?

Geisel: Bei unseren Planungen berücksichtigen wir die Maßstäbe einer familienfreundlichen, lebendigen Stadt. Nicht ohne Grund haben wir für die zwölf neuen, großen Wohnungsbaustandorte das Leitbild der „Gartenstadt des 21. Jahrhunderts“ gewählt.

Wir wollen urbane Räume und lebenswerte Nachbarschaften schaffen und den Wohnungsbau nachhaltig denken. Wie eine Stadt und ihre Kieze funktionieren, hängt am Ende immer von den Menschen ab, die darin leben. Sie sind das Herz einer Stadt. Wenn wir für die Menschen ein Umfeld schaffen, mit dem sie sich identifizieren und in dem sie sich wohlfühlen und gerne leben, dann ist die halbe Miete schon geschafft.

Berlin hat mit dem Wohnraumgesetz dafür gesorgt, dass auch Mieter der HOWOGE künftig mehr mitbestimmen dürfen. Warum ist das so wichtig?

Geisel: Die künftigen bis zu 12-köpfigen Mieterräte werden ihrem jeweiligen städtischen Wohnungsunternehmen über die Schulter schauen. Ein Mitglied wird den Mieterrat sogar im Aufsichtsrat des jeweiligen städtischen Wohnungsunternehmens vertreten. Der Mieterrat sammelt und vertritt die Interessen der Mieter gegenüber dem jeweiligen Wohnungsunternehmen. Die Mieterräte planen mit bei Neubau, Modernisierung, Instandsetzung, Quartiersentwicklung und den Gemeinschaftseinrichtungen. Sie sind somit ein wichtiges Bindeglied in den Quartieren. Das ist gelebte Demokratie: sich konstruktiv einbringen in die Dinge, die das eigene Leben bestimmen.

Serielles und modulares Bauen: Wiederholbare Lösungen sparen Zeit und Geld

Serielles Bauen heißt für die HOWOGE, Wohnungen mit einem stets gleichen hohen Anspruch zu bauen und einen Wohnstandard zu bezahlbaren Mieten zu etablieren, der möglichst vielen Menschen gerecht wird.

Als landeseigene Wohnungsbaugesellschaft muss die HOWOGE preisgünstigen Wohnraum schaffen und dadurch auch den Bedürfnissen einer breiten Mieterschaft gerecht werden. Um beide Ziele zu erreichen, hat das Unternehmen ein sogenanntes Wohnungsbewertungssystem entwickelt, das serielles Bauen erleichtert.

Es definiert die funktionalen und flächenspezifischen Mindeststandards für Neubauwohnungen der HOWOGE. Weiterhin gibt die Systematik die Anzahl der Wohnungen, den Wohnungsmix und die Größe der jeweiligen Wohneinheiten vor. Das Wohnungsbewertungssystem stellt alle Fakten transparent dar und gibt den Planern eines Neubauprojektes einen klar umrissenen und sozusagen atmenden Spielraum vor. Bei Anwendung können so systematisch Regelgrundrisse entstehen.



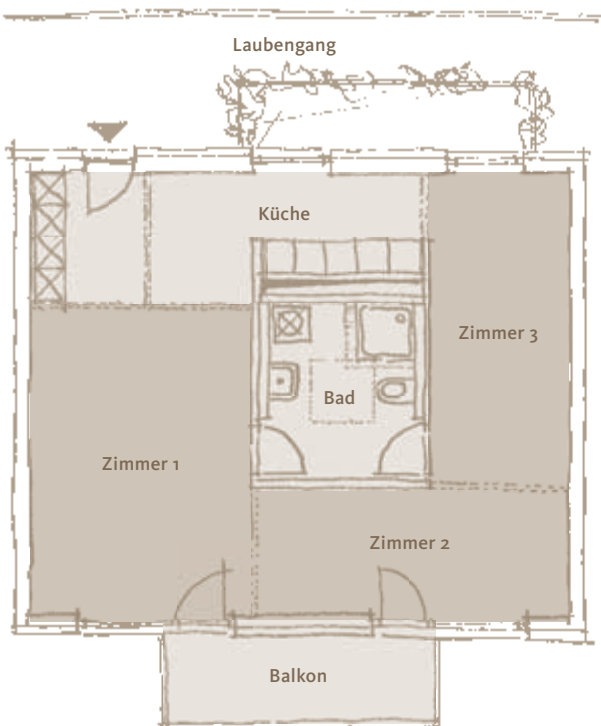
Dadurch wird die Planungsphase gestrafft, aufwendige Änderungen während der Bau-phase werden vermieden und die Bauzeit verkürzt sich. Die Strategie des seriellen Bauens optimiert die Projektentwicklung, senkt die Kosten und dient der Qualitätssicherung.

Kernaufgabe des Wohnungsbewertungs-systems ist die Identifizierung von effizienten Grundrissen mit funktional optimal genutzter Fläche.

Diese garantieren auch bei kleineren Wohnungstypen optimale Nutzungsmöglichkeiten und ausgereifte Möblierungen. Dies kommt der vielfältigen Mieterschaft der HOWOGE entgegen: Zur Auswahl stehen Varianten von der 1- bis zur 5-Zimmer-Wohnung, die entsprechend dem persönlichen Bedarf und der Einkommenssituation oder der Lebens- und Familiensituation angemietet werden können.

Seriell Bauen heißt für die HOWOGE, Wohnungen mit einem stets gleichen hohen Anspruch zu bauen und einen Wohnstandard zu bezahlbaren Mieten zu etablieren, der möglichst vielen Menschen gerecht wird. Bei ihren umfangreichen Neubauprojekten arbeitet die HOWOGE teilweise mit sogenannten Generalübernehmern zusammen, um sowohl die Planung als auch den schlüsselfertigen Bau aus einer Hand zu erhalten.

PRINZIPSKIZZE



www.howoge.de/wohnungsbewertungssystem

MULTIFUNKTIONALES, SELBSTBESTIMMTES, MODERNES WOHNEN: NACHHALTIG UND PREISWERT

- Bis auf Bad keine teilenden Wände, keine Flure
- Zwischenwände sind nichttragend und damit flexibel zu öffnen
- Direkter Zugang zum Bad aus zwei Zimmern, bei Küche ebenso möglich (Grundriss auch für 2er-WG geeignet)
- Eine vertikale haustechnische Erschließung pro Wohneinheit
- Maximal mögliche Barrierearmut innerhalb der Wohneinheit, Barrierefreiheit außen
- Laubengangerschließung

www.howoge.de/grundrissalternativen

NEUBAU- OFFENSIVE

In weniger als zwei Jahren haben wir 650 neue Wohnungen fertiggestellt. 2015 / 2016 begannen wir mit dem Bau von rund 1.500 weiteren Wohnungen.



Auch dies ist ein Element des seriellen Bauens. Die HOWOGE als Bauherrin konzentriert sich auf Projektentwicklung, Kontrolle und Steuerung der Bauvorhaben. Dadurch gelingt es dem Unternehmen, den gesamten Prozess zu beschleunigen und Gebäude kosteneffizient zu errichten.

Ein Vorläufer des HOWOGE-Wohnungsbewertungssystems kam bereits beim Bau der Treskow-Höfe zum Einsatz und wurde aufgrund der dortigen Erfahrungen weiterentwickelt. Bei der Planung der Neubaugenossenschaften Lindenhof und Dolgenseestraße greift bereits die ausgereifte Systematik.

Die dortigen Badezimmer beispielsweise erfüllen gleich zwei entscheidende Kriterien: Sie vereinen Barrierearmut mit einem platzsparenden Grundriss.

Derzeit wird bei den meisten Projekten noch durchgängig konventionell gebaut. Als Ergänzung zum seriellen Bauen strebt die HOWOGE vermehrt die modulare Bauweise an: die industrielle Vorfertigung von einzelnen Bauteilen wie Balkonen bis hin zu Fertigbädern. Zwei erste Projektentwicklungen wurden vollständig in Fertigbetonelementbauweise erstellt. Die zeitlichen Einsparmöglichkeiten sowie die geringen Rohbautoleranzen überzeugen. Mittelfristiges Ziel ist es, verschiedene Module von der Bauindustrie herstellen lassen, die vor Ort nur noch montiert werden müssen. Dies wird die Kosten nochmals senken – und das bei hoher Qualität. Für die HOWOGE, die Wohnungen über Jahrzehnte in ihrem Bestand hält, haben solche Module noch einen weiteren Vorteil:

Wartung und Reparaturen vereinfachen sich, wenn in einem Fertigbad eine standardisierte Ausstattung vom Wasserhahn bis zur Fliese vorliegt.

Für die schnelle und unkomplizierte Unterbringung von geflüchteten Menschen realisiert die HOWOGE bereits komplett vorgefertigte **Modulbauten**. Die modularen Baukörper entsprechen modernen architektonischen Ansprüchen und können später umgenutzt werden. Im Sinne eines nachhaltigen Städtebaus achtet das Unternehmen zudem auf eine ansprechende Eingliederung der Gebäude in das Stadtbild und bezieht Grünflächen sowie Geschäfte in die Planung mit ein.

 Mehr Informationen siehe Infokasten
Modulare Unterkünfte S. 64

Quartier am Rathauspark – die Neubauvorhaben Rathausstraße 12 und Frankfurter Allee 135

Startschuss für ein neues Quartier: Um den Lichtenberger Rathauspark soll ein modernes Wohnquartier entstehen, wodurch an zentraler Stelle im Stadtbezirk Lichtenberg ein wichtiger städtebaulicher Entwicklungsimpuls gegeben wird. An diesem Standort setzt die HOWOGE zwei Neubauvorhaben um: die Projekte „Rathausstraße 12“ und „Frankfurter Allee 135“, die über den Rathauspark und gemeinsame Grün- und Außenanlagen zu einem Quartier verbunden werden.

RATHAUSSTRASSE 12: NACHHALTIG-INNOVATIVES KONZEPT ÜBERZEUGT JURY

Die Jury überzeugte das Nutzungs- und Bebauungskonzept – und das Unternehmen hat somit die große Chance, das Quartier, das als „Tor zu Lichtenberg“ gilt, städtebaulich mitzugestalten.

Das Neubauprojekt „Rathausstraße 12“ umfasst die Herrichtung des geschichtsträchtigen Bestandsgebäudes der alten Feuerwache und einen Neubau mit fünf Vollgeschossen und einem ausgebauten Dachgeschoss. Das Projekt beinhaltet den Bau von 136 Wohnungen sowie einer integrativ arbeitenden Kindertagesstätte für rund 100 Kinder.

Die äußerst komplexe Planungs- und Organisationsphase ist eine Herausforderung, für die sich die HOWOGE gut vorbereitet sieht. Nach dem „Gewinn“ des Grundstücks nahmen verschiedene, parallel laufende Prozesse und Abstimmungen an Fahrt auf; im Dezember 2015 erfolgte der erste Spatenstich. Die Fertigstellung ist für das dritte Quartal 2017 geplant.

DAS BERLINER KONZEPT- VERFAHREN

Der Verkauf des circa 6.000 m² großen Grundstücks an der Rathausstraße 12 erfolgte im Konzeptverfahren: Das entscheidende Kriterium war das von den bietenden Unternehmen anonym vorgelegte differenzierte Nutzungskonzept. Gefordert für die Lichtenberger Rathausstraße 12 waren preisgünstiger Wohnraum, eine Kindertagesstätte, eine zeitgemäße Architektur, der Umgang mit dem identitätsstiftenden Bestandsbau der alten Feuerwache sowie eine energetisch nachhaltige Umsetzung. Die Vergabekriterien wurden durch eine Punktematrix transparent gestaltet. Durch das Konzeptverfahren – initiiert vom Liegenschaftsfonds Berlin – wurden die Interessen Lichtenbergs für diesen Standort gewahrt; Fachleute des Bezirks waren an der Bewertung der eingereichten Konzepte beteiligt. Das früher angewandte Höchstpreisprinzip (derjenige Bieter gewinnt, der den höchsten Preis für das Grundstück bietet) kam nicht mehr zum Zuge – mit dem HOWOGE-Konzept wird hier das beste Konzept für den Standort realisiert.

DAS HOWOGE-KONZEPT FÜR DIE RATHAUSSTRASSE 12

STÄDTEBAULICHE IDEE	ARCHITEKTURKONZEPT	NUTZUNG NEUBAU	UMNUTZUNG EHEM. FEUERWACHE
Eigenständiges Ensemble mit Bezug zur Nachbarschaft (Grundfigur Rathaus)	5- bis 6-geschossige Häuser	Mix aus kleinen und großen Wohnungen	Gastronomie im EG
Klare Kante zum Rathauspark	Leicht differenzierte, zusammenhängend gestaltete Fassaden	Kita für 100 Kinder mit Freifläche in Richtung Rathauspark	12 Mietwohnungen im OG
„Giebelmotiv“ aus Gründerzeit	Erschließung außen über Rathausstraße bzw. südlich durch das neue Quartier	124 (von 136) Wohneinheiten Neubau, je mit Balkon / Loggia / Terrasse	
Rückbau der zweigeschossigen Nebengebäude samt ehemaligem Bunker	Ruhiger Innenhof	Wohnungsgrößen: 36 bis 93 m ²	
Freistellen der ehemaligen Feuerwache	Tiefgaragenzufahrt über Rathausstraße	Tiefgarage mit 75 Stellplätzen	
		Fahrradstellplätze, Flächen für Kinderwagen, Mieterkeller	
		Etwa 40 geförderte Wohnungen zu 6,50 €/m ²	

Frankfurter Allee 135: Vernetzung zur „Stadt der kurzen Wege“



30 %

der Wohnungen mit Belegungsbindung
zu 6,50 € / m²

WOHNUNGSSCHLÜSSEL

240 Wohnungen
45%: 1- bis 2-Zimmer-Wohnungen
55%: 3- bis 4-Zimmer-Wohnungen
Tiefgarage mit 104 Stellplätzen

WOHNUNGSGRÖSSE

36 bis 91 m²

GEWERBE- UND BÜROFLÄCHEN

9.500 m²

In unmittelbarer Nähe zum Rathauspark entsteht ab 2017 ein zweites Neubauprojekt der HOWOGE für dieses Viertel: die „Frankfurter Allee 135“. Beide Neubauprojekte werden später durch Außenanlagen, Wege und stille Plätze mit dem Rathauspark zu einem Quartier verbunden, um eine „Stadt der kurzen Wege“ zu prägen.

Im Jahr 2013 führte die HOWOGE für das gesamte Plangebiet einen städtebaulichen Realisierungswettbewerb durch. Ziel war es, das bisher größtenteils unbebaute Gebiet zu einem Wohnquartier mit Gewerbeanteil zu entwickeln, also eine sogenannte Nutzungsmischung anzustreben. Der Siegerentwurf schlägt eine räumlich differenzierte Gliederung des Gesamtareals mit verschiedenen Gebäudetypen und -reihungen vor: Im Kreuzungsbereich soll es eine Gebäudestruktur geben, die die typische Berliner Blockrandstruktur mit einem Hochhaus kombiniert und so auch die bisher in Grünflächen auslaufende große Straßenkreuzung städtebaulich mit einer prägnanten Kante fasst und zur bestehenden Nachbarbebauung vermittelt. Ein 17-geschossiges Hochhaus nimmt die Höhe der Nachbarschaft an der Frankfurter Allee auf. Drei punktförmige Wohngebäude bilden gemeinsam mit den anderen Häusern eine klare Baulinie zum Rathauspark. Dabei übernimmt der fünf- bis siebengeschossige Blockrand (mit Gewerbe- und Büroflächen) an der Kreuzung Frankfurter Allee / Möllendorffstraße auch die Funktion eines „Lärmschutzwalls“ für die Wohnungen, die dem grünen Innenhof und dem Rathauspark zugewandt sind.

Das geplante Hochhaus wird im Erdgeschoss Einzelhandelsgeschäfte und Gastronomie beherbergen und in höheren Etagen Büro- und Gewerbeflächen; Wohnungen wird es ab dem 7. Obergeschoss (im Turm) und zum ruhigen Blockinnenbereich geben. Auch die Unternehmenszentrale der HOWOGE soll nach der geplanten Fertigstellung des Neubauprojektes im Jahr 2019 in Büros des neu entstehenden Rathausquartiers umziehen.

Direkt an der städtischen Kreuzung von Frankfurter Allee und Möllendorffstraße befindet sich der Stefan-Heym-Platz mit seinem denkmalgeschützten Fischerbrunnen. Da Platz und Brunnen bei der ansässigen Bewohnerschaft äußerst beliebt sind, rief die HOWOGE anlässlich der Neugestaltung des Areals zu einer **Bürgerbeteiligung** auf. Der Stefan-Heym-Platz wird somit als Platz am Eingang Lichtenbergs, als beliebter städtischer Aufenthaltsort, als Eingang zum „Quartier am Rathauspark“ und ab 2019, sollte der Umzug erfolgt sein, auch auf dem Weg zur Zentrale der HOWOGE von vielen Bürgern, Mietern und Mitarbeitern der HOWOGE genutzt.



Mehr Informationen siehe „Bürgerbeteiligung“ S. 69

Offen für Innovationen: das Plus Energie-Projekt „Powerhouse“


Im Technologiepark Adlershof entsteht derzeit ein neuer urbaner Kiez für rund 2.500 Menschen: das Quartier „Wohnen am Campus“. Verschiedene Bauherren errichten auf dem 14 Hektar großen Areal nördlich der Rudower Chaussee circa 1.100 Wohneinheiten.

Die HOWOGE ist hier mit dem Plus Energie-Pilotprojekt „Powerhouse“ vertreten: Sie erwarb vom Projektentwickler Laborgh Investment GmbH fünf Häuser, die mehr Energie produzieren, als sie verbrauchen, und dem Standard „Effizienzhaus Plus“ des Bundesumweltministeriums entsprechen.



Mit dem Plus Energie-Projekt „Powerhouse“ setzen wir im Berliner Mietwohnungsbau neue Maßstäbe. Dessen positive Energiebilanz ermöglicht es, die Nebenkosten niedrig zu halten.

Für die HOWOGE ist dieses Projekt Teil ihres Entwicklungsprozesses im Umgang mit erneuerbaren Energien – mit dem langfristigen Ziel, deren Anteil bei weiteren Bauprojekten zu erhöhen.

 Mehr Informationen siehe „Energie-management: höhere Effizienz und mehr Einsatz erneuerbarer Energieträger“ S. 65

Beim Plus Energie-Projekt „Powerhouse“ handelt es sich um fünf Häuser mit insgesamt 128 Wohneinheiten, die zwischen der Newtonstraße, der Wilhelm-Hoff-Straße und dem Alexander-von-Humboldt-Weg entstehen in Berlin-Adlershof. Das Energiekonzept ermöglicht für die zukünftigen Mieter ein energieoptimiertes nachhaltiges Wohnen: Die Häuser verfügen über eine ausgezeichnet gedämmte Gebäudehülle und eine hocheffiziente Lüftungsanlage mit Wärmerückgewinnung. Dadurch haben sie einen sehr geringen Wärmebedarf.



Die klimaneutrale Stadt im Jahr 2050 ist ein sehr attraktives Ziel – und die dezentrale Stromerzeugung mit beispielsweise Kraft-Wärme-Kopplung oder Photovoltaik sind wichtige Bausteine dazu. Wenn wir dies in unseren Neubauquartieren etablieren können, bedeutet das auf jeden Fall günstigere Strompreise für unsere Mieterschaft.“

Matthias Schmitz-Peiffer,
Geschäftsführer HOWOGE Wärme GmbH

Durch Anlagen für Solarthermie (zur Wärmeerzeugung) und Photovoltaik (zur Stromerzeugung) auf den Dachflächen wird das „Powerhouse“ zu einem Kraftwerk. Die Energiebilanz ist positiv: Die jährliche Produktion von Wärme und Strom ist höher als der Energiebedarf der energetisch optimierten Gebäude. Geplant ist, den vor Ort erzeugten Strom vorrangig als Quartierstrom anzubieten (Details dazu siehe Infokasten S. 31). Überschüssiger Strom wird in das öffentliche Stromnetz eingespeist, Überschusswärme ins Fernwärmenetz.

Die Gebäude erreichen den KfW-Effizienzhaus-Standard 55. Da sowohl ein negativer Jahres-Primärenergiebedarf als auch ein negativer Jahresendenergiebedarf vorliegen, ist das Projekt darüber hinaus berechtigt, das vom Bundesumweltministerium eingeführte Label „Effizienzhaus Plus“ zu tragen.

Die Mieterschaft profitiert von geringen Nebenkosten: Die Kosten für Heizung und Warmwasser werden bei monatlich etwa 0,40 €/m² liegen (zum Vergleich: Der Durchschnittswert der warmen Betriebskosten 2014 beträgt bei den Berliner BBU-Mitgliedsunternehmen 0,87 €/m² / Monat; Quelle BBU-Betriebskostendatenbank 2014). Der Baustart der Häuser erfolgte im März 2016. Die schlüsselfertige Übergabe an die HOWOGE ist für das Jahr 2018 geplant.

Anschließend beginnt für die HOWOGE die Phase der Auswertung in wirtschaftlicher und energetischer Hinsicht. Analysiert wird darüber hinaus auch die Akzeptanz durch die Mieter und ihr Umgang mit den Neuerungen. Vorteil dieses Projekts: Die HOWOGE kann hier den Betrieb von Anlagen für Solarthermie und Photovoltaik erproben sowie Erfahrungen mit innovativen Wärmekonzepten sammeln.

Mittelfristig will die HOWOGE die durch das Plus Energie-Projekt „Powerhouse“ gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um erfolgreiche Elemente als Standard in andere Neubauprojekte zu übernehmen. Bereits bei deren Planung sollen erneuerbare Energien und moderne Technologien berücksichtigt werden. Schon bei den städtebaulichen Entwürfen müssen integrierte Konzepte für die energetische Planung entwickelt werden, um beispielsweise den verfügbaren Solargewinn eines Quartiers von vornherein zu optimieren.

Die Entscheidung, welchen energetischen Standard die HOWOGE zukünftig bei neuen Gebäuden erfüllt, ist vor allem eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Denn höhere Energiestandards ziehen auch immer eine komplexe Haustechnik mit entsprechendem Wartungs- und Instandhaltungsaufwand nach sich. Richtschnur für die HOWOGE als landeseigene Wohnungsbau-gesellschaft ist immer die Endmiete, die bezahlbar bleiben muss.

Für die HOWOGE als Vermieter könnte es ein Ansatz sein, Strom an ihre Mieter zu verkaufen. Für die Mieter wäre das erst einmal ungewohnt: Sie kauften ihren Strom dann nicht mehr bei einem kommunalen oder privaten Stromanbieter, sondern bei ihrem Vermieter. Dafür könnten sie vom günstigen Strompreis profitieren. Denn Strom aus dezentraler Energiegewinnung wie Kraft-Wärme-Kopplung (Blockheizkraftwerke) sowie Photovoltaikanlagen in eigenen Wohnquartieren ist noch von der Stromsteuer befreit und kann ab 2017 teilweise von der EEG-Umlage entbunden werden. Erste Erfahrungen sammelte die HOWOGE mit ihrem Quartierstromprojekt in der Rummelsburger Straße. Mit der Inbetriebnahme des Blockheizkraftwerks ermöglicht die HOWOGE rund 300 Haushalten, günstig Wärme und Strom zu beziehen.

Die HOWOGE hat perspektivisch das Ziel, den Mietern Strom im unteren Preisbereich zur Verfügung zu stellen.



PLUS ENERGIE-PROJEKT „POWERHOUSE“

DATEN & FAKTEN

Größe des Grundstücks	Ca. 8.200 m ²
Wohnfläche	Ca. 8.500 m ²
Wohneinheiten	128 Mietwohnungen (40 barrierefrei)
Wohnungsschlüssel	2- bis 4-Zimmer-Wohnungen
Wohnungsgröße	30 bis 100 m ²
Gebäude	Fünf Gebäude mit drei Vollgeschossen
Stellplätze	28 Stellplätze (Carports), Ladestation für E-Mobilität geplant
Besonderheit	Plus-Energie-Standard / „Effizienzhaus Plus“ (gem. BMUB, Stand Juni 2014)
Energiebedarf	Endenergie: – 0,20 kWh / m ² p. a.* Primärenergie: – 0,38 kWh / m ² p. a.*
Energieträger	Thermische Solarkollektoren zur Warmwassergewinnung Photovoltaik-Elemente zur Stromgewinnung
Energierückgewinnung	Wärmerückgewinnung mit Wirkungsgrad von 80% durch moderne Lüftungsanlage
Jahresbilanz	Strom: – 1.244 kWh p. a.* Wärme: – 364 kWh p. a.*
Baustart	März 2016
Fertigstellung	2018

* kWh = Kilowattstunde; p. a. (per annum, jährlich)

Langfristig gedacht: nachhaltige Baumaterialien

SCHADSTOFFARMES MATERIAL BEI BAU UND SANIERUNG

- Die HOWOGE hat sich zum Ziel gesetzt, möglichst schadstofffreie Baumaterialien zu verwenden, damit bei einer späteren Entsorgung keine Schadstoffe freigesetzt werden.
- Bei der Auswahl der Baumaterialien wird auf Nachhaltigkeit geachtet – vor allem bei Dämmstoffen, deren Entsorgung mit erheblichem Aufwand verbunden ist.
- Die HOWOGE hat in ihrer über 20-jährigen Sanierungsphase im Gesamtwohnungsbestand zahlreiche Erfahrungen mit verschiedenen Dämmstoffen gesammelt: von Wärmedämmverbundsystemen mit Polystyrol oder mineralischen Dämmstoffen bis hin zu Vorhangfassaden oder Wärmedämmputzen.

- Zur Verbesserung des vorbeugenden Brandschutzes hat sich die HOWOGE dazu entschieden, für ihre Wohngebäude zukünftig fast ausschließlich mineralische Dämmstoffe, trotz höherer Kosten, zu verwenden. Damit wird nicht nur der Brandschutz verbessert, sondern auch das Wohnklima positiv beeinflusst.
- An verschiedenen Hochhäusern hat sich die HOWOGE für Vorhangfassaden entschieden, da diese langlebiger als Wärmedämmverbundsysteme sind und sich somit der Zyklus der Instandsetzung verlängert.

 Mehr Informationen siehe DNK-Kriterium 4 auf S. 77



LANGLEBIGES MATERIAL MIT GERINGEN UNTERHALTUNGSKOSTEN

- Jeder Neubau geht in den Bestand der HOWOGE über und muss irgendwann auch instand gesetzt werden. Bei der Materialauswahl wird das von Anfang an berücksichtigt; vorgeschriebene Mindestqualitäten sollen die späteren Unterhaltungskosten gering halten.
- Die Vorgabe seitens des Bereiches Technisches Management an die Planung lautet, dass während der ersten 15 bis 20 Jahre keine größere Sanierung notwendig werden darf. Für diesen Zeitraum soll die Lebensdauer der verwendeten Bauteile mindestens garantiert werden können. Es dürfen höchstens sogenannte Kleinstinstandhaltungen anfallen oder periodische Instandsetzungen für verkürzte Zyklen wie beispielsweise der Anstrich der Treppenhäuser.



Wir verbauen qualitativ hochwertige Materialien, die langlebig und schadstoffarm sind. Bei der Materialauswahl entscheiden wir anhand moderner Standards – beim Dämmstoff ebenso wie bei der Fliese.



Gudrun Höfs,
Technisches Management,
Projektleiterin

- Die periodische Instandsetzung wird in Abhängigkeit vom Lebenszyklus und dem Zustand eines Bauteils vorausschauend geplant. Der Zustand der Bauteile wird in regelmäßigen Abständen bezogen auf den Lebenszyklus geprüft, bei Bedarf wird dann die Instandsetzung geplant. Für Dächer und Fassaden werden beispielsweise Lebenszyklen von 20 Jahren angesetzt.
- Auch bei kleineren Bauteilen achtet die HOWOGE auf lange Haltbarkeit. Fußbodenfliesen beispielsweise müssen einen bestimmten Härtegrad haben; durchgefärbte Fliesen werden bevorzugt, da kleinere Schäden weniger auffällig sind. Bei Mischbatterien legt das Unternehmen Wert auf langlebige keramische Bauteile. Ähnliche Kriterien betreffen Pumpen oder Bestandteile von Aufzügen.

- Die HOWOGE lässt ihre Gebäude und die Außenanlagen regelmäßig kontrollieren, um die hohe Wohnqualität durch vorbeugende Instandsetzungsmaßnahmen zu erhalten.

SORGFÄLTIGE ENTSORGUNG VON BELASTETEN BAUSTOFFEN

- Beim Thema Altlasten arbeitet die HOWOGE mit höchster Sorgfalt.
- Gibt es bei einer Baumaßnahme oder Sanierung Altlastenverdachtsfälle, erfolgt eine sogenannte Beprobung mit anschließender Laboruntersuchung.
- Werden Altlasten festgestellt, beauftragt die HOWOGE für die Beseitigung dieser Fachunternehmen, die eine sachgerechte Entsorgung sicherstellen und auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften achten.

- Zur Dokumentation und elektronischen Nachweisführung für die Entsorgung gefährlicher Abfälle bedient sich das Unternehmen des Portals ZEDAL.
- Mitarbeiter des Technischen Managements begleiten das elektronische Nachweisverfahren.

Portfoliomanagement als zentrale Schnittstelle im Unternehmen

Der Unternehmensbereich Portfoliomanagement fungiert zentral zwischen nahezu allen Unternehmensbereichen – vom Neubau-Team über das Controlling bis hin zur Geschäftsführung. Durch seine zentrale Stellung wirkt es integrierend zwischen neuen und bewährten Teams.

Seitdem sich die HOWOGE auf Wachstumskurs befindet, steht der Bereich Portfoliomanagement im Zentrum vieler Unternehmensprozesse. Das Team ist beispielsweise Dreh- und Angelpunkt für jedes Ankaufsprojekt und begleitet es vom Grundstückankauf bis zum Übergang ins Bestandsmanagement. Arbeiteten vor wenigen Jahren nur zwei Mitarbeiter im Portfoliomanagement, sind es heute zehn Beschäftigte mit den unterschiedlichsten Aufgaben wie z. B. der operativen und strategischen Planung aller Bestandsobjekte oder den Investitionsrechnungen.

Die größte Herausforderung für die neuen Mitarbeiter war es, die neu definierte Rolle des Bereiches im Unternehmen zum Tragen zu bringen. Die Portfoliomanager müssen vor allem über gute kommunikative Fähigkeiten verfügen, damit die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen wie dem Technischen Management oder dem Bestandsmanagement reibungslos funktioniert.

Da die Wachstumsoffensive eine strategische Aufgabe ist, erfüllt das Portfoliomanagement nicht zuletzt auch die Funktion eines „verlängerten Arms“ der Unternehmensleitung. Der zentral angelegte Bereich flankiert die von der Führungsetage initiierten Strategien, indem sie Investitionsbudgets und Ertragspotenziale immer im Abgleich mit dem kaufmännischen Bereich steuert.

