

**degewo Aktiengesellschaft, Berlin****Konzernabschluss für das Geschäftsjahr vom 1.1.2016 - 31.12.2016****Konzernlagebericht****1. Grundlagen des Konzerns****1.1 Geschäftsmodell des Konzerns**

degewo als größte Wohnungsbaugesellschaft des Landes Berlin konzentriert sich im Kerngeschäft auf die Bereitstellung und Bewirtschaftung von bezahlbarem Wohnraum für die Berlinerinnen und Berliner. Als kommunales Unternehmen hat degewo den Auftrag, den Berliner Wohnungsmarkt positiv zu beeinflussen und mietpreisdämpfend zu wirken. Die Unternehmensstrategie von degewo zielt durch verstärkte Investitionen in Neubau und Zukäufe weiterhin auf Wachstum ab. Beim Wohnungsneubau steht für degewo die gegenwärtige und zukünftige positive Mitgestaltung der Stadtentwicklung im Mittelpunkt, d.h. neuen bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und gleichzeitig aktiv an der Aufwertung der eigenen Quartiere zu arbeiten. Dabei wird die Bewirtschaftung der Bestände jedoch nicht vernachlässigt.

degewo setzt stark auf Eigenleistung. So bündelt bspw. die degewo netzWerk GmbH die Geschäftsfelder Energielieferung, Messdienste, digitale Infrastruktur, Energiedienstleistungen und Smart City unter einem Dach. Die Schwerpunktthemen Strategie Kunde, ein Projekt zur weiteren Optimierung der Kundenbeziehungen, die Harmonisierung der gewerblichen Töchter, Einkaufsaktivitäten, Akquisition und Neubau (durch bauWerk) werden weiter verfolgt. Zum Jahresende wurde die Konzernbetriebsvereinbarung zur Verschmelzung der gewerblichen Töchter MGS und dgs unterzeichnet. Durch einen sogenannten unechten Betriebsführungsvertrag wird vorübergehend ein gemeinsamer, einheitlicher Betrieb beider Unternehmen unter Führung der dgs gebildet, bis die Verschmelzung im Laufe des Jahres 2017 (rückwirkend zum 1.1.2017) rechtswirksam vollzogen ist. Ziel ist es, in konsequenter Fortführung des Restrukturierungsprozesses die Strukturen im Facility Management effizient zu professionalisieren.

**1.2 Rechtliche Konzernstruktur**

Die degewo Aktiengesellschaft verfügt über eine Beteiligungsstruktur, bestehend aus den bestandshaltenden Objektgesellschaften:

- degewo City Wohnungsgesellschaft mbH
- degewo Süd Wohnungsgesellschaft mbH

- degewo Nord Wohnungsgesellschaft mbH
- degewo Köpenicker Wohnungsgesellschaft mbH
- degewo Marzahner Wohnungsgesellschaft mbH
- degewo 6. Wohnen GmbH & Co. KG

Ergänzt wird diese Struktur durch mehrere Dienstleistungsgesellschaften, welche die Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke unterstützen. Dazu zählen die gewobe Wohnungswirtschaftliche Beteiligungsgesellschaft mbH (gewobe), degewo Gebäudeservice GmbH (dgs), MarzahnGegenbauer Service GmbH (MGS), die mit Wirkung zum 1.1.2017 auf die degewo Gebäudeservice GmbH (dgs) verschmolzen wird, degewo Forderungsmanagement GmbH, degewo Technische Dienste GmbH (dTd) und die degewo netzWerk GmbH. Die Dienstleistungsgesellschaften sind im Wesentlichen als Regiebetriebe für den Konzern tätig und erhöhen die Wertschöpfung aus der Bestandsbewirtschaftung. Die Beteiligungen im Einzelnen sind aus dem Anhang ersichtlich.

### 1.3 Ziele und Strategien

degewo hat sich in den letzten Jahren Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile erarbeitet, die das Unternehmen zukunftsorientiert machen. Basis zur Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ist die stetige Analyse externer und interner Einflussfaktoren. Die zunehmende Verknappung auf dem Berliner Wohnungsmarkt, die wachsende Stadt und der Zuzug Geflüchteter stellen alle Akteure vor große Herausforderungen. Die strategische Planungsausrichtung wird von der Forderung nach neuem, bezahlbarem Wohnraum dominiert. Die wirtschaftliche Stärke und Stabilität von degewo, ergänzt durch ein hohes Innovationspotenzial, erzeugt die notwendige Kraft, die wohnungspolitischen Zielsetzungen des nach der Wahl im September neu gebildeten Berliner Senates umzusetzen, der insbesondere bei der Neubau- und Mietenpolitik starke Akzente setzt.

Für das Unternehmen ergeben sich analog zu den wichtigen gesellschaftspolitischen Fragestellungen folgende Kernhandlungsfelder:

- Wachstumspfad des Unternehmens
- Neubau und Ankauf von Wohnungen und Grundstücken
- soziale Entwicklung in einzelnen Quartieren, Integration und Partizipation
- Klimaschutz und Energiewende

Daneben sind die „klassischen“ Aufgabenfelder wie:

- nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens,
- Sicherstellung der wirtschaftlichen Grundlagen für die Wachstumsstrategie unter Berücksichtigung eines angemessenen Verschuldungsgrades
- Erwirtschaftung eines angemessenen Jahresergebnisses

zu beachten.

Die Eckpfeiler der wirtschaftlichen Planungen liegen in folgenden Kennziffern:

- Umsatzwachstum: 2 % p.a.
- Angemessene Ausgaben für Bestandspflege: 24 €/m<sup>2</sup> p.a.
- Zielverschuldung: ≤ 50 % vom nachhaltigen Vermögenswert (NAV)
- Investitionsrendite: 5 % p.a.

Die Marktsituation, der sich degewo stellt, hat sich in Bezug auf die gestiegene Nachfrage und den abnehmenden Leerstand verändert. Das im vergangenen Jahrzehnt bestehende Potenzial an leer stehenden und sofort wieder vermietbaren Wohnungen ist abgebaut. Berlin erwartet in den nächsten Jahren einen deutlichen Mehrbedarf vor allem an preisgünstigen Wohnungen. Vorgaben zum Wachstum erhielten die sechs landeseigenen Wohnungsunternehmen in einer im April 2016 mit dem Land Berlin abgeschlossenen Vereinbarung („Roadmap“). An diesen Vorgaben richtet sich der Wachstumspfad von degewo konsequent aus.

- Wachstumspfad des Unternehmens

Seit Beginn der 17. Legislaturperiode ist Wohnungspolitik wieder eines der zentralen Handlungsfelder des Senats. Dabei bilden die landeseigenen Unternehmen das strategische Instrument zur Durchsetzung der mieten- und wohnungspolitischen Ziele des Senats und leisten einen wesentlichen Beitrag dafür, mehr bezahlbaren Wohnraum für alle zu realisieren. Die zwischen den landeseigenen Wohnungsunternehmen und dem Senat vereinbarte Roadmap zeigt einen Wachstumspfad auf, den landeseigenen Bestand bis 2026 um ca. 80.000 auf 400.000 Wohnungen zu erhöhen. Der damit verbundene Bestandszuwachs soll dabei über Wohnungsneubau und Bestandsankäufe im Verhältnis 2/3 zu 1/3 gewährleistet werden. Der für degewo in dieser Vereinbarung geplante Wohnungsbestand für 2026 ist mit 88.400 Wohnungen angegeben. Nach der internen Planung des degewo-Konzerns wird der Wohnungsbestand bis 2026 auf ca. 80.000 Wohnungen erhöht. Die vom Gesellschafter erwarteten Bestandserweiterungen durch Neubau und Zukauf bedeuten für degewo ein Wachstum um gut ein Drittel in einem Zeitraum von zehn Jahren. Das Marktumfeld ist außerdem geprägt durch die Fortführung der Mietpreisbremse, die Einführung des Wohnraumversorgungsgesetzes, das Berliner Mietenbündnis, sowie durch die Inhalte des Koalitionsvertrages des neu gebildeten Berliner Senats. Ohne Einschränkungen in der Instandhaltung vorzunehmen, setzt die Wachstumsstrategie des Unternehmens deshalb auf Prozessoptimierung, mehr Eigenleistung zur Senkung der Baunebenkosten und erreicht damit eine Erhöhung in der Wertschöpfungskette.

Die Prozessoptimierung und die strategische Ausrichtung des Kerngeschäftes wurden in 2016 weiter geführt. So wurde z. B. durch die Integration des Digitalen Rechnungsworkflows der manuelle Rechnungsbearbeitungsprozess ersetzt. Im Ergebnis ist die Rechnungsbearbeitung, -verfolgung und -archivierung wesentlich verbessert.

- **Neubau und Ankauf von Wohnungen und Grundstücken**

Die Entwicklung der Baufertigstellungen hält derzeit mit dem Tempo der wachsenden Wohnungsnachfrage nicht mit. Dies gilt besonders für die Engpässe beim Angebot kostengünstiger Wohnungen. Die landeseigenen Unternehmen nehmen hier mit ihrem Versorgungsauftrag für breite Schichten der Bevölkerung eine Schlüsselposition ein. Kostengünstiges Bauen bildet daher einen Schwerpunkt im Bereich Neubau. Hier hat degewo eine Strategie mit Hilfe von Planungsparametern (Flächenparameter, Volumenparameter und Fassadenparameter) erarbeitet, die eine Steuerung kostengünstiger Neubauvorhaben ermöglicht. Der Einsatz seriell zu erstellender Bauteile oder Standards in der technischen Gebäudeausrüstung führen ebenfalls zu Einspareffekten. Eine strategisch durchdachte Planung mit angemessenen Planungs- und Ausbaustandards bei effizienten Prozessen ermöglichen es degewo, wirtschaftlich und terminlich die großen Herausforderungen im Bereich des Neubaus zu meistern. Dabei nimmt degewo Mittel der Wohnungsbauförderung in Anspruch. Dadurch wird bis zu einem Drittel der neu errichteten Wohnfläche zu Mieten von 6,50 €/m<sup>2</sup> netto/kalt vermietet. Alle nicht geförderten Neubauten sollen insgesamt zu einer kostendeckenden Durchschnittsmiete beginnend bei 6,50 €/m<sup>2</sup> vermietet werden.

Die Anstrengungen im Bereich Neubau werden durch Zukäufe ergänzt.

- **soziale Entwicklung in einzelnen Stadtquartieren, Integration und Partizipation**

Quartiere zu entwickeln, zu stabilisieren und Nachbarschaften zu pflegen, bedeutet einen Beitrag zum sozialen Gefüge der gesamten Stadt und steht für ein friedliches Miteinander. Die weiterhin wachsende Bevölkerung bedeutet eine Veränderung der Bewohnerstruktur und des Zusammenlebens im Quartier. Dabei liegt in der Integration von Geflüchteten in bestehende Nachbarschaften eine besondere Herausforderung.

Gerade in ihren großen Quartieren ist degewo deshalb entscheidender Akteur der Quartiersentwicklung.

Mit der Expertise der vergangenen Jahre wurde der Ansatz der integrierten Quartiersentwicklung weiterentwickelt: degewo saniert mit ganzheitlichem Blick auf Wohnhaus, Wohnumfeld und Infrastruktur sowie unter Einbeziehung der Bewohner.

Da die Einbindung von Mietern zunehmend an Bedeutung gewinnt, plant degewo systematisch Formen der Beteiligung in allen Phasen der Bauplanung mit ein. Damit hebt sich degewo von anderen Wohnungsunternehmen ab.

Bereits bei der Planung von Neubauten fließen nun die Erkenntnisse der Quartiersentwicklung ein. Grundrisse und Gemeinschaftsräume können so bereits in der Konzeption auf die Bedürfnisse künftiger Bewohner ausgerichtet werden.

- **Klimaschutz**

Im Klimaschutz nimmt degewo eine führende Rolle in Berlin ein. Im Bereich der Wärmeversorgung konnten die CO<sub>2</sub>-Emissionen seit 1990 mehr als halbiert werden. Bereits 72% der aktuellen Versorgung erfolgt aus Anlagen die Wärme ganz oder anteilig aus Kraft-Wärme-Kopplung oder regenerativen Energien erzeugen. Frühzeitig erkannte die Gesellschaft die Notwendigkeit einer nachhaltigen energetischen Sanierung und setzte sie konsequent in ihren Wohnungsbeständen um. Ein Beispiel ist die Sanierung des Quartiers Mariengrün mit ca. 2.500 Wohneinheiten. Von 2010 bis 2015 konnten für Wärme und Hausstrom der Energieverbrauch um 46 % und die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 77 % gesenkt werden. Hier wurde die mit 1.600 kW seinerzeit größte Blockheizkraftwerk-Anlage der Berliner Wohnungswirtschaft in Betrieb genommen.

Auch im Bereich der Elektromobilität setzt degewo Zeichen. So wurden 2014 im eigenen Fuhrpark drei Krafffahrzeuge durch Elektromobile ersetzt, die auch durch die neu errichtete Photovoltaikanlage auf dem Dach der Konzernzentrale gespeist werden.

Im Jahr 2013 hat degewo die 2. Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin geschlossen. Daraus folgt die Verpflichtung, die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen je Wohnung bis 2020 auf 1,33 Tonnen zu senken. Das entspricht einer jährlichen Minderung von 30.000 Tonnen CO<sub>2</sub> an jährlichen Emissionen gegenüber dem Wert aus dem Jahr 2010. Von 2012 bis 2014 sank der unternehmensbezogene CO<sub>2</sub>-Ausstoß für den Gesamtbestand von 1,45 Tonnen je Wohneinheit (tWE) um 0,14 tWE auf 1,31 tWE. Somit hat degewo den vereinbarten CO<sub>2</sub>-Deckel für 2020 (1,33 tWE) bereits in 2014 unterschritten.

In 2015 hat degewo erstmals ein Energieaudit nach dem Energiedienstleistungsgesetz durchgeführt. Dabei wird degewo bescheinigt, für die eigenen Standorte bereits in großem Umfang energieeffiziente Technik einzusetzen. Erste Maßnahmen, die Energieeffizienz noch weiter zu erhöhen, konnten bereits eingeleitet bzw. umgesetzt werden.

Ein Pilotprojekt für die Energiewende ist das sogenannte degewo-Zukunftshaus. degewo hat sich der Herausforderung gestellt und ein achtstöckiges Mehrfamilienhaus von 1955 für die Zukunft umgerüstet. Nach dem Umbau bezieht das Haus seine Energie hauptsächlich aus Sonnenkraft und Erdwärme. Die Ausstattung erfolgt mit modernster Zukunftstechnologie: Solarthermie, Photovoltaik, Stromspeicher mittels Redox-Flow-Batterie, Wärmespeicher im Erdreich, hochgedämmte Gebäudehülle, Lüftung mit Wärmerückgewinnung und Flächenheizung. Der Vermietungsstart für das Haus erfolgt im April 2017.

#### **1.4 Steuerungssystem**

Nachdem im Jahr 2015 die degewo AG umfassend restrukturiert wurde, standen 2016 die gewerblichen Tochterunternehmen degewo Gebäudeservice GmbH (dgs), degewo Technische Dienste GmbH (dTD) und MarzahnGegenbauer Services GmbH (MGS) im Fokus einer organisatorischen Harmonisierung. Sowohl dgs als auch MGS erbringen Leistungen des Infrastrukturellen Facility-Managements, also Hausbetreuung, Wohnumfeld-Pflege und Innenreinigung, waren aber bisher unabhängig voneinander aufgestellt und in Prozessen

und Strukturen unterschiedlich organisiert. Die MGS war dabei zudem als Joint-Venture mit der privaten Gegenbauer Gruppe konzipiert.

Im ersten Schritt wurde das Joint-Venture mit der Gegenbauer Property Services GmbH beendet, indem die degewo AG die Anteile an der MGS vollständig übernommen hat. Im zweiten Schritt wurde eine grundlegend neue Organisationsstruktur für die dgs erarbeitet, welche sich an den Kern-Leistungsfeldern Hausbetreuung, Wohnumfeld und Innenreinigung orientiert. Zum 01.01.2017 wurde die MGS organisatorisch im Wege eines Betriebsführungsvertrages auf die dgs verschmolzen. Damit sind fortan sämtliche Leistungen des Infrastrukturellen Facility-Managements in diesem Tochterunternehmen gebündelt. Die gesellschaftsrechtliche Verschmelzung wird schließlich nach Vorliegen des Jahresabschlusses 2016 voraussichtlich im zweiten Quartal 2017 erfolgen, und zwar rückwirkend zum 1. Januar 2017.

Parallel wurden neue Strukturen für die dTD erarbeitet, die sich ebenfalls an deren Kern-Leistungsfeldern orientieren. Hier sind künftig alle Leistungen des Technischen Facility-Managements in den zwei Leistungsbereichen Instandhaltung und Wartung sowie Wohnungskomplettsanierung gebündelt. Ziel ist es, eine End-to-End Prozessoptimierung im Konzern zu erreichen.

Unterstützend zur Restrukturierung der gewerblichen Tochterunternehmen hat die Ende 2015 begründete prozessWerkstatt nach Schulung der Prozessmanager 2016 vollständig ihre Arbeit aufgenommen. Erste Prozessdokumente konnten hier bereits bearbeitet und in die Konzernabläufe implementiert werden. Diese Arbeit wird 2017 fortgesetzt werden.

### **1.5 Portfoliosteuerung: Wohnungsneubau, Ankäufe, Modernisierung**

Die Entwicklung des Unternehmensportfolios war 2016 durch die weitere Umsetzung der Wachstumsstrategie bestimmt. Mit verstärkten Investitionen in einen kostengünstigen und nachhaltigen Wohnungsbau sowie weiteren Ankäufen will degewo den Bestand bis zum Jahr 2026 auf über 80.000 Wohnungen erhöhen. 2016 ist der Wohnungsbestand um 318 Wohneinheiten gewachsen (vgl. 2.4 Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren). 308 Wohnungen wurden als Neubau fertiggestellt: 47 Wohnungen in der Kaiser-Wilhelm-Straße, 57 Wohnungen in der Fritz-Erler-Allee, 104 Wohnungen in der Graun- und Gleimstraße sowie 91 Wohnungen in der Abram-Joffe-Straße. Acht weitere neue Wohnungen kommen durch eine Dachgeschossaufstockung in der Charlottenstraße hinzu. Ein weiteres Dachgeschoss wurde in der Bruno-Wille-Straße in Köpenick errichtet. Insgesamt 88 Wohnungen wurden aus Mitteln der sozialen Wohnraumförderung des Mietwohnungsbaus des Landes Berlin (WFB 2015) gefördert. In der Parforceheide und am Olivaer Platz wurden insgesamt 50 Wohnungen erworben.

Im Geschäftsjahr hat degewo mit dem Bau von insgesamt 1.578 Wohnungen begonnen, darunter 219 Wohneinheiten im Quartier Gropiusstadt, 128 in der Usedomer Str. / Wattstr. im Brunnenviertel (Wedding), 134 in Köpenick in der Joachim-/Lindenstr. sowie 299 Woh-

nungen in der Joachim-Ringelplatz-Str. in Berlin-Marzahn. In der Bäkestr. 4-6 hat degewo mit dem Bau von Wohnungen für Geflüchtete begonnen.

Maßnahmen zur Bestandspflege wurden auch im Geschäftsjahr 2016 fortgesetzt. In der Schillerhöhe hat degewo die behutsame Sanierung der denkmalgeschützten Gebäude mit Beendigung der Sanierungsarbeiten in der Arosener Allee 39-59 und Holländer Str. 95 abgeschlossen.

In der Gropiusstadt hat die umfassende Sanierung und Modernisierung des Theodor-Loos-Weg 11, 13 begonnen, ebenso in der Lohmeyer Str. 1-3, 4 in Charlottenburg.

Im Sinne der Unternehmensstrategie (vgl. 1.3 Ziele und Strategien) kommt neben dem Neubau auch der zukunftsfähigen Weiterentwicklung des Bestandes eine zentrale Bedeutung zu. Im Mittelpunkt steht dabei das degewo-Zukunftshaus als Forschungs- und Modellprojekt: Im Februar 2016 hat der Umbau eines achtgeschossigen Mehrfamilienhauses mit 64 Wohneinheiten im Berliner Ortsteil Lankwitz begonnen. Bis zum Frühjahr 2017 wird aus dem Wohngebäude ein Selbstversorgerhaus, das 100 % des eigenen Wärmeenergiebedarfs sowie einen Großteil des benötigten Stroms selbst produziert. In diesem bundesweit einzigartigen Projekt werden mehrere hochmoderne Technologien auf innovative Art und Weise miteinander kombiniert. Überschüssige Energie wird im Haus und Erdreich gespeichert. Mit dem degewo Zukunftshaus sucht degewo nach Erkenntnissen für eine flächendeckende Anwendung im Bestand. Das degewo-Zukunftshaus wird von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) wissenschaftlich begleitet.

Im Zusammenhang mit der Sanierung/Modernisierung von Gebäuden in den Baualtersklassen der 1960er bis Anfang der 1990er Jahre und von Altbauten, werden auch - bei entsprechenden Belastungen - asbesthaltige Materialien (überwiegend Vinylasbestplatten) beseitigt. Mängelmeldungen von Bestandsmietern werden unverzüglich sach- und fachgerecht erledigt. degewo stellt dafür jährlich zusätzliche Mittel in Höhe von 4 Mio. € bereit. Im Rahmen umfassender Sanierungs-/Modernisierungsmaßnahmen und bei jedem Mieterwechsel werden - sofern die jeweilige mit asbesthaltigen Materialien belastet ist -, diese Materialien fachgerecht ausgebaut und entsorgt. degewo arbeitet damit dem Ansatz aus den Richtlinien zur Regierungspolitik einer „asbestfreien Hauptstadt bis 2030“ aktiv zu.

## **1.6 Mitarbeiter und Personal**

Zum Selbstverständnis von degewo gehört eine nachhaltige und vorausschauende Personalentwicklung, die insbesondere Weiterbildung und Qualifizierung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Blick nimmt.

Die Mitarbeiterzahlen (inklusive Vorstand und Geschäftsführung) entwickelten sich im Berichtszeitraum wie folgt:

	31.12.2016	31.12.2015
	Anzahl	Anzahl
Angestellte	556	573
Gewerbliche	509	491
Auszubildende	43	40
Gesamt	1.108	1.104

Am 1. Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Kraft getreten. Die degewo AG unterliegt den Bestimmungen dieses Gesetzes, soweit es für Unternehmen gilt, die zwar nicht börsennotiert, jedoch mitbestimmt sind. degewo hat in 2016 die gezielte Förderung von Frauen am Arbeitsplatz auch gemäß der neuen gesetzlichen Regelungen zur Frauenquote fortgeführt. Um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern, hat der degewo-Vorstand in 2015 die Einführung einer Zielgröße für den Anteil von Frauen bei Führungspositionen beschlossen. Als Zielgröße, die bis zum 31. Dezember 2016 erreicht werden sollte, wurde festgelegt, dass auf der Ebene der Bereichsleitung mindestens 30 % der Stellen, auf der Ebene der Abteilungsleitung mindestens 25 % der Stellen von Frauen besetzt sein sollten. Zum 31. Dezember 2016 betrug der Frauenanteil in der ersten Führungsebene unter dem Vorstand (Bereichsleiter) 60 %, auf der Abteilungsleiterebene lag der Frauenanteil bei 46 %. Damit wurde die festgelegte Zielquote übererfüllt. Die Funktion des degewo-Vorstandes wird derzeit durch Herrn Christoph Beck wahrgenommen. Die zweite Vorstandsposition ist seit dem Ausscheiden von Frau Kristina Jahn im März 2016 vakant. Die Besetzung dieser Position wird unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben erfolgen. Der Aufsichtsrat der degewo AG war per 31. Dezember 2016 mit sechs Frauen und drei Männern besetzt. Das entspricht einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von 67 % der Mandate.

Mit den dargestellten Kennzahlen hat degewo die auf der Basis des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen festgelegten Zielgrößen im Jahr 2016 erreicht.

Diversity ist in den Personalprozessen von degewo von der Rekrutierung bis hin zur Führungskräfteentwicklung verankert und bildet einen zentralen Aspekt aller Maßnahmen der Personalarbeit. Führungskräfte sind aufgefordert sicherzustellen, dass sie bei der Mitarbeiterentwicklung vielfältige Talente berücksichtigen und einen Führungsstil des Miteinanders pflegen. Die Aktivitäten zur Mitarbeiterförderung und Weiterentwicklung sind darauf ausgerichtet, die kontinuierliche berufliche und persönliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiter zu fördern.

## **2. Wirtschaftsbericht**

### **2.1 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen**

degewo agiert fast ausschließlich im Land Berlin. Hier haben sich die wohnungswirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch im Geschäftsjahr 2016 positiv entwickelt. Die Berliner Einwohnerzahl ist 2016 abermals um rund 60.000 auf rund 3,67 Millionen gestiegen. Damit ging das Bevölkerungswachstum in sein zwölftes Jahr. Ursache hierfür ist vor allem der anhaltend starke Zuzug aus dem Ausland, in deutlich geringerem Maße aber auch die natürliche Bevölkerungsentwicklung.

Die Wirtschaft in Berlin befindet sich weiterhin auf einem kräftigen Wachstumskurs. Mit einem Plus von 2,6 % im 1. Halbjahr 2016 hat sich die Wachstumsdynamik im Vergleich zum 1. Halbjahr 2015 (+1,7 %) deutlich beschleunigt und lag weiterhin über der Vergleichszeitraumzahl des Bundes (+2,3 %). Impulsgeber waren der Dienstleistungsbereich, in zunehmendem Maße aber auch das Baugewerbe.

Die durchschnittliche Preisentwicklung in Berlin lag 2016 mit 0,5 % deutlich über dem Vorjahreswert (-0,1 %). Die Entwicklung bei den Baupreisen lag mit einem Anstieg von 2,5 % deutlich über der Inflationsrate von 0,5 %. Der Berliner Arbeitsmarkt zeigte sich 2016 weiterhin dynamisch. Bei einer Quote von 9,8 % betrug die Abnahme der Arbeitslosigkeit im Vergleich zum Vorjahr (10,7 %) 0,9 Prozentpunkte.

Die dynamische wirtschaftliche Entwicklung der Bundeshauptstadt dürfte sich 2017 fortsetzen, ebenfalls der weitere Beschäftigungsaufbau. Vor dem Hintergrund der demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt kann auf dem Wohnungsmarkt mit einem weiterhin erheblichen Neubaubedarf gerechnet werden. Der BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V. schätzt, dass in den nächsten Jahren jährlich rund 20.000 Neubauwohnungen fertig gestellt werden müssten, um die Nachfrage dauerhaft zu befriedigen.

### **2.2 Berliner Wohnungsmarkt**

Die Mieten in der Stadt sind erneut gestiegen. Hauptursache für den sich fortsetzenden Mietenanstieg sind die insgesamt steigende Nachfrage nach Wohnraum und die hohe Zahl der Zuzüge nach Berlin. Für die Nettokaltmieten gemäß Verbraucherpreisindex ermittelte das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg für Berlin 2016 eine Steigerung um 1,2 %. Damit lag die Entwicklung etwas unter dem Vorjahreswert (+1,3 %), aber nach wie vor oberhalb der Inflationsrate von 0,5 %.

degewo hat am 4. September 2012 gemeinsam mit den anderen landeseigenen Wohnungsbauunternehmen Berlins in Erfüllung ihres satzungsgemäßen Auftrages das „Bündnis für soziale Wohnungspolitik und bezahlbare Mieten“ geschlossen, im Rahmen dessen die Versorgung einkommensschwacher Bevölkerungsschichten mit bezahlbarem Wohnraum

geregelt wird. Voraussetzung des Bündnisses ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und keine Gefährdung der nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung des Konzerns.

Das Bündnis lief zum Jahresende 2016 aus. Zum Jahresanfang 2016 trat das „Gesetz über die Neuausrichtung der sozialen Wohnraumversorgung in Berlin“ (kurz: Wohnraumversorgungsgesetz | WoVG Bln) in Kraft. Es ist ein zentraler Baustein zur Umsetzung des Ziels, gutes und bezahlbares Wohnen in Berlin zu sichern. Es erweitert die in den Mietenbündnissen getroffenen zahlreichen Vereinbarungen zu Begrenzungen von Mieterhöhungen, zu Wohnungstausch und Kiezorientierung – und schafft dadurch Kontinuität und Planungssicherheit. Darüber hinaus stärkt es das soziale Profil und das wirtschaftliche Fundament der landeseigenen Wohnungsunternehmen und ihres weiteren Wachstums. Für die Mieter vieler Sozialwohnungen bringt es Entlastungen.

Mit dem Wohnraumversorgungsgesetz wurde die soziale Ausrichtung der landeseigenen Wohnungsunternehmen erstmals gesetzlich verankert. 55 % der von ihnen neu zu vermietenden Wohnungen sind einkommensschwachen Haushalten vorbehalten.

Das Gesetz stärkt darüber hinaus die Mieterpartizipation, indem ergänzend zu den erfolgreich bestehenden Mieterbeiräten ein zusätzlicher Mieterrat von den Mieterinnen und Mietern gewählt wird. Dieser bündelt und systematisiert Anregungen und Kritiken der Mieterinnen und Mieter sowie die durch die Mieterbeiräte gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen. Die daraus abgeleiteten Anregungen und Vorschläge vertritt er gegenüber degewo mit dem Ziel, zum Interessenausgleich beizutragen.

Der Mieterrat befasst sich außerdem mit den Unternehmensplanungen bei den Neubau-, Modernisierungs- und Instandsetzungsprogrammen, sowie mit der Quartiersentwicklung und den Gemeinschaftseinrichtungen und nimmt gegenüber der Unternehmensleitung hierzu Stellung.

Der Mieterrat hat ein Mitglied für die Vertretung im Aufsichtsrat der degewo AG vorgeschlagen. Die Berufung des vom Mieterrat gewählten Vertreters in den Aufsichtsrat der degewo AG erfolgte Anfang 2017.

## 2.3 Geschäftsverlauf

Zum 31.12.2016 lag die Nettokaltmiete im Bestand bei 5,89 €/m<sup>2</sup>, in neu errichteten Wohnungen bei 9,13 €/m<sup>2</sup>. Insgesamt beläuft sich zum 31.12.2016 die Nettokaltmiete auf 5,92 €/m<sup>2</sup>.

Aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage nach Wohnraum in Berlin standen zum 31.12.2016 lediglich 1,7 % der eigenen Wohnungen leer. Dadurch konnten die Erlösschmälerungen aus Leerstand im Vergleich zum Vorjahr nochmals um 467 TEUR auf 5.024 TEUR gesenkt werden.

Zur Erhöhung oder Sicherung der Bestandsqualität wurden von degewo für Instandhaltungs-/ Instandsetzungsmaßnahmen 63,6 Mio. € und für Modernisierungsmaßnahmen 21,7 Mio. € im Geschäftsjahr aufgebracht.

Der nachhaltig hohen Nachfrage nach Wohnraum kommt degewo mit seiner Wachstumsstrategie nach. Im Geschäftsjahr realisierte degewo 1.578 Baubeginne, darunter unter anderem das mit einer anderen städtischen Gesellschaft initiierte Projekt in der Mertensstraße in Berlin-Spandau.

In 2016 wurden insgesamt 308 Neubauwohnungen fertiggestellt. Darunter zum Beispiel 91 Wohnungen in der Abram-Joffe-Straße in Berlin-Köpenick und 104 Wohnungen in der Graun-/Gleimstraße in Berlin-Mitte. Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr die Bestandsankäufe Olivaer Platz 6, 6A mit 20 Wohnungen und Parforceheide 31, 53, 60, 73, 91 mit 30 Wohnungen realisiert.

Insgesamt investierte degewo im Geschäftsjahr 53,4 Mio. € in den Neubau sowie 30,3 Mio. € in Ankaufprojekte.

## 2.4 Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Entwicklung wesentlicher Kenngrößen

Wohnungsbestand:

	31.12.2015	Abgänge	Zugänge	31.12.2016
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
Eigene Wohnungen	65.148	-5	562	65.705
gepachtete Wohnungen	194	-68	0	126
Wohnungen in Beteiligungen	1.341	-192	21	1.170
Für Dritte verwaltete Wohnungen	8.572	-2.741	485	6.316
Wohnungen insgesamt	75.255	-3.006	1.068	73.317

Die Veränderung des eigenen Wohnungsbestandes resultiert im Wesentlichen aus dem Neubau von 308 Wohnungen, dem Ankauf von 50 Wohnungen und der Übernahme von 192 Wohnungen aus der Verschmelzung eines Fonds.

Umsatzerlöse des Konzerns:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Veränderung</b>
	Mio. EUR	Mio. EUR	Mio. EUR
– Hausbewirtschaftung	430,2	412,6	17,6
<u>davon</u>			
Sollmieten	310,3	299,2	11,1
Erlöse aus Umlagenabrechnung	126,3	120,8	5,5
Sonstige Erlöse	1,9	1,0	0,9
Öffentliche Fördermittel	1,7	2,9	-1,2
Erlösschmälerung	-10,0	-11,3	1,3
– Verkauf von Grundstücken	3,0	5,0	-2,0
– Betreuungstätigkeit	3,2	3,1	0,1
– andere Lieferungen und Leistungen	5,4	4,0	1,4
	<u>441,8</u>	<u>424,7</u>	<u>17,1</u>

wohnungswirtschaftliche Kennziffern des Konzerns:

		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Durchschnittliche Sollmiete Wohnungen	EUR/m <sup>2</sup>	5,86	5,68
Erlösschmälerungen absolut (Leerstand, Mietminderungen, Betriebskosten)	TEUR	-10.044	-11.308
Erlösschmälerungen aus Leerstand im Verhältnis			
zu Sollmieten Wohnen	%	1,7	2,0
zu Sollmieten Gewerbe	%	2,9	3,7
zu Sonstigen Einheiten	%	18,2	21,0
Gesamt	%	2,1	2,4
Modernisierungs-/Instandhaltungskosten (absolut pro m <sup>2</sup> und Jahr)	EUR/m <sup>2</sup>	19,86	24,06

## Kenngrößen der Objektgesellschaften 2016:

		degewo Süd	degewo City	degewo Nord	degewo Köpenick	degewo Marzahn
Wohneinheiten	Anzahl	11.847	10.616	7.805	13.694	18.138
Gewerbeeinheiten	Anzahl	87	319	292	232	372
sonstige Einheiten	Anzahl	2.856	3.731	2.434	2.992	1.429
Umsatzerlöse	TEUR	76.589	76.647	55.668	85.553	107.415
davon Sollmieten	TEUR	55.367	55.790	39.806	62.026	76.157
davon Erlösschmälerungen	TEUR	-2.229	-2.043	-1.209	-1.556	-2.085
Durchschnittliche Sollmiete Wohnungen	EUR/m <sup>2</sup>	5,67	6,15	5,92	6,06	5,49
Erlösschmälerung aus Leerstand im Verhältnis						
zu Sollmieten Wohnungen	%	1,8	2,0	1,6	1,7	1,4
zu Sollmieten Gewerbe	%	7,5	1,8	1,9	0,7	4,3
zu sonstigen Einheiten	%	22,5	12,6	17,7	11,6	33,4
Modernisierungs-/ Instandhaltungsausgaben	EUR/m <sup>2</sup>	22,95	34,65	18,47	13,76	14,38

Mit Schreiben vom 16. Dezember 2013 forderte die Senatsverwaltung für Finanzen die landeseigenen Unternehmen auf, Kennzahlen zur Steuerung der Investitionstätigkeit zu erheben. Die gewählten Kennzahlen sollen im Hinblick auf die Erweiterung der Portfolien durch Ankauf und Neubau als Steuerungsgrößen für Unternehmensentscheidungen dienen, sodass ein Über- bzw. Unterschreiten ein Ausschlusskriterium für eine Investition sein kann. Hierfür wurden Kennzahlen definiert, die auf Projekt- oder Unternehmensebene zu erheben sind.

Zum einen ist auf Unternehmensebene das Verhältnis von Kreditaufnahmen zum Verkehrswert des Bestandes (Loan to value ratio - LTV) zu messen. Zur Ermittlung des Verkehrswertes ist zur Vereinfachung das 14-fache der Jahressollmiete heranzuziehen. Als Zielgröße für den LTV wurde ein Wert kleiner/gleich 50 % festgelegt. Der degewo-Konzern weist im Geschäftsjahr einen LTV von 45 % aus.

Zum anderen ist auf Unternehmensebene der Schuldendienstdeckungsgrad zu prüfen. Dabei wird das Verhältnis von EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation and amortisation) zur Kapitaldienstverpflichtung ausgewiesen. Es ist festgelegt, das EBITDA um den Aufwand aus nicht aktivierungsfähigen Modernisierungsmaßnahmen zu bereinigen. Der Kapitaldienst ist aus Zinsaufwendungen und planmäßiger Tilgung zu bilden. Als Zielgröße ist ein Wert größer 1,2 definiert. Für das Geschäftsjahr konnte der degewo-Konzern einen Wert von 2,3 erreichen.

Die Entwicklung der unternehmensbezogenen Kennziffern wurde in die Berichterstattung zum Quartals- und Jahresabschluss sowie zur Wirtschaftsplanung und in den Kredit- und Derivatebericht aufgenommen.

### Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

2016 hat degewo eine Stadttrendite in Höhe von 120 Mio. € gegenüber 125 Mio. € in 2015 erbracht und somit nachhaltig zur Entwicklung der Hauptstadt beigetragen. Dahinter verbergen sich eine Vielzahl an sozialen Projekten und ökologischen Maßnahmen, die teilweise seit Jahren erfolgreich durchgeführt werden und das Ziel verfolgen, die Quartiere zu stabilisieren und langfristig Sozialkosten zu sparen.

Das 2012 mit dem Berliner Senat abgeschlossene und 2014 fortgeschriebene Bündnis für soziale Wohnungspolitik und bezahlbare Mieten zeigte auch im Jahr 2016 seine Wirkung. Konzernweit erfolgten 2.430 Vermietungen (56,5 % aller Vermietungen) gemäß den Vorgaben des Bündnisses.

258 Neuvermietungen erfolgten in 2016 im Rahmen des „Geschützten Marktsegments“. 117 Vermietungen erfolgten an Mieter aus dem Segment „Wohnen für Flüchtlinge“. Weitere 499 Vermietungen erfolgten an Schüler, Studierende und Auszubildende.

## 2.5 Erläuterungen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

### 2.5.1 Vermögenslage degewo-Konzern

In den folgenden Übersichten zur Vermögenslage sind die einzelnen Vermögens- und Schuldposten nach wirtschaftlichen und finanziellen Gesichtspunkten zusammengefasst.

Bei der Darstellung der Vermögens- und Finanzstruktur sind die unfertigen Leistungen mit den dafür erhaltenen Anzahlungen verrechnet worden.

	2016	2015	Veränderung
	Mio. EUR	Mio. EUR	Mio. EUR
<b>Vermögen</b>			
Langfristige Vermögensposten			
Sachanlagen	2.779	2.745	34
Finanzanlagen	61	15	46
Übrige	0	1	-1
	<b>2.840</b>	<b>2.761</b>	<b>79</b>
Mittel- und kurzfristige Vermögensposten			
Zum Verkauf bestimmte Grundstücke	13	15	-2
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	28	64	-36
Wertpapiere	28	28	0
Liquide Mittel	94	57	37
	<b>163</b>	<b>164</b>	<b>-1</b>
Aktive latente Steuern	3	3	0
	<b>3.006</b>	<b>2.928</b>	<b>78</b>
<b>Kapital</b>			
Langfristiges Kapital			
Eigenkapital	837	748	89
Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung	35	36	-1
Sonderposten für Investitionszuschüsse	16	16	0
Rückstellungen	2	2	0
Verbindlichkeiten	1.970	1.972	-2
Rechnungsabgrenzungsposten	13	14	-1
	<b>2.873</b>	<b>2.788</b>	<b>85</b>
Mittel- und kurzfristiges Kapital			
Rückstellungen	29	34	-5
Erhaltene Anzahlungen	15	19	-4
Übrige Verbindlichkeiten	89	87	2
	<b>133</b>	<b>140</b>	<b>-7</b>
	<b>3.006</b>	<b>2.928</b>	<b>78</b>

Im Geschäftsjahr wurden für 30,3 Mio. € weitere Wohnungsbestände erworben. Darüber hinaus wurden 85,3 Mio. € in Bestandsimmobilien und 53,4 Mio. € in Neubaumaßnahmen investiert. Aus diesem Grund ist das Anlagevermögen im Vergleich zum Vorjahr angestiegen.

Das Jahresergebnis von 86 Mio. € führt zu einer entsprechenden Erhöhung des Eigenkapitals und einer Erhöhung der Eigenkapitalquote von 25,7 % auf 27,9 %.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und anderen Kreditgebern werden insgesamt als langfristig betrachtet, da die kurz oder mittelfristig auslaufenden Finanzierungen von 297 Mio. EUR grundsätzlich durch die Aufnahme von neuen Darlehen verlängert werden. Dadurch werden die eigentlich kurz- oder mittelfristigen Verbindlichkeiten in der Vermögenslage als langfristig deklariert.

### 2.5.2 Finanzlage

Die finanzielle Entwicklung des Konzerns stellt sich wie folgt dar:

	2016	2015	Veränderung
	Mio. EUR	Mio. EUR	Mio. EUR
Zahlungsmittelbestand am Jahresanfang	38	43	-5
Liquiditätsergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit	211	185	26
Liquiditätsergebnis aus Investitionstätigkeit	-119	-104	15
Liquiditätsergebnis aus Finanzierungstätigkeit	-51	-86	35
Zahlungsmittelbestand am Jahresende	79	38	41

Das Liquiditätsergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit stieg leicht über das Vorjahresniveau. Dies lässt sich im Wesentlichen auf das geänderte Vermietungsergebnis zurückführen.

Das Liquiditätsergebnis aus Investitionstätigkeit stammt im Wesentlichen aus den aktivierten Ausgaben für Bestandspflege/-erweiterung und in das sonstige Sachanlagevermögen von 98 Mio. €.

Das Liquiditätsergebnis aus Finanzierungstätigkeit saldiert Darlehensaufnahmen mit Zins- und Tilgungsleistungen. Den Zahlungsverpflichtungen sind die Konzerngesellschaften im Berichtsjahr jederzeit termingerecht nachgekommen. Die vorhandene Geldreserve gibt dem degewo Konzern die Möglichkeit, weitere Investitionen in die Bestände zu tätigen und gleichzeitig Eigenmittel für die Portfoliooptimierung durch Zukauf von Immobilien oder Neubau zur Verfügung zu stellen. Es erfolgten Darlehensaufnahmen von 186 Mio. €, planmäßige Tilgungsleistungen von 55 Mio. €, außerplanmäßige Tilgungsleistungen von 138 Mio. EUR und gezahlte Zinsen von 44 Mio. €.

### 2.5.3 Ertragslage

Der degewo Konzern hat im Berichtsjahr einen Überschuss von 86 Mio. € erwirtschaftet. Die Entwicklung der Jahresergebnisse wird nachfolgend anhand einer von der Betriebsleistung ausgehenden Analyse, abgeleitet aus der Gewinn- und Verlustrechnung, dargestellt:

	2016	2015	Veränderung
	Mio. EUR	Mio. EUR	Mio. EUR
Angaben in TEUR			
Umsatzerlöse	442	425	17
Bestandsveränderungen	2	0	2
Übrige betriebliche Erträge	16	21	-5
<b>Betriebsleistung</b>	<b>460</b>	<b>446</b>	<b>14</b>
Materialaufwand	-185	-182	-3
Personalaufwand	-51	-49	-2
Abschreibungen	-65	-64	-1
Objektfinanzierungskosten	-42	-49	7
Zinssubventionen	1	1	0
Gewinnunabhängige Steuern	-1	-1	0
Erträge aus Gewinnabführung	2	3	-1
Übrige betriebliche Aufwendungen	-22	-22	0
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>-363</b>	<b>-363</b>	<b>0</b>
<b>Betriebsergebnis 1</b>	<b>97</b>	<b>83</b>	<b>14</b>
Zuschreibungen	0	33	-33
Außerplanmäßige			
Abschreibungen	0	-21	21
<b>Betriebsergebnis 2</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>2</b>
Finanzerträge	1	1	0
Finanzaufwendungen	-2	-2	0
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
Neutrale Aufwendungen	0	-6	6
<b>Neutrales Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>6</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>96</b>	<b>88</b>	<b>8</b>
Ertragsteuern	-10	5	-15
<b>Jahresergebnis</b>	<b>86</b>	<b>93</b>	<b>-7</b>

#### Maßnahmen zur Verbesserung der Ertragssituation

Der degewo Konzern hat im Kerngeschäft durch ein Bündel von Maßnahmen kontinuierliche Ertragssteigerungen erreicht. Die vorhandenen Mieterhöhungspotentiale werden moderat genutzt und im Gegenzug ist der Leerstand auf einem konstant niedrigen Niveau. Daneben wirken sich der beständige Zukauf und die Fertigstellung von neuen Wohnungen positiv auf die Umsatzerlöse aus. Die Umsatzerlöse aus Sollmieten sind im Vergleich zum Vorjahr um 10 Mio. € und die Erlöse aus Umlagen Abrechnung um 5 Mio. € gestiegen. Ziel ist es den Leerstand und die Forderungsrückstände auf dem niedrigen Niveau zu halten und den Wohnungsbestand durch gezielte Investitionen zu erweitern.

Die Veränderung bei den übrigen betrieblichen Erträgen resultiert aus periodenfremden Erträgen, die in 2014 angefallen sind und in 2015 abgerechnet wurden.

Die leichte Erhöhung des Materialaufwands ergibt sich im Wesentlichen aus den um 3 Mio. € angestiegenen Aufwendungen für Hausbewirtschaftung.

Die leicht gestiegenen planmäßigen Abschreibungen im Vergleich zum Vorjahr resultieren aus dem stetigen Zukauf und den Baumaßnahmen von neuen Objekten sowie der Modernisierung von Bestandsbauten.

Die Objektfinanzierungskosten konnten gegenüber dem Vorjahr unter Ausnutzung des günstigen Zinsniveaus in 2016 um 6 Mio. € reduziert werden.

Der Ertrag aus Gewinnabführung ergibt sich nahezu in voller Höhe aus dem in 2015 geschlossenen Gewinnabführungsvertrag mit der degewo Grundstücksgesellschaft Alexanderstraße GmbH, Berlin.

In 2016 waren keine weiteren Anpassungen im Rahmen von Zuschreibungen und außerplanmäßigen Abschreibungen nötig. Die Zuschreibungspotentiale der Immobilien wurden in den Vorjahren vollständig genutzt und aufgrund der aktuellen Marktlage waren keine außerplanmäßigen Abschreibungen nötig.

Die Umfinanzierungsmaßnahmen des degewo Konzerns wurden auch in 2016 fortgesetzt, was auch in 2016 zu weiter gesunkenen Zinsaufwendungen geführt hat. In 2016 wurden planmäßig 55 Mio. € und außerplanmäßig 138 Mio. € an Krediten getilgt. Dem standen in 2016 Neuaufnahmen von Krediten zu besseren Konditionen von 186 Mio. € gegenüber. Diese Maßnahmen sollen in 2017 fortgesetzt werden.

Die Veränderung der neutralen Aufwendungen lassen sich auf Sondereffekte aus 2015 zurückführen, welche im Zusammenhang mit den GGIL Gesellschaften angefallen sind. Solche Sondereffekte sind in 2016 nicht aufgetreten.

Die Ertragssteuern in 2016 sind im Wesentlichen durch die Körperschaftsteuer in Höhe von 7 Mio. € und der Gewerbesteuer von 2 Mio. € geprägt. Der Ertrag aus Ertragssteuern im Vorjahr resultierte aus der Veränderung der passiven latenten Steuern in aktive Steuerlatenzen.

### 3. Chancen und Risiken

#### 3.1 Chancenbericht

Der Berliner Wohnungsmarkt bietet auf Grund des robusten Wirtschaftswachstums der Stadt und des stetigen Bevölkerungswachstums Investitionspotenziale. Die Mietentwicklung der letzten Jahre, das zunehmende Interesse an qualitativ ansprechendem Wohnraum sowie der steigende Bedarf durch Hinzuziehende stellt die Basis für Wohnungsneubauprojekte dar. Der Vorstand geht davon aus, dass sich degewo im Wettbewerb behaupten und an den Chancen für den Berliner Markt partizipieren wird.

Zur Nutzung der Wachstumspotentiale des Berliner Wohnungsmarktes verfolgt degewo weiterhin eine Wachstumsstrategie. Nach Realisierung von 308 neuen Wohnungen in 2016, werden über weitere konkrete Projekte bis 2020 durch degewo 3.915 Wohnungen neu entstehen. Dazu werden im Mittelfristzeitraum 809 Mio. € investiert. Weitere Mittel sind für Akquisitionsvorhaben vorgesehen.

degewo verfügt über eine solide Finanzierungsstruktur. Der Konzern ist langfristig finanziert. Die Investitionstätigkeit von degewo ist dabei an der Obergrenze des Loan to Value 50 % ausgerichtet. Das heißt, Beleihungspotentiale aus steigenden Vermögenswerten werden als Budgets für Neubau- und Ankaufsvorhaben abgebildet. degewo stellt damit neben der Sicherung der Wachstumsstrategie eine angemessene Verschuldungssituation sicher. Das Verhältnis sichert darüber hinaus ein optimales Rating und die Realisierung entsprechender Zinskonditionen. Dadurch können Chancen für den Konzern durch Nutzung bestehender Optimierungseffekte im Finanzierungs- und Zinsgeschäft realisiert werden.

Wirtschaftliche Basis für die Nutzung von Chancen ist die nachhaltige und ertragsorientierte Bewirtschaftung der Bestände. Neben moderaten Mieterhöhungen nutzt degewo das positive Marktumfeld bei der Optimierung der Erlösschmälerungen aus Leerstand. Zur dauerhaften Sicherstellung der Ertragskraft werden für die Bestandspflege angemessene Budgets vorgehalten.

Daneben führen Synergieeffekte aus der Zusammenlegung von Organisationseinheiten mit zentraler Verwaltung und dezentralen Kundenzentren sowie die Optimierung der unternehmensinternen Prozesse zu Verbesserungen der Dienstleistungen für die Mieterinnen und Mietern von degewo.

## 3.2 Risikobericht

### 3.2.1. Risikomanagementsystem

degewo hat ein aktives Konzern-Risikomanagementsystem, das auch die konsequente Nutzung bestehender Chancen ermöglicht. Ziel ist es, frühzeitig alle wesentlichen Risiken zu identifizieren, um diese angemessen zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Das Risikomanagementsystem von degewo wird kontinuierlich weiterentwickelt.

Im Rahmen des Risikomanagementprozesses werden vierteljährig Risiken standardisiert erfasst, analysiert und bewertet sowie in Risikoberichten transparent dokumentiert. Darüber hinaus besteht bei wesentlichen ad-hoc-Risiken konzernweit eine sofortige Meldepflicht.

Das Risikomanagement und das Compliancemanagement sind Bestandteile des internen Kontrollsystems.

Wesentliche Elemente des Risikomanagements sind:

- strategische Unternehmensplanung (mittelfristiger, fünf Jahre umfassender Wirtschaftsplan),
- operative Jahresplanung (Erfolgs-, Bau- und Finanzplan),
- jährliche und unterjährige Soll/Ist-Vergleiche durch das Controlling, Quartalsberichte mit unterjähriger Risikoanalyse,
- Personalcontrolling,
- Vertragscontrolling sowie
- effizientes financial risk management
- ein IT-gestütztes Beschluss- und Beteiligungscontrolling.

Die unternehmensinterne Revision prüft regelmäßig die Angemessenheit des Risikomanagementsystems.

Der Aufsichtsrat und der Alleingesellschafter werden regelmäßig durch vierteljährliche Berichte, durch Aufsichtsratssitzungen und ggf. durch Zwischenberichte über die laufende Geschäftsentwicklung informiert, um auf diese Weise die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsentwicklung und der Konzernlenkung sicherzustellen.

Die in 2015 veranlasste Prüfung des Compliancemanagementsystems hat ergeben, dass dieses insgesamt angemessen ist. Empfehlungen zur Verbesserung werden umgesetzt.

### 3.2.2 Risiken

Nach dem aktuellen Erkenntnis- und Planungsstand sind bestandsgefährdende Risiken für den Konzern oder die Einzelgesellschaften derzeit nicht zu erkennen. Für erkennbare quantifizierbare künftige Risiken wurde angemessene Vorsorge getroffen.

Folgende Bereiche verlangen erhöhte Aufmerksamkeit:

#### Finanzrisiken

Im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit und der daraus resultierenden Finanzaktivität ist degewo finanzwirtschaftlichen Marktpreisänderungen im Zinsbereich ausgesetzt. Gegenwärtig profitiert das Unternehmen von den günstigen Zinsbedingungen. Zur Begrenzung von Risiken wird ein strategisches Finanzmanagement betrieben, um künftige Zinsanpassungstermine zu diversifizieren und „Klumpenrisiken“ zu vermeiden.

Die in der operativen und strategischen Planung erfassten Zinsaufwendungen für anstehende Prolongationen und Darlehensneuaufnahmen wurden mit Hilfe einer Zinsstrukturkurve ermittelt, welche die Anpassung der Zinshöhe im Planungszeitraum erfasst.

Die durchschnittliche Zinsbindung bei degewo beträgt 5,3 Jahre. Die Zinssicherung von 79,2 % der Verbindlichkeiten erfolgt über Festzinsvereinbarungen und über den Einsatz von Zinsderivaten. Der Anteil nicht zinsgesicherter Darlehen lag zum 31.12.2016 bei 7,1 % des Fremdkapitals. Damit hat die Gesellschaft die Vorgaben des Gesellschafters (u. a. Richtlinien zum Umgang mit Geldanlagen und Finanzierungen) eingehalten.

#### Marktrisiken

degewo nutzt die Entwicklung am Berliner Wohnungsmarkt zur weiteren Reduzierung des Leerstandes. Zum 31.12.2016 verzeichnete die Gesellschaft eine Leerstandsquote von 1,7 %. Aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage nach Wohnraum geht die Gesellschaft mittelfristig nicht von steigendem Leerstand aus.

degewo übernimmt Verantwortung für ihre Quartiere. In der eigens für die Quartiersentwicklung geschaffenen Abteilung Quartiersmanagement werden Konzepte und Maßnahmen zur sozialen Stabilisierung entwickelt und vor Ort umgesetzt.

Auch in 2016 wurden Quartiere als lebenswerte Standorte weiterentwickelt. Die Beteiligung von Mietern hat an Wichtigkeit weiter zugenommen. Neben der Integration von Geflüchteten in unsere Quartiere stellt die Zusammenarbeit mit den Bewohnergremien einen Schwerpunkt des Quartiersmanagements dar. So wird dem Risiko einer Verschlechterung der Quartierszustände entgegengewirkt.

## **Objektrisiken**

Die im Unternehmen aufgestellte Strategie zum Umgang mit asbesthaltigen Boden- und Wandbelägen zeigt mit der Beseitigung der vorgenannten Schadstoffe in mehr als 4.500 Wohnungen des Bestandes Erfolg.

Im Rahmen der umfassenden Modernisierungsmaßnahmen werden die asbesthaltigen Materialien beseitigt. Mängelmeldungen von Bestandsmietern werden unverzüglich, sach- und fachgerecht erledigt. Diese Strategie wird durch die planerische Bereitstellung von Mitteln für die Durchführung von Maßnahmen zur Beseitigung von Schadstoffen konsequent weiter verfolgt.

Die kontinuierliche Bestandspflege der vergangenen Jahre hat wesentlich zur Aufwertung und Sicherung unserer Bestände beigetragen. Maßnahmen zur Modernisierung werden dabei gezielt und unter Berücksichtigung der Rendite der jeweiligen Immobilien vorgenommen.

degewo sieht zur nachhaltigen Sicherung der Ertragskraft der Bestände langfristig planerisch 24 €/m<sup>2</sup> Fläche für die Bestandspflege vor. Neben Projekten der umfassenden energetischen Sanierung hat degewo einen besonderen Schwerpunkt auf die planmäßige Instandsetzung von Bauteilen, wie z.B. die Erneuerung von Wärmeerzeugungsanlagen, Aufzügen und Fensterinstandsetzungen gesetzt. Damit wird noch besser auf Instandhaltungsbedürfnisse des Bestandes und auf Mieterinteressen reagiert.

Im Vergleich zum Vorjahr haben sich keine wesentlichen Änderungen in Bezug auf Chancen- und Risikolage im degewo-Konzern ergeben.

### **3.3 Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen**

Der Vorstand der degewo AG hat über Beziehungen zum Land Berlin, das 100 % der Aktien hält, einen Abhängigkeitsbericht gemäß § 312 AktG folgenden zusammengefassten Inhalts erstellt:

„Unsere Gesellschaft hat bei den im Bericht über Beziehungen zum Land Berlin aufgeführten Rechtsgeschäften und Maßnahmen nach den Umständen, die uns zum Zeitpunkt, in dem die Geschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bekannt waren, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten und ist dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden.“

## **4. Prognose und Ausblick**

### **4.1 Berichterstattung nach § 315 Abs. 2 HGB**

Vorgänge von besonderer Bedeutung sind nach dem Schluss des Geschäftsjahres nicht eingetreten.

### **4.2 Prognosebericht**

Im Wirtschaftsplan 2016 waren Ausgaben für Bestandspflege und –erweiterung mit einem Volumen von 250 Mio. € berücksichtigt. Umgesetzt wurde ein Volumen von 169 Mio. €.

Davon wurden 53,4 Mio. € in Neubau- und 30,3 Mio. € in Ankaufsprojekte investiert, für Bestandspflege wurden 85,3 Mio. € ausgegeben. Per 31.12.2016 waren 1.660 Wohnungen im Bau. Erwartete leichte Steigerungen im Bereich der Umsatzerlöse sind eingetreten.

Die Ziele für 2016 wurden im Wesentlichen erreicht.

Für das Geschäftsjahr 2017 sind 105 Mio. € für Bestandspflege und 301 Mio. € für Erweiterungsinvestitionen aus Neubau und Ankauf vorgesehen. Es werden Baubeginne für 1.373 Wohnungen und die Fertigstellungen von 417 Wohnungen angestrebt.

Die Investitionstätigkeit wird zu einer Erhöhung der Gesamtverschuldung führen.

Die Mietentwicklung bei Bestandwohnungen ist auf maximal 2 % p.a. begrenzt. Dementsprechend wird mit einem marginal steigenden Umsatz gerechnet.

Begünstigt durch die positive Marktsituation wird auch während umfangreicher Sanierungsmaßnahmen weiterhin von einem niedrigen Leerstandsniveau von weniger als 2,0 % ausgegangen.

In 2017 soll eine Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“ mit dem Berliner Senat abgeschlossen werden. Dies kann Auswirkungen auf die zukünftige Mietentwicklung und die Investitionstätigkeit haben.

## **5. Ausblick**

Der Vorstand fokussiert in der zukünftigen Unternehmensausrichtung die weitere Umsetzung einer Wachstums- und Finanzierungsstrategie, die Optimierung der Aufbauorganisation und Prozessoptimierung, sowie auf die strategische Ausrichtung des Kerngeschäftes. Um die mieten- und wohnungspolitischen Ziele der Stadt in die operative Umsetzung zu bringen und die Wachstumsziele zu erreichen, wird mit dem Berliner Senat an einer Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“ gearbeitet. Vor Abschluss erfolgen die notwendigen Abstimmungen mit dem Aufsichtsrat. degewo sieht es als Aufgabe der nächsten Jahre, die Herausforderungen, welche die wachsende Stadt mit sich bringt, sowie die Anforderungen, die aus dem Kooperationsvertrag resultieren, ins Tagesgeschäft zu integrieren.

Berlin, 17. März 2017

degewo Aktiengesellschaft

Vorstand

Christoph Beck