

## Konzernkennzahlen

(Stand: Juli 2009, Werte gerundet)

**SAGA GWG vermietet rund 130.000 Wohnungen und 1.500 Gewerbeobjekte in etwa 80 von 105 Hamburger Stadtteilen**

**Konzernumsatz 850 Mio. Euro**

**Bilanzsumme 4 Mrd. Euro**

**Investitionen > 200 Mio. Euro pro Jahr**

**890 Mitarbeiter, darunter 42 Auszubildende**

**Durchschnittsmiete 5,30 Euro (netto kalt) pro m<sup>2</sup>**



**SAGA** Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg  
**GWG** Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH

Unternehmenskommunikation  
Poppenhusenstraße 2  
22305 Hamburg  
Telefon (040) 4 26 66 - 91 10  
Telefax (040) 4 26 66 - 91 15  
kontakt@saga-gwg.de  
www.saga-gwg.de

## Wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Ausgleich



**SAGA GWG**

***Wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Ausgleich***

Wir haben den Wohnungsbau in Hamburg geprägt. Jeder sechste Hamburger lebt in unseren Wohnungen. Wir entwickeln Stadtquartiere und stärken den sozialen Ausgleich in den Wohngebieten. Das sind die Voraussetzungen für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens.

# Inhalt



## **SAGA GWG 1999–2009**

Vorwort des Vorstands und der Geschäftsführung .....	4
Grußwort der Aufsichtsratsvorsitzenden .....	6
Meilensteine zur Konzernintegration .....	8

<b>„Wir sind dabei“ .....</b>	<b>10</b>
-------------------------------	-----------

## **Bildung des Konzerns**

Zusammen wachsen .....	20
Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden .....	24

## **Strategische Positionierung**

Erfolge der langfristigen Geschäftspolitik .....	28
--	----

## **SAGA GWG in der Öffentlichkeit**

Kundenzufriedenheit und öffentliche Wahrnehmung .....	36
---	----

## **Mitarbeiter**

Anforderungen an die Mitarbeiter im Wandel .....	38
--	----

## **Wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns**

Zehn Jahre wirtschaftliche Leistung für Hamburg .....	42
---	----

<b>SAGA GWG 10-Jahresübersicht .....</b>	<b>48</b>
--	-----------

<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>50</b>
---------------------------------	-----------

Impressum .....	52
-----------------	----

## Wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Ausgleich



Dr. Thomas Krebs,  
Lutz Basse,  
Willi Hoppenstedt,  
Michael Sachs

SAGA GWG steht für eine sichere und sozial verantwortliche Versorgung breiter Schichten der Bevölkerung mit Wohnraum. Neben der Bereitstellung von Wohnraum zu angemessenen Preisen verbindet sich dies vor allem mit der Förderung des sozialen Ausgleichs, insbesondere in den mit städtebaulichen und strukturellen Defiziten gekennzeichneten Wohnquartieren.

Diese Grundausrichtung ist das Fundament des Konzerns mit rund 90 Jahren Tradition und Erfahrung im Wohnungsbau, im Vermietungsgeschäft und in der Stadtentwicklung. An dieser Leitlinie orientieren sich seit jeher die vormals unabhängig voneinander agierenden Unternehmen SAGA und GWG. Attraktive und sozial stabile Quartiere sind zum einen das Ergebnis des Engagements von SAGA GWG und gleichermaßen auch die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. SAGA GWG stellt sich als Konzern seiner sozialen Verantwortung und ist zugleich wirtschaftlich darauf ausgerichtet, eine angemessene Rentabilität zu erzielen.

Gesellschafterin von SAGA GWG ist ausschließlich die Freie und Hansestadt Hamburg. Die Identität des Konzerns und die daraus erwachsenden Handlungsperspektiven weisen ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den wechselseitigen Interessen auf. Es ergibt sich für die Hansestadt in Verbindung mit ihrer „Tochter“ SAGA GWG ein erweitertes Rentabilitätsverständnis, das neben

unmittelbaren Haushaltsbeiträgen insbesondere auch die Leistungen in der Stadtentwicklung zur Sicherung von Stadtqualität für die Menschen in Hamburg umfasst. SAGA GWG ist ein strategisches Instrument in der Stadt und für die Stadt zur Förderung von Wohnen, Wirtschaft und Arbeit.