ENGE VERZÄHNUNG BEI NEUBAUPROJEKTEN

Wachstum erreicht die HOWOGE durch drei Strategien: erstens durch die Akquisition von bebauungsfähigen Grundstücken und deren Bebauung, zweitens durch Ankäufe von Bestandsgebäuden, die ins Portfolio passen, und drittens durch den Zukauf von Projektentwicklungen anderer Anbieter. Das Beispiel Neubau auf angekauften Grundstücken zeigt, wie eng verzahnt das Portfoliomanagement mit den anderen Unternehmensbereichen zusammenarbeitet:

Bei einem Neubauprojekt wird zunächst ein geeignetes Grundstück identifiziert und durch den Bereich Development / Neubau werden Vorprüfungen durchgeführt: Der Neubaubereich arbeitet z. B. eine Machbarkeitsstudie zur errichtbaren Baumasse auf diesem Grundstück aus; das Portfoliomanagement erstellt Wirtschaftlichkeitsberechnungen und prüft, ob der geforderte Grundstückspreis von der HOWOGE finanzierbar ist. Weiterhin erstellen die Bereiche Neubau und Portfoliomanagement für die Geschäftsführung eine Vorlage für den Aufsichtsrat. Nach dessen Zustimmung wird das Grundstück gekauft.

Dann beginnt die konkrete Projektarbeit für den Neubaubereich. Jedes Projekt hat einen verantwortlichen Neubauprojektleiter, der gemeinsam mit dem Projektteam die interne und externe Kommunikation und Koordination sicherstellt.

Je nach Größe des Bauvorhabens werden unterschiedliche Vergabeverfahren gewählt wie z. B. ein Generalübernehmer (GÜ)-Modell oder das Generalplanermmodell mit anschließenden Einzelvergaben. In den jeweiligen Verfahren werden durch den Neubaubereich mit zunehmender Planungssicherheit die konkreten Projektbudgets entwickelt. Die Durchführung des Projektes bedarf einer objektkonkreten Projekt- und Budgetfreigabe durch den Aufsichtsrat. Anschließend kann der Bau beginnen. Für das interne Projektcontrolling ist im Bereich Neubau das Kostencontrolling verantwortlich. Gemeinsam mit dem Portfoliomanagement werden im Laufe des Projektes alle Vergaben bezüglich der Einhaltung des Budgets kontrolliert, um ggf. rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können.



Nachhaltig heißt für das Portfoliomanagement, die Wirtschaftlichkeit eines Projektes langfristig zu gewährleisten. Schließlich steht ein Haus nicht nur fünf, sondern mehr als 80 Jahre.

Kurz vor Bauende steht u. a. die Vorbereitung der Vermietung an. Im Projektteam werden alle notwendigen vorbereitenden Arbeiten besprochen und an die verantwortlichen Bereiche delegiert. Unter anderem werden technische Daten, Grundrisse und Wohnflächen benötigt, um die Daten in das Bestandssystem einzuspielen und die Mietverträge eröffnen zu können. Neben den technischen Daten werden

auch die geplanten Sollmieten einge-
spielt, damit die Vermieter vor Ort die
Neuvermietungen mindestens zu diesen
Mieten vornehmen, um auch auf der
Ertragsseite die Wirtschaftlichkeit des
Bauvorhabens sicherzustellen.

Gegenüber dem **Investitionscontrolling** hat
das Portfoliomanagement eine Rechen-
schaftspflicht: Es muss jederzeit darlegen
können, auf welcher Grundlage Entschei-
dungen getroffen wurden. Förderanträge
für Neubauvorhaben werden gemeinsam
mit dem kaufmännischen Bereich gestellt.

i Mehr Informationen siehe Immobilien-
integrationsteam / Neubauvermietungsteam
S. 48 / 49, langfristige Unternehmens-
planung S. 58

Campus Ohlauer Straße – Integration von Anfang an

**Integration von Anfang an mitdenken:
Das ist die Leitidee für das Bauprojekt
„Campus Ohlauer Straße“. Der geplante
Neubau der HOWOGE im Bezirk Fried-
richshain-Kreuzberg ist zugleich ein
Integrationsprojekt.**

Auf dem 3.900 m² großen Grundstück wird
ein beispielhaftes Integrationsprojekt kon-
zipiert, in dem unterschiedliche Wohnfor-
men für soziale Nutzungen, für Studenten,
für geflüchtete Menschen und Wohnun-
gen / WGs für wohnungslose Frauen mit
Kindern räumlich vernetzt werden. Darüber
hinaus werden die öffentliche Else-Ury-
Bibliothek und eine Fahrradtiegarage in
das Projekt integriert.

Die innovativen Wohnstrukturen mit effizien-
ten Grundrissen werden vielen Menschen
ein zum Teil erstes sicheres und bezahlbares
Zuhause in Berlin bieten.

Außenraum und Gebäude bilden eine wech-
selseitige Struktur, die durch Nähe Nach-
barschaften provoziert und erlebbar macht.

Nutzungsvielfalt ist garantiert: mit der
öffentlichen Kiezbibliothek Else-Ury – die
dann barrierefrei und mit verdoppelter Flä-
che ihren Besuchern Platz bietet. Weiterhin
gibt es einen Gemeinschafts- und Veran-
staltungsraum sowie als Pilotprojekt eine
Fahrradtiegarage, in der 350 Fahrräder
Platz finden. Angestrebter Baubeginn ist
Anfang 2017.



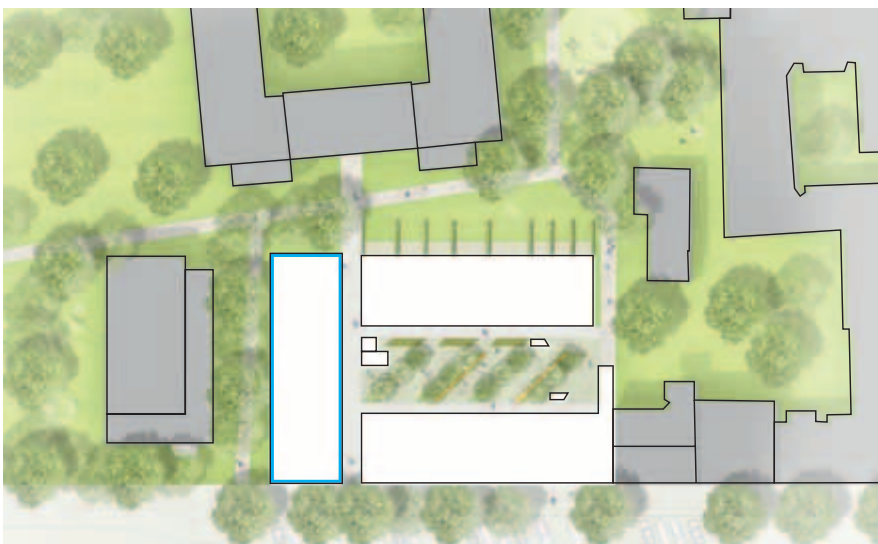
140

Wohneinheiten

WOHNUNGEN FÜR

geflüchtete Menschen: 35 (28 %)
wohnungslose Frauen mit Kindern: 12 (5 %)
Studierende: 56 (32 %)

Sozialwohnungen: 37 (35 %)




- Bestandsgebäude
- Neubauprojekt HOWOGE
- Bibliothek im Erdgeschoss

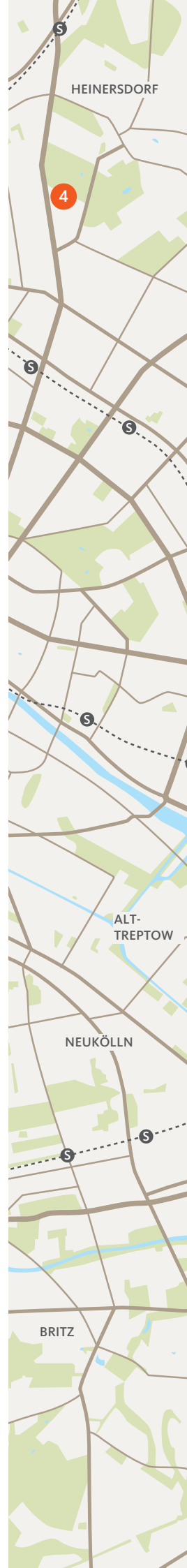
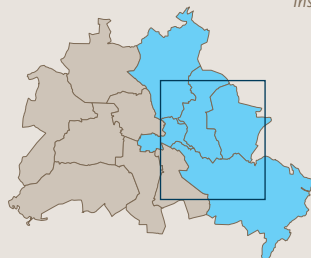
Neubau im Überblick

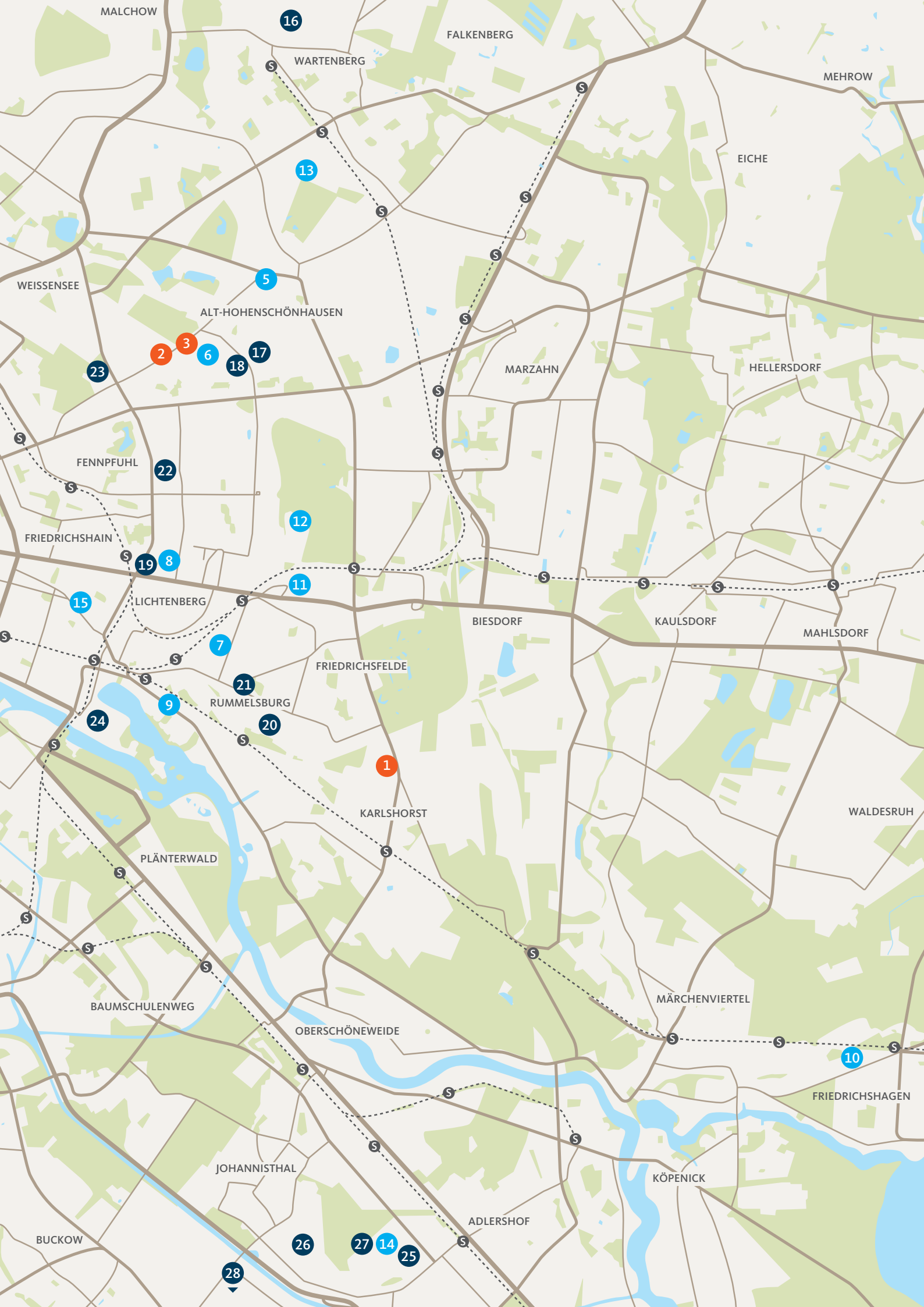
- | | |
|---|---|
| <p>1 Treskow-Höfe, Lichtenberg
414 WE, Bauzeit Mai 2013 bis Juni 2015</p> <p>2 Konrad-Wolf-Straße 78 – 82c, Lichtenberg
157 WE, Bauzeit September 2013 bis Februar 2015</p> <p>3 Küstriner Str. 18 / Reichenberger Str. 4 / 5, Lichtenberg
108 WE, Bauzeit Juli 2014 bis März 2016</p> <p>4 Treskowstraße 26 – 28, Pankow-Heinersdorf
77 WE, Bauzeit Dezember 2014 bis August 2016</p> <p>5 Gärtnerhof, Lichtenberg
ca. 172 WE, Bauzeit Mai 2015 bis voraussichtlich Dezember 2016</p> <p>6 Küstriner Str. 17 / Reichenberger Str. 6, Lichtenberg
ca. 76 WE, Bauzeit November 2015 bis voraussichtlich 2017</p> <p>7 Eitelstraße / Münsterlandstraße, Lichtenberg
ca. 106 WE, Bauzeit November 2015 bis voraussichtlich 2017</p> <p>8 Rathausstraße 12, Lichtenberg
ca. 136 WE, Bauzeit November 2015 bis voraussichtlich 2017</p> <p>9 Hauptstraße 51 – 59, Lichtenberg
ca. 313 WE, Bauzeit Oktober 2015 bis voraussichtlich 2017</p> <p>10 Stillerzeile 14 – 28, Treptow-Köpenick
ca. 87 WE, Bauzeit Januar 2016 bis voraussichtlich 2018</p> <p>11 Rosenfelder Ring 13, Lichtenberg
ca. 113 WE, Bauzeit März 2016 bis voraussichtlich 2017</p> <p>12 Lindenhof, Gotlindestraße 2, Lichtenberg
ca. 583 WE, Bauzeit Juni 2016 bis voraussichtlich 2018</p> <p>13 Mühlengrund, Rüdickenstraße 33, Lichtenberg
ca. 170 WE, Bauzeit Februar 2016 bis voraussichtlich 2018</p> <p>14 Powerhouse, Treptow-Köpenick
ca. 128 WE, Bauzeit März 2016 bis voraussichtlich 2017</p> | <p>15 Freudenbergareal, Friedrichshain-Kreuzberg
ca. 125 WE, Bauzeit Dezember 2015 bis voraussichtlich 2018</p> <p>16 Hagenower Ring 16 – 22 / Kirschgarten 2, Lichtenberg
Bauzeit voraussichtlich 2016 bis 2017</p> <p>17 Genslerstraße 17, Lichtenberg
ca. 188 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2019</p> <p>18 Neustrelitzer Straße 65, Lichtenberg
ca. 105 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2019</p> <p>19 Frankfurter Allee 135, Lichtenberg
ca. 240 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2019</p> <p>20 Dolgenseestraße 32 – 33, Lichtenberg
ca. 119 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2018</p> <p>21 Sewanstraße / Salzmannstraße,
Lichtenberg</p> <p>22 Paul-Zobel-Straße 9 – 10, Lichtenberg
ca. 70 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2018</p> <p>23 Am Volkspark Prenzlauer Berg, Lichtenberg
ca. 200 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2019</p> <p>24 Glasbläserallee, Friedrichshain-Kreuzberg
ca. 98 WE, Bauzeit voraussichtlich
November 2017 bis April 2019</p> <p>25 Urbaner Holzbau, Treptow-Köpenick
ca. 42 WE, Bauzeit voraussichtlich 2017 bis 2018</p> <p>26 Straße Am Flugplatz, Treptow-Köpenick
ca. 250 – 300 WE, Bauzeit voraussichtlich 2018 bis 2019</p> <p>27 Hermann-Dorner-Allee, Treptow-Köpenick
ca. 400 WE, Bauzeit voraussichtlich 2018 bis 2020</p> <p>28 Anne-Frank-Straße 6, 8, 10, Treptow-Köpenick
ca. 400 WE, Bauzeit voraussichtlich 2019 bis 2021</p> |
|---|---|

- Fertiggestellt
- Im Bau
- In konkreter Planung
(Stand 30.6.2016)

 Mehr Informationen siehe Klappseite
„Kennzahlen“ vorne im Bericht

Insgesamt über 5.000 Wohnungen





MALCHOW

16

FALKENBERG

WARTENBERG

MEHROW

EICHE

WEISSENSSEE

5

ALT-HOHENSCHÖNHAUSEN

2

3

6

17

18

23

MARZAHN

HELLERSDORF

FENNPFUHL

22

FRIEDRICHSHAIN

19

8

12

11

15

LICHTENBERG

7

BIESDORF

KAULSDORF

MAHLSDORF

FRIEDRICHSFELDE

RUMMELSBURG

21

20

1

KARLSHORST

WALDESRUH

PLÄNTERWALD

BAUMSCHULENWEG

OBERSCHÖNEWEIDE

MÄRCHENVIERTEL

10

FRIEDRICHSHAGEN

JOHANNISTHAL

KÖPENICK

BUCKOW

26

27

14

25

28

ADLERSHOF




6,50 € / m²

Startmiete bei Neubauprojekten
der HOWOGE

STANDARDISIERUNG VON WOHNRAUM

1. Wirtschaftlichkeit, d. h. Sicherung von bezahlbarem Wohnraum
2. Langfristige Marktakzeptanz und Marktattraktivität
3. Produktsicherheit im Sinne eines wirtschaftlichen Betriebs und der Instandhaltung
4. Absicherung von technisch und energetisch nachhaltigen Konzepten

Quelle: Wir bauen für Berlin, Die Landeseigenen, 2016



58.651

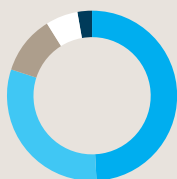
WOHNEINHEITEN IM EIGENEN BESTAND

(Stand 1.4.2016)



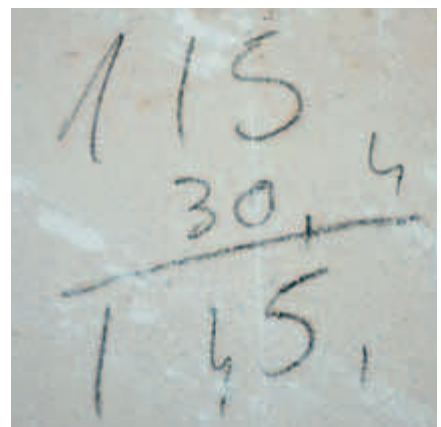
Die Berliner Haushaltsgrößen

2016



49%	●	1-Personen-Haushalt	881.613
31%	●	2-Personen-Haushalt	555.758
11%	●	3-Personen-Haushalt	198.155
6%	●	4-Personen-Haushalt	108.215
3%	●	5-Personen-Haushalt	51.195

Quelle: Wir bauen für Berlin, Die Landeseigenen, 2016, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg





Von links nach rechts:
Stefan Schautes,
Leiter Neubau;
Jens Wadle,
Leiter Development,
stellv. Leiter Neubau

MEHR ALS DIE SUMME ALLER TEILE – GEWOHNT MOTIVIERT

Um ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht zu werden, wird die HOWOGE bis zum Jahr 2025 ihren Wohnungsbestand auf 73.000 Wohnungen erweitern. Der Wandel des Unternehmens vom Bestandsverwalter zum Neubaumanager bringt für die Belegschaft auch Veränderungen mit sich. Zeitgleich ändern sich interne Arbeitsprozesse durch die notwendige zunehmende Digitalisierung. Die beiden Geschäftsführerinnen Stefanie Frensch und Sophia Eltrop erklären, wie die HOWOGE auf die neuen Herausforderungen reagiert.



Von links nach rechts:

Sophia Eltrop ist seit April 2011 Geschäftsführerin der HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH. Bei der HOWOGE verantwortet sie die Bereiche Finanzen und Controlling, Personal und Recht sowie IT und Organisation.

Stefanie Frensch ist seit April 2011 Geschäftsführerin der HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH. Sie ist für das Portfolio- und Bestandsmanagement, das Immobilientransaktionsgeschäft sowie das Technische Management, den Neubau und die Unternehmenskommunikation zuständig.

Interview mit der Geschäftsführung zum Thema Wandel: Jeder wird gebraucht!

Interview | **Geschäftsführung HOWOGE**

Angesichts des anhaltenden Zuzugs ist in Berlin die Versorgung der Bevölkerung mit bezahlbarem Wohnraum zu einem der wichtigsten und dringendsten Themen geworden. Mit der Neuordnung der Wohnraumversorgung in Berlin haben die kommunalen Wohnungsbaugesellschaften wie die HOWOGE den Auftrag erhalten, neuen Wohnraum zu schaffen. Wie gehen Sie diese Aufgabe an?

Stefanie Frensch: Das geforderte Wachstum werden wir überwiegend durch Neubauprojekte vorantreiben. Zukäufe von Bestandsimmobilien spielen in Zukunft eine deutlich untergeordnete Rolle. Gleichzeitig müssen wir unserer Rolle als sozialer Vermieter für breite Schichten der Bevölkerung gerecht werden. Wir dürfen dabei zu keinem Zeitpunkt vergessen, dass möglicherweise kurzfristig formulierte Ziele der Politik in Einklang gebracht werden müssen mit unseren langfristigen, nachhaltigen Zielen.

Sophia Eltrop: Die HOWOGE hat bereits über 58.600 Wohnungen im Bestand, ist deutschlandweit und in Berlin einer der größten Vermieter. Dank unseres großen Bestandsgeschäfts sind wir wirtschaftlich stark und können schnell wachsen. Aber wir sehen uns auch Herausforderungen durch grundlegende Änderungen der Arbeitsorganisation gegenüber.

Stefanie Frensch: Ab dem nächsten Jahr wird die HOWOGE mindestens 1.500 Wohnungen jährlich fertigstellen – und mit der gleichen Anzahl natürlich auch jährlich beginnen. Gehen wir von einem Drei-Jahres-Zyklus aus, haben wir immer 4.500 Wohnungen in der Bearbeitung – also entweder in der Planung, im Bau oder in der Fertigstellungs- und Vermietungsphase.

Ein Engpass für noch mehr Wachstum ist die Grundstücksverfügbarkeit: Mehr Neubau bedeutet mehr Grundstücke – und die müssten wir erst einmal finden. Der politische Auftrag umfasst auch, den Anteil der geförderten Wohnungen zu erhöhen. Das ist die Berliner Mischung – ein 30 / 70-Modell, also 30% geförderte Wohnungen. Außerdem werden wir Unterkünfte für geflüchtete Menschen bauen. Dafür wählen wir die zeitsparende modulare Bauweise, die einen hohen Vorfertigungsgrad hat. Planung und Umsetzung dauern zwischen acht und zehn Monaten.

Sophia Eltrop: Die Integration der geflüchteten Menschen in unsere Quartiere ist noch mal eine ganz andere Aufgabe. Dazu haben wir eine Arbeitsgruppe „Neue Mietergruppen“ gegründet, in der unsere Mitarbeiter untereinander Best-Practice-Beispiele austauschen. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, müssen wir unsere Ressourcen „poolen“: Wir vervielfältigen dadurch nochmals unsere Erfahrung und tragen sie in die Breite.

Wie hat es die HOWOGE geschafft, aus dem Stand so viele Neubauprojekte auf den Weg zu bringen?

Stefanie Frensch: In den letzten Jahren haben wir neue Standards und Prozesse entwickelt, durch die wir höchst effizient geworden sind. Wir arbeiten zudem häufig mit großen Generalübernehmern zusammen, um Planung und schlüsselfertigen Bau aus einer Hand zu erhalten.

Die HOWOGE als Bauherrin definiert sehr professionell, was sie will, konzentriert sich auf eine effiziente Zusammenarbeit mit den Vertragspartnern und die Steuerung aller Prozesse. Natürlich haben wir zusätzliches Personal eingestellt. Das Neubauteam hat bereits 19 Mitarbeiter und wächst kontinuierlich. Das gilt ebenso für die flankierenden Bereiche, beispielsweise die Vergabestelle, das Portfoliomanagement oder das Controlling. Eine Scharnierfunktion zwischen Bestandsmanagement und Neubau hat das neu geschaffene Immobilienintegrationsteam inne. Die Erstvermietung der erstellten Wohnungen übernimmt das Neubauvermietungsteam.

Sophia Eltrop: Dabei achten wir darauf, dass das neu eingestellte Personal auch unsere bewährte Unternehmenskultur annimmt, um die HOWOGE voranzubringen. Wir investieren viel in unsere Auszubildenden und haben erstklassige Ausbilder im Haus. Wir bilden unsere langjährigen Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter weiter. Wir sparen nicht an Fortbildungen – im Gegenteil: Wir haben ein großes Budget dafür. Das ist wichtig, um die von außen an uns herangetragenen Aufgaben auch zu bewältigen. Das muss ja auch alles verarbeitet, verstanden und umgesetzt werden. Das geht nicht ohne Investition ins Personal. Die Bauphase beispielsweise muss von verschiedenen Abteilungen rechtlich und kaufmännisch begleitet werden. So hat die Neubauoffensive neue interne Strukturen gefordert, die wir – unterstützt durch unsere langjährigen und erfahrenen Mitarbeiter – entwickelt haben. Mich freut, dass die zusätzlichen Teams von Anfang an integrativ gedacht haben.



Die HOWOGE als Bauherrin definiert sehr professionell, was sie will, konzentriert sich auf eine effiziente Zusammenarbeit mit den Vertragspartnern und die Steuerung aller Prozesse.“

Stefanie Frensch,
Geschäftsführung

Zieht die Wachstumsstrategie der HOWOGE noch weitere strukturelle Veränderungen nach sich?

Stefanie Frensch: Die Umstrukturierung des Bestandsmanagements ist ein großes Organisationsprojekt in unserem Unternehmen. Wir wollen die Organisation fit für den Generationenwechsel der Mieter und für das zukünftige Wachstum machen. Damit schaffen wir es, eine zukunftsorientierte, sehr kundenfreundliche, dienstleistungsorientierte und attraktive HOWOGE zu bleiben. Natürlich ist damit auch die Grundlage gelegt, um das Wachstum mit dem vorhandenen Personalbestand deutlich besser abzubilden.

Im Rahmen der Umsetzung des Wohnraumversorgungsgesetzes führen wir Mieterräte ein. Das Ehrenamt als Mieterrat erfordert die Auseinandersetzung mit technischen und ökonomischen Details, darum werden wir die Kandidaten entsprechend schulen. Ich halte die Mieterräte auch für eine gute Ergänzung innerhalb unseres Unternehmens, eine konstruktive Ergänzung zu unserer Diskussion mit den Aufsichtsräten und dem Gesellschafter.

Wandel und Veränderung kann man ja auch losgelöst von der Wachstumsstrategie betrachten. Beispielsweise beeinflusst ebenfalls die zunehmende Digitalisierung die Arbeitsprozesse in der Wohnungswirtschaft. Inwiefern profitiert die Belegschaft davon?

Sophia Eltrop: Angefangen haben wir mit der Digitalisierung der Mieterakten, die eine ganz wichtige Grundlagenarbeit war: Die elektronische Mieterakte vereinfacht viele Arbeitsprozesse. Wir haben uns über

ein Jahr Zeit genommen, um alle Unterlagen noch einmal in die Hand zu nehmen, zu sortieren und zu sichten, bevor die Dokumente digitalisiert wurden. Die Fortschritte in der IT sind eine große Herausforderung für alle, die aber auch viele Ideen nach sich ziehen: Wir sind inzwischen mittendrin in der Digitalisierung. Die Basis, also die Grundsysteme sind geschaffen. Jetzt denken wir über Anwendungen und Prozesse nach, die darauf aufbauen. Den Umzug auf ein neues Enterprise-Resource-Planning-System – kurz: ERP-System – müssen wir zwangsläufig vollziehen, weil das bisher bei uns eingesetzte System nicht mehr unterstützt wird. Ein neues System bedeutet für uns aber auch einen größeren Gestaltungsspielraum.

Wie stehen die Mitarbeiter zur Einführung neuer IT-Systeme?

Sophia Eltrop: Wir haben Arbeitsgruppen gegründet, um unsere Belegschaft von Anfang an einzubinden. Mit dem Feedback sind wir sehr zufrieden. Der Respekt vor jeder neuen IT-Anwendung ist da, aber ich denke, dass sich jetzt auch viele Mitarbeiter durchaus auf die Veränderungen freuen. Ich glaube, wir gehen den richtigen Weg mit dieser sehr sorgfältigen Vorbereitung auf die Einführung. Die Dinge gründlich anzugehen, bewährt sich auch hier.

Stefanie Frensch: Die Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft macht aber nicht bei unseren internen Systemen halt, es geht auch um externe Kommunikation und Bereitstellung von Informationen. Ein wichtiges Thema ist dabei das Client-Relation-Management, also wie wir mit unseren Kunden kommunizieren.

Eine neue Generation von Mietern möchte ganz unkompliziert zu jeder Tages- und Nachtzeit mit uns in Kontakt treten können. Idealerweise bietet ihnen ein Online-Mieterportal alle Daten von der Betriebskostenabrechnung bis hin zum Mietvertrag. Wir gehen allerdings nicht davon aus, dass sich jeder Mieter freut, wenn alles nur noch elektronisch funktioniert. Daher gibt es auch weiterhin unsere Kundenzentren vor Ort sowie auch Unterlagen per Post – Zusatzleistungen, die nicht mehr überall selbstverständlich sind.

Wenn man über Digitalisierung spricht, muss man natürlich auch über das „intelligente Gebäude“ sprechen, das sowohl dem Vermieter als auch dem Mieter die Chance gibt, die Verbräuche optimal zu steuern.

Die HOWOGE pflegt als landeseigenes Wohnungsbauunternehmen ganz eigene Wertvorstellungen. Hat sich bedingt durch Wachstum und Wandel die Unternehmenskultur verändert?

Sophia Eltrop: Natürlich ringen wir jeden Tag um Orientierung, beispielsweise was das Wohnraumversorgungsgesetz im Detail für die HOWOGE bedeutet. Das sind kontinuierliche Prozesse, denen sich unser Personal aber sehr, sehr engagiert stellt. Die Bereitschaft dazu ist hoch, das haben wir in unserer Mitarbeiterbefragung vor anderthalb Jahren gesehen. Letztlich trägt uns unsere bewährte Unternehmenskultur aber auch durch den Wandel: Diese Bereitschaft, alle Änderungen anzunehmen und sorgfältig zu lösen, war hier schon immer vorhanden.

Alle wissen: Die HOWOGE als Unternehmen muss modern bleiben, ein verlässlicher Arbeitgeber sein und alle Herausforderungen meistern – von Digitalisierung über Personalentwicklung und Ausbildung bis hin zu Neubau und Wohnungsankauf. Unsere Belegschaft hat eine ganz hohe Identifikation mit dem Namen HOWOGE.

Was macht die HOWOGE denn als Arbeitgeber so attraktiv?

Sophia Eltrop: Der Wandel bei der HOWOGE – Digitalisierung, Wohnraumversorgungsgesetz und Neubau – stellt neue Anforderungen; Personalentwicklung ist daher ein Muss. Wir investieren zunächst in unser langjähriges Personal. Wir wissen genau, dass es erst einmal keine besseren als unsere eigenen Leute gibt. Nichtsdestotrotz freuen wir uns natürlich über alle neuen Mitarbeiter, die wir für die HOWOGE gewinnen und begeistern können. Wir sind ein modernes Unternehmen. Wir haben beispielsweise keine Kernarbeitszeit, wir schreiben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht vor, wann sie vor Ort sein sollen. Und wir bieten die Möglichkeit, von zu Hause aus, also im Homeoffice, zu arbeiten – natürlich in Absprache. Für diese Flexibilität sind die Kolleginnen und Kollegen sehr dankbar.

Wie wirkt sich der Wandel – beispielsweise durch die vielen Neubauprojekte – auf das Compliance-Management aus?

Stefanie Frensch: Wir haben ein striktes Vieraugenprinzip. Außerdem haben wir eine klare sogenannte Gewaltenteilung, das heißt, die Vergabeabteilung hat nichts mit der Neubauabteilung zu tun – auch innerhalb der Geschäftsführung ist das getrennt verantwortet. In allen Prozessen achten wir darauf, diese rechtlich einwandfrei und transparent durchzuführen sowie sorgfältig zu dokumentieren.

Aufseiten der Vertragspartner fordern wir das durch Entsprechenserklärungen ein. Die großen Firmen, mit denen wir zusammenarbeiten, haben auch eigene Compliance-Abteilungen und sind dadurch Verhandlungspartner auf Augenhöhe. Compliance ist in unserem Unternehmen zugleich auch Wertemanagement.

Dafür bieten wir unserem Personal unterschiedliche Trainings, wie beispielsweise Resilienz-Training und kollegiale Fallberatung, an. Diese zielen darauf ab, jeden einzelnen Mitarbeiter zu stärken, um den beruflichen Alltag zu meistern. Sie sollen helfen, besser mit Veränderungen zurechtzukommen.



Letztlich trägt uns unsere bewährte Unternehmenskultur aber auch durch den Wandel: Diese Bereitschaft, alle Änderungen anzunehmen und sorgfältig zu lösen, war hier schon immer vorhanden.“

Sophia Eltrop,
Geschäftsführung

Berlin wird kosmopolitischer und bunter – und damit auch die Mieterschaft der HOWOGE. Ein ganz wichtiger Punkt des Wertemanagements betrifft darum das interkulturelle Verständnis seitens unserer Mitarbeiter. Wir haben schon mehrere Kultur-Workshops gemacht, um herauszufinden, was unserer internationalen Mieterschaft wichtig ist.

Der interne und externe Wandel bringt zahlreiche neue Anforderungen mit sich. Wie reagiert die Belegschaft der HOWOGE darauf?

Sophia Eltrop: Die Herausforderungen für das Mitarbeiter- und Führungskräfte team der HOWOGE sind gestiegen – mehr formale Ansprüche im Arbeitsalltag, schwierigere Mieterkonstellationen, eventuell verbunden mit einer anstrengenden persönlichen Situation, was nicht zuletzt auch aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung 2014 hervorging.

Seit fünf Jahren leiten Sie die Geschicke der HOWOGE. Wie haben Sie als Geschäftsführerinnen den Wandel erlebt und wahrgenommen?

Sophia Eltrop: Ich bin angetreten, um dieses Unternehmen zukunftsfähig zu halten. Diesen Erfolg fortzusetzen, das treibt mich an.

Stefanie Frensch: Ich bin zur HOWOGE gekommen, um Wandel und Wachstum voranzutreiben. Etwas anderes wäre für mich als Strategie für dieses Unternehmen nie infrage gekommen, Stillstand und Bewahrung sind definitiv nicht mein Programm.

Flexibilität und Kontinuität gehen beim Personal Hand in Hand



KONTINUITÄT UND BERECHENBARKEIT

Bei den Herausforderungen, die der „Wandel durch Wachstum“ bei der HOWOGE mit sich bringt, hat sich eine unverrückbare Konstante des Unternehmens als besonders förderlich für die Belegschaft erwiesen: Berechenbarkeit. Die geschlossenen Arbeitsverhältnisse sind stets auf Dauer angelegt.

Die Beschäftigten der HOWOGE haben jederzeit die Chance, sich weiterzuentwickeln – auch noch nach Jahren auf der gleichen Position. Denn nicht jede neue Arbeitsstelle wird automatisch durch externe Bewerber besetzt. Nach dem Start der Neubauoffensive haben beispielsweise langjährige Mitarbeiter aus dem Bestandsmanagement, die in jungen Jahren bei der HOWOGE ihre Ausbildung absolviert hatten, innerhalb relativ kurzer Zeit zusätzliche Aufgaben und mehr Verantwortung bis hin zur Personalführung übernommen.

Potenziellen Führungskräften und Fachverantwortlichen lässt die HOWOGE Zeit, sich in ihrem ganz persönlichen Tempo zu entwickeln. Das unterscheidet das Unternehmen von vielen anderen Unternehmen der Branche und macht es zu einem verlässlichen Arbeitgeber.

Die Wachstumsstrategie hat bei der HOWOGE viel in Bewegung gebracht: Mit dem Neubaumanagement ist ein neuer und anspruchsvoller Tätigkeitsschwerpunkt dazugekommen. Das berührt die Aufgabenbereiche vieler Beschäftigter, weil sich Anforderungen und Arbeitsprozesse verändern. Von den Mitarbeitern ist bei der Zusammenarbeit mehr Flexibilität als früher gefordert. Das Unternehmen ist bestrebt, sowohl mit diesen Veränderungen als auch mit Einwänden seitens der Belegschaft verantwortungsvoll umzugehen. Sie führt daher regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

RESILIENZ-TRAINING

Der Großteil der Mitarbeiter steht Veränderungen gegenüber – vor allem diejenigen, die aktiv in diese Prozesse eingebunden sind. Doch der „Wandel durch Wachstum“ bedeutet auch Mehrbelastung. Die letzte Mitarbeiterumfrage ergab einen Handlungsbedarf. Im Unternehmen wurden Trainingsangebote, wie Resilienz-Training und kollegiale Fallberatung, etabliert. Sie unterstützen darin, die Ansprüche von Veränderung aufzunehmen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

ARBEITGEBERMARKE HOWOGE

Bevor die HOWOGE ihre Neubauoffensive gestartet hat, gab es im Unternehmen keinen Neubaubereich, also im Wesentlichen auch kein dafür qualifiziertes Personal: Innerhalb von vier Jahren musste die HOWOGE rund 25 neue Stellen schaffen und besetzen; die aktuelle Mitarbeiterzahl des Unternehmens liegt bei 641. Da Techniker, Architekten, Projektentwickler oder Energiemanager derzeit auf dem Stellenmarkt sehr gefragt sind, gestaltet sich die Personalakquise als Herausforderung: Die HOWOGE muss sich als Arbeitgeber im Wettbewerb mit Architekturbüros, Immobiliengesellschaften oder Projektentwicklern behaupten. Einen Vorteil hat das Unternehmen bei Stellensuchenden, die Interesse haben, die Seite zu wechseln, also von der Dienstleister- in die Bauherrenfunktion zu schlüpfen.



Und sicher bei all jenen, die sich in hohem Maße mit Berlin und seiner zukunftsorientierten Entwicklung identifizieren. Als mittelständisches Unternehmen punktet die HOWOGE vor allem aber über die sogenannten weichen Faktoren – und hat diese als Arbeitgebermarke definiert.

Die Grundidee: Die Wachstumsstrategie durch die Neubauoffensive – vom einfachen Neubau bis hin zur Quartiersentwicklung – eröffnet viele Perspektiven im gesamten Unternehmen. Dadurch bietet die HOWOGE heutzutage ebenso spannende Aufgabenfelder wie private Immobilienunternehmen, allerdings im sozialen Kontext einer landeseigenen Wohnungsbaugesellschaft – also mit dem gesellschaftlichen Auftrag der Daseinsvorsorge. Das Bild der HOWOGE als nachhaltig wirtschaftender Bestandsentwickler und Bestandshalter – das vermittelt das Personalmanagement auf vielfältige Art und Weise.

Die HOWOGE verfügt über eine hohe Expertise in der Sanierung, der Modernisierung und dem Neubau, ist solide geführt, wirtschaftlich leistungsstark und nimmt im Wettbewerb mit den anderen Berliner Wohnungsbaugesellschaften oft eine Vorreiterrolle ein: Ab dem nächsten Jahr wird sie beispielsweise rund 1.500 Wohnungen jährlich fertigstellen. Dank des sicheren Geschäftsmodells bietet das Unternehmen qualifizierten Berufseinsteigern ebenso wie berufserfahrenen Bewerbern unbefristete, sichere Arbeitsplätze und eine gerechte Bezahlung.

i Mehr Informationen siehe DNK-Kriterien 14 – 16 auf S. 87 f.

Die Betriebsvereinbarung „gleitende Arbeitszeiten und Kernarbeitszeit“ sorgt für Flexibilität. Alle Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit entsprechend dem betrieblichen und persönlichen Bedarf frei einteilen.

Das Ergebnis: Die HOWOGE zeichnet sich durch eine langjährige, loyale Belegschaft und eine hohe Beständigkeit im Kollegenkreis aus.

Außerdem punktet die HOWOGE durch eine hohe Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort. Es gibt eine Betriebsvereinbarung über „gleitende Arbeitszeiten ohne Kernarbeitszeit“. Alle Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit grundsätzlich frei wählen. Gleiches gilt für den Arbeitsort, was die HOWOGE offensiv bewirbt: Sie will bewusst jene Bewerber ansprechen, die Familie und Beruf vereinbaren möchten.

Von ihrer Belegschaft erwartet die HOWOGE Belastbarkeit, Flexibilität, ein hohes Engagement, Teamfähigkeit und Loyalität. Auch alle neuen Mitarbeiter sollen nachhaltig denken und den gesellschaftlichen Auftrag der Wohnungsbaugesellschaft verinnerlichen und tagtäglich leben.



Von links nach rechts:

Angelique Kroll,
Auszubildende zur Informatik-
kauffrau (Ausbildung im
Sommer 2016 erfolgreich
abgeschlossen);

Carola Bratvogel,
Leiterin Unternehmensplanung
und Finanzmanagement,
stellv. Leiterin Kaufmännische
Prokuristin;

Stefan Haase,
Neubau, technischer
Projektleiter

Durch den geplanten Umzug der Unternehmenszentrale in das zentralere Lichtenberg wird die HOWOGE näher an das Berliner Zentrum rücken. Der neue Standort (siehe Frankfurter Allee 135 auf S. 28) ist durch zahlreiche Straßenbahnen-, S- und U-Bahn-Linien angebunden – aus der Sicht des Personalmanagements für die Personalakquise ein weiterer großer Vorteil.

AUS- UND WEITERBILDUNG

Durch die Veränderung vieler Aufgabenprofile innerhalb des Unternehmens hat auch die Personalentwicklung in den letzten Jahren einen höheren Stellenwert erhalten. Die HOWOGE hat dabei den Anspruch, den Aufgaben der mittleren und ferneren Zukunft genauso gerecht zu werden wie den gegenwärtigen – und zwar möglichst mit dem bewährten Personal. Das heißt aber auch: Fortbildung und Weiterentwicklung.

Die HOWOGE hat die Wachstumsoffensive genutzt, um langjährige Beschäftigte oder Nachwuchskräfte zu befähigen, neue Aufgaben zu übernehmen. Stichwort: Talent- und Führungskräfteentwicklung. Durch berufsbegleitende Weiterbildungsmöglichkeiten wie die Programme „Zukunftswissen“ und „Zukunftswerkstatt“ wurde eine Basis geschaffen, die sich an den Bedürfnissen der HOWOGE orientiert. Ziel war es, Beschäftigte nach erfolgter Teilnahme zu befähigen, mehr Projektverantwortung zu übernehmen.

Daneben führt die HOWOGE Talententwicklung auch auf klassische Weise durch: Mit einem im bundesweiten Branchenvergleich überdurchschnittlichen Budget für Weiterbildung ermöglicht das Unternehmen seinen Mitarbeitern, Kurse bei externen Anbietern zu belegen, um sich fachlich oder persönlich weiterzuentwickeln. Die Art und Weise der Förderung wird in Entwicklungsgesprächen ausgetestet. Auszubildende werden umfassend betreut und zum eigenverantwortlichen Arbeiten angeleitet. Das Engagement für Jugendliche mit Migrationshintergrund nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Viele der Auszubildenden werden nach der **Ausbildung** in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen und erhalten innerhalb des Hauses anspruchsvolle Tätigkeiten sowie transparente Karriereperspektiven.

Langfristig will die HOWOGE die Ausbildung des Nachwuchses noch differenzierter an ihre Bedürfnisse anpassen. In einem ersten Schritt wirbt die Gesellschaft beispielsweise Werkstudenten an, um junge Leute schon zu Beginn ihres Studiums an die HOWOGE zu binden – beispielsweise aus Fächern mit immobilienpezifischem Hintergrund. Durch die regelmäßige Tätigkeit im Haus will das Unternehmen die Studierenden von seinen Qualitäten als innovativer Arbeitgeber überzeugen, der in der Branche vielfältige Entwicklungs- und Karriereperspektiven bietet.

 Mehr Informationen siehe DNK-Kriterium 16 auf S. 88



IHK-SIEGEL FÜR EXZELLENTER AUSBILDUNGSQUALITÄT

Im Berichtsjahr 2015 hat die HOWOGE als erstes Unternehmen in der Berliner Immobilienwirtschaft das IHK-Siegel für exzellente Ausbildungsqualität verliehen bekommen. Die neue Auszeichnung der IHK Berlin wird an Unternehmen vergeben, die sich auf herausragende Weise in der Ausbildung engagieren.



Immobilienintegrationsteam bündelt Wissen

Jeder Neubau der HOWOGE geht nach Fertigstellung in den Wohnungsbestand des Unternehmens über; dieser Übergang wird vom Anfang 2016 gebildeten Immobilienintegrationsteam gestaltet. Schon in die Planungsphase des Projektes ist dieses Team mit einbezogen; anschließend begleitet es den kompletten Neubauprozess – bis hin zur Erstvermietung. Es vertritt die Belange des Bestandsmanagements und profitiert von dessen Know-how aus der Bewirtschaftung von inzwischen über 58.000 Wohnungen. Ziel ist es, die bewährten Standards, die bei der HOWOGE schon lange existieren, auch im Neubau zu etablieren.

Das Immobilienintegrationsteam unterstützt beispielsweise die Projektleiter aus dem Bereich Neubau bei der Erstellung der **funktionalen Leistungsbeschreibung (FLB)**, damit die Grundlagen im Sinne der späteren Bestandsbewirtschaftung gelegt sind.

Zusammen mit dem neu entwickelten Wohnungsbewertungssystem (siehe „Serielles und modulares Bauen“ S. 24) wird somit eine gute Ausgangsbasis für den Projektverlauf geschaffen.

Innerhalb des Unternehmens nimmt das Immobilienintegrationsteam eine zentrale Stellung ein und arbeitet daher mit nahezu allen Bereichen zusammen – von den Kundenzentren, die die Gebäude später verwalten, über die Neubauprojektleitung und das Portfoliomanagement bis hin zur Unternehmenskommunikation. Vorteil: Beim Immobilienintegrationsteam laufen die Fäden zusammen, sodass auch bei verschiedenen Projekten immer dieselben Ansprechpartner vorhanden sind.

Das zentrale Wissen, welches durch den Aufbau von Erfahrungswerten beim Immobilienintegrationsteam gebündelt ist, hilft bei der effizienten Bearbeitung wiederkehrender Aufgaben.

Durch die fortlaufende Standardisierung schafft es die HOWOGE, Prozesse zu straffen und nicht nur Planungs- und Baukosten, sondern auch die unternehmens-eigenen Kosten im Rahmen zu halten. Das Unternehmen bleibt so bei den Mieten für Neubauwohnungen unter der marktüblichen Miete.

i Mehr Informationen zur „Funktionalen Leistungsbeschreibung“ siehe DNK-Kriterium 4 auf S.77

Neubauvermietungsteam arbeitet nach etablierten Standards

Die Neubauvermietung ist Teil der Immobilienintegration, denn beide Themen sind eng miteinander verbunden. Erster Ansprechpartner für die Neubauvermieter ist das Immobilienintegrationsteam, weil dort alle vermietungsrelevanten Informationen über den jeweiligen Neubau zusammenlaufen. Darüber hinaus arbeitet das Neubauvermietungsteam mit dem jeweiligen Kundenzentrum zusammen, welches die Wohnungen später verwalten wird. Die Neubauvermieter führen alle Arbeiten von der Interessentengewinnung bis zur Schlüsselübergabe durch.

Ein Neubauvorhaben ist ein Schnittstellenthema und eine zeitlich begrenzte Mehrbelastung. Darum haben wir neue Teams gegründet. Das Immobilienintegrationsteam kümmert sich um die Eingliederung der fertigen Neubauten in den Bestand, bündelt schon ab der Planungsphase alle Informationen rund um das Projekt. Um die Kundenzentren von dem Arbeitsaufwand, der mit der Komplettvermietung eines Neubaukomplexes verbunden ist, zu entlasten, wurde das Neubauvermietungsteam gegründet. Dieses kann man sich als einen Pool von Vermietern vorstellen, die einerseits eigens für diesen Spezialfall ausgebildet wurden, andererseits aber auch von Lerneffekten profitieren und einen Erfahrungsschatz aufbauen. Jeder im Team weiß genau, welche Bedürfnisse und Fragen die Wohnungsinteressenten und späteren Mieter bei Neubauten haben und welche Informationen sie brauchen.

Die Neubauvermietung erfolgt nach einem standardisierten Verfahren. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt werden alle Bauvorhaben auf der Internetseite der HOWOGE veröffentlicht. Potenzielle Mieter haben die Möglichkeit, sich für ein Projekt zu registrieren, um später weitergehende Informationen zu erhalten. Durch die zentrale Erfassung per Online-Registrierung wurde der Prozess vereinheitlicht und optimiert. Zu Vermietungsbeginn, drei bis vier Monate vor Fertigstellung des Bauvorhabens, werden die registrierten Mietinteressierten zum „Tag der offenen Baustelle“ eingeladen, um einzelne Wohnungsgrundrisse im erweiterten Rohbau zu besichtigen und individuelle Beratungstermine mit den Neubauvermietern zu vereinbaren. Ziel der HOWOGE ist es, fertiggestellte Wohnungen so schnell wie möglich zu vermieten und damit zu einer Nachfragedämpfung am Markt beizutragen.

Um das Erreichen zu können, benötigt das Neubauvermietungsteam umfangreiche Detailinformationen und Visualisierungen – schließlich werden die Wohnungen anfangs nur „vom Papier“ vermietet. Inzwischen sind alle unternehmensinternen Prozesse so gut eingespielt, dass eine relevante Vorvermietungsquote vor Fertigstellung der Projekte auch bei sehr großen Entwicklungen möglich ist.

 Mehr Informationen siehe Neubauprojekt Treskow-Höfe S. 19



Von links nach rechts:
Dr. Carmen Boltz, Compliance-
und Wertebeauftragte;
Christina Götte, Mitarbeiterin
Personalentwicklung;
Anja Schade, Leiterin
Personal, HOWOGE
Servicegesellschaft mbH

Belegschaft verleiht Werten und Regeltreue ein Gesicht



Als kommunales Wohnungsunternehmen legt die HOWOGE großen Wert auf Compliance – also regelkonformes Handeln: Alle geltenden Richtlinien und Gesetze sollen eingehalten werden. Das Unternehmen sorgt darüber hinaus dafür, dass seine Mitarbeiter die HOWOGE-eigenen Werte verkörpern.

Bei der HOWOGE ist das Compliance- mit dem Wertemanagement gekoppelt und in der Person der Compliance- und Wertebeauftragten vereint. Damit will die HOWOGE sicherstellen, dass ihr zertifiziertes Compliance-Managementsystem nicht nur auf dem Papier steht, sondern von den Mitarbeitern auch verinnerlicht und gelebt wird.

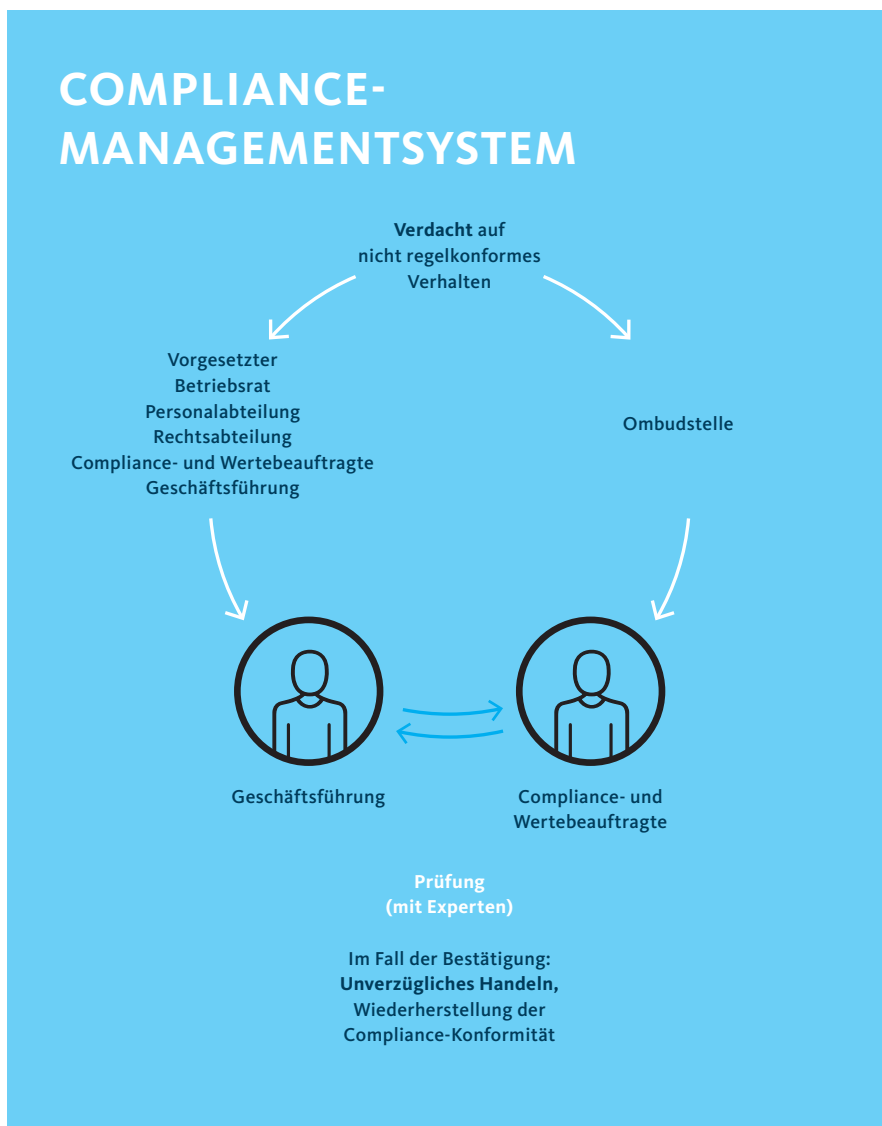
Dem Unternehmen geht es also nicht nur um das rein formale Einhalten von Richtlinien und Gesetzen, sondern um ein breites Werteverständnis, das das Fundament für die geforderte Regeltreue bildet.

FORMALES REGELWERK IST AUSDRUCK GELEBTER VERHALTENSWEISEN

Die neue Compliance- und Wertebeauftragte stellte sich nach Aufnahme ihrer Arbeit im Herbst 2015 den Teams in der Unternehmenszentrale und den Kundenzentren vor und warb für Vertrauen in das bestehende Regelsystem. Alle Mitarbeiter – von der Führungskraft über die Hausmeister bis zum Kundenbetreuer –

sollten wissen, dass die Stabsstelle Compliance und Werte jederzeit für Fragen und Anregungen offen ist. Außerdem sollte vermittelt werden, dass das bestehende Compliance-Management als formales System Ausdruck von regelkonformen Verhaltensweisen ist, die die HOWOGE-Belegschaft schon immer gelebt hat. Diese Sensibilität soll weiter gefestigt und für die Zukunft gestärkt werden.

Das Compliance-Managementsystem ist eng verzahnt mit dem Werteverständnis der HOWOGE. Diese Werte – verbunden mit der geforderten Regeltreue – lebt die Belegschaft Tag für Tag.





Eine wichtige Aufgabe ist dabei, das erfolgreich rezertifizierte Compliance-Managementsystem unmittelbar in das Alltagsgeschäft zu integrieren, es mit Leben zu füllen und bei den täglichen Entscheidungen selbstverständlich „mitzudenken“. Beispielsweise sind in einer für die Wohnungswirtschaft angespannten Situation – Wohnraum ist knapp – Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt gelegentlich mit Versuchen der Mietinteressenten konfrontiert, sich Vorteile zu verschaffen. Solche Angebote haben die Kundenbetreuer in den HOWOGE-Kundenzentren in der Vergangenheit souverän abgelehnt. Diese Vorgänge sollen künftig erfasst werden, um ggf. weitere Maßnahmen zum Schutz des Personals zu ergreifen und Wohnungsinteressenten besser aufzuklären.

ZUKUNFTSAUFGABEN: TRANSPARENZ UND EINHEITLICHKEIT

Die HOWOGE fühlt sich dem Prinzip der Transparenz verpflichtet. Dies betrifft beispielsweise Kooperationen, durch die sie jedes Jahr zahlreiche gemeinnützige Projekte und Initiativen in ihren Kiezen unterstützt. Momentan wird die strategische Ausrichtung neu formuliert. Antrags- und Abrechnungsmodalitäten werden vereinheitlicht sowie Förderkriterien überarbeitet und anschließend auf der Website veröffentlicht.

Als kommunales Unternehmen ist die HOWOGE an die Verordnungen des Landes Berlin gebunden. Das Unternehmen hat aber auch Compliance-Richtlinien, die weit über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Diese selbst auferlegten Regeln bilden die Schnittmenge zum Wertemanagement. So gibt es eine Geschenke-Richtlinie, die die Annahme kleinerer Zuwendungen erlaubt. Tabu sind Gutscheine, Rabatte und Geld. Die Regelung schafft Klarheit für alle Mitarbeiter.

Erst seit wenigen Jahren bauen die kommunalen Wohnungsbaugesellschaften wieder selbst. Damit sind sie in einer Branche tätig, in der ein starkes Compliance-Management erforderlich ist. Die HOWOGE schließt mit allen Geschäftspartnern Integritätsvereinbarungen ab. Die meisten dieser Partner verfügen über ein eigenes Compliance-Managementsystem. Dennoch sind auch hier regelmäßige Kontrollen wichtig, um beispielsweise Schwarzarbeit oder Verstöße gegen den Mindestlohn zu verhindern.

In Zukunft will die HOWOGE unternehmensintern eine noch stärkere Sensibilität für Compliance-Risiken entwickeln. Dazu wurde bereits eine Compliance-Risikomatrix entwickelt, die nun systematisch in den verschiedenen Fachbereichen des Unternehmens angewandt und ggf. angepasst werden soll. Dabei geht es um die Frage, ob mehr Compliance-Risiken in die Liste der Standardrisiken des Unternehmens aufgenommen werden sollen oder ob ein separates Arbeiten mit der Compliance-Risikomatrix praktikabler ist.

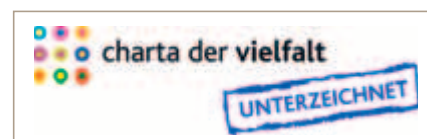
Ein Unterschied: Klassische Risiken wie beispielsweise das Zinsrisiko können monetär bewertet werden; bei Compliance-Risiken, die einen (großen) Imageschaden nach sich ziehen können, ist dies nicht unmittelbar möglich. Alle Entscheidungen sind letztlich prozessorientiert: Das komplexe Regelwerk Compliance lebt sozusagen und muss fortlaufend auf seine Aktualität und die Umsetzbarkeit im Alltag hin überprüft werden.

MITARBEITER VERKÖRPERN WERTE IM KUNDENKONTAKT

Als kommunale Wohnungsbaugesellschaft baut und vermietet die HOWOGE bezahlbaren Wohnraum, um breiten Schichten der Bevölkerung ein sicheres Dach über dem Kopf zu bieten. Aus diesem Grund sagt das Unternehmen jeglicher Form von Diskriminierung den Kampf an: Bei der HOWOGE werden alle Mieter gleichbehandelt. Die Mitarbeiter leben dieses Werteverständnis tagtäglich im Kundenkontakt und tragen ihren Teil dazu bei, dass ein friedliches Miteinander in den Quartieren möglich ist. Die Unternehmensstrategie ist auch hier auf Nachhaltigkeit angelegt: Die HOWOGE ist traditionell sehr engagiert für ihre Mieterschaft – angefangen bei der energetischen Sanierung der Wohnungen bis hin zu Kooperationen in den Kiezen.

Um diese Grundhaltung zu stärken, hat die HOWOGE ihre Belegschaft regelmäßig unternehmensintern geschult. Es gab Einzelgespräche der Compliance-Verantwortlichen mit allen Führungskräften und über vierzig Schulungen mit nahezu allen Mitarbeitern. Auch die interne Kommunikation zu den Themen Compliance, Werteverständnis und Nachhaltigkeit wurde weiterentwickelt, um die Belegschaft einzubinden, sie zu ermutigen, eigene Ideen, Ansätze und Lösungsvorschläge einzubringen.

 Mehr Informationen siehe DNK-Kriterium 4 auf S. 77 und DNK-Kriterien 19, 20 auf S. 94



BEREITS 2009 HAT DIE HOWOGE DIE „CHARTA DER VIELFALT“ UNTERZEICHNET.

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.

Die Charta im Wortlaut:

 www.charta-der-vielfalt.de

Neues IT-System: Mitarbeiterbedürfnisse stehen im Mittelpunkt

Die Digitalisierung von Prozessen und Kundenbeziehungen ist in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ein treibendes Thema. Auch der Großteil der Mieterschaft erwartet digitale Dienste, schließlich besitzen die meisten von ihnen Computer oder Smartphone. Den Unternehmen ermöglicht die Digitalisierung eine höhere Prozesseffizienz: Ein Online-Mieterportal mit Selfservices beispielsweise entlastet das eigene Personal.

Das neue System wird alle relevanten Unternehmensabläufe unter Berücksichtigung der Datenschutzvorgaben insbesondere für personenbezogene Mieterdaten zentral abbilden. Weiterhin wird es über zahlreiche Schnittstellen verfügen, damit Mitarbeiter auf die für sie relevanten Daten zugreifen können und diese nicht mehr doppelt abgelegt werden müssen. Auch die Prozessbearbeitungen werden effizienter und Verzögerungsschleifen (Busy Waiting) vermieden.

Auch die HOWOGE treibt den digitalen Wandel voran: Das Unternehmen tauscht mit seinen Dienstleistern Informationen bereits heute elektronisch über sogenannte E-Services aus, beispielsweise technische Bestandsdaten von beauftragten Handwerksbetrieben oder Rechnungsaustausch mit Dienstleistern. Auch die Mieterakte ist mittlerweile digitalisiert. Im Jahr 2018 werden die Systeme für die zentralen Geschäftsprozesse modernisiert: Eingeführt wird dann ein neues Enterprise-Resource-Planning-System – kurz: ERP-System.

Hauptgrund der Entscheidung für das neue System ist, dass das derzeit genutzte ERP-System vom Anbieter nicht mehr weiterentwickelt wird. Außerdem können viele der vorhandenen Funktionen nur durch aufwendige Zusatzprogrammierungen an die unternehmensinternen Anforderungen angepasst werden.



Unser zukünftiges ERP-System orientiert sich an den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter und nicht umgekehrt. Das ist eine der wichtigsten Anforderungen an unseren IT-Dienstleister.



Mit dem Wechsel etabliert die HOWOGE ein zukunftsorientiertes IT-System, das eine komplexe und wachsende Datenmenge verarbeiten kann und flexible Anpassungen und Erweiterungen ermöglicht. So bietet es die Chance, auf zukünftige Anforderungen schnell zu reagieren.

Die HOWOGE plant für diese wichtige Systemumstellung mit einem angemessenen Zeitrahmen: Die gesamte Projektdauer erstreckt sich über dreieinhalb Jahre – von der Markterkundung und Ausschreibung über Feinspezifikation und Realisierung sowie Test- und Integrationsverfahren bis hin zur Datenmigration und zu Mitarbeiterschulungen. Nach der Einführung am 1.1.2018 ist allein für das anschließende Coaching mindestens ein halbes Jahr vorgesehen.

Ein Schwerpunkt des Projekts ist die Einbeziehung der Mitarbeiter. Der Projektausschreibung vorausgegangen waren intensive Gespräche und Workshops, um die Belegschaft von Anfang an in Umstellung und Systemwechsel einzubeziehen und um von ihrem Know-how zu profitieren: Schließlich sind es die Mitarbeiter, die alle Abläufe und Abhängigkeiten bis ins Detail kennen. Die wichtigste Anforderung der rund 600 Punkte der Ausschreibungsunterlagen lautete daher auch: Das neue System muss sich an den Prozessen und Mitarbeiterbedürfnissen der HOWOGE orientieren und nicht umgekehrt. Denn schließlich ist es die Belegschaft, die später mit dem System und seinen Daten arbeiten sowie Informationen prüfen und gegebenenfalls anpassen muss. Die Kompromisse, die die Belegschaft beim Systemwechsel eingehen muss, sollen darum möglichst gering sein. Ganz vermeiden lassen sie sich aber nicht: Manche Funktionsprogrammierungen sind einfach zu aufwendig und damit zu kostenintensiv, sodass aus kaufmännischen Gründen auf sie verzichtet werden muss.

Zusätzlich wird eine digitale Kommunikationsplattform für Neubauprojekte eingeführt, über die die komplette Projektkommunikation mit Generalübernehmern, Baufirmen und Architekten abgewickelt werden kann. Nach Bauende werden dann alle relevanten Daten des Neubaus in die Bestandssysteme der HOWOGE überführt. Die Erfahrung aus dem Bau der Treskow-Höfe hat gelehrt, dass Vorgaben für diese Datenbereitstellung schon in den Bauaufzeichnungen gemacht werden müssen, damit die Daten später auch in der gewünschten Qualität zur Verfügung stehen.

Es werden aber auch die Prozesse innerhalb der HOWOGE vereinfacht – angefangen vom Rechnungsdurchlauf bis hin zum Fehlzeitenmanagement, das Urlaubsanträge ebenso umfasst wie Krankmeldungen. Bei dem sogenannten Employer-Self-Service kann sich die Belegschaft beispielsweise Bescheinigungen selbst erstellen oder Urlaubsanträge digital an die Personalabteilung übermitteln. Auch das Bewerbungsmanagement, vor allem das Auswahlverfahren für die Auszubildenden, soll weitgehend digitalisiert werden.

Digitalisiert wird ebenfalls die sogenannte Verkehrssicherung: Wohnungsunternehmen sind gesetzlich verpflichtet, die Eingangsbereiche, Dächer oder Spielplätze ihrer Gebäudekomplexe regelmäßig zu überprüfen. Derzeit wird die Verkehrssicherungsprüfung inklusive der reversionssicheren Ablage noch auf manueller Basis durchgeführt. Bei der digitalen Verkehrssicherung wird es beispielsweise Checklisten auf Tablet oder Smartphone geben, die man vor Ort abhakt und denen im Schadensfall direkt ein Foto zugeordnet wird. Chancen bietet die Digitalisierung auch beim Mieterservice. Das noch weiter auszubauende Online-Mieterportal wird der Mieterschaft noch mehr Transparenz bieten, den schnellen Zugriff auf persönliche Daten (beispielsweise **Energieverbräuche**) gewährleisten und Anfragen oder Schadensmeldungen elektronisch ermöglichen.

HOSTING GEMÄSS „BLAUEN ENGEL“

Generell schreibt die HOWOGE das Hosting und den Betrieb von Systemen ebenfalls aus. Dabei achtet sie auf einen effizienten Systembetrieb, der die Vorgaben des Umweltzeichens „Blauer Engel“ erfüllt und möglichst Wiederverwertbarkeit garantiert.

 Mehr Informationen siehe „Smart Metering S. 66“



100 PROZENT

der Mütter und Väter kehren nach ihrer Elternzeit an ihren Arbeitsplatz bei der HOWOGE zurück. Um familienfreundliche Arbeitszeiten weiter zu fördern, regelt eine Betriebsvereinbarung, dass die Mitarbeiter Homeoffice-Tage beantragen können.



15 JAHRE

Überdurchschnittlich treu:
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
der HOWOGE-Mitarbeiter

Bundesdurchschnitt ca. 11 Jahre, Quelle: statista



Frauen und Männer
ungefähr gleichauf:

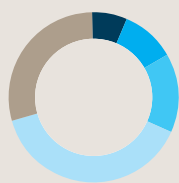
49 %

der HOWOGE-Mitarbeiter
sind weiblich,

51% Mitarbeiter männlich

Altersstruktur der Mitarbeiter

31.12.2015



6,90 %	●	Mitarbeiter bis 25	43
10,27 %	●	Mitarbeiter 26 – 35	64
14,93 %	●	Mitarbeiter 36 – 45	93
39,00 %	●	Mitarbeiter 46 – 55	243
28,89 %	●	Mitarbeiter über 55	180





MEHR ALS NUR AN HEUTE GEDACHT. GEWOHNT VERANTWORTUNGSBEWUSST.

Die HOWOGE leitet aus ihren Strategien verschiedene Szenarien ab, die abbilden, wie sich Cash-flow, Kredit- oder Liquiditätsbedarf in den nächsten zehn Jahren entwickeln könnten. Die daraus abgeleiteten Prämissen sind ein Teil der nachhaltigen Langfristigen Unternehmensplanung (LUP).



Mathias Henning,
Betriebswirtschaft und
Controlling, Mitarbeiter
Risikomanagement



Wachstum und Wandel der HOWOGE erfordern auch intern eine Optimierung von Standardprozessen – vor allem im Controlling und dem Risikomanagement. Alle Strukturen waren im Kern schon angelegt, viele Arbeitsaufgaben haben sich aber verdichtet oder spezifiziert. Neu aufgebaut wurde das Investitionscontrolling, das zum einen projektbegleitend und

zum anderen in der Rückschau die vielen Investitionsprojekte des Neubaus und der Developmentankäufe begleitet. Daraus resultierend erfolgt die regelmäßige Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat.

Insbesondere die Analyse der abgeschlossenen Projekte beeinflusst die Prämissen für weitere Ankäufe und Neubauten. Für eine nachhaltige Entwicklung müssen alle beteiligten Bereiche bei den Ankäufen von Developments, Grundstücken und Bestandsbauten und den eigenen Neubauaktivitäten die wirtschaftlichen Kenn-

zahlen im Blick behalten. Wichtig ist, dass die HOWOGE trotz des Preisanstiegs auf dem Berliner Markt langfristig Renditen in einer Höhe erwirtschaftet, die die finanzielle Stabilität des Unternehmens sichern.

i Mehr Informationen siehe „Portfoliomanagement“ S. 34 f.

Verantwortungsvolle Bestandssanierung: das Projekt rund um den Prerower Platz

Wachstum bedeutet für die HOWOGE nicht nur Neubau, sondern auch Ankauf unsanierter oder leer stehender Gebäude. Bei einer Sanierung bewohnter Gebäude geht das Unternehmen strukturiert und serviceorientiert vor: Die Mieterschaft wird rechtzeitig informiert und während der Bauarbeiten wird größtmögliche Rücksicht genommen. Ein Beispiel ist die Sanierung rund um den Prerower Platz im Ostseevierviertel in Berlin-Hohenschönhausen. Die komplexe Sanierung von 949 Wohneinheiten und 46 Gewerbeeinheiten wurde im Jahr 2015 nach einer Bauzeit von 16 Monaten abgeschlossen.

Die HOWOGE blickt auf 25 Jahre Sanierungserfahrung zurück: In den 90er-Jahren begann sie, ihre Wohnungsbestände einer komplexen Sanierung zu unterziehen, die inzwischen weitestgehend abgeschlossen ist. Die Mitarbeiter der damals verantwortlichen Projektteams betreuen nun Vorhaben in der periodischen Instandsetzung oder bringen ihre Erfahrungen in neue Sanierungsprojekte ein.

GRÖSSTMÖGLICHE RÜCKSICHTNAHME AUF DIE MIETERSCHAFT

Im Falle einer Sanierung im bewohnten Bestand wie beim Projekt am Prerower Platz plant und handelt die HOWOGE immer in enger Abstimmung mit den Mietern. Alle anstehenden Maßnahmen werden vorab auf Mieterversammlungen erläutert. Dabei informiert das Unternehmen darüber, welche Herausforderungen auf die Bewohner zukommen. Die komplexe Sanierung begann beim Projekt am Prerower Platz erst, nachdem alle Mieter zugestimmt hatten.

Sowohl das Projektmanagement als auch die Kundenzentren legen großen Wert darauf, den Bewohnern auch während der Baumaßnahmen eine akzeptable Wohnqualität zu bieten. Die Projektleiter und Planer entwickeln Konzepte, um die Bauzeiten innerhalb der Wohnungen möglichst kurz zu halten und die Belastungen für die Mieter zu minimieren. Älteren und kranken Mietern, denen man die Sanierung nicht zumuten kann, wird nach Möglichkeit eine Leerwohnung als Ausweichmöglichkeit zur Verfügung gestellt oder sie werden vorübergehend in Seniorenheimen untergebracht. In allen Fällen übernimmt die HOWOGE das Umzugsmanagement.



– 50 %

BETRIEBSKOSTEN

Durch eine neue Heizstation, moderne Fenster sowie umfangreiche Dämmmaßnahmen konnten die Betriebskosten im Sanierungsprojekt Prerower Platz um geschätzt ca. 50 % gesenkt werden. Die Sanierung der 949 Wohneinheiten und 46 Gewerbeeinheiten wurde 2015 nach einer Bauzeit von 16 Monaten abgeschlossen.

VOLLSTÄNDIGER FINANZPLAN (VOFI) BEIM PROJEKT PREROWER PLATZ

Für jedes Sanierungsprojekt erstellt der Bereich Portfoliomanagement einen VoFi, der als Grundlage für die Investitionsentscheidung dient und sowohl den Kostenrahmen als auch die erwarteten Mietpotenziale abbildet. Die Vorbereitung und Steuerung eines jeden Projektes erfolgt durch den verantwortlichen Projektleiter des Bereiches Technisches Management. Unterstützt wird dieser durch das Projektteam. Dazu gehören neben den externen Planern bzw. Projektsteuerern auch interne Mitarbeiter aus dem Bereich Portfoliomanagement, den Abteilungen Finanzmanagement und Liegenschaften und Mitarbeiter des zuständigen Kundenzentrums wie Kundenbetreuer, Vermieter, Hausmeister – im genannten Projekt ist es das Kundenzentrum im Ostseevierviertel.



KOMPLEXE SANIERUNG IN BEWOHNTEM ZUSTAND

Das Projekt im Neu-Hohenschönhausener Ostseevierviertel besteht aus mehreren 11-geschossigen Gebäuden aus dem Jahr 1986. Die Sanierung der in die Jahre gekommenen, aber bewohnten Plattenbauten stellte selbst für ein sanierungserfahrenes Unternehmen wie die HOWOGE eine große Herausforderung dar. Zudem musste das Unternehmen gleichzeitig zwei weitere umfangreiche Sanierungsprojekte managen – die betroffenen Gebäude waren im Unterschied zu den Prerower Platz Beständen allerdings komplett leer.

Für das Projekt rund um den Prerower Platz wurde eine umfassende Sanierung angestrebt mit dem Ziel, Instandsetzungsarbeiten erst wieder nach 15 bis 20 Jahren durchführen zu müssen. Aufgrund ihres Alters von fast 30 Jahren waren die Gebäude in einem sehr schlechten Zustand. Alles musste umfassend saniert werden: Dach, Fassade, Balkonbrüstungen, Treppenhäuser, Elektrik, Heizungsanlage, Bäder,

Küchen und Wohnungseingangstüren – und das in einer relativ kurzen Bauzeit von nur 16 Monaten. In einem 11-geschossigen Gebäude bedeutet dies eine enorme Herausforderung – sowohl für die Bewohner als auch für das Projektmanagement. Werden beispielsweise im gesamten Strang Wasserleitungen erneuert, müssen alle Wohnungen an diesen Tagen zugänglich sein. Die Baufreiheit muss gewährleistet sein, sodass die Arbeiten im gesamten Strang vorgenommen werden können. Außerdem muss sichergestellt werden, dass die Bewohnerschaft bis zum Abend wieder Zugang zum Wasser hat.

BETRIEBSKOSTEN UM DIE HÄLFTE GESENKT

Hauptgrund für eine Gebäudesanierung ist stets die Reduzierung der Betriebskosten. Beim Projekt am Prerower Platz können die warmen Betriebskosten um schätzungsweise ca. 50% gesenkt werden – dank der neuen Heizstation, moderner Fenster sowie umfangreicher Dämmmaßnahmen. Zusätzlich schult die HOWOGE

das Nutzungsverhalten ihrer Mieter: In den Kundenzentren sind Broschüren erhältlich, die den Umgang mit einer modernisierten Wohnung erklären. Dank ihres sanierten Bestandes gehört die HOWOGE zu den Berliner Wohnungsbaugesellschaften mit dem niedrigsten Energieverbrauch.

ZUFRIEDENE BEWOHNER

Durch den gesenkten Energieverbrauch der Gebäude sind die Nebenkosten für die Wohnungen deutlich gesunken. Größtenteils ist die Mieterschaft zufrieden mit dem Ergebnis der Sanierung: Wiesen die Wohnungen am Prerower Platz vor der Sanierung einen Leerstand von 20% auf, stehen heute kaum noch Wohnungen leer. Die HOWOGE hat die dortigen Mieten nach der Modernisierung angepasst. Die wegen des Ausgangszustands sehr hohen Sanierungskosten wurden allerdings nicht in Gänze auf die Mieten umgelegt. Dieser Umstand war von Anfang an in die Wirtschaftlichkeitsberechnungen eingeflossen.

Pilotprojekt „Am Tierpark“: zu Hause leben im Alter

Berlin wächst – und wird immer älter: Um den Bedürfnissen der älter werdenden Bevölkerung gerecht zu werden, hat die HOWOGE im Berliner Ortsteil Friedrichsfelde-Süd 83 Wohnungen seniorengerecht saniert. Fertiggestellt wurde der Umbau des ehemaligen Studentenwohnheims im Sommer 2015. Das Quartier zeichnet sich durch eine hervorragende Infrastruktur und zahlreiche Freizeit- und Kultureinrichtungen aus. Die Mieter profitieren zudem von verschiedenen Service- und Betreuungsangeboten.

Die Berliner Bevölkerung altert je nach Bezirk unterschiedlich stark: Insgesamt leben derzeit 683.000 Menschen über 65 Jahren in der Stadt. Laut Bevölkerungsprognose wird die Zahl bis 2030 auf rund 860.000 Personen ansteigen. Dies stellt die Wohnungswirtschaft vor große Herausforderungen. Denn älter werdende Menschen möchten möglichst lange in ihrer Wohnung und in ihrem gewohnten Umfeld bleiben. Als landeseigene Wohnungsbaugesellschaft begegnet die HOWOGE diesem Bedürfnis mit einem ganzheitlichen Ansatz aus seniorengerechten Neu- und Umbauten. Nach dem Motto „Die Senioreneinrichtung kommt dorthin, wo die Menschen leben – nicht umgekehrt“ verbindet die HOWOGE altersgerechtes Wohnen mit Serviceangeboten und Betreuungsleistungen durch Kooperationspartner und Kiezhelfer. Den konkreten Bedarf ermittelt die HOWOGE alle zwei Jahre im Rahmen einer Befragung von rund 25.000 Mietern. Auch bei Einzelmaßnahmen in den Vierteln werden vorab Gespräche mit der Mieterschaft und den Mieterbeiräten geführt.

Im Einzugsgebiet rund um den Tierpark Friedrichsfelde bewirtschaftet die HOWOGE rund 6.000 Wohnungen. Die Bewohnerschaft ist in den letzten Jahren stark gealtert: Das Durchschnittsalter liegt bei über 60 Jahren, womit der Kiez die ältesten Bewohner im Bestand der HOWOGE hat. Zahlreiche Wohnungen befinden sich in Häusern mit einem ebenerdigen Zugang und Aufzügen, erfüllen also schon jetzt die Grundvoraussetzung für seniorengerechtes Wohnen. Um das Wohnquartier weiterzuentwickeln, hat die HOWOGE im Rahmen ihres gesellschaftlichen Auftrags in Berlin-Friedrichsfelde ein leer stehendes Studentenwohnheim saniert: In der Mellenseestraße 39 bis 41 entstanden 83 generationsübergreifende 1- bis 3-Zimmer-Wohnungen; das Pilotprojekt wurde 2015 fertiggestellt.

Die 1- bis 3-Zimmer-Wohnungen haben bodengleiche Duschen und Balkone, die schwellenlos begehbar sind. Neben Gemeinschaftsräumen für alle Bewohner des Hauses gibt es einen Rollatorenraum mit ebenerdigen Zugang. Im ersten Obergeschoss befindet sich eine betreute Seniorenwohngemeinschaft für elf Personen. Ein Concierge kümmert sich um das Wohlergehen und die Sicherheit der Bewohner. Eine Hausalarm-Brandmeldeanlage sowie Sicherheits- und Notbeleuchtungen runden die Sicherheitsmaßnahmen ab.

Ausgangspunkt der Maßnahme war eine Umfrage unter 1.500 Mietern der HOWOGE im Viertel rund um den Tierpark. Es wurde gefragt, auf welche Dienstleistungen und baulichen Voraussetzungen die Bewohner im Alter Wert legen, welche Wohnformen präferiert werden und welche Angebote es im näheren Umfeld geben sollte. Rund 90 % der über 60-Jährigen wollten demnach im Alter in ihrer eigenen Wohnung bleiben. Darüber hinaus wünschten sich die Befragten mehr Beratungs- und Serviceangebote.



90 %

möchten zu Hause alt werden

1.500 Mieter im Viertel rund um den Tierpark in Friedrichsfelde hat die HOWOGE befragt, wie sie im Alter wohnen möchten. Rund 90 % der über 60-Jährigen gaben an, in ihrer eigenen Wohnung bleiben zu wollen.

Die Lage des ehemaligen Studentenwohnheims erwies sich als ideal für ein generationsübergreifendes Wohnen. Öffentliche Verkehrsmittel, Geschäfte, Ärzte, Apotheke und Banken sind fußläufig zu erreichen. Ausflugsziele und Kulturangebote wie der Tierpark, Schloss Friedrichsfelde, die Trabrennbahn Karlshorst, das Kulturhaus Karlshorst sowie die Schostakowitsch Musikschule sind ebenfalls ganz in der Nähe.

Wie in vielen anderen Beständen der HOWOGE stehen auch hier älteren und gesundheitlich eingeschränkten Mietern Kiezhelfer kostenlos zur Seite und unterstützen sie bei kleinen Reparaturen, Behördengängen oder beim Einkaufen. Bei allen Fragen zu sozialen und pflegerischen Belangen sowie bei der Vermittlung von Angeboten wie Pflegedienst oder

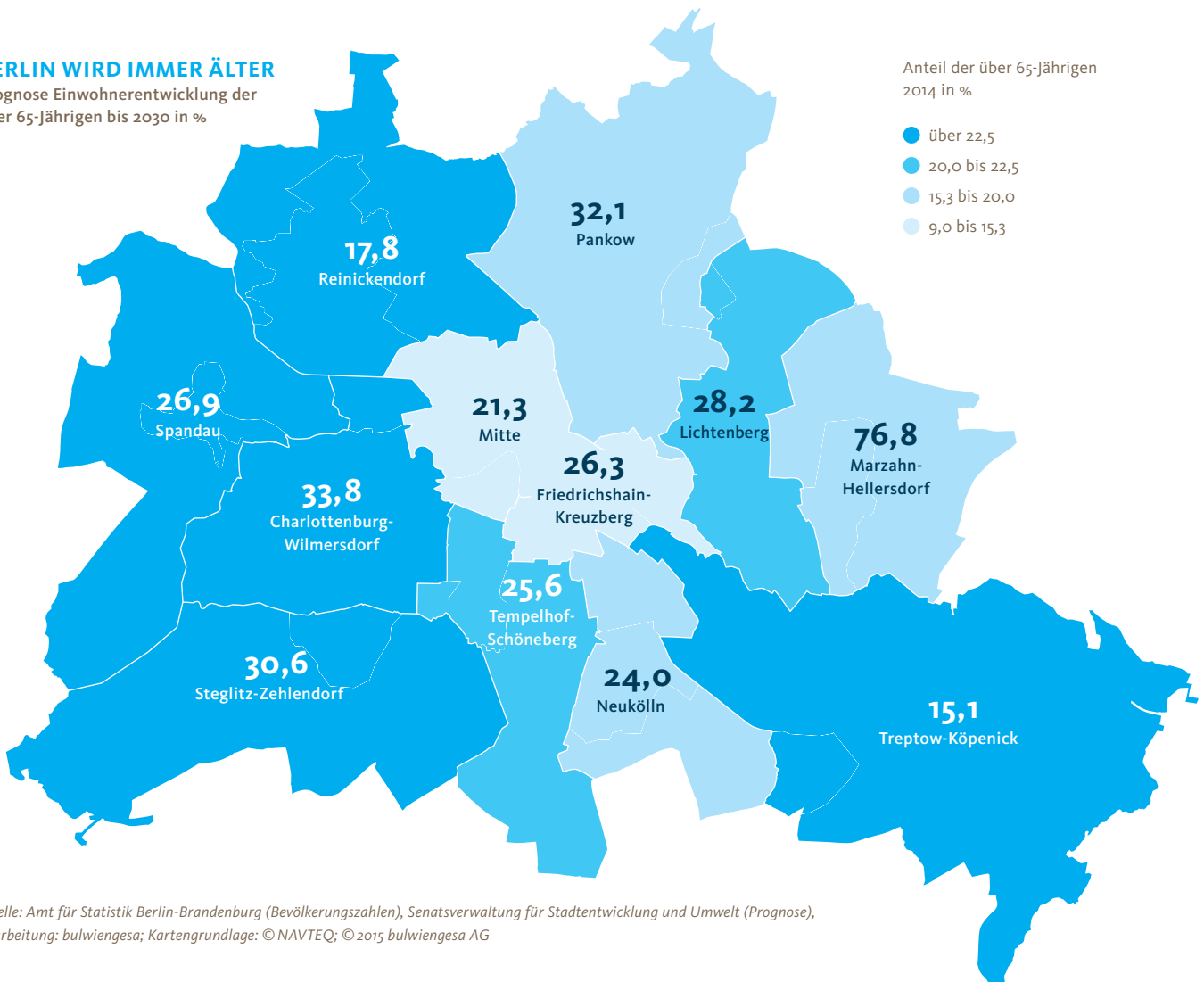
Haushaltshilfe unterstützen die Sozialkoordinatoren aus dem „Quartierszentrum Am Tierpark“ der gemeinnützigen Biloba GmbH. Zudem profitieren die Bewohner von weiteren Serviceangeboten, welche die HOWOGE in ihren Beständen grundsätzlich anbietet: Jedes Kundenzentrum hat einen Seniorenbeauftragten, der alle Fragen zum Thema „Wohnen im Alter“ beantwortet. Ein Kooperationsvertrag mit der Johanniterhilfe Berlin soll den Senioren so lange wie möglich ein selbstbestimmtes Leben ermöglichen; geboten werden Leistungen wie Hausnotruf und Essen auf Rädern. Die Kundenbetreuer der HOWOGE beraten Senioren ebenfalls bei der weiteren bedarfsgerechten Umgestaltung des Wohnraums wie beispielsweise der Anbringung von Haltegriffen.

Das Pilotprojekt in Friedrichsfelde-Süd gewährleistet die Übertragbarkeit auf andere Viertel auf Basis der HOWOGE-Quartiersstrategie: Diese unterteilt den Bestand in einzelne Quartiere, denen in Abhängigkeit von Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung eine Investitionsstrategie zugewiesen ist. Ziel ist es, die Entwicklung der Ortsteile zielgerichtet zu steuern und sie zukunftsfähig zu gestalten. Verzeichnet ein Quartier eine hohe Altersstruktur, werden Umbaumaßnahmen für seniorengerechten Wohnraum eingeleitet. Diese werden von der HOWOGE in allen Beständen durch quartiersunterstützende Maßnahmen des Kiezmanagements ergänzt.

➔ Mehr Informationen zur Seniorengesellschaft in Berlin www.howoge.de/neubaureport

BERLIN WIRD IMMER ÄLTER

Prognose Einwohnerentwicklung der über 65-Jährigen bis 2030 in %



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Bevölkerungszahlen), Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (Prognose), Bearbeitung: bulwiengesa; Kartengrundlage: © NAVTEQ; © 2015 bulwiengesa AG

Neue Mietergruppen erfordern neue Kompetenzen

In den letzten Jahren hat sich die traditionell homogene Mieterschaft der HOWOGE verändert: Sie ist vielfältiger geworden. Das liegt zum einen an der Mietpreisentwicklung im Großraum Berlin – bezahlbarer Wohnraum wird zunehmend knapper. Zum anderen fordert das am 1. Januar 2016 in Kraft getretene Berliner Wohnraumversorgungsgesetz von den kommunalen Wohnungsunternehmen, bei Neuvermietungen mindestens 55% der Wohnungen an sozial schwächer gestellte Mietergruppen zu vermitteln. Auch Menschen mit Migrationshintergrund und geflüchtete Menschen finden immer öfter ihr Zuhause bei der HOWOGE.

Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens stehen in engem Kontakt zur heterogenen HOWOGE-Mieterschaft und spüren die Veränderungen täglich bei ihrer Arbeit. Dazu zählen Hausmeister, Kiezhelfer, Concierges, Kundenbetreuer und Vermieter sowie die Mitarbeiter am Empfang oder am Zentralservice. Von ihnen sind nun in besonderem Maße kommunikative Fähigkeiten und auch interkulturelle Kompetenzen gefordert. Zugleich müssen sie das unternehmensinterne Wertesystem vertreten – schließlich hat die HOWOGE als landeseigene Wohnungsbaugesellschaft den gesellschaftlichen Auftrag, auch die Menschen mit Wohnungen zu versorgen, die es am Wohnungsmarkt schwerer haben, eine Wohnung zu bekommen.

Um ihre Beschäftigten bei diesem Integrationsprozess effizient zu begleiten, hat die HOWOGE die Arbeitsgruppe „Neue Mietergruppen“ ins Leben gerufen. Ihre Aufgabe ist es, eine Bestandsaufnahme aller hierbei relevanten Themenkreise vorzunehmen und parallel dazu Maßnahmen zu entwickeln, die die Belegschaft entlasten.

Modulare Unterkünfte erfüllen wesentliche bauliche Standards. Sie sind Wohngebäude – in denen zunächst geflüchtete Menschen wohnen. Danach stehen sie dem Berliner Wohnungsmarkt zur Verfügung.



i Mehr Informationen siehe
„Campus Ohlauer Straße“ S. 35

Dazu wurden ausführliche Gespräche mit involvierten Mitarbeiterteams geführt und eine umfangreiche Übersicht mit Praxisbeispielen erstellt. Die HOWOGE wird nun in Fortbildungen für rund 320 Mitarbeiter investieren. Für die betroffenen Berufsgruppen gibt es Weiterbildungen, um sie für bestimmte Situationen zu sensibilisieren. Ziel ist es, die Belegschaft der HOWOGE noch gezielter zu befähigen, im Umgang mit den neuen Mietergruppen angemessen agieren zu können. Beispielsweise werden in einigen Workshops Fallbeispiele analysiert und anschließend Lösungsmöglichkeiten trainiert. Weiterhin soll es Workshops zu verschiedenen Kulturkreisen geben, die neu in der Mieterschaft vertreten sind.

Neben einem bereits durchgeführten Kurs für Ehrenamtliche, die geflüchteten Menschen erste Deutschkenntnisse vermitteln möchten, ist ein Modul rund ums Wohnen in Berlin in Planung.

Auch die Quartiersentwicklung und das Kiezmanagement sind Instrumente, die zu einem funktionierenden Zusammenleben verschiedenster Mietergruppen beitragen. Gerade in diesen beiden Bereichen kann die HOWOGE auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreifen – und entwickelt diesen mit der Umsetzung des Projektes „**Campus Ohlauer Straße**“ weiter.

ZUKUNFTSFÄHIGE LÖSUNG: MODULARE UNTERKÜNFTE IN WOHNHAUSQUALITÄT

Die Verantwortung der landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften in Berlin ist es, auch Wohnraum für geflüchtete Menschen zu schaffen. Die HOWOGE will diesen politischen Auftrag auf effektive Weise erfüllen: Statt Wohncontainern plant sie modulare Unterkünfte für geflüchtete Menschen. Diese Wohngebäude zeichnen sich durch flexible Grundrisse aus und bieten Wohnhausqualität.

- Modulare Unterkünfte sind Wohngebäude in Modulbauweise und keine Wohncontainer.
- Die herkömmlichen Grundrisse ermöglichen bei geringen Umbauarbeiten eine spätere Anschlussnutzung als Wohnungsangebot des Berliner Wohnungsmarktes; Gemeinschaftsräume im Erdgeschoss können flexibel genutzt werden.
- Die modulare Bauweise ist vergleichsweise schnell umsetzbar – aufgrund des hohen Vorfertigungsgrades.
- Die Fertigstellung der ersten modularen Unterkunft ist für das erste Quartal 2017 geplant (Planungs- und Bauzeit: acht bis zehn Monate).
- An allen Standorten wird frühzeitig der Dialog mit den Anwohnern gesucht: Die jeweilige modulare Unterkunft soll ein in den Kiez integriertes Wohngebäude sein.



Matthias Schmitz-Peiffer,
Geschäftsführer HOWOGE
Wärme GmbH

Energiemanagement: höhere Effizienz und mehr Einsatz erneuerbarer Energieträger

Das Energiemanagement ist für die HOWOGE zentrales Element der Unternehmensstrategie und wird von einem eigenständigen Tochterunternehmen verantwortet: der HOWOGE Wärme GmbH. Die Gesellschaft ist für die Versorgung der Wohnungsbestände mit Heizenergie und Warmwasser zuständig. Im Sinne von Ressourcenschonung und Kostenreduktion für die Mieter arbeitet die HOWOGE Wärme GmbH kontinuierlich daran, technische Innovationen bei ihrem Wärme- und Energiemanagement einzusetzen.

In den letzten Jahren sammelte sie beispielsweise Erfahrungen mit der sogenannten Wärmerückgewinnung aus Abwasser (eine Technologie, die die Wärmeenergie des Abwassers nutzt) und mit einem Mikro-Blockheizkraftwerk, welches in einem Mietshaus Wärme und Strom produziert.

Die Neubauoffensive wird die HOWOGE Wärme GmbH nutzen, um ihren Beitrag zur **Vision klimaneutrales Berlin 2050** zu leisten und die „hauseigenen“ CO₂-Emissionen zu senken.

Im Rahmen dessen lauten die zwei wesentlichen Aufgaben für die Tochtergesellschaft: Steigerung der Energieeffizienz sowie verstärkter Einsatz erneuerbarer Energien. 2012 lag der CO₂-Ausstoß pro HOWOGE-Wohnung bei 1,14 t / Jahr und 2014 bei 1,09 t / Jahr. Damit lag das Unternehmen nicht nur deutlich unter dem Berliner Durchschnitt, sondern ist auch auf dem besten Weg, die Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin zu erfüllen.

 Mehr Informationen siehe Infokasten „Klimaneutrales Berlin 2050“ S. 66

Leitbild der HOWOGE ist es aber nicht nur, Wohnungen umweltfreundlich und nachhaltig zu gestalten, sondern diese auch kostengünstig anzubieten. Auch hier gilt das Unternehmen als vorbildlich: Die „warmen“ Betriebskosten, also die Kosten für Heizung und Warmwasser, lagen im Jahr 2014 bei 0,74 € / m² / Monat (zum Vergleich: Der Durchschnittswert der warmen Betriebskosten 2014 beträgt bei den Berliner BBU-Mitgliedsunternehmen 0,87 € / m² / Monat; Quelle BBU-Betriebskostendatenbank 2014).

Zukünftig werden wir prüfen, ob Photovoltaik-Anlagen prinzipiell sinnvoll sind. Um die Wirtschaftlichkeit darzustellen, ist relevant, dass der größte Teil des durch Solarzellen produzierten Stroms direkt im Haus verbraucht und nur überschüssiger Strom ins öffentliche Netz eingespeist wird.

Die HOWOGE Wärme GmbH bewegt sich in den Grenzen eines sogenannten Zieldreiecks: Erstens zählt für uns die Zufriedenheit unserer Mieterschaft; das heißt ganz praktisch: warme Wohnung, warmes Wasser – und das möglichst störungsfrei. Zweitens müssen wir das alles zu attraktiven Preisen, also niedrigen Betriebskosten, anbieten können und darum gut wirtschaften. Drittens muss sich die Umweltbelastung, festgemacht an den CO₂-Emissionen, im gesteckten Rahmen halten.

Da Photovoltaik-Anlagen heute preisgünstiger sind als noch vor einigen Jahren, müssen Solarzellen aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr unbedingt optimal ausgerichtet sein. Auch flach geneigte Ost-West-Anlagen können sich rechnen. Kurzum: Je günstiger Photovoltaiktechnik wird, desto flexibler kann man ihren Einsatz handhaben. Auf lange Sicht wird auch die Speicherung des Solarstroms wirtschaftlich attraktiv sein; es wird erwartet, dass die Stromspeicher in einigen Jahren zu deutlich günstigeren Preisen auf den Markt kommen.


Ebenfalls ein Thema bei der HOWOGE Wärme GmbH ist der „Wandel durch Digitalisierung“. Insgesamt 200 Heizungsanlagen der HOWOGE Wärme GmbH (Stand Ende 2016) sind mit modernster Gebäudeleittechnik ausgestattet, die eine effiziente Überwachung ermöglicht. Die eingebaute Software überträgt technische Vorgänge innerhalb der Anlage visualisiert in die Zentrale, sodass die dortigen Beschäftigten unverzüglich über mögliche Störfälle informiert werden. Das garantiert eine schnelle Fehlerbehebung und ein effizientes Energiemanagement. Die Gebäudeleittechnik liefert aber auch langfristige Daten und Analysen. So lassen sich wichtige Betriebsparameter fortlaufend optimieren, was sich wiederum auf die von der Mieterschaft zu zahlenden Betriebskosten auswirkt.

Eine Vision der HOWOGE ist es, dass die Mieter ihren Energieverbrauch in Zukunft noch besser steuern und gezielt regulieren können. Dazu sind laufende Informationen darüber nötig. Ein wichtiges Ziel der Digitalisierung betrifft daher auch das Sichtbarmachen der Energieverbräuche. Zukünftig will die HOWOGE Wärme GmbH der Mieterschaft die gemessenen Verbrauchsdaten zeitnah zur Verfügung stellen, damit diese eine unmittelbare Chance zur Überprüfung hat. Das Stichwort lautet: Smart Metering.

KLIMANEUTRALES BERLIN 2050

Im Jahr 2050 will Berlin eine „klimaneutrale“ Stadt sein. Mit diesem Ziel reagiert Berlin wie viele andere internationale Metropolen auf den vom Menschen verursachten Klimawandel. Klimaneutralität bedeutet vor allem, dass die Stadt ihre CO₂-Emissionen signifikant reduziert; Kohlendioxid gilt als klimaschädigendes Treibhausgas. Eine Machbarkeitsstudie unter Leitung des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung (PIK) untersuchte, wie Berlin dieses Ziel bis zum Jahr 2050 erreichen kann. Das Ergebnis: Die größten Potenziale für die Reduktion der CO₂-Emissionen gibt es bei der Energieversorgung. Bei den erneuerbaren Energien sieht die Studie erhebliche Wachstumspotenziale im Bereich der Solarenergie. Langfristig könnte sich die Stadt darüber vermutlich sogar zu über 90 % selbst mit Energie versorgen. Die Studie bildet die Grundlage für das am 06. April 2016 in Kraft getretene Berliner Energiewendegesetz (EWG Bln). Es schreibt dafür vor, dass der Senat dem Abgeordnetenhaus das Berliner Energie- und Klimaschutzprogramm (BEK) vorzulegen hat, welches die konkreten Strategien und Maßnahmen zur Erreichung des Klimaneutralitätsziels enthält.

Lesen Sie mehr unter:

 www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/studie_klimaneutrales_berlin/

Ein „Smart Meter“ ist ein „intelligenter“ Strom-, Gas- oder Wasserzähler, der dem jeweiligen Anschlussnutzer den tatsächlichen Energieverbrauch innerhalb einer bestimmten Nutzungsdauer anzeigt. Langfristig will die HOWOGE auch ihr Online-Mieterportal mit solchen Verbrauchsinformationen bespielen und diese zur besseren Übersicht grafisch darstellen, sodass die Mieter jederzeit ihre eigenen Daten einsehen und prüfen können.





Chiara Derenbach,
Development, Projektleiterin

Die zukünftigen Nachbarn einbeziehen: Bürgerbeteiligung bei der Planung

Die HOWOGE baut die Kieze und Quartiere weiter, dabei entstehen auch in bestehenden Nachbarschaften neue Projekte. Wenn dabei die neuen Nachbarschaften oder von der HOWOGE gestaltete Plätze und Flächen für die Anwohnerschaft von großem Interesse sind, bezieht sie die zukünftigen Nachbarn bereits in die Planungen ein. Mit ihren Verfahren der Bürgerbeteiligung ist das Unternehmen in diesen Projekten von

Anfang an sehr intensiv im Dialog mit den Anwohnern, und zwar weit über das gesetzliche Maß hinaus. Beste Beispiele dafür sind das Bauvorhaben „Straße am Flugplatz“ in Treptow-Köpenick und die Gestaltung des Stefan-Heym-Platzes in Lichtenberg, der sich in einem neu zu bauenden Wohnquartier befindet und städtebaulich von zentraler Bedeutung für den Berliner Stadtbezirk Lichtenberg ist.

Mit der frühzeitigen Einbindung der Anwohner in der städtebaulichen Entwurfsphase des Bauprojekts hat die HOWOGE Neuland betreten. Alle Wettbewerbsentwürfe haben durch diesen Beteiligungsprozess nochmals deutlich an Qualität gewonnen und es konnte ein Ausgleich mit den Interessen der Nachbarn stattfinden.

NEUE „NACHBARSCHAFTEN IN DER NACHBARSCHAFT“: QUARTIERSENTWICKLUNG IN DER STRASSE AM FLUGPLATZ

Für das Projekt „Straße am Flugplatz“ im städtebaulichen Entwicklungsbereich Adlershof (Johannisthal) im Bezirk Treptow-Köpenick hat die HOWOGE die dortige Nachbarschaft früh in den Planungsprozess eingebunden: Mit dem neuen Quartier wird die HOWOGE auf vormals industriell genutzten Flächen ein nachhaltiges Wohnquartier entwickeln und in die angrenzenden bestehenden Wohngebiete öffnen. Im Rahmen einer „städtebaulichen Ideenwerkstatt“ verfolgte das Unternehmen das Ziel, von Anfang an die Grundlage für die Herausbildung einer gemeinsamen Identität der gewachsenen Nachbarschaft und des entstehenden Quartiers zu schaffen. Drei Planungsbüros entwickelten verschiedene städtebauliche Entwürfe. Die Vorschläge und Konzepte wurden in einem offenen Werkstattverfahren in drei Vor-Ort-Terminen präsentiert und gemeinsam mit Anwohnern und interessierten Bürgern diskutiert und weiterentwickelt. Im Anschluss daran wurden die finalen Entwürfe zudem in einer öffentlichen Ausstellung gezeigt, und die Bürger hatten die Möglichkeit, ihren persönlichen Favoriten zu nominieren.

Ein Gremium, bestehend aus unabhängigen Architekten und Stadtplanern sowie den Vertretern der beteiligten Institutionen, wählte schließlich, auch in Kenntnis der Ergebnisse aus den Werkstatt-Terminen und des finalen Bürger-votums, den überzeugendsten Entwurf.

Der Gewinnerentwurf folgt der Idee der Vernetzung und überzeugte durch sein nachhaltiges städtebauliches Gesamtkonzept: Die Wohngebäude sind konsequent aus dem sozialen Gedanken der Nachbarschaft entwickelt. Die Häuser gruppieren sich um fünf durchgrünte Innenhöfe und fördern die Bildung von Hofgemeinschaften. Öffentliche Plätze ermöglichen den Kontakt und Übergang zur vorhandenen Nachbarschaft.

Das neue Wohnquartier ist autofrei; Stellplätze werden in einer Gemeinschaftsgarage angeboten. Die innere Erschließung wird als shared space („gemeinsam genutzter Raum“) gestaltet: Fuß- und Radwege durchkreuzen das Quartier und vernetzen es mit der Umgebung und dem Landschaftspark Johannisthal.

Mit der Höhenstaffelung der Baukörper von den niedrigeren Quartiersrändern zur dichteren Quartiersmitte reagiert das Konzept auf die angrenzenden Einfamilienhäuser und integriert sich so behutsam in die bestehende Siedlungsstruktur.

Die HOWOGE bietet in Erfüllung ihres Auftrages als kommunales Wohnungsunternehmen des Landes Berlin auch in dem neuen Wohnquartier „Straße am Flugplatz“ bezahlbare Wohnungen für breite Schichten der Bevölkerung an und will durch aktives Kiezmanagement ein nachhaltiges und lebenswertes Viertel schaffen. Der Anteil an gefördertem Wohnraum in Johannisthal wird 30 % betragen.

Der Entwurf der Wohnhäuser ermöglicht durch variable Grundrisse verschiedene Lebens- und Haushaltsformen. Jede Wohnung erhält einen Balkon, eine Loggia oder eine Terrasse; die Erdgeschosswohnungen werden barrierefrei erschlossen. Der soziale Ansatz stellt das Prinzip des Miteinanders, des Entgegenkommens und des Teilens in den Mittelpunkt.

Nach der Erlangung des Planrechts und dem Abschluss der Planungs- und Genehmigungsphase kann mit dem Bau begonnen werden, der sich über rund zwei Jahre erstrecken wird.

ÖKOLOGIE IM WOHNQUARTIER „STRASSE AM FLUGPLATZ“

- Nachhaltige Innenentwicklung: Umnutzung einer vormals industriell genutzten Fläche in ein Wohnquartier
- Autofreies Quartier mit Quartiersgarage als Mobilitätsstation
- Entwässerungskonzept: Regenwasser wird möglichst zu 100 % auf dem Grundstück entwässert (wenn wasserrechtlich möglich)





BÜRGER ENTSCHEIDEN MIT BEI DER GESTALTUNG DES STEFAN-HEYM-PLATZES

Um den Lichtenberger Rathauspark entsteht ein neues modernes Wohn- und Geschäftsviertel – das „Rathausquartier“. Die HOWOGE entwickelt hier zwei Bauvorhaben, unter anderem das Projekt **„Frankfurter Allee 135“**. Im Zusammenhang mit der geplanten Bebauung wird auch der dort gelegene Stefan-Heym-Platz mit seinem Fischerbrunnen neu gestaltet werden.

Da der Platz ein gern genutzter Identifikationsort der ansässigen Bevölkerung ist, hat die HOWOGE ein Beteiligungsverfahren mit den Anwohnern durchgeführt – und betrat damit organisatorisches Neuland: Anfang 2015 wurde die Nachbarschaft aus dem Umfeld der Frankfurter Allee 135 eingeladen, ihre Vorstellungen zur Entwicklung des Stefan-Heym-Platzes einzubringen.

 Mehr Informationen siehe Projekt „Frankfurter Allee 135“ S. 28

Die daraus entstandene Arbeitsgruppe entwickelte in Workshops verschiedene Ideen zur Funktion dieses zentralen Lichtenberger Ortes, zur Platzgestaltung und zu möglichen Baumaterialien. Die wichtigsten Ergebnisse: Der Stefan-Heym-Platz soll als grüner Ort zum Verweilen einladen, barrierefrei sein und sich in seiner Nutzung für alle Generationen eignen. Die Resultate sind in die Aufgabenstellung für fünf Landschaftsarchitekturbüros eingeflossen, die in einem konkurrierenden Gutachterverfahren Entwürfe für die Neugestaltung des Platzes erarbeitet haben. Der zur Umsetzung empfohlene Siegerentwurf wurde unter Einbezug des Votums der Anwohner von einem Entscheidungsgremium ermittelt, dem auch stimmberechtigte Vertreter der Anwohnerschaft angehörten.

STEFAN-HEYM-PLATZ – EIN PLATZ FÜR ALLE!

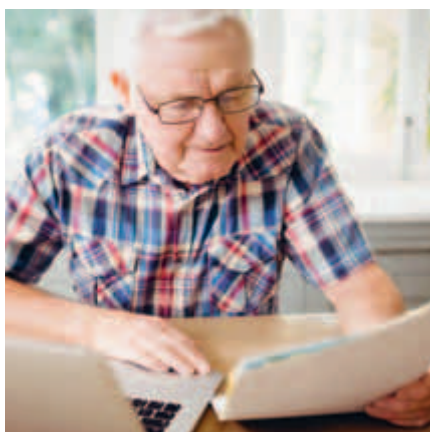
„Ein moderner Entwurf, der alle Bürgerwünsche erfüllt und einen Ort für ein vielfältiges Lichtenberg schafft – ein wirklicher Platz für alle!“ So äußerte sich ein begeisterter Bürger über den Siegerentwurf in der Ausstellung der fünf Entwürfe zum Stefan-Heym-Platz.



ERKLÄRFILM BÜRGERBETEILIGUNG

Dialog und Information haben bei der HOWOGE einen hohen Stellenwert.

 www.howoge.de/erklairfilm

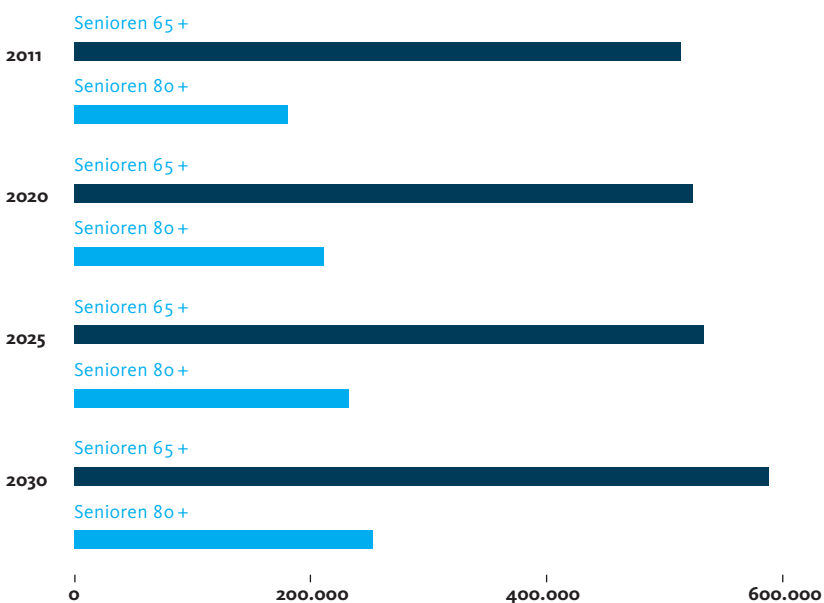


Barrierearme Wohnungen

18,6 %

im Neubau
12,6 % im Bestand

Bevölkerungsentwicklung der Berliner Senioren bis zum Jahr 2030



Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt

Aktives Kiezmanagement

in T€

31.12.2015



45,75 %	● Mieterservice, soziale Projekte, kulturelle Aktivitäten	423,0
54,25 %	● Kooperationen / Werbeverträge / Spenden	501,5
100,00 %	Gesamt	924,5





MEHR ALS TENDENZEN – GEWOHNT PRÄZISE FAKTEN

Mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2015 / 2016 ist die Entscheidung gegen ein Reporting „in Übereinstimmung mit den GRI-Leitlinien“ gefallen. Insbesondere auch deshalb, weil sich die wesentlichsten Indikatoren der Global Reporting Initiative beim Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) wiederfinden. Die HOWOGE bekennt sich ausdrücklich zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex und integriert die Entsprechenserklärung direkt in diesen Bericht. Die Nachhaltigkeitskennzahlen des GdW-Leitfadens für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft (Arbeitshilfe 73) wurden in Abstimmung mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung in diese Entsprechenserklärung implementiert.

74 | ALLGEMEINES

DNK DIMENSION STRATEGIE

75 | 1 | STRATEGISCHE ANALYSE UND MASSNAHMEN
 76 | 2 | WESENTLICHKEIT
 76 | 3 | ZIELE
 77 | 4 | TIEFE DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

DNK DIMENSION PROZESSMANAGEMENT

78 | 5 | VERANTWORTUNG
 78 | 6 | REGELN UND PROZESSE
 78 | 7 | KONTROLLE
 81 | 8 | ANREIZSYSTEME
 82 | 9 | BETEILIGUNG VON ANSPRUCHSGRUPPEN
 82 | 10 | INNOVATIONS- UND PRODUKTMANAGEMENT

DNK DIMENSION UMWELT

83 | 11 | INANSPRUCHNAHME NATÜRLICHER RESSOURCEN
 84 | 12 | RESSOURCENMANAGEMENT
 85 | 13 | KLIMARELEVANTE EMISSIONEN

DNK DIMENSION GESELLSCHAFT

87 | 14 | ARBEITNEHMERRECHTE
 87 | 15 | CHANCENGERECHTIGKEIT
 88 | 16 | QUALIFIZIERUNG
 92 | 17 | MENSCHENRECHTE
 93 | 18 | GEMEINWESEN
 94 | 19 | POLITISCHE EINFLUSSNAHME
 94 | 20 | GESETZES- UND RICHTLINIENKONFORMES VERHALTEN

DNK – Entsprechenserklärung der HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH



ALLGEMEINES

Die HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH gehört mit einem Wohnungsbestand von über 58.600 Wohnungen (per 1.4.2016) zu den zehn größten Wohnungsunternehmen Deutschlands.

Solides wachstumsorientiertes Wirtschaften, eine familienbewusste und zukunftsorientierte Personalstrategie, kontinuierliche Investitionen zugunsten einer intakten Bestandsstruktur, eine zukunftsorientierte Quartiersentwicklung – das Handeln der HOWOGE orientiert sich an langfristigen Maßstäben: wirtschaftlich, sozial und ökologisch. Grundlage ist das Unternehmensleitbild der HOWOGE.

Mit einer mehr als 25-jährigen Expertise als serviceorientierter Wohnungsbestandshalter und Vorreiter bei der energetischen Sanierung von Wohnungen hat die HOWOGE 2013 eine umfängliche Neubau- und Ankauffensive gestartet, um den aktuellen Herausforderungen und Ansprüchen der wachsenden Stadt Berlin gerecht zu werden. Diesem Selbstverständnis im Auftrag des Landes Berlin folgend ist die langfristige Unternehmensstrategie an den aktuellen Marktgegebenheiten und -erfordernissen ausgerichtet.

Der Wohnungsbestand erhöhte sich im Berichtsjahr 2015 vor allem durch die Fertigstellung der „Treskow-Höfe“, einen eigenen Neubau in Karlshorst mit 414 Wohnungen, sowie des Projektes Konrad-Wolf-Str. 78–82c, ein Development in Alt-Hohenschönhausen mit 157 Wohnungen. Im Berichtsjahr wurde die Planung von weiteren Neubauvorhaben begonnen bzw. fortgesetzt (11 Projekte mit 70 bis 491 Wohneinheiten) und weitere fünf Projekte wurden gekauft (87 bis 313 Wohneinheiten). Das Geschäftsjahr war stark durch die Vermietung der fertiggestellten Neubauten sowie komplexe Sanierungsvorhaben geprägt.

Das Bilanzvolumen des Konzerns stieg im Berichtsjahr 2015 leicht an. Die Vermögenslage zeigt ein ausgeglichenes Bild und das langfristige Vermögen ist weitgehend mit langfristigem Kapital finanziert. Die Steigerung der Umsatzerlöse des Konzerns resultiert wesentlich aus dem zusätzlichen Wohnungsbestand. Insgesamt ist die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns als sehr positiv anzusehen.

Wesentliche soziale Auswirkungen durch das Geschäftsmodell gehen einher mit dem preisdämpfenden Einfluss auf den Berliner Wohnungsmarkt und der konkreten Gestaltung der Quartiere und Nachbarschaften vor Ort (Kriterium 18). Weiterhin beeinflusst die HOWOGE den Markt für Dienstleister und Lieferanten hinsichtlich sozialer Aspekte in der Lieferkette (Kriterium 4). Es wird versucht, wesentliche ökologische Auswirkungen hinsichtlich des CO₂-Fußabdrucks so gering wie möglich zu halten (Kriterium 13). Der verantwortungsvolle Umgang mit Umweltaspekten wie z. B. Wasserqualität oder Altlasten ist institutionalisiert (Kriterium 11 und 12).

➤ Geschäftsergebnisse zum 31.12.2015:

- Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung: 329,4 Mio. €
- Jahresüberschuss: 65,6 Mio. €
- Eigenkapitalquote: 50,4 %
- Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit: 147,1 Mio. €
- Bilanzsumme: 2.544,6 Mio. €

➤ Mehr Informationen siehe howoge.de/konzernabschluss

DNK DIMENSION STRATEGIE

1 | STRATEGISCHE ANALYSE UND MASSNAHMEN

Das Wohnungsunternehmen trifft qualitative Aussagen zur Analyse der Chancen und Risiken für die wesentlichen Aktivitäten des Unternehmens im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung.

Das unternehmerische Handeln der HOWOGE ist an der Rolle des Unternehmens als kommunales Wohnungsunternehmen und der in diesem Zusammenhang herangetragenen Aufgabenstellung des Landes Berlin als Gesellschafter ausgerichtet (Berliner Wohnraumversorgungsgesetz, Bündnis für soziale Wohnungspolitik und bezahlbare Mieten, Roadmap für 400.000 bezahlbare Wohnungen im Landeseigentum, Klimaschutzvereinbarung von 2011 bis 2020 mit dem Land Berlin).

Chancen sieht das Unternehmen in seinen Möglichkeiten, durch energetische Sanierung und Modernisierung, innovative Konzepte zur Energieversorgung, die Nutzung von umweltschonenden Baustoffen und die Einbindung von Aspekten des suffizienten Wohnens Einfluss auf Umwelt- und Klimaschutz zu nehmen.

Weitere Chancen identifiziert das Unternehmen in seiner Rolle als Gestalter der Vielfalt in den Kiezen, der Begegnung der bestehenden Herausforderungen durch demografischen Wandel und vermehrte Zuwanderung, insbesondere auch von geflüchteten Menschen.

Als Arbeitgeber sieht sich die HOWOGE neben der Entgegnung auf demografische Veränderungsprozesse auch einem Wandel hinsichtlich der Arbeitsprozesse, Hierarchien und Kommunikationsstrukturen gegenüber. Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist in enger Abhängigkeit von weiterhin verlässlicher wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Stabilität, verbunden mit verantwortungsvollem Personalmanagement zu sehen.

In Erfüllung des stadtentwicklungspolitischen und gesellschaftlichen Auftrags strebt die HOWOGE in der Unternehmensperspektive bis 2025 ein Bestandswachstum um ca. 14.500 Wohnungen auf 73.000 Wohnungen durch Neubau und Zukauf an. Kontinuierliche Herausforderung ist der zu vereinbarende Zielkonflikt, einerseits den Kriterien der Wirtschaftlichkeit bei Neubau und Ankauf gerecht zu werden und andererseits gleichzeitig Mietpreishöhen für breite Schichten der Bevölkerung sicherzustellen.

Internes Risikomanagement, transparente und nachvollziehbare Prozesse und Compliance- und Wertemanagement haben für die HOWOGE einen besonderen Stellenwert, um insbesondere auch hier als kommunales Unternehmen der komplexen gesellschaftlichen Verantwortung und Vorbildfunktion gerecht zu werden.

2 | WESENTLICHKEIT

Das Wohnungsunternehmen beschreibt die Strategie für die wesentlichen Aktivitäten und ihre systematische Umsetzung für die identifizierten Handlungsfelder.

Die wesentlichsten Aufgaben der HOWOGE ergeben sich aus dem Berliner Wohnraumversorgungsgesetz – WoVG Bln. Priorität genießen sowohl die Sicherung und Erweiterung preisgünstigen Mietwohnraums für breite Schichten der Bevölkerung als auch die Hilfestellung zu einer nachhaltigen und bedarfsgerechten Wohnraumversorgung für Haushalte in Berlin, die auf dem Wohnungsmarkt besonders benachteiligt sind und sich nicht selbst mit angemessenem Wohnraum versorgen können. Die HOWOGE trägt durch Wohnungsneubau, Instandsetzung, Instandhaltung und Modernisierung bestehenden Wohnraums sowie Ankauf von Wohnraum zu einem ausreichenden und qualitätsvollen Wohnraumangebot mit sozial verträglichen Mieten bei.

Für die weitere Priorisierung nachhaltiger Unternehmensführung wurde im Rahmen des durchgeführten **Stakeholderdialoges 2015** eine detaillierte Themenpriorisierung durch die Kernanspruchsgruppen Gesellschafter, Mitarbeiter, Mieter, Kreditgeber und weitere Öffentlichkeit (soziale Einrichtungen, Vereine, Lokalpolitik usw.) vorgenommen. Die Bewertung der verschiedenen Aspekte durch die Stakeholder und die HOWOGE selbst floss in die Erarbeitung von Handlungsfeldern in die Unternehmensstrategie (Kriterium 3) ein.

Die systematische Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung in diesen Handlungsfeldern wird detailliert im Nachhaltigkeitsbericht 2015 / 2016 beschrieben. Für eine transparente und nachvollziehbare Zuordnung der Prozesse, Ziele und Maßnahmen wurden Icons (siehe S. 16) für die Handlungsfelder eingebunden und den bewerteten Aspekten der Stakeholder die dazugehörigen DNK-Kriterien der Entsprechenserklärung zugeordnet.

3 | ZIELE

Das Wohnungsunternehmen beschreibt die qualitativen und / oder quantitativen sowie zeitlich definierten Nachhaltigkeitsziele und stellt dar, wie deren Erreichungsgrad kontrolliert wird.

Die HOWOGE verfolgt in ihrer Geschäftstätigkeit langfristige Ziele. Diese basieren auf der Unternehmensstrategie und einer rollierenden, auf zehn Jahre angelegten langfristigen Unternehmensplanung, wodurch die Kontrolle (der quantifizierbaren Ziele) sichergestellt wird. Richtungsweisend für die Priorisierung und Bewertung der Ziele durch die Geschäftsführung sind die Anforderungen aus dem Berliner Wohnraumversorgungsgesetz (Kriterium 2), aber auch der interne Prozess der Beteiligung an der Erarbeitung der Unternehmensstrategie (z. B. Führungskräfteatagung).

In der langfristigen Unternehmensstrategie subsumieren sich unter den drei Perspektiven „Kunde“, „Produkt“ und „HOWOGE“ sechs Handlungsfelder. Exemplarisch werden dazu nachfolgend einige Ziele der Zukunft aufgezeigt, die sich in einem sukzessiven Umsetzungsfortschritt befinden:

Wachstum und Wandel

- Der Wohnungsbestand wurde bis 2025 auf über 73.000 Wohnungen erhöht.
- Die HOWOGE ist ein moderner Arbeitgeber, der für fortschrittliche, zeitgemäße und vernetzte Arbeitsstrukturen steht.

Quartiere und Demografie

- Die angebotene Durchschnittsmiete bleibt bis 2025 unter 7 €/m² – damit wirkt die HOWOGE mit ihrem Wohnraumangebot und der Preisgestaltung mietpreisdämpfend auf den übrigen Mietmarkt ein.
- Die HOWOGE ist der ausgewiesene Experte und Pionier für die Weiterentwicklung und Neuentwicklung von Quartieren und steht für das Funktionieren von sozialem und generationenübergreifendem Miteinander.

Digitalisierung

- Die Digitalisierung hält in wesentlichen Bereichen sinnvoll Einzug, damit werden Workflows verbessert und Reibungsverluste reduziert.
- Die Wohnung und die einhergehende Verwaltung entsprechen der Digitalisierung bei den Kunden.

 Mehr Informationen zum Stakeholderdialog 2015 siehe S. 10 f.

Wirtschaftliche Verantwortung


- Hohe Investitionen von über 2,5 Mrd. € bis 2025 (das sind jährlich im Schnitt 250 Mio. € in Ankauf, Neubau und komplexe Sanierungen).
- Der Verschuldungsgrad bleibt bis 2025 trotz Wachstum bei unter 50%, die Eigenkapitalquote stabil bei über 40%.


Corporate Governance, Compliance und Risikomanagement

- Das hohe Compliance-Niveau ist verstetigt.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben durch unterschiedliche Maßnahmen das Leitbild, die Servicestandards und den Verhaltenskodex verinnerlicht und fühlen sich mitgenommen.

Umwelt- und Produktverantwortung

- Reduzierung des CO₂-Ausstoßes auf jährlich 1,12 t pro Wohnung bis zum Jahr 2020 (Kriterium 13)
- Die HOWOGE ist Experte beim Einbezug nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte bei den Themen Material und Beschaffung.

Die zukünftigen Ziele pro Handlungsfeld und die dazugehörigen Maßnahmen können in einer  interaktiven Grafik zur langfristigen Unternehmensstrategie eingesehen werden.

Eine Übersicht über den  Umsetzungsstatus der Ziele und Maßnahmen aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2013 / 2014 ist auf der Unternehmenshomepage zu finden.

4 | TIEFE DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Das Wohnungsunternehmen beschreibt, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung (z. B. Bestandsmanagement, Modernisierung und Neubau) hat und bis zu welcher Tiefe seiner Wertschöpfungskette die Nachhaltigkeitskriterien überprüft werden (verwendetes Material, Baustoffe, Energiebezug).

Die Wertschöpfungsprozesse der HOWOGE sind in ihrer Tiefe differenziert zu betrachten: Einerseits geht es um die Analyse des Kerngeschäfts, die Bewirtschaftung und Vermietung von Wohnraum, einhergehend mit Modernisierungen und Instandhaltungen / Instandsetzungen und miernahen Serviceleistungen. Andererseits realisiert die HOWOGE in Zusammenarbeit mit Generalübernehmern selbst Neubaulprojekte, bedient sich schlüsselfertiger Wohnprojekte, sogenannter Developments, und kauft Bestände an, um den Wohnungsbestand zu erhöhen. Die Tiefe der Lieferkette variiert daher entsprechend dem zu analysierenden Geschäftsfeld.

Die HOWOGE erwartet als kommunales Wohnungsunternehmen des Landes Berlin in allen Bereichen von Lieferanten, Partnern und Auftragnehmern nicht nur Fachkunde und Leistungsfähigkeit, sondern fordert vor allem wertere-, regel- und gesetzeskonformes Verhalten ein. Aufträge werden je nach Schwellenwert teilweise über mehrstufige Vergabeverfahren nach transparenten Ausschreibekriterien vergeben. Weitere Kontrollmechanismen sind Verdingungsordnungen und Tariftreuevereinbarungen, welche die Lieferanten und Dienstleister einhalten müssen. Ein externes Unternehmen kontrolliert stichprobenartig, ob die Vergaberichtlinien von den Firmen eingehalten werden.

Über die gesetzlichen Vorgaben hinaus schließt die HOWOGE mit jedem Lieferanten auf der ersten Lieferkettenebene eine Integritätsvereinbarung ab, um Fairness, Transparenz und Objektivität in den Geschäftsbeziehungen sicherzustellen. Diese Vereinbarung ist Teil der Ausschreibungsunterlagen und muss von den Bietern im Rahmen der Angebotsabgabe unterzeichnet werden.

Weitere Maßgaben über die gesetzlichen Vorgaben hinaus werden aktuell in Bezug auf die existierenden funktionalen Leistungsbeschreibungen (FLB) für Neubauten definiert. Wesentliche Betrachtungskriterien sind hier u. a. die Schonung von Klima, Umwelt und Ressourcen und die Umwelt- und Gesundheitsverträglichkeit von Baustoffen.

Weiterhin sind wir uns der Verantwortung bezüglich der Betrachtung der Tiefe der Wertschöpfungskette auch bei Geschäftsprozessen bewusst, welche über das Kerngeschäft der HOWOGE hinausgehen. So erfolgt aktuell die Entwicklung eines Leitfadens für nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, der im Ergebnis u. a. unternehmensspezifische Leitlinien zur Gestaltung klimaneutraler Veranstaltungen, zum Bezug fair produzierter und schadstofffreier Werbeartikel und zur Beachtung von Aspekten des gesunden sowie dem Tierschutz verpflichteten Catering beinhalten soll.

 www.howoge.de/unternehmensstrategie

 www.howoge.de/status

DNK DIMENSION PROZESSMANAGEMENT

5 | VERANTWORTUNG

Die Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung für Nachhaltigkeit werden offengelegt.

Die Gesamtverantwortung für die Implementierung nachhaltiger Grundsätze obliegt in erster Linie der Geschäftsführung der HOWOGE.

Mit dem Ziel, nachhaltigkeitsrelevante Aspekte im Unternehmen noch fester in den Organisationsstrukturen des Unternehmens zu verankern, wurden im Jahr 2013 die Position des Nachhaltigkeitsbeauftragten (Prokurist Bestandsmanagement) sowie eine Mitarbeiterstelle geschaffen.

Kurz- bis mittelfristige Ziele der HOWOGE sind, bestehende Managementsysteme, Organisationsstrukturen und Abläufe bezogen auf die Inhalte der Strategiefelder (Kriterium 3) weiterzuentwickeln, sodass Kennziffersysteme auf die Nachhaltigkeitsidentität der HOWOGE ausgerichtet werden und die Datenqualität hinsichtlich Konsistenz und im Ergebnis auch Effizienz und Qualität im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung fortlaufend verbessert werden.

Daher wurde 2015 das Gremium der Kernarbeitsgruppe Nachhaltigkeit unter Leitung des Nachhaltigkeitsbeauftragten ins Leben gerufen. Hier sind bisher neben den im zweiten Absatz genannten Personen die Leiter der Abteilungen Betriebswirtschaft und Controlling, Informationstechnologie und Organisation, Neubau und die Compliance- und Wertebeauftragte sowie die stellv. Leiterin Unternehmenskommunikation vertreten.

6 | REGELN UND PROZESSE

Das Unternehmen legt offen, wie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse im operativen Geschäft implementiert wird.

Die Basis für die Implementierung von Nachhaltigkeit sind die langfristige Unternehmensstrategie, die laufende Unternehmensplanung und die unter Einbezug des Stakeholderdialogs 2015 herausgearbeiteten strategischen Handlungsfelder des Unternehmens (Kriterium 3).

Unter Kriterium 5 wird die operative Verantwortung für Nachhaltigkeit im Unternehmen aufgezeigt.

Eine weitere grundsätzliche Bedeutung für die Implementierung nachhaltigen Handelns haben das Leitbild der HOWOGE, die internen Servicestandards, die Servicestandards gegenüber den Mietern sowie der Verhaltenskodex der HOWOGE.

Gemäß den Grundsätzen des Compliance-Managements basieren die Grundwerte unseres Leitbildes auf den Prämissen Integrität, Transparenz, Vertraulichkeit und Professionalität. Das vollständige Unternehmensleitbild inklusive der Leitsätze und der Verhaltenskodex sind unter folgendem Link zu finden:

 www.howoge.de/leitbild

7 | KONTROLLE

Das Unternehmen legt offen, wie und welche Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Es legt dar, wie geeignete Prozesse Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation sichern.

Unter Kriterium 3 wurden einige Unternehmensziele, wie z. B. die CO₂-Deckelung pro Wohnung, offengelegt. Die Kontrolle der Zieleinhaltung unterliegt je nach Ziel den spezifischen Fachbereichen, der Abteilung Betriebswirtschaft und Controlling bzw. Unternehmensplanung und Finanzmanagement.

Um die Datenkonsistenz und Effizienz für das Reporting von Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit zu verbessern, wurden Kennzahlendatenblätter eingeführt. Hier sind Erläuterungen und unternehmensspezifische Definitionen, Quellen, Hilfen und Verantwortlichkeiten festgehalten. Im Zuge der Erarbeitung des Nachhaltigkeitsberichtes 2015 / 2016 haben wir uns konkret mit der Frage auseinandergesetzt, welche wohnungswirtschaftlichen Kennzahlen aus der GdW Arbeitshilfe 73 (Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Wohnungswirtschaft) bei der HOWOGE schon als Steuerungsinstrument genutzt werden.

GRI G4-56 | Beschreiben Sie die Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards ...

Über die Erarbeitung des Leitbildes wurde im Nachhaltigkeitsbericht 2013 / 2014 auf S. 32 ausführlich berichtet. Die Werte, Grundsätze und Verhaltensstandards sowie die Verantwortung der Compliance- und Wertebeauftragten der HOWOGE werden detailliert bei den DNK-Kriterien 6 und 20 beschrieben.

Die Stelle der Compliance- und Wertebeauftragten wurde zum 1.10.2015 neu besetzt. Die neue Beauftragte hat ausführliche Einzelgespräche mit allen Führungskräften geführt und von Oktober bis Dezember 2015 innerhalb der Arbeitsberatungen Schulungen zum Compliance- und Wertemanagement mit 29 Organisationseinheiten durchgeführt, an denen 372 Mitarbeiter teilnahmen.

GdW-Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit, die in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden, thematisch jedoch nicht den DNK-Dimensionen Umwelt und Gesellschaft zugeordnet werden können, werden an dieser Stelle aufgeführt. Die weiteren zuordenbaren GdW-Leistungsindikatoren, die Bestandteil des Reportings der HOWOGE sind, finden Sie direkt bei den jeweiligen DNK-Kriterien.

GdW BM 1 | Neubauquote

	31.12.2015	31.12.2013
in %	0,99	N. N.

Innerhalb der Berichtsperiode bezugsfertig neu errichtete Wohnungen / Gesamtzahl eigener Wohnungen x 100

GdW BM 2 | Modernisierungsintensität

	31.12.2015	31.12.2013
in € / m ² / a	10,43	3,39

Innerhalb der Berichtsperiode erfolgte Ausgaben für Maßnahmen der Modernisierung eigener Wohnungen / Gesamtwohnfläche

GdW BM 3 | Anteil seit 1990 energetisch voll- bzw. teilmodernisierter Wohnungen

	31.12.2015	31.12.2013
in %	97,42	93,58

GdW BM 4 | Instandhaltungsintensität

	31.12.2015	31.12.2013
in € / m ² / a	14,79	16,36

Innerhalb der Berichtsperiode erfolgte Ausgaben für Instandhaltung und -setzung eigener Wohnungen / Gesamtwohnfläche

GdW BM 10 | Anteil barrierefreier/-armer Wohnungen im Bestand

	31.12.2015
barrierearme Wohnungen absolut	7.232
barrierearme Wohnungen in %	12,58

*6.503 Wohnungen mit reduzierten Barrieren bei Erschließungssystemen außerhalb oder innerhalb der Gebäude / 146 Wohnungen mit reduzierten Barrieren in der Wohnung oder in Sanitärräumen / 583 Wohnungen komplett schwellenfrei
Die Datenpflege zum Indikator „barrierearme Wohnungen“ begann erst mit dem Jahr 2015, daher liegen für 2013 keine Werte vor.*

GdW BM 11 | Anteil barrierefreier/-armer Wohnungen im Neubau

	31.12.2015
barrierearme Wohnungen absolut	106
barrierearme Wohnungen in %	18,56

Keine abgeschlossenen Neubauaktivitäten im Jahr 2013, daher nur Angaben für 2015. Definition Barrierefreiheit gemäß § 51 BauO Bln.

Die Berechnungen der Finanzkennzahlen erfolgten nach den Definitionen der GdW Arbeitshilfe 73.

GdW EF1 | Gesamtkapitalrentabilität

	31.12.2015	31.12.2013
in %	2,58	2,18

GdW EF2 | Eigenmittelrentabilität

	31.12.2015	31.12.2013
in %	5,12	4,23

GdW EF 4 | Umsatzerlöse aus Vermietung

	31.12.2015	31.12.2013
€/ m ² / monatlich nur Wohneinheiten	5,67	5,35
€/ m ² / monatlich alle Nutzungsarten	5,71	5,41

GdW EF 5 | Erlösschmälerungsquote

	31.12.2015	31.12.2013
alle Nutzungsarten in %	3,30	2,98
nur Wohneinheiten in %	2,91	2,82

GdW EF 6 | Eigenmittelquote

	31.12.2015	31.12.2013
in %	50,39	51,45

GdW EF 8 | Tilgungskraft

	31.12.2015	31.12.2013
o. D.	2,03	1,36

GdW EF 9 | Zinsdeckung

	31.12.2015	31.12.2013
in %	13,06	16,60

GdW EF 10 | Kapitaldienstdeckung

	31.12.2015	31.12.2013
in %	43,25	46,74

GdW MB 1 | Vermietete eigene Wohnungen

	31.12.2015	31.12.2013
in Wohneinheiten	56.809	52.960

GdW MB 3 | Vermietungs- bzw. Leerstandsquote

	31.12.2015	31.12.2013
in %	0,99	0,98

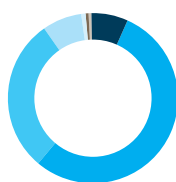
GdW MB 4 | Durchschnittsmiete im Bestand

	31.12.2015	31.12.2013
€/ m ² / monatlich	5,70	5,48

GdW MB 5 | Durchschnittsmiete bei Erstvermietung

	31.12.2015	31.12.2013
€/ m ² / monatlich Konrad-Wolf-Straße 78-82c	9,70	—
€/ m ² / monatlich Treskow-Höfe	9,67	—

GdW MB 6 | Mietenstruktur



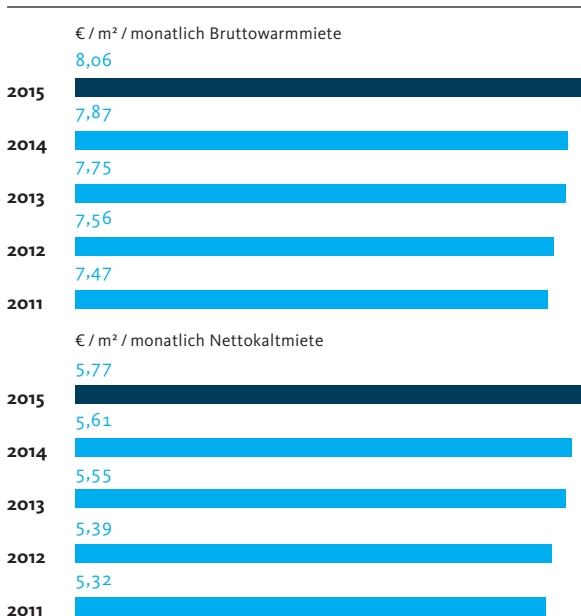
	31.12.2015	31.12.2013
● % Wohneinheiten unter 5,00 € / m ² / monatlich	6,97	14,75
● % Wohneinheiten 5,00 € – 5,99 € / m ² / monatlich	54,43	54,75
● % Wohneinheiten 6,00 € – 6,99 € / m ² / monatlich	29,33	24,23
● % Wohneinheiten 7,00 € – 7,99 € / m ² / monatlich	7,43	5,76
● % Wohneinheiten 8,00 € – 8,99 € / m ² / monatlich	0,91	0,46
● % Wohneinheiten 9,00 € – 9,99 € / m ² / monatlich	0,52	0,05
● % Wohneinheiten über 10 € / m ² / monatlich	0,41	0,01

Einen kleinen Teil von Indikatoren der GdW Arbeitshilfe 73 berichten wir nicht. Eine ausführliche Übersicht inkl. Begründung der Auslassungen sind beim Überblick der Kriterien und Indikatoren auf S.96 zu finden.

GdW MB 7 | Betriebskostenquote

	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
in %	28,40	28,77	28,36	28,79	28,82

Vorauszahlungen kalte, warme Betriebskosten / Bruttowarmmiete x 100



Bezug Bruttowarm-/ Nettokaltmiete zum Bilanzstichtag

Abweichungen zum Nachhaltigkeitsbericht 2013/14 entstehen dadurch, dass wir nun in Anlehnung an die Arbeitshilfe 73 (GdW) nur Bezug auf die vermieteten Wohnungen nehmen (nicht vermietete Wohnungen wurden herausgerechnet).

GdW MB 9 | Mieterfluktuation

	31.12.2015	31.12.2013
in %	7,18	7,58

Mietvertragskündigungen (abrissbereinigt) / Gesamtzahl vermieteteter Wohnungen x 100

8 | ANREIZSYSTEME

Das Unternehmen legt offen, wie sich die Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung orientieren. Es wird offengelegt, inwiefern die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsebene (Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat) ist.

Zielvereinbarungen mit Führungskräften beschränken sich nicht auf ökonomische Ziele, sondern tragen vor allem der sozialen und langfristigen Ausrichtung der HOWOGE Rechnung. Diese Zielvereinbarungen werden mit Kriterien und dem jeweiligen Erfüllungsgrad untersetzt. Beispiele für nicht finanzielle Zielvereinbarungen bei der HOWOGE sind: Maßnahmen zur Entwicklung einer Willkommenskultur im Umfeld der Unterkünfte für Geflüchtete, Ausbau von Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Trägern betreuten Wohnens, Erarbeitung eines Leistungskataloges für altersgerechtes Wohnen oder die Erarbeitung eines umsetzungsfähigen Konzepts zur Laufenden Instandhaltung.

Die Zielvereinbarungen der Geschäftsführung, die durch den Aufsichtsrat in ihrer Zielerreichung kontrolliert und freigegeben werden, werden dabei jährlich über die Führungskaskade auf die nachgeordneten Führungsebenen heruntergebrochen. Alle Zielvereinbarungen werden dabei im Prozess durch die Geschäftsführung als Anlage zum jeweils individuellen Arbeitsvertrag freigegeben.

Ein Zielvereinbarungssystem und Vergütungen für Mitarbeiter unter Nachhaltigkeitszielen sind im Vergütungstarifvertrag für die Beschäftigten in der Deutschen Immobilienwirtschaft nicht vorgesehen.

GRI G4 51 a | Vergütungspolitik für das höchste Kontrollorgan und die leitenden Führungskräfte

Der Umgang mit monetären Anreizsystemen wird detailliert beim DNK-Kriterium 8 beschrieben. Die Vergütung der Geschäftsführung kann transparent unter www.bundesanzeiger.de nachvollzogen werden.

GRI G4 54 | Verhältnis Jahresvergütung des höchstbezahlten Mitarbeiters in jedem Land zum mittleren Niveau

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 31) verweisen wir an dieser Stelle auf die Ausführungen unter Kriterium 8 und 15. Die HOWOGE hat keine Firmenstandorte im Ausland.

9 | BETEILIGUNG VON ANSPRUCHSGRUPPEN

Das Unternehmen legt offen, wie gesellschaftliche und wirtschaftlich relevante Anspruchsgruppen identifiziert und in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden. Es legt offen, ob und wie ein kontinuierlicher Dialog mit ihnen gepflegt und seine Ergebnisse in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden.

Der unternehmerische Erfolg der Geschäftstätigkeit der HOWOGE hängt wesentlich davon ab, inwieweit die Unternehmensprozesse auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ausgerichtet sind. In einem Workshop-Prozess wurden 2015 folgende Stakeholder als wesentliche Anspruchsgruppen definiert:

- Gesellschafter
- Mitarbeiter
- Mieter
- Kreditgeber
- Weitere Öffentlichkeit (soziale Einrichtungen, Vereine, Lokalpolitik etc.)
- Geschäftspartner

Für die Geschäftstätigkeit und das zielgerichtete Handeln der HOWOGE im Nachhaltigkeitszusammenhang ist es dem Unternehmen wichtig, mit den Kernanspruchsgruppen des Unternehmens in den Dialog zu treten und deren Einordnung hinsichtlich der ökonomischen, sozialen und ökologischen Handlungsaspekte des Unternehmens vor diesem Hintergrund zu kennen. Im Rahmen des mit den Anspruchsgruppen durchgeführten Stakeholderdialogs 2015 wurde eine detaillierte Themeneinordnung und -priorisierung durch die wesentlichen o. g. Anspruchsgruppen vorgenommen, in dessen Ergebnis Handlungsfelder der nachhaltigen Unternehmensführung der HOWOGE herausgearbeitet wurden (Kriterium 3). Die identifizierten Handlungsfelder clustern die nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte der HOWOGE, die wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben und für das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens rahmengebend sind.

Den Mietern der HOWOGE stehen vielfältige Kommunikationskanäle zur Verfügung (Mieterbeiräte, Beteiligung an Mieterumfragen, Kontaktmöglichkeit über fünf Kundenzentren und ein Servicebüro, **Bürgerbeteiligungen** zu den Neubauvorhaben usw.), die weiter ausgebaut werden, z. B. über ein neues Mieterportal. Aktuell wird im Zuge der Umsetzung des Berliner Wohnraumversorgungsgesetzes (WoVG Bln) das neue Gremium eines Mieterrates etabliert. Mieteräte haben Anspruch auf Mitsprache bei Unternehmensentscheidungen und erhalten einen Platz im Aufsichtsrat.

 Mehr Informationen zu Bürgerbeteiligungen bei der HOWOGE siehe S. 67

Die Einbindung der weiteren Stakeholder ist im Nachhaltigkeitsbericht 2013 / 2014 ab S. 81 dargelegt. Auch hier werden neue Kommunikationskanäle implementiert. So wird an einer digitalen Kommunikationsplattform für Beteiligte an den Neubauvorhaben der HOWOGE gearbeitet (Baufirmen, Bauüberwacher, Planer, Architekten usw.), um den Informationsaustausch effizienter zu gestalten.

GRI G4 27 | Wichtigste Themen und Anliegen, die durch die Einbindung der Stakeholder aufgekommen sind

Die wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens werden unter Kriterium 9 benannt. Des Weiteren wird an dieser Stelle auf die Einbindung und wichtigen Themen in Zusammenhang der durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse verwiesen.

10 | INNOVATIONS- UND PRODUKT-MANAGEMENT

Das Unternehmen legt offen, wie es durch geeignete Prozesse dazu beiträgt, dass Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeit bei der eigenen Ressourcennutzung und bei Nutzern verbessern. Ebenso wird für die wesentlichen Produkte und Dienstleistungen dargelegt, ob und wie deren aktuelle und zukünftige Wirkung in der Wertschöpfungskette und im Produktlebenszyklus bewertet wird.

Neben inzwischen konventionellen Maßnahmen (Öko-Hausstrom für alle Bestände, Energiesparfibel für die Mieter zum Mietvertrag etc.) haben wir in der Vergangenheit mehrere Pilotprojekte angestoßen. Dazu zählt z. B. das prämierte innovative Pilotprojekt der Luft-Wasser-Gas-Absorptionspumpe zur Erzeugung von Wärme, welche zur Einsparung von Primärenergie sowie zur Verringerung der Kohlenstoffdioxid-Emission führt.

Durch den sehr hohen Modernisierungsgrad unserer Bestände ist im Vergleich zu anderen Wohnungsbaugesellschaften das Verbesserungspotenzial bei der Energieintensität geringer. Trotzdem suchen wir weiter nach innovativen Lösungen für Mieter und Umwelt. Zurzeit beschäftigen wir uns mit dem Ausbau von **Quartierstrom** in unserem Bestand. Vor allem im Neubau werden wir zukünftig vermehrt den Stromlieferungsvertrag unserer Tochtergesellschaft HOWOGE Wärme GmbH parallel zum Mietvertrag anbieten.

 Mehr Informationen zu Quartierstrom bei der HOWOGE siehe S. 29 f.

Beim bisher größten Neubauprojekt der HOWOGE, den **Treskow-Höfen**, wurde gezeigt, dass bezahlbarer Wohnraum nicht im Gegensatz zu qualitativem, ressourcenschonendem und nachhaltigem Bauen steht. Beleg dafür ist der Gewinn des Deutschen Bauherrenpreises Neubau 2016 und das für dieses Projekt verliehene Qualitätssiegel Nachhaltiger Wohnungsbau. Zudem hat das Unternehmen ein Wohnungsbewertungssystem entwickelt, das **serielles Bauen** ermöglicht.

Im Feld Dienstleistungen für Mieter der HOWOGE setzt das Unternehmen in Ergänzung zum Kiezmanagement Kiezheifer ein, die vor allem ältere und gesundheitlich eingeschränkte Mieter im Alltag unterstützen (kleine Reparaturen, Begleitung bei Arzt- oder Behördengängen). Ein weiteres Projekt ist das **seniorengerechte Quartier „Am Tierpark“**. Hier eröffneten wir ein Quartierszentrum, in dem u. a. Beratung zu ambulanter Pflege, Hausnotruf oder Demenz angeboten wird. Auch die Wohnbedingungen werden in puncto Barrierefreiheit verbessert. Die Erkenntnisse aus diesem Projekt werden auf weitere Quartiere der HOWOGE übertragen.

Durch das CO₂-Monitoring in Zusammenarbeit mit dem Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V. (BBU) erhalten wir Aussagen über mögliche Veränderungen der CO₂-Werte in der Zukunft. Absehbare Ziele, z. B. die CO₂-Deckelung von jährlich 1,12 t pro Wohnung bis zum Jahr 2020 sind hiermit steuerbar (Kriterium 13).

Unser Beitrag zu innovativen Produkten und Dienstleistungen bei der Nutzung von natürlichen Ressourcen hinsichtlich unserer eigenen Verwaltung wird unter Kriterium 11 beschrieben.

GRI G4 EN 6 | Verringerung des Energieverbrauchs

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 37) verweisen wir an dieser Stelle auf die Ausführungen unter Kriterium 10 und 13.

GRI G4 FS11 | Prozentsatz Finanzanlagen, positive / negative Auswahlprüfung nach Umwelt / soz. Fkt.

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 37) berichten wir diesen Indikator nicht, da dieser für uns als bestandshaltendes Wohnungsunternehmen im Vergleich zu anderen Immobilienunternehmen eine untergeordnete Rolle spielt.



Mehr Informationen zum Neubauprojekt Treskow-Höfe S. 18 f., zum seriellen Bauen S. 24 f., zum Pilotprojekt „Am Tierpark“ S. 61 f.

DNK DIMENSION UMWELT

11 | INANSPRUCHNAHME VON NATÜRLICHEN RESSOURCEN

Das Unternehmen legt offen, in welchem Umfang natürliche Ressourcen für die Geschäftstätigkeit in Anspruch genommen werden. Infrage kommen hier Materialien sowie der Input und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen.

Die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen ist basierend auf den identifizierten Wertschöpfungsprozessen der HOWOGE zu betrachten (Kriterium 4). Die Tiefe der Lieferkette und damit die Einflussmöglichkeit auf den Ressourcenverbrauch variiert entsprechend dem betrachteten Geschäftsfeld.

Beim Thema Input und Output von Wasser arbeitet die HOWOGE eng mit den Berliner Wasserbetrieben zusammen. Seit Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichtes 2013 / 2014 berichtet die HOWOGE zum Umfang der Gesamtwasserentnahme und Abwassereinleitung. Wasser ist aber anders als Gas, Öl oder Strom immer eine lokale Ressource. Durch den hohen Grundwasserspiegel Berlins ergibt es aus ökologischer Sicht keinen Sinn, Wasser zu sparen. Im Gegenteil, sinkender Verbrauch verursacht bei den Wasserbetrieben steigende Kosten für die Sicherung der Wasserqualität auf dem Weg zum Kunden und für die Pflege des Kanalnetzes. Daher konzentriert sich die HOWOGE auf die Mitwirkung bei der Sicherung der Wasserqualität, z. B. durch die Professionalisierung der Legionellenprüfung.

Bei Baumaßnahmen arbeiten wir eng mit den zuständigen Planern zusammen, um Altlasten zu erkennen. Bei Verdachtsfällen werden sofort Laboruntersuchungen veranlasst. Bei der Feststellung von Altlasten gehen wir mit großer Sorgfalt vor und bedienen uns eines externen Dienstleisters, der sicherstellt, dass eine überwachungs-pflichtige Entsorgung solcher Materialien durchgeführt wird. Hinsichtlich des Schutzes der Artenvielfalt arbeiten wir mit Fachbüros zusammen, welche bei Baumaßnahmen untersuchen, ob beispielsweise Vögel am Gebäude nisten. Hier können entsprechende Maßnahmen bis hin zum Baustopp veranlasst werden. Auf Nachhaltigkeitsaspekte hinsichtlich verwendeter Materialien im Neubau wird in Kriterium 4 eingegangen. Weiterhin arbeiten wir eng mit der Firma ALBA zusammen, um das Abfallmanagement zu optimieren (mehr Informationen unter Indikator GRI EN 23 auf S. 84).

Einen Beitrag im Rahmen der eigenen Ressourcennutzung zu leisten bedeutet für die HOWOGE, die ökologischen Auswirkungen durch die Verwaltungsarbeit zu verringern. Dies wird u. a. durch Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Die größten Dienstleister konnten für den elektronischen Rechnungsaustausch gewonnen werden. Zudem wurden die gesamten Mieterakten digitalisiert.

Die Reduzierung von CO₂-Emissionen durch die Geschäftstätigkeit der HOWOGE wird unter Kriterium 13 beschrieben.

12 | RESSOURCENMANAGEMENT

Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen und quantitativen Ziele es sich für seine Ressourceneffizienz, den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen gesetzt hat und wie diese erfüllt wurden bzw. in Zukunft erfüllt werden sollen.

Die Ziele in diesem Bereich betreffen vor allem den Energie- und Ressourcenverbrauch für die Bewirtschaftung des Wohnungsbestandes. Die Zielstellung in Bezug auf die Reduzierung der Energieintensität ist unmittelbar an die Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin geknüpft. (Kriterium 13). Den Wechsel von konventionellem Hausstrom auf Ökostrom haben wir für die gesamten Bestände und Verwaltungsgebäude bereits vollständig vollzogen.

Um den Anteil erneuerbarer Energien in unserem Wohnungsbestand zu erhöhen, erproben wir in Zukunft in mehreren Projekten **Photovoltaik und Solarthermie**. Quantifizierbare Ziele bezogen auf den Gesamtbestand lassen sich erst nach Auswertung der ersten großen Projekte ableiten.

Unter Kriterium 11 wird auf die Mitwirkung bei der Sicherung der Wasserqualität Stellung genommen. Bei den Legionellenprüfungen in den Beständen lagen die Werte mit 9,71% (festgestellte Legionellen, wenn auch in sehr geringen, unbedenklichen Mengen, in Bezug auf alle Entnahmestellen) beim ersten Zyklus 2012 bis 2013 deutlich unter dem Berliner Durchschnitt. Unser Ziel ist es, diesen Wert beim zweiten Prüfungszyklus durch entsprechende Maßnahmen zu reduzieren. Mit Erstellung dieser Entsprechenserklärung konnte nach Prüfung von 92% der Bestände der Legionellenbefund auf 6,03% verringert werden.

Zur Vermeidung von Schadstoffeinträgen im Neubau wird explizit unter Kriterium 4 Stellung genommen. Das Projekt „Überarbeitung der funktionalen Leistungsbeschreibungen unter Nachhaltigkeitsaspekten“ war bei der Berichterstellung 2015/2016 noch in der Entwicklungsphase.

Die Ersparnisse an Ressourcen und Treibhausgasen hinsichtlich des Abfallmanagements (Indikator GRI EN 23) sollen in den nächsten Jahren auf konstantem Niveau gehalten werden. Die beim Kriterium 11 beschriebenen Themen Altlasten und Biodiversität werden auch unter dem Wachstumskurs der nächsten Jahre mit derselben Kontinuität und Sorgfalt behandelt.

Die abgeschlossenen Digitalisierungsprojekte (Kriterium 11) möchte das Unternehmen in Zukunft um moderne Dokumentenmanagementsysteme, digitale Freigabeprozesse usw. ergänzen.

GRI G4 EN 1 | Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 44) berichten wir diesen Indikator nicht, da dieser für die HOWOGE als bestandshaltendes Wohnungsunternehmen im Vergleich zum produzierenden Gewerbe eine untergeordnete Rolle spielt. Eine Erhebung von Materialverbräuchen findet nicht statt.

GRI G4 EN 3 | Energieverbrauch innerhalb der Organisation

Die geforderten Daten werden bei den Indikatoren GdW GP 1–3 und GRI EN 17 reportet.

GRI G4 EN 8 | Gesamtwasserentnahme nach Quelle

Die Angabe von Wasserverbräuchen (mit dem Ziel, diese zu reduzieren) ist für die HOWOGE als Berliner Wohnungsunternehmen nicht relevant. Ausführungen dazu unter Kriterium 11.

GRI G4 EN 23 | Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgung

Die Abholung aller regelmäßig anfallenden haushaltsüblichen Abfälle ist über vereinbarte Rahmenverträge mit berechtigten Entsorgungsfirmen geregelt, die diese Abfälle gemäß deutschem Recht einer umweltgerechten Entsorgung zuführen. Die Gewichtsdaten des Abfalls der Mieter sowie durch die Verwaltung werden nicht gesondert erfasst. Die Optimierung der Mülltrennung ist der HOWOGE jedoch ein wichtiges Anliegen. Verträge mit Dienstleistern zur Verbesserung des Müllmanagements sind daher geschlossen.

 **Mehr Informationen zu Photovoltaik und Solarthermie**
siehe S. 28 f. und S. 65 f.

Im Jahr 2014 wurden dadurch 10.676,19 t Ressourcen und 1.430,68 t Treibhausgase eingespart.* Im Jahr 2012 wurden 2.059,03 t Treibhausgase eingespart.**

* Basiert auf statistischen Werten, Quelle: ALBA / Fraunhofer UMSICHT

** Die Angabe der Stoffströme wurde erst 2013 eingeführt und fehlt daher für 2012

Dieser Indikator bezieht sich auf die DNK-Kriterien 11 und 12.

GdW GP 1 | Energieverbrauch des Unternehmens

	31.12.2014
in kWh / a	1.963.961,00

Der Energieverbrauch des Unternehmens bezieht sich auf die Versorgung der Geschäftsräume der HOWOGE mit Fernwärme und Strom (Hausstrom sowie Strom für die Benutzung elektr. Geräte). Die Werte beruhen auf dem Energieaudit gemäß § 8a Abs. 1 EDL-G, durchgeführt von der KPMG Cert. GmbH Umweltgutachterorganisation. Analog zu den Energiedaten unserer Bestände liegen die Werte ein Jahr zurück. Wir können bei den unternehmensbezogenen Daten (GdW GP 1–5) noch keinen 2-Jahres-Vergleich anstellen, da diese zum ersten Mal in dieser Tiefe erfasst wurden.

GdW GP 2 | Energieintensität des Unternehmens

	31.12.2014
in kWh / Mitarbeiter	3.142,34

Die Anzahl der Mitarbeiter wurde mit der harten Kopfzahl und nicht mit Vollzeitäquivalenten herangezogen und bezieht sich analog zu den Energiedaten auf das Jahr 2014.

GdW GP 3 | Anteil erneuerbarer Energien an der Energieversorgung des Unternehmens

	31.12.2014
in %	36,94

725.539 kWh des gesamten Energieverbrauchs von 1.963.961 kWh stammen aus erneuerbaren Energien.

GdW BM 7 | Anteil regenerativer Energieträger an der Wärmeversorgung

	31.12.2014
in %	0,14

Der Anteil an regenerativen Energiequellen bezieht sich auf Solarthermie, Umweltwärme (Wärmepumpe) und Biomasse bei einzelnen Pilotprojekten. Die Daten wurden zum ersten Mal für 2014 erfasst. Ein Vergleich ist für den nächsten Nachhaltigkeitsbericht möglich. Wir streben die Zunahme der Einbindung regenerativer Energiequellen an.

13 | KLIMARELEVANTE EMISSIONEN

Das Unternehmen legt die Treibhausgas (THG)-Emissionen entsprechend dem Greenhouse Gas (GHG) Protocol oder darauf basierenden Standards offen und gibt seine selbst gesetzten Ziele zur Reduktion der Emissionen an.

Die wesentlichen Treibhausgasemissionen gehen aus dem direkten Energieverbrauch der Heizenergie sowie dem Hausbedarfsstrom für die Bestände der HOWOGE hervor. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2011 eine Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin getroffen. Ziel ist es, den jährlichen Ausstoß von damals 1,18 t CO₂ pro Wohnung auf 1,12 t CO₂ bis zum Jahr 2020 zu reduzieren. Durch die umfangreiche Modernisierung des Bestandes lag die HOWOGE schon im Jahr 2011 beim CO₂-Ausstoß deutlich unter dem Berliner Durchschnitt (Nachhaltigkeitsbericht 2013 / 2014 auf S. 41). Aufgrund weiterer Maßnahmen konnte der CO₂-Ausstoß schon jetzt auf 1,09 t reduziert werden (Indikator GRI EN 15, EN 19 auf S. 86). Durch den hohen Anteil an energetisch modernisierten Gebäuden (Indikator GdW BM 3 auf S. 79) liegt der Fokus in Zukunft auf der **Einbindung von Photovoltaik, Solarthermie und Blockheizkraftwerken.**

Des Weiteren prüft die HOWOGE auch Verbesserungspotenziale abseits des Kerngeschäfts. Im Rahmen des Projektes Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement wird angestrebt, bis zum Erscheinen des nächsten Nachhaltigkeitsberichtes 2017 / 2018 wesentliche Veranstaltungen klimaneutral durchzuführen. Weiterhin wird an der Verringerung des CO₂-Ausstoßes des Fuhrparks (Indikator GRI EN 17 auf S. 86) gearbeitet. Generell möchte die HOWOGE in den nächsten Jahren das CO₂-Monitoring für die eigene Verwaltungsarbeit konkretisieren und ausbauen.

GdW BM 5 / 6 | Energieintensität des Gebäudebestands

	31.12.2014	31.12.2012
in kWh / m ² / a	113,79	119,42

Die Kennzahlen zum Energieverbrauch und die daraus resultierenden Daten zu CO₂-Emissionen sind aufgrund der Datenbasis unserer Betriebskostenabrechnungen um ein Jahr vorgelagert. Weitere Informationen dazu unter „Über diesen Bericht“ S. 99.

GdW BM 8 / 9 | CO₂-Intensität im Gebäudebestand

	31.12.2014	31.12.2012
in kg CO ₂ / m ² / a	17,71	18,46
in t CO ₂ / Wohneinheit / a	1,09	1,14

 Mehr Informationen zur Einbindung von Photovoltaik, Solarthermie und Blockheizkraftwerken siehe S. 29 f. und S. 65 f.

GRI G4 EN 15 | Direkte THG-Emissionen (Scope 1)

	31.12.2014	31.12.2012
in kg CO ₂ / m ² / a	17,71	18,46
in t CO ₂ / Wohneinheit / a	1,09	1,14

Im Vergleich zum Indikator GdW BM 8/9 auf S.85 bezieht sich G4 EN 15 auch auf die Verwaltungsgebäude. Die Zentrale der HOWOGE ist nicht Teil des BBU-Monitorings. Der Anteil der Unternehmenszentrale mit 0,16 % der Gesamtquadratmeteranzahl auf den gesamten Bestand ist ohne Auswirkung auf den Endwert.

GRI G4 EN 16 | Indirekte THG-Emissionen (Scope 2)

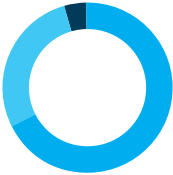
Indirekte THG-Emissionen (Scope 2) sind vor allem für produzierende Gewerbe mit emissionsstarken Wertschöpfungsketten relevant, da hier Emissionen, die vor allem durch die Erzeugung von bezogenem elektrischen Strom entstehen, zum Teil größer sind als die direkten Emissionen. Für die Geschäftstätigkeit der HOWOGE trifft dies nicht zu, trotzdem ist sich das Unternehmen der Verantwortung bewusst und bezieht für die Verwaltung klimaneutralen Grünstrom aus skandinavischen Wasserkraftwerken.

GRI G4 EN 19 | Reduzierung der THG-Emissionen

	31.12.2014	31.12.2012
in t CO ₂ / Wohneinheit / a Einsparung	0,05	0,04

Die Einsparung bezieht sich auf den Wert des BBU-Monitorings, jeweils zum vorherigen Berichtszeitraum (2-jährige Betrachtung).

GRI G4 EN 17 | Weitere indirekte THG-Emissionen (Scope 3)

	31.12.2015	31.12.2013
		
● Erdgasfahrzeuge	17	13
● Benzinfahrzeuge / Dieselfahrzeuge	7	11
● Elektrofahrzeuge	1	0
Anzahl Fahrzeuge gesamt	25	24

GdW GP 4 | CO₂-Emissionen des Unternehmens

	31.12.2014
in kg CO ₂ / a	195.670,68

Die CO₂-Emissionen des Unternehmens beziehen sich auf die angegebenen kWh beim Indikator GdW GP1 auf S. 85. Die Emissionen durch unseren Fuhrpark werden separat beim Indikator GRI G4 EN 17 erfasst. Der Umrechnungsfaktor für Fernwärme (158 kg CO₂ / MWh bzw. 0,158 kg CO₂ / kWh) wurde direkt dem Zertifikat des Versorgers entnommen. Da wir für unsere Verwaltung Ökostrom beziehen, ist der Bezug desselben klimaneutral. Die Erfassung der CO₂-Emissionen durch Veranstaltungen der HOWOGE wird für den nächsten Nachhaltigkeitsbericht 2017 / 2018 angestrebt.

GdW GP 5 | CO₂-Intensität des Unternehmens

	31.12.2014
in kg CO ₂ / Mitarbeiter	313,07

Die Anzahl der Mitarbeiter (625) wurde mit der harten Kopfzahl und nicht mit Vollzeitäquivalenten herangezogen und bezieht sich wie die Energiedaten auf das Jahr 2014.

GRI G4 EN 17 | Weitere indirekte THG-Emissionen (Scope 3)

	31.12.2015	31.12.2013
in t CO ₂ / a	28,94	33,31
in t CO ₂ / a pro Fahrzeug	1,16	1,39

Als relevante Größe für diesen Indikator wurde der CO₂-Ausstoß des Fuhrparks des Unternehmens identifiziert und berechnet. Durch die kontinuierliche Umstellung unseres Fuhrparks konnten wir den CO₂-Ausstoß pro Fahrzeug deutlich reduzieren.

Die Umrechnungen von l auf CO₂ basieren auf den Umrechnungsfaktoren des Department of Energy @ Climate Change: www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2015

Die Werte von 2013 und 2015 sind miteinander vergleichbar, da die Gesamtmenge an getankten Litern nur marginal abweicht.

DNK DIMENSION GESELLSCHAFT

14 | ARBEITNEHMERRECHTE

Das Unternehmen berichtet, wie es national und international anerkannte Standards zu Arbeitnehmerrechten einhält sowie die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens fördert.

Die HOWOGE ist ausschließlich regional tätig und somit an das deutsche Arbeitsrecht gebunden, welches in vieler Hinsicht strenger ist als die Kernarbeitsnormen der International Labor Organization (ILO). Das Unternehmen verpflichtet die Auftragnehmer bei größeren Aufträgen jedoch durchgängig auch zur Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen.

Das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen ist für die HOWOGE und ihre Tochtergesellschaften ein zentrales Anliegen. Die HOWOGE und ihre Tochtergesellschaften üben keine Geschäftstätigkeiten aus, bei denen die freie Ausübung der Mitarbeiterrechte, speziell Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, gefährdet sein könnten. Alle Angestellten des Unternehmens außer Geschäftsführung und Prokuristen werden von einem Betriebsrat vertreten. Zudem stehen die Frauen-, Schwerbehinderten-, Jugend- und Auszubildendenvertretung für die Wahrung der Interessen der Arbeitnehmer der HOWOGE.

Unter Kriterium 9 wurde auf den Einbezug der Stakeholder der HOWOGE zur Ermittlung der Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsthemen eingegangen. Die Mitarbeiter des Unternehmens waren in diesen Prozess durch Vertretungen der Belegschaft eingebunden. Das Ziel der Kernarbeitsgruppe Nachhaltigkeit besteht zudem darin, Mitarbeiter am Nachhaltigkeitsprozess der HOWOGE teilhaben zu lassen. Regelmäßige Informationen erfolgen über den internen Newsletter. Zur weiteren Implementierung in das Bewusstsein der Mitarbeiter sind weitere Dialog- und Informationsformate in der Entwicklung.

15 | CHANCENGERECHTIGKEIT

Das Unternehmen legt offen, wie es national und international Prozesse implementiert und welche Ziele es hat, um Chancengerechtigkeit und Vielfalt (Diversity), Arbeitssicherung und Gesundheitsschutz, Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung, angemessene Bezahlung sowie Vereinbarung von Beruf und Familie zu fördern.

Der Rahmen für die HOWOGE als verantwortungsvollen, familienbewussten Arbeitgeber, der für Vielfalt, Chancengleichheit und kollegiales, faires und transparentes Verhalten eintritt, wird im Unternehmensleitbild vorgegeben.

Mit dem Auditierungsprozess zum „audit beruf und familie“ wird seit Anfang 2014 ein Maßnahmenpaket umgesetzt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu fördern. Dazu gehört u. a. die Einführung und Evaluierung von Homeoffice-Arbeitsplätzen oder die Einbindung eines professionellen Familien-Service-Unternehmens. Hier sollen Mitarbeiter ganz bewusst entlastet werden, z. B. durch den Elder Care Service (für Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen) oder durch Hilfe bei der Kita-Suche für ihre Kinder.

Für die HOWOGE gilt der Tarifvertrag für die Beschäftigten in der Deutschen Immobilienwirtschaft. So ist die angemessene Bezahlung verbindlich festgelegt, ebenso die Partizipation an Tarifierhöhungen. In der HOWOGE Servicegesellschaft mbH findet ein Hausvergütungstarifvertrag Anwendung, über den eine Einordnung der gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeiter in Vergütungsgruppen erfolgt. Seit dem 1. Januar 2014 erfolgen Tarifierhöhungen in der Servicegesellschaft analog und zeitgleich der tariflichen Entwicklung der Hausmeister in der Konzernmutter. Die HOWOGE Wärme GmbH vergütet ihre Mitarbeiter angemessen und leistungsorientiert. Eine Tarifbindung besteht nicht. Es finden regelmäßige Gehaltsüberprüfungen und Gehaltsanpassungen statt. Auch die Servicegesellschaft und die Wärme GmbH profitieren von den intern angebotenen sozialen Leistungen des Mutterkonzerns. Mitarbeiter, die einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben, profitieren von Leistungen wie z. B. einer betrieblichen Altersversorgung (welche die HOWOGE zu gleichen Teilen mitfinanziert) oder Jubiläumszahlungen.

Als Unternehmen der Initiative „mehrwert Berlin“ hat die HOWOGE im Jahr 2009 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Die HOWOGE verpflichtet sich damit grundlegend zur Förderung eines Arbeitsumfeldes, das frei von Vorurteilen ist. Weiterhin besteht seit 2015 eine **AG „Neue Mietergruppen“**. Hier geht es vor allem darum, praktikable Tools für Hausmeister, Kiezhelfer, Concierges, Kundenbetreuer, Vermieter und Mitarbeiter des Zentralservice anzubieten, um den vielfältigen Herausforderungen (Situation von Geflüchteten, kulturelle Unterschiede in der Mieterschaft) begegnen zu können.

Um Diskriminierungen jedweder Art zu vermeiden, stehen den Mitarbeitern der HOWOGE neben dem Betriebsrat bzw. der Frauen- und Schwerbehindertenvertretung auch die Compliance- und Wertebeauftragte sowie eine externe Ombudsstelle zur Verfügung.

 Mehr Informationen zur AG „Neue Mietergruppen“ siehe S. 63 f.

16 | QUALIFIZIERUNG

Das Unternehmen legt offen, welche Ziele es gesetzt und welche Maßnahmen es ergriffen hat, um die Beschäftigungsfähigkeit, d. h. die Fähigkeit zur Teilhabe an der Arbeits- und Berufswelt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und im Hinblick auf die demografische Entwicklung anzupassen.

Gute Mitarbeiter sind wertvoll, deshalb nimmt die HOWOGE das umfangreiche Fortbildungsbudget in die Langfristplanung mit auf und hat das Recht auf Qualifizierung in die Arbeitsverträge integriert. Von der HOWOGE-Personalentwicklung wurde ein bedarfs- und zielgruppengerechter Weiterbildungskatalog konzipiert, an dem sich Mitarbeiter und Vorgesetzte orientieren. Hier sind notwendige Informationen zu den angebotenen Weiterbildungen zur Förderung der Methodenkompetenz, der Sozialkompetenz, der Führungskompetenz und der Coachings aufbereitet. Neben diesen klassischen **Weiterbildungsmöglichkeiten** bietet die HOWOGE bereichsübergreifende Entwicklungsprogramme oder für Hausmeister z. B. den Kompaktlehrgang zum „zertifizierten Hausmeister“ (BBA) an.

Der demografische Wandel und Herausforderungen, die sich aus der Integration geflüchteter Menschen ergeben, sind wichtige Themen, für die strategische Konzepte notwendig sind. Deshalb ist die Nachwuchssicherung eine zentrale Aufgabe der Personalstrategie der HOWOGE. Schon im Jahr 2012 hat das Unternehmen daher die Anzahl der Azubis und Studenten verdoppelt und legt auf die Qualität der Ausbildung großen Wert. Als Beleg dafür erhielt die HOWOGE als erstes Berliner Immobilienunternehmen das IHK-Siegel für exzellente Ausbildungsqualität.

Die HOWOGE identifiziert sich seit Jahren mit dem Ziel, bessere Ausbildungschancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund zu schaffen, und ermöglicht Betriebsbegegnungen unterschiedlicher Art. Dazu zählt seit 2015 u. a. die regelmäßige Schnuppertournee, ein einwöchiges, kooperatives Angebot mehrerer Unternehmen. Hierbei erhielten bislang sieben Jugendliche Einblicke in verschiedene Arbeitsbereiche und -abläufe bei der HOWOGE.

Zudem ermöglicht das Unternehmen Jugendlichen im Rahmen regelmäßiger Schulbesuche von Ansprechpartnern aus dem Unternehmen den Austausch mit Auszubildenden und Ausbildungsverantwortlichen der HOWOGE, die über den Betrieb, die Berufsfelder und Ausbildungsmöglichkeiten berichten.

Zur Unterstützung der Berufsorientierung engagiert sich die HOWOGE zudem regelmäßig bei Bewerbungstagen. Jugendliche nutzen dabei die Chance, Erfahrungen in Bewerbungsgesprächen und Einstellungstests zu sammeln und ihre Bewerbungsunterlagen prüfen zu lassen.

Praktika stellen eine weitere Unterstützung bei der Berufsorientierung dar und können einen Zugang in die Ausbildung ermöglichen. So freut sich die HOWOGE, dass es gelungen ist, einen Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Anschluss an ein mehrwöchiges Praktikum zum Ausbildungsstart 2016 für die Ausbildung zum Immobilienkaufmann zu gewinnen.

Die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter der HOWOGE ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Daher wurde im Jahr 2012 mit der Implementierung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse begonnen. Die Umsetzung wurde im Nachhaltigkeitsbericht 2013/2014 auf S. 76/77 beschrieben. Ein interner Steuerkreis arbeitet auch aktuell weiter an neuen und an der Evaluierung von bereits vorhandener Maßnahmen.

Um alle Mitarbeiter für die Themen Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit zu sensibilisieren, finden regelmäßig Schulungen, Begehungen und Unterweisungen statt. Dabei wird das Unternehmen von externen Sicherheitsbeauftragten, dem internen Arbeitsschutzbeauftragten und dem Betriebsarzt unterstützt.

GRI G4 HR 3 | Gesamtzahl Diskriminierungsfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen

In der Berichtsperiode wurde kein Fall von Diskriminierung aufgrund ethnischer, nationaler oder sozialer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion oder politischer Ansichten bekannt.

Gleichbehandlung ist ein zentraler Faktor der Positionierung der HOWOGE als verantwortungsvollen Arbeitgeber, gestützt durch interne Servicestandards und das Leitbild. Mehr Informationen sind zudem unter den Kriterien DNK 15 Chancengerechtigkeit und DNK 20 Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten zu finden.

 Mehr Informationen zum Thema Weiterbildungen siehe S. 47

GRI G4 LA 6 | Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage etc.

	31.12.2015	31.12.2013
Arbeitsunfälle mit Krankschrift	9	6
Ausfalltage bezogen auf Arbeitsunfälle	230	319
Ausfalltage bezogen auf Arbeitsunfälle / Sollarbeitsstunden Mitarbeiter * 200.000	43,66	62,26
Arbeitsunfälle / Sollarbeitsstunden Mitarbeiter * 200.000	1,71	1,17
Berufskrankheiten	0	0
Summe arbeitsbedingte Todesfälle	0	0

Die normale Krankenstandsquote inkl. Langzeiterkrankungen ist zu finden unter Indikator PE 11 „Abwesenheitsquote“ auf S. 90.

Der Faktor 200.000 ist abgeleitet von den GRI 3.1 Leitlinien: 50 Arbeitswochen à 40 Stunden pro 100 Arbeitnehmer und wurde zur Vergleichbarkeit mit vorherigen Berichtsjahren wiederverwendet.

GRI G4 LA 8 | Gesundheits- und Sicherheitsthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden

Inhalte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement werden unter Kriterium 16 aufgeführt. Vereinbarungen mit Gewerkschaften bestehen hierzu nicht.

GdW PE 1 | Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2015	31.12.2013
Mitarbeiter	623	610
Vollzeitäquivalente	614	603


GRI G4 LA 9 | Durchschnittliche jährliche Stundenzahl Aus- und Weiterbildung pro Mitarbeiter nach Geschlecht, Kategorie

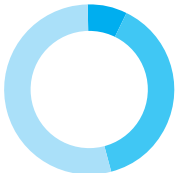
	31.12.2015	31.12.2013
Arbeitsstunden / Mitarbeiter	9,59	5,45
Mitarbeiter in Ausbildung	31	25
Mitarbeiter in Ausbildung in %	4,97	4,09
Mitarbeiter in Ausbildung in % (nur kaufmännisch)	7,92	6,39
Anzahl Mitarbeiter Teilnahme Weiterbildung	364	272

GdW PE 4 | Anteil der Mitarbeiter mit Behinderung

	31.12.2015	31.12.2013
Mitarbeiter mit Schwerbehinderung	64	59
Mitarbeiter mit Schwerbehinderung in %	10,27	9,67

GRI G4 LA 12 | Zusammensetzung Kontrollorgane und Aufteilung Mitarbeiter nach Kategorie etc.

		31.12.2015	31.12.2013
	46,15 ● Personen leitende Organe männlich	6	6
	53,85 ● Personen leitende Organe weiblich	7	9
	Personen leitende Organe gesamt	13	15

		31.12.2015	31.12.2013
	7,69 ● Personen leitende Organe 36 – 45 Jahre	1	4
	38,46 ● Personen leitende Organe 46 – 55 Jahre	5	6
	53,85 ● Personen leitende Organe über 55 Jahre	7	5

Als leitende Organe werden die Geschäftsführung des Konzerns, der Tochtergesellschaften und die Mitglieder des Aufsichtsrates zum Stichtag 31.12. gezählt.

Die Altersstruktur der Mitarbeiter ist im Folgenden unter Indikator GdW PE 2 auf S. 91 dargestellt.

GRI G4 LA 12 | Zusammensetzung Kontrollorgane und Aufteilung Mitarbeiter nach Kategorie etc.

	31.12.2015	31.12.2013
Mitarbeiter weiblich	305	302
Mitarbeiter weiblich in %	48,96	49,51
Mitarbeiter männlich	318	308
Mitarbeiter männlich in %	51,04	50,49
Mitarbeiter mit Schwerbehinderung	64	59
Mitarbeiter mit Schwerbehinderung in %	10,27	9,67
Frauen in Führungspositionen	20	19
Frauen in Führungspositionen in %	55,55	52,78

Als Frauen in Führungspositionen werden die erste, zweite und dritte Führungsebene im Konzern sowie der Tochtergesellschaften gezählt. Das prozentuale Verhältnis der Frauen in Führungspositionen bezieht sich auf die Anzahl der Führungspositionen gesamt.

GdW PE 7 | Teilzeitquote

	31.12.2015	31.12.2013
Mitarbeiter in Teilzeit	23	19
Mitarbeiter in Teilzeit in %	3,69	3,11

GdW PE 8 | Ausbildungsquote

	31.12.2015	31.12.2013
Mitarbeiter in Ausbildung	31	25
Mitarbeiter in Ausbildung in %	4,97	4,09
Mitarbeiter in Ausbildung in % (nur kfm.)	7,92	6,39

GRI G4 LA 9 | Durchschnittliche jährliche Stundenzahl Aus- und Weiterbildung pro Mitarbeiter nach Geschlecht



	31.12.2015	31.12.2013
Arbeitsstunden / Mitarbeiter weiblich	8,97	6,29
Arbeitsstunden / Mitarbeiter männlich	10,20	4,63

GdW PE 9 | Übernahmequote

	31.12.2015	31.12.2013
Übernommene Mitarbeiter	8	5
Übernommene Mitarbeiter in %	100,00	100,00

GdW PE 10 | Weiterbildungsintensität

	31.12.2015	31.12.2013
Arbeitsstunden pro Mitarbeiter	9,59	5,45

Wert basiert auf Gesamtzahl der Mitarbeiter und nicht auf Vollzeitäquivalenten.

GdW PE 11 | Abwesenheitsquote

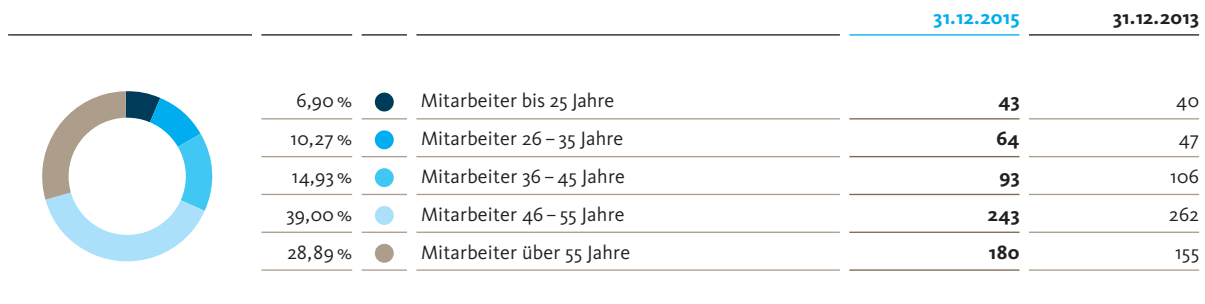
	31.12.2015	31.12.2013
Krankenquote inkl. Langzeit in %	6,80	5,80

GdW PE 12 | Mitarbeiterfluktuation

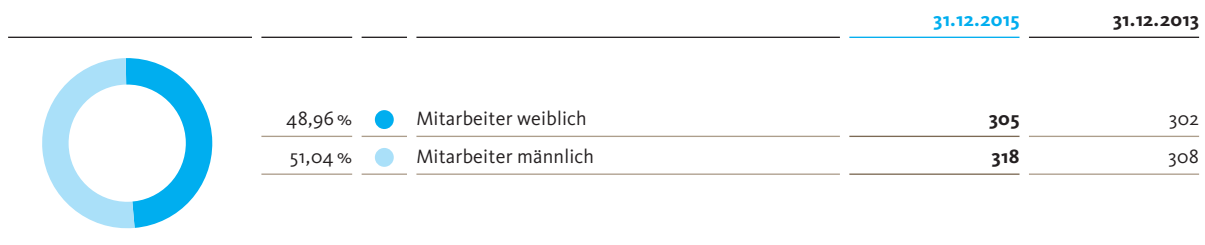
	31.12.2015	31.12.2013
absolut	52	34
in %	8,35	5,57

Austritte inkl. befristeter Arbeitsverträge, Renteneintritte und Tod.

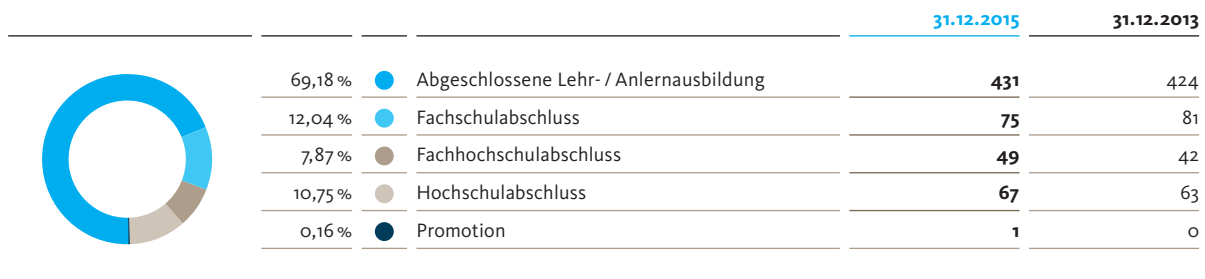
GdW PE 2 | Altersstruktur der Mitarbeiter



GdW PE 3 | Anteil weiblicher / männlicher Mitarbeiter



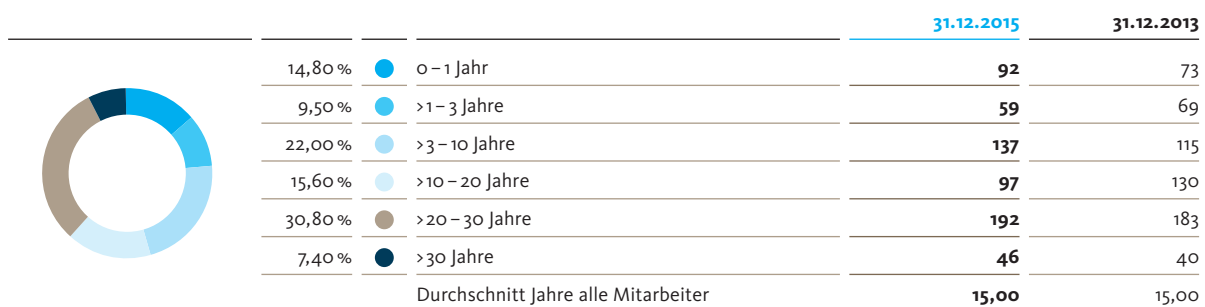
GdW PE 5 | Qualifikationsstruktur der Belegschaft



Abgeschlossene Lehr- / Anlernausbildung: davon 360 im Jahr 2015 und 366 im Jahr 2013 mit abgeschlossener Berufsausbildung (z. B. Immobilienkaufmann/-frau), übrige ohne Berufsausbildung bzw. Azubis / Studenten.

Fachschulabschluss: weiterqualifizierende Abschlüsse, z. B. Fachwirt (IHK) oder Immobilien-Ökonom (GdW)

GdW PE 6 | Unternehmenszugehörigkeit



17 | MENSCHENRECHTE

Das Unternehmen legt offen, welche Maßnahmen für die Lieferkette ergriffen werden, um zu erreichen, dass Menschenrechte weltweit geachtet und Zwangs- und Kinderarbeit sowie jegliche Form der Ausbeutung verhindert werden.

Die Einhaltung von Menschenrechtsaspekten, welche im globalen Kontext von wesentlicher Nachhaltigkeitsrelevanz sind, wurde im Vorfeld des 2015 durchgeführten Dialogs mit den Anspruchsgruppen besonders betrachtet. Aspekte wie z. B. die Missachtung der Rechte Angehöriger indigener Bevölkerungsgruppen wurden nach Beratung aufgrund der lokal auf Berlin bezogenen Geschäftstätigkeit der HOWOGE ausgeklammert. Weitere Sozialkriterien in der Lieferkette sind für die HOWOGE vor dem Hintergrund globaler Beschaffungsprozesse bei Instandhaltung, Modernisierung oder Neubau aber durchaus relevant und flossen in die Bewertung des Aspekts Beschaffung und Lieferantenauswahl ein.

Als regional tätiges Unternehmen greift die Lieferkette der HOWOGE größtenteils auf in Deutschland oder zumindest im europäischen Wirtschaftsraum tätige Zulieferer zurück. Es findet deutsches Arbeitsrecht Anwendung und die Einhaltung von Menschenrechten basiert auf hohen Standards. Geht die Lieferkette der HOWOGE bei Kerngeschäftsprozessen (z. B. Materialien für den Neubau) doch über den deutschen bzw. europäischen Wirtschaftsraum hinaus, sind wir uns unserer Verantwortung bewusst. Details dazu sind unter den Kriterien 4 und 14 festgehalten.

GRI G4 HR 1 | Prozentsatz und Gesamtzahl der signifikanten Investitionsvereinbarungen / Verträge mit Menschenrechtsklauseln

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 63) berichten wir diesen Indikator nicht umfassend, da unsere Geschäftsstandorte ausschließlich in Deutschland liegen. Relevante Ausführungen zum Thema Menschenrechte unter Kriterium 17.

GRI G4 HR 9 | Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die aus MR-Sicht überprüft wurden

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 64) berichten wir diesen Indikator nicht umfassend, da unsere Geschäftsstandorte ausschließlich in Deutschland liegen. Relevante Ausführungen zum Thema Menschenrechte unter Kriterium 17.

GRI G4 HR 10 | Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von MR-Kriterien überprüft wurden

Mit Bezug auf die Branchenergänzung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen (S. 64) berichten wir diesen Indikator nicht umfassend, da unsere Geschäftsstandorte ausschließlich in Deutschland liegen. Relevante Ausführungen zum Thema Menschenrechte unter Kriterium 17.

GRI G4 HR 11 | Erhebliche tatsächliche und potenzielle neg. menschenr. Ausw. in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen

Die HOWOGE ist ausschließlich in Berlin tätig. Die Einhaltung des Grundgesetzes und der damit verbundene Schutz von Menschenrechten ist für die HOWOGE oberstes Gebot. Das Unternehmen verpflichtet die Auftragnehmer bei größeren Aufträgen durchgängig zur Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen. Bestandteil dieser Normen sind Regelungen gegen Kinder- und Zwangsarbeit, zur Sicherstellung der Vereinigungsfreiheit sowie gegen Diskriminierung. Verstöße sind im Berichtszeitraum nicht bekannt geworden. Weitere Informationen dazu unter den DNK-Kriterien 14 und 17.

18 | GEMEINWESEN

Das Unternehmen legt offen, wie es zum Gemeinwesen in den Regionen beiträgt, in denen es wesentliche Geschäftstätigkeiten ausübt.

Der Beitrag der HOWOGE zum Gemeinwesen ist fest im Unternehmensleitbild verankert: Unsere Verantwortung geht über das Wohnen hinaus. Wir schaffen und erhalten lebenswerte Kieze. Durch das Kiezmanagement fördert das Unternehmen Bildung, Kultur, Ökologie, Sport und Soziales für alle Generationen, schafft ein sicheres Umfeld für die Mieter und steht diesen auch in schwierigen Lebenssituationen zur Seite. Die HOWOGE unterstützt Initiativen und bürgerschaftliches Engagement der Mieter und ist für Vereine und Organisationen ein zuverlässiger Partner.

Ganz konkret bedeutet das, wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter anzubieten (z. B. durch Kiezhelfer oder das **Projekt Altersgerechtes Wohnen „Am Tierpark“**) und Organisationen wie z. B. die KinderUni Lichtenberg (Nachhaltigkeitsbericht 2013 / 2014 auf S. 59) zu unterstützen. Des Weiteren ist das Kiezmanagement der HOWOGE integrativ in die Portfoliostrategie eingebunden. Quartiere mit höherem Bedarf an Unterstützung erhalten systematisch einen höheren Mitteleinsatz beim Kiezmanagement-Budget.

Bei Neubauprojekten achtet das Unternehmen auf die Einbindung von Kindertagesstätten und Senioreneinrichtungen. Bei der komplexen Sanierung am Prerower Platz wurden z. B. freie Gewerberäume als Ateliers für junge Künstler zur Verfügung gestellt.

Die HOWOGE unterstützte im Jahr 2015 aktiv die CSR-Initiative der Initiative Corporate Governance und den Zentralen Immobilien Ausschuss zur Erarbeitung eines **Leitfadens für gesellschaftlich nachhaltige Unternehmensführung**. Die HOWOGE begrüßt die Anwendung dieses Leitfadens durch andere Immobilienunternehmen und möchte an dieser Stelle auf diesen aufmerksam machen. Die Veröffentlichung erfolgt voraussichtlich im vierten Quartal 2016.

GRI G4 EC 1 | Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert

Die klassischen Finanzkennzahlen sind unter Kriterium DNK 7 Kontrolle zu finden. Weiterführende Informationen können dem **Konzernabschluss** der HOWOGE entnommen werden.

Kennzahlen und Ausführungen in Bezug auf unser Quartiers- bzw. Kiezmanagement sind dem Kriterium 18 Gemeinwesen und den Indikatoren GdW QM 2 und 4 zu entnehmen.

GdW QM 1 | Quartiers- bzw. stadtteilbezogener Marktanteil

	31.12.2015	31.12.2013
Durchschnittlicher Marktanteil in allen Quartieren	29,50	29,58

Aufgrund von Überschneidungen von lebensweltlich orientierten Räumen und Quartiersbetrachtung der HOWOGE basierend auf statistischen Hochrechnungen.

GdW QM 2 | Finanzielle Förderung lokaler Nachbarschaften

	31.12.2015	31.12.2013
in € / a	1.389.751,00	1.266.662,00
in € / Wohneinheit / a	24,18	23,40

Daten beziehen sich auf die Ausgaben unseres Kiezmanagements, gesonderte Veranstaltungsreihen (Lichtenberg Open Art – LOA) und gezielte Maßnahmen aus dem Budget Quartiersentwicklung.

GdW QM 3 | Finanzielle Förderung von Maßnahmen zur Verbesserung des baulichen Wohnumfelds

	31.12.2015	31.12.2013
in € / a	2.895.408,67	1.221.567,11
in € / Wohneinheit / a	50,38	22,57

Für die Verbesserung des baulichen Wohnumfelds wurden keine Mittel aus städtebaulichen Förderungen bezogen. Die Werte beruhen auf den direkten Ausgaben unseres Unternehmens.

GdW QM 4 | Soziale Kooperationen

	31.12.2015	31.12.2013
Werbe- / Kooperationsverträge	120	99

Der monetäre Wert ist dem Indikator GdW QM 2 zu entnehmen.

 Mehr Informationen zum Pilotprojekt „Am Tierpark“ siehe S. 61f.

 www.immo-initiative.de

 www.howoge.de/konzernabschluss


 www.Bundesanzeiger.de

19 | POLITISCHE EINFLUSSNAHME

Alle wesentlichen Eingaben bei Gesetzgebungsverfahren, alle Einträge in Lobbylisten, alle wesentlichen Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen, alle Zuwendungen an Regierungen sowie alle Spenden an Parteien und Politiker sollen nach Ländern differenziert offengelegt werden.

Die HOWOGE leistet keine Zahlungen an Parteien, Politiker oder Regierungen. Die Interessenvertretung bei Gesetzgebungsverfahren wie z. B. Mietrechtsnovellierungen wird über den Branchenverband GdW bzw. den BBU gesteuert.

Die HOWOGE unterstützt seit vielen Jahren im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements Einrichtungen und Vereine im Kiez, die durch ihren aktiven Einsatz in den Beständen der HOWOGE zu einer Verbesserung des sozio-kulturellen Klimas, der Freizeitmöglichkeiten, der Jugendförderung und der sozialen Hilfe für bedürftige Menschen beitragen. Die Förderung in Form von Geld-, Sach- oder Dienstleistungen soll zur Unterstützung von Zielen der HOWOGE und des Berliner Senats beitragen. Die gebotene Neutralität und Objektivität ist hier ein wichtiges Anliegen. Daher sind die Grundsätze für die Vergabe von Spenden und Kooperationen in einer Organisationsanweisung des Unternehmens geregelt und bieten somit einen verlässlichen Rahmen für die handelnden Mitarbeiter.

Auf die  **Vernetzung mit anderen Akteuren** aus der Wohnungswirtschaft legt das Unternehmen aus Gründen des Erfahrungsgewinns und der Steigerung der Professionalität besonderen Wert. Die Mitgliedschaften der HOWOGE und die Gremien, in denen das Unternehmen mitarbeitet, sind in einer Übersicht zusammengefasst.

Im 2015 durchgeführten Stakeholderdialog wurde deutlich, dass sich vor allem die Mieter der HOWOGE noch mehr Beachtung sozialer Aspekte bei der Wohnraumversorgung wünschen. Dies ging aus dem Workshop mit Vertretern der Mieterschaft hervor und mündete in der hohen Bewertung des Aspekts Politik. Vor dem Hintergrund des Bündnisses für soziale Wohnungspolitik und bezahlbare Mieten der städtischen Wohnungsbaugesellschaften mit dem Berliner Senat und des Inkrafttretens des Berliner Wohnraumversorgungsgesetzes zum 1.1.2016 werden gegenwärtig und in Zukunft 55 % der frei werdenden Wohnungen im Bestand an Haushalte mit Anspruch auf einen Wohnberechtigungsschein wiedervermietet.

Außerdem erhielt die HOWOGE im Geschäftsjahr 2015 folgende Fördermittel:

- Sanierung Altbau – Förderung über Förderprogramm Soziale Stadterneuerung: 56.361,06 €
- Neubau – Förderung preisgebundener Wohnungsbau zweiter Förderweg: 333.007,89 €
- Subventionierte Tilgung Baudarlehen erster und zweiter Förderweg: 107.141,42 €

GRI G4 SO 6 | Gesamtwert politische Spenden

Grundlage für die Vergabe von Spenden und Mitteln für Kooperationen ist bei der HOWOGE eine Organisationsanweisung. In den Grundsätzen ist verankert, dass die HOWOGE „keine politischen Parteien oder andere politischen Organisationen“ unterstützt, weder mittelbar noch durch die Gewährung finanzieller Mittel. Die HOWOGE unterstützt zudem keine Veranstaltungen, in denen politischen Parteien oder anderen politischen Organisationen ein Forum geboten wird.

20 | GESETZES- UND RICHTLINIENKONFORMES VERHALTEN

Das Unternehmen legt offen, welche Maßnahmen, Standards, Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und insbesondere von Korruption existieren und wie sie geprüft werden. Es stellt dar, wie Korruption und andere Gesetzesverstöße im Unternehmen verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.

Unter Compliance versteht die HOWOGE das Sicherstellen der Einhaltung sämtlicher gesetzlich relevanter und selbst gesetzter Pflichten, Vorschriften und Richtlinien. Verhaltensstandards und Werte wie Integrität, Vertraulichkeit, Transparenz und Professionalität sind genauso bindend wie rechtliche Vorgaben.


Die Compliance- und Wertebeauftragte der HOWOGE ist in der Organisationsstruktur direkt an die Geschäftsführung angebunden und damit vom operativen Geschäft unabhängig. Sie ist die Anlaufstelle im Unternehmen, wenn es um Fragen und Maßnahmen zur Einhaltung gesetzlicher und unternehmensspezifischer Regelungen geht, und stellt die Umsetzung ethischer Standards bei der HOWOGE sicher.

Das Unternehmen hat verschiedene Wege eingerichtet, über die Mitarbeiter und Geschäftspartner ihre Bedenken bei nicht regelkonformem Verhalten melden können. Die Compliance- und Wertebeauftragte steht in diesen Fällen als zusätzliche Ansprechpartnerin genauso zur Verfügung wie eine externe Ombudsstelle. Der **Meldemechanismus** ist auch im Nachhaltigkeitsbericht 2015 / 2016 in einem Schaubild dargestellt. Die Servicestandards und der Verhaltenskodex der HOWOGE werden bei Kriterium 6 weiterführend benannt.

2015 wurden insgesamt 29 Schulungen mit 372 anwesenden MitarbeiterInnen zu den Themen Compliance-Verständnis der HOWOGE, Interessenkonflikte bei Vergaben, Korruption und Umgang mit Geschenken und Einladungen durchgeführt. Die Schwerpunkte 2016 sind der Umgang mit neuen Mietergruppen und die veränderte Mieterstruktur, versuchte Vorteilsnahme, IT-Sicherheit und in gesonderten Workshops die praktische Umsetzung der Compliance-Risikomatrix und die Sensibilisierung der Führungskräfte für Compliance-Risiken.

Das Compliance- und Wertemanagementsystem der HOWOGE, das 2015 im Rahmen der ICG zweitzertifiziert wurde, ist im Unternehmen etabliert. Die vorrangige Aufgabe besteht jetzt darin, Compliance als einen selbstverständlichen Teil des Alltagsgeschäfts und als gelebten Teil der Unternehmenskultur in allen Bereichen weiter zu verankern. 2016 wird es eine Selbstbewertung des Systems geben, bevor 2017 die externe Wiederholungszertifizierung ansteht.

Durch das interne Risikomanagement und die interne Revision werden Risiken regelmäßig erfasst und kontrolliert sowie Ergebnisse an die Geschäftsführung berichtet. Der Revisor ist zugleich Datenschutzbeauftragter im Unternehmen und achtet auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben beim Schutz der Mieterdaten.

Seit 2005 wendet die HOWOGE zudem den  **Berliner Corporate Governance Kodex** für Mehrheitsbeteiligungen des Landes Berlin an.

GRI G4 SO 3 | Prozentsatz Geschäftsstandorte, die in Hinblick auf Korruption überprüft wurden

Im Jahr 2015 wurden zwei Prüfungen durch die Revision mit Prüffeldern durchgeführt, die das Thema Korruption tangiert haben. In diesem Zusammenhang wurden drei von elf Geschäftseinheiten (27%) geprüft. In keiner der Prüfungen wurde der Anschein oder Verdacht korrupten Verhaltens festgestellt.

Informationen zu Schulungen in Hinblick auf Korruptionsbekämpfung sind unter Kriterium 20 zu finden.

Anknüpfend an die DNK-Branchenergänzung beziehen wir uns bei der Prüfung auf Geschäftseinheiten. Als Geschäftseinheiten werden bei der HOWOGE die neun Unternehmensbereiche sowie die zwei Tochtergesellschaften gesehen.

GRI G4 SO 5 | Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen

Im Berichtsjahr 2015 wurden genauso wie im Jahr 2013 keine Korruptionsfälle bekannt.

GRI G4 SO 8 | Bußgelder und nicht monetäre Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften

Es lagen keine relevanten Fälle in der Berichtsperiode vor.

 **Mehr Informationen zum Compliance-Managementsystem**
siehe S. 51

 www.howoge.de/corporategovernance

Überblick Kriterien und Indikatoren

DNK	Kriterium	KPI GRI	KPI GdW	Seite
Strategie				
①	Strategische Analyse und Maßnahmen	keine GRI KPI	keine GdW KPI	75
②	Wesentlichkeit	keine GRI KPI	keine GdW KPI	76
③	Ziele	keine GRI KPI	keine GdW KPI	76
④	Tiefe der Wertschöpfungskette	keine GRI KPI	keine GdW KPI	77
Prozessmanagement				
⑤	Verantwortung	G4-56 Beschreiben Sie die Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards ...	keine GdW KPI	78
⑥	Regeln und Prozesse	G4-56 Beschreiben Sie die Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards ...	keine GdW KPI	78
⑦	Kontrolle	G4-56 Beschreiben Sie die Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards ...	GdW EF 1 Gesamtkapitalrentabilität GdW EF 2 Eigenmittelrentabilität GdW EF 3 EBITDA-Fremdkapital-Verhältnis; kein Reporting, kein KPI zur Steuerung oder DNK relevant GdW EF 4 Umsatzerlöse aus Vermietung GdW EF 5 Erlösschmälerungsquote GdW EF 6 Eigenmittelquote GdW EF 7 Verschuldungsintensität; kein Reporting, kein KPI zur Steuerung oder DNK relevant GdW EF 8 Tilgungskraft GdW EF 9 Zinsdeckung GdW EF 10 Kapaldienstdeckung GdW EF 11 Mietmultiplikator; kein Reporting, kein KPI zur Steuerung oder DNK relevant GdW EF 12 Net Asset Value; kein Reporting, kein KPI zur Steuerung oder DNK relevant GdW BM 1 Neubauquote GdW BM 2 Modernisierungsintensität GdW BM 3 Anteil seit 1990 energetisch voll- bzw. teilmodernisierter Wohnungen GdW BM 4 Instandhaltungsintensität GdW BM 10 Anteil barrierefreier Wohnungen im Bestand GdW BM 11 Anteil barrierefreier Wohnungen im Neubau GdW MB 1 Vermietete eigene Wohnungen GdW MB 2 Marktanteil; kein Reporting, kein KPI zur Steuerung GdW MB 3 Vermietungsquote GdW MB 4 Durchschnittsmiete im Bestand GdW MB 5 Durchschnittsmiete bei Erstvermietung GdW MB 6 Mietenstruktur GdW MB 7 Betriebskostenquote GdW MB 8 Durchschnittliche Mietvertragsdauer; kein Reporting, Datenbasis historisch bedingt unscharf GdW MB 9 Mieterfluktuation	78 – 81
⑧	Anreizsysteme	G4-51a Leistungsbezogene Vergütung, Boni, Abfindungen, Altersversorgung – für FK und höchstes Kontrollorgan G4-54 Verhältnis höchst-bezahlter Mitarbeiter zum mittleren Niveau	keine GdW KPI	81

DNK	Kriterium	KPI GRI	KPI GdW	Seite
Prozessmanagement				
9	Beteiligung von Anspruchsgruppen	G4-27	keine GdW KPI	82
10	Innovations- und Produktmanagement	G4-EN6 G4-FS11	keine GdW KPI	82 – 83
Umwelt				
11	Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	G4-EN1 G4-EN3 G4-EN8 G4-EN23	GdW GP 1 Energieverbrauch des Unternehmens GdW GP 2 Energieintensität des Unternehmens GdW GP 3 Anteil erneuerbarer Energien an der Energieversorgung des Unternehmens GdW BM 7 Anteil regenerativer Energieträger an der Wärmeversorgung	83 – 84
12	Ressourcenmanagement	G4-EN1 G4-EN3 G4-EN8 G4-EN23	GdW GP 1 Energieverbrauch des Unternehmens GdW GP 2 Energieintensität des Unternehmens GdW GP 3 Anteil erneuerbarer Energien an der Energieversorgung des Unternehmens GdW BM 7 Anteil regenerativer Energieträger an der Wärmeversorgung GdW GP 6, 7 Wasserverbrauch / Wasserintensität des Unternehmens kein Reporting Erläuterung siehe Kriterium 11	84 – 85
13	Klimarelevante Emissionen	G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN19	GdW BM 5/6 Energieintensität des Gebäudebestands GdW BM 8/9 CO ₂ -Intensität im Gebäudebestand GdW GP 4 CO ₂ -Emissionen des Unternehmens GdW GP 5 CO ₂ -Intensität des Unternehmens	85 – 86
Gesellschaft				
14	Arbeitnehmerrechte	G4-LA6 G4-LA8 G4-LA9 G4-LA12 G4-HR3	GdW PE 1 Anzahl der Mitarbeiter GdW PE 2 Altersstruktur der Mitarbeiter GdW PE 3 Anteil männl. / weibl. Mitarbeiter GdW PE 4 Anteil Mitarbeiter mit Behinderung GdW PE 5 Qualifikationsstruktur der Belegschaft GdW PE 6 Unternehmenszugehörigkeit GdW PE 7 Teilzeitquote GdW PE 8 Ausbildungsquote GdW PE 9 Übernahmequote GdW PE 10 Weiterbildungsintensität GdW PE 11 Abwesenheitsquote GdW PE 12 Mitarbeiterfluktuation	87 – 91

DNK	Kriterium	KPI GRI	KPI GdW	Seite
Gesellschaft				
15	Chancengerechtigkeit	<p>G4-LA6 Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage etc.</p> <p>G4-LA8 Gesundheits- und Sicherheitsthemen ...</p> <p>G4-LA9 Stundenzahl Aus- und Weiterbildung pro MA</p> <p>G4-LA12 Zusammensetzung Kontrollorgane und Aufteilung MA nach MA-Kategorie ...</p> <p>G4-HR3 Gesamtzahl Diskriminierungsfälle ...</p>	<p>GdW PE 1 Anzahl der Mitarbeiter</p> <p>GdW PE 2 Altersstruktur der Mitarbeiter</p> <p>GdW PE 3 Anteil männliche / weibliche Mitarbeiter</p> <p>GdW PE 4 Anteil Mitarbeiter mit Behinderung</p> <p>GdW PE 5 Qualifikationsstruktur der Belegschaft</p> <p>GdW PE 6 Unternehmenszugehörigkeit</p> <p>GdW PE 7 Teilzeitquote</p> <p>GdW PE 8 Ausbildungsquote</p> <p>GdW PE 9 Übernahmequote</p> <p>GdW PE 10 Weiterbildungsintensität</p> <p>GdW PE 11 Abwesenheitsquote</p> <p>GdW PE 12 Mitarbeiterfluktuation</p>	87 – 91
16	Qualifizierung	<p>G4-LA6 Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage etc.</p> <p>G4-LA8 Gesundheits- und Sicherheitsthemen ...</p> <p>G4-LA9 Stundenzahl Aus- und Weiterbildung pro Mitarbeiter</p> <p>G4-LA12 Zusammensetzung Kontrollorgane und Aufteilung Mitarbeiter nach Mitarbeiter-Kategorie ...</p> <p>G4-HR3 Gesamtzahl Diskriminierungsfälle ...</p>	<p>GdW PE 1 Anzahl der Mitarbeiter</p> <p>GdW PE 2 Altersstruktur der Mitarbeiter</p> <p>GdW PE 3 Anteil männliche / weibliche Mitarbeiter</p> <p>GdW PE 4 Anteil Mitarbeiter mit Behinderung</p> <p>GdW PE 5 Qualifikationsstruktur der Belegschaft</p> <p>GdW PE 6 Unternehmenszugehörigkeit</p> <p>GdW PE 7 Teilzeitquote</p> <p>GdW PE 8 Ausbildungsquote</p> <p>GdW PE 9 Übernahmequote</p> <p>GdW PE 10 Weiterbildungsintensität</p> <p>GdW PE 11 Abwesenheitsquote</p> <p>GdW PE 12 Mitarbeiterfluktuation</p>	88 – 91
17	Menschenrechte	<p>G4-HR1 Prozentsatz und Gesamtzahl der signifikanten Investitionsvereinbarungen / Verträge mit Menschenrechtsklauseln</p> <p>G4-HR9 Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die aus MR überprüft wurden</p> <p>G4-HR10 Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand v. MR-Kriterien überprüft wurden</p> <p>G4-HR11 Erhebliche tatsächliche und potenzielle negative menschenrechtliche Auswirkungen in der Lieferkette und ergr. Maßnahmen</p>	keine GdW KPI	92
18	Gemeinwesen	G4-EC1 Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert	<p>GdW QM 1 Quartiers- bzw. stadtteilbezogener Marktanteil</p> <p>GdW QM 2 Finanzielle Förderung lokaler Nachbarschaften</p> <p>GdW QM 3 Finanzielle Förderung von Maßnahmen zur Verbesserung des baulichen Wohnumfelds</p> <p>GdW QM 4 Soziale Kooperationen</p>	93
19	Politische Einflussnahme	G4-SO6 Politische Spenden	keine GdW KPI	94
20	Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	<p>G4-SO3 Prozentsatz Geschäftsstandorte, die in Hinblick auf Korruption überprüft wurden</p> <p>G4-SO5 Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen</p> <p>G4-SO8 Bußgelder wegen Nichteinhaltung von Gesetzen</p>	keine GdW KPI	94 – 95

Über diesen Bericht

BERICHTSZEITRAUM UND BERICHTSGRENZEN

Die HOWOGE hat mit Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichts im Jahr 2012 einen zweijährigen Berichtszeitraum festgelegt. Entsprechend der Festlegung folgten der Nachhaltigkeitsbericht 2013 / 2014 und im Jahr 2016 der Report 2015 / 2016. Die Indikatoren und Kennzahlen des vorgelegten Nachhaltigkeitsberichtes beruhen auf der Datenbasis des vorangegangenen Geschäftsjahres per Stichtag 31.12.2015.

Eine Ausnahme bilden die Kennzahlen zum Energieverbrauch und die daraus resultierenden Daten zu CO₂-Emissionen, deren Monitoring durch den Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) erfolgt. Die Daten basieren auf den Betriebskostenabrechnungen der HOWOGE, die jeweils zum Ende des Abrechnungszeitraumes nachgelagert per Stichtag erhoben werden.

Die in diesem Bericht veröffentlichten Zahlen und Fakten gelten für den gesamten Konzern HOWOGE Wohnungsbau-gesellschaft mbH. Die Aktivitäten der Tochtergesellschaften HOWOGE Servicegesellschaft mbH und HOWOGE Wärme GmbH sind in die Berichterstellung integriert. Kennzahlen-besonderheiten hinsichtlich Berichtstiefe und -umfang sind transparent erläutert. Die HOWOGE wird auch in Zukunft freiwillig die Nachhaltigkeitsleistung dokumentieren.

BERICHTSINHALTE UND DATENKONSISTENZ

Im Jahr 2015 führte die HOWOGE einen strukturierten Stakeholderdialog durch, der in eine Wesentlichkeitsana-lyse mündete. Die **Ergebnisse der Analyse** flossen in die Weiterentwicklung und Festlegung wesentlicher strategi-scher Handlungsfelder der HOWOGE ein und waren für die Identifikation der berichtsrelevanten Inhalte grundlegend.

Somit sind die Inhalte des Berichtes maßgeblich an den Erwartungen der Anspruchsgruppen der HOWOGE aus-gerichtet. Die weitere Arbeit am Bericht erfolgte in enger Abstimmung mit den Fachbereichen des Unternehmens.

Im Rahmen der Erarbeitung des Nachhaltigkeitsberichts 2013 / 2014 war ein externes Wirtschaftsprüfungsunterne-hmen u. a. damit beauftragt, die Datenkonsistenz zu über-prüfen und Hinweise zur Verbesserung der Datenqualität zu geben. Diese Empfehlungen wurden bei der Erarbeitung des vorliegenden Berichts 2015 / 2016 berücksichtigt und haben dazu beigetragen, die Systeme weiter zu professionalisieren. Beispielsweise wurden Kennzahlendatenblätter auf Indika-torebene implementiert, um interne Definitionen, Beson-derheiten und klare Verantwortlichkeiten festzuhalten.

Ziel ist es, die Nachhaltigkeitsleistung im Zeitverlauf transparent sichtbar zu machen. Die Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung war in den letzten Jahren einer besonderen Dynamik unterworfen, vor allem in der Wohnungswirtschaft. Standards haben sich verändert oder sind neu hinzugekommen. Somit haben sich auch die zu berichtenden Indikatoren verändert. Wir haben uns dazu entschlossen, uns in Zukunft an dem nun erstellten Indika-torenset zu orientieren und für alle in diesem Bericht erfass-ten Indikatoren einen Zweijahresvergleich vorzunehmen.



Mehr Informationen zum Ergebnis des Stakeholderdialogs
siehe S. 14 f.

BERICHTSSTANDARD

Die aufgezeigten Veränderungen in der Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung führten zu grundsätzlichen Überlegungen hinsichtlich der Auswahlentscheidung des **Berichterstattungsstandards**. In den letzten Jahren entstanden mit der branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex und der Arbeitshilfe 73 vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. zwei orientierungsgebende Standards für Wohnungsunternehmen. Wir sind von der Systematik des Deutschen Nachhaltigkeitskodex und den Nachhaltigkeitskennzahlen der Arbeitshilfe 73 überzeugt, da sie für die HOWOGE als mittständisches Wohnungsunternehmen mit lokaler Verankerung passende Reporting-Instrumente darstellen.

Mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2015 / 2016 ist die Entscheidung gegen ein Reporting „in Übereinstimmung mit den GRI-Leitlinien“ gefallen. Insbesondere auch deshalb, weil sich die wesentlichsten Indikatoren der Global Reporting Initiative beim Deutschen Nachhaltigkeitskodex wiederfinden.

Die HOWOGE bekennt sich ausdrücklich zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex und integriert die Entsprechenserklärung direkt in diesen Bericht. Die Nachhaltigkeitskennzahlen des GdW-Leitfadens für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft (Arbeitshilfe 73) wurden in Abstimmung mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung in diese Entsprechenserklärung implementiert.

REDAKTIONELLE HINWEISE

Kennzahlenschluss für diesen Bericht war grundsätzlich der 31.12.2015, wesentliche Entwicklungen wurden bis zum 30.06.2016 berücksichtigt.

Ansprechpartner und Impressum

Herausgeber

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH
Ferdinand-Schultze-Straße 71
13055 Berlin

www.howoge.de

Ansprechpartner

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH

Sven Kiss
Bestandsmanagement und Nachhaltigkeit
Telefon: (030) 5464-2207
E-Mail: sven.kiss@howoge.de

Jacqueline Tartler
Unternehmenskommunikation und
Marketing
Telefon: (030) 5464-2418
E-Mail: jacqueline.tartler@howoge.de

Inhalte

Projektleitung: Sven Kiss, Jacqueline Tartler
in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen
des Unternehmens

Konzept

RKDS & Partners, Frankfurt, Essen, Basel
FIRST RABBIT GmbH, Köln

Unterstützung beim Stakeholder- dialog 2015

RKDS & Partners, Frankfurt, Essen, Basel

Gestaltung

FIRST RABBIT GmbH, Köln

Text

FIRST RABBIT GmbH, HOWOGE

Redaktionsschluss

Juni 2016

Fotos, Bilder

Wolfgang Bittner (S. 22)

Gesine Born (S. 2)

die Baupiloten BdA (S. 68)

gjencke mattelig landschaftsarchi-
tektur (S. 69)

KIKE PHOTOGRAPHY (S. 40)

m12.studio (S. 60)

Harry Schnitger (S. 4, 6, 7, 9, 12, 16 unten
links, 17, 18, 24, 26, 29, 31, 32, 33, 38, 39, 45, 46,
48, 50, 54, 56 unten rechts, 57, 58, 65, 67, 71)

Seifert GbR (S. 36/37)

Rainer Schmidt Landschaftsarchi-
tektur + Stadtplaner (S. 35)

Shutterstock (S. 56 oben rechts,
70 oben links)

Andreas Süß (S. 16 unten rechts, 19, 20,
52, 63, 70 unten rechts)

Druckerei

Friedr. Schmücker GmbH, Lönningen

Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir aus Gründen der Lesefreundlichkeit in diesem Bericht auf die explizite Nennung der jeweiligen weiblichen Form verzichtet haben. Den Nachhaltigkeitsbericht können Sie über unsere Website www.howoge.de/nachhaltigkeit abrufen.