Die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell waren insoweit bereits in der Vergangenheit auf qualitatives und nachhaltiges Wachstum ausgerichtet. Diese Leitlinien fügen sich auch heute nahtlos ein in das revidierte Leitbild der Elbmetropole:

„Hamburg. Wachsen mit Weitsicht.“

Wir nehmen die über zehn Jahre verlaufende, erfolgreiche Entwicklung des Konzerns zum Anlass, mit diesem Bericht den Rückblick auf diese Dekade mit dem Ausblick auf die Zukunftsfähigkeit von SAGA GWG zu verknüpfen.

Hamburg, im Juni 2009

Lutz Basse

Willi Hoppenstedt

Michael Sachs

Dr. Thomas Krebs

Vorstand/Geschäftsführung SAGA GWG

## Verbesserung der Lebens- und Wohnqualität in Hamburg

SAGA GWG ist ein junges Unternehmen mit einer langen Tradition. In Hamburg spielt der öffentliche Wohnungsbau seit über achtzig Jahren eine wesentliche Rolle für die Versorgung mit Wohnraum und für die Stadtentwicklung.

Anders als bei der Gründung der SAGA 1922 oder in der Nachkriegszeit steht heute nicht mehr die Aufbauleistung im Vordergrund, sondern die Entwicklung des Bestands. Unverändert aber und so wichtig wie je sind das soziale Engagement des Unternehmens und seine Orientierung am Gemeinwohl.

SAGA GWG ist in fast allen Hamburger Stadtteilen präsent. Ein Bestand von 130.000 Wohnungen bedeutet, dass jeder siebte Hamburger Haushalt bei SAGA GWG wohnt. In die Entwicklung seiner Bestände investiert das Unternehmen rund 200 Mio. Euro jährlich. Mit seinem Engagement in den Stadtteilen leistet es einen Beitrag zum sozialen Ausgleich und zur Lebensqualität, von dem die ganze Stadt profitiert. Das „Weltquartier“, das SAGA GWG in Wilhelmsburg gemeinsam mit der IBA realisiert, ein zukunftsweisendes Modell für städtebauliche Modernisierung und soziale Integration, ist sicher ein besonders herausragendes Beispiel, aber doch nur eines unter vielen.

Seit Langem ein fester Bestandteil der Aktivitäten von SAGA GWG ist die Förderung von Sport und Kultur in den Stadtteilen. Mit der Gründung ihrer „Stiftung Nachbarschaft“ im vergangenen Jahr hat sie dieses Engagement ausgebaut und um weitere Facetten ergänzt.



Anja Hajduk

Den Einsatz des Unternehmens für den Klimaschutz möchte ich besonders herausstellen. Die energetische Sanierung des Gebäudebestands ist ein entscheidender Baustein der Hamburger Klimaschutz-Strategie. SAGA GWG hat mit erheblichen Investitionen die CO<sub>2</sub>-Emissionen seines Gebäudebestands bereits um 40 Prozent gegenüber 1990 gesenkt. Sie nutzt die Angebote der Hamburger Wohnungsbau-Kreditanstalt und sorgt dafür, dass Fördergelder der Kreditanstalt für Wiederaufbau nach Hamburg fließen. Rund zwei Drittel seiner Aufträge vergibt SAGA GWG an Hamburger Unternehmen, das ist ein wichtiger Beitrag für den Mittelstand und für die Konjunktur. Investitionen in die energetische Sanierung haben auch einen wichtigen sozialen Aspekt. Die Energiekosten sind heute schon für viele Haushalte eine hohe Belastung und sie werden in Zukunft weiter steigen. Von der höheren energetischen Qualität der Gebäude profitieren darum auch die Mieter, die dauerhaft von Energiekosten entlastet werden.

Zwei eigenständige Unternehmen zu einem zu verbinden ist eine komplexe Aufgabe, die mehrere Jahre in Anspruch genommen hat. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von SAGA und GWG haben sie hervorragend gemeistert. Ihrem Einsatz ist es zu verdanken, dass ein wirtschaftlich leistungsfähiges Unternehmen entstanden ist, das einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung der Lebens- und Wohnqualität in der Freien und Hansestadt Hamburg erbringt.

Ich gratuliere SAGA GWG zu seinen erfolgreichen ersten zehn Jahren und wünsche für die Zukunft alles Gute!

Anja Hajduk

Senatorin für Stadtentwicklung und Umwelt  
der Freien und Hansestadt Hamburg

Vorsitzende des Aufsichtsrats von SAGA

## Meilensteine zur Konzernintegration



### 1999

SAGA und GWG begründen im Juli 1999 einen Unternehmensverbund unter einheitlicher Leitung in Form eines Gleichordnungskonzerns gemäß § 18 Aktiengesetz. Die Unternehmen bleiben rechtlich selbstständig, arbeiten aber auf der Grundlage einheitlicher strategischer Leitlinien, operativer Vorgaben und wirtschaftlicher Grundlagen. Der Konzern verfügt über einen Gesamtbestand von 133.263 Wohnungen und Gewerbeobjekten.

### 2001

Das erste Integrationsprojekt mit einer Vielzahl von Teilprojekten zur Neuorganisation des Konzerns wird weitgehend abgeschlossen. Innerbetriebliche Service- und Dienstleistungsfunktionen werden gestrafft und die Konzernsteuerungsinstrumente vereinheitlicht. Wesentliche Maßnahmen zum Kostenmanagement werden umgesetzt.

### 2003

Mit dem Unternehmenskonzept „SAGA GWG 2010“ wird das Geschäftsmodell beider Unternehmen auf die Verfolgung einer nachhaltigen, qualitativen Wachstumsstrategie zur Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und des sozialen Ausgleichs in den Wohnquartieren ausgelegt.

### 2005

Nach der organisatorischen wird die räumliche Zusammenführung des Konzerns im Verwaltungsneubau in Hamburg-Barmbek vollzogen. Mit der Standortentscheidung für Barmbek in Nachbarschaft zum Museum der Arbeit werden die Entwicklung der örtlichen Infrastruktur und des Einzelhandels gestärkt sowie maßgebliche Impulse für die weitere Aufwertung des Stadtteils gesetzt.

### 2007

SAGA erwirbt im Laufe des Geschäftsjahres 19 Prozent der Geschäftsanteile an der GWG und erhält durch einen Stimmrechtsübertragungsvertrag die Stimmrechtsmehrheit an der Gesellschaft. Der Kaufpreis wird aus dem Cashflow beglichen. Für 2007 wird erstmals ein Konzernabschluss gemäß § 290 HGB erstellt.

### 2009

Das zweite Integrationsprojekt zur Vereinheitlichung und Harmonisierung sämtlicher Geschäftsprozesse wird erfolgreich abgeschlossen. Die Ergebnisse befinden sich in der Umsetzung. Im Zuge der Neuordnung des Geschäftsstellennetzes mit künftig 18 Geschäftsstellen innerhalb des Stadtgebietes werden die Wege für die Kunden verkürzt und die Einheitlichkeit der Bewirtschaftung und Kundenbetreuung von SAGA GWG Wohnungen hergestellt.

Unterdessen vollzieht sich schrittweise die weitere kapitalseitige Integration: Die SAGA hat inzwischen 38 Prozent der Geschäftsanteile der GWG erworben. Die Beteiligung wird planmäßig durch den Erwerb weiterer Anteile bis 2011 auf 94,9 Prozent aufgestockt.





**„Die Grindelhochhäuser sind meine Heimat. Viele liebe Nachbarn habe ich hier in mehr als einem halben Jahrhundert kennengelernt. Viele Geschichten erlebt. Dies ist der Ort, an dem ich verwurzelt bin. Besonders prägend in den vergangenen zehn Jahren war für mich das Zusammenstellen meiner Lebensgeschichte aus alten Briefen und Bildern.“**

Erstmieterin Gundula Schmidt-Brunn  
vor den Grindelhochhäusern



„St. Pauli ist unser ‚Dorf‘ mitten in Hamburg. Hier treffen langjährige Kiezbewohner, Studenten und Zuwanderer aufeinander – ihr Zusammenleben ist von Freundschaft, Respekt und Toleranz geprägt.“  
 Andreas Gallinat zog im Jahr 2000 nach Hamburg und Marco Schmidt hat hier sein neues Familienglück gefunden.

Die Hauswarte Marco Schmidt (links) und Andreas Gallinat auf dem Hein-Köllisch-Platz



■ ■ ■  
„Gebäudetechnik und Klimaschutz faszinieren mich. Wir erproben ständig neue technische Konzepte, um den Energieverbrauch unserer Gebäude zu verringern, wie hier mit dem Bau von Passivhäusern. Seit der Geburt meiner Tochter Sophia Marie im Jahr 2003 ist mir noch einmal besonders klar geworden, dass wir über eigene Grenzen hinaus denken müssen – gerade beim Klimaschutz.“

Philip Schneider, Experte für innovative Energiesparanlagen vor einem Passivhaus in der Riedsiedlung



**„Steilshoop ist für mich innovative Architektur der 1970er-Jahre. Die modernen Ideen der Planer kann man noch heute an den großzügig angelegten, grünen Innenhöfen zwischen den u-förmigen Häuserringen erkennen.“ Im Mai 2007 feierte Rainer Andresen seine Silberhochzeit. Ein persönliches Highlight in den letzten zehn Jahren.**

Rainer Andresen,  
Leiter Qualitätsmanagement/Gewerbevermietung



**„Wir hier im Weltquartier helfen uns gegenseitig. Woher wir kommen oder welche Hautfarbe man hat, spielen dabei wirklich keine Rolle. Es ist schön, wie wir hier in den letzten zehn Jahren zusammengewachsen sind.“**

Kausar Butt (rechts) mit ihren Kindern Kafiya, Zeeshan, Aliya und Farooq. Bewohner im Weltquartier in Wilhelmsburg mit Karin Krüger, Nachbarin und Freundin der Familie Butt.

## Zusammen wachsen

**Konzerne entstehen nicht durch bloße Rechtsakte, und sie entstehen nicht über Nacht. Im Fall von SAGA und GWG wurde das Fundament 1999 durch die Bildung eines Gleichordnungskonzerns mit gemeinsamen Zentralabteilungen und einer gemeinsamen Aufbauorganisation gelegt. Die kapitalseitige Integration schuf dann 2007 das einheitliche Dach des Konzerns SAGA GWG. Die erforderlichen Werkzeuge bildeten die Integrationsprojekte I und II und natürlich die internen Ressourcen – die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**



Das Ende 2004 bezogene Verwaltungsgebäude des Konzerns in Barmbek

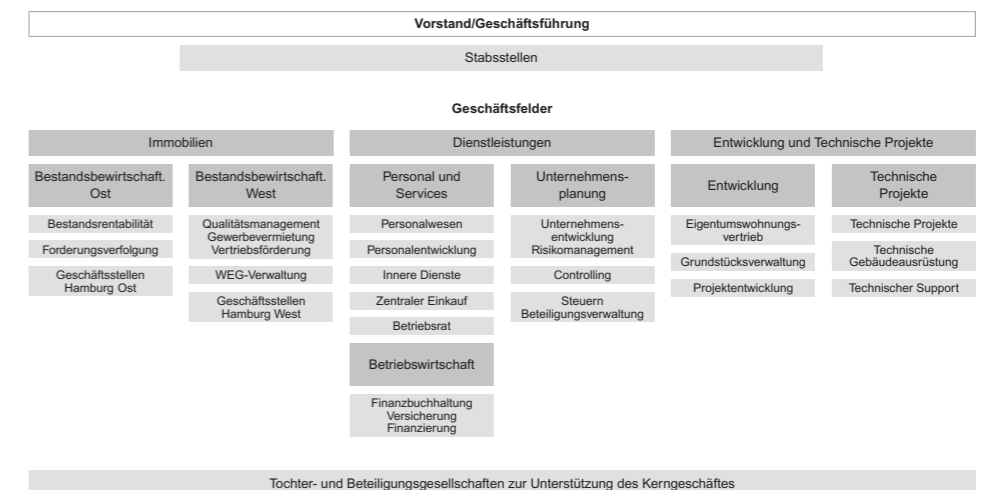
### Der Weg zum integrierten Konzern

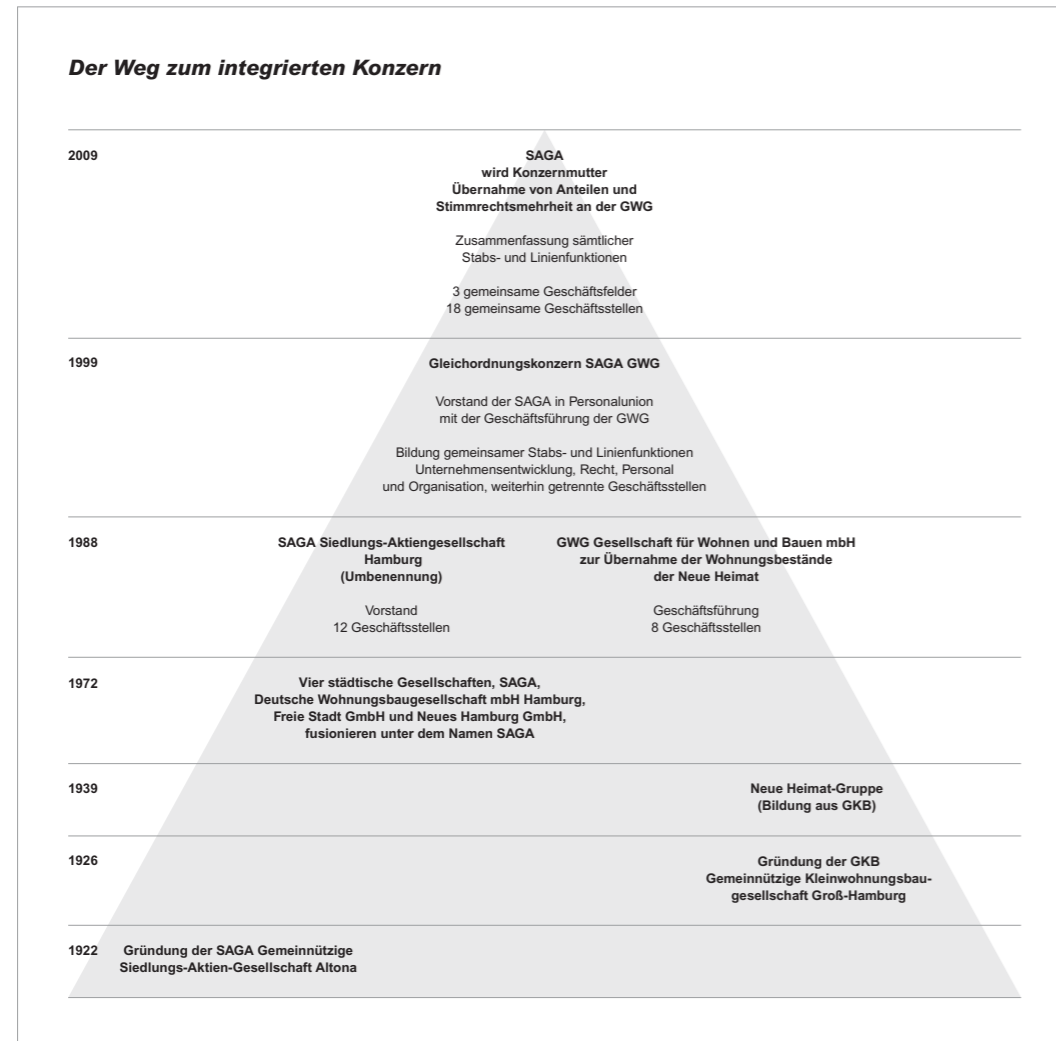
Die heutige integrierte Konzernstruktur – mit GWG als Tochter der SAGA – ist das Ergebnis einer organischen Konzernbildung, die 1999 mit der Gründung des Gleichordnungskonzerns zweier rechtlich eigenständiger, städtischer Gesellschaften begann. Schlussphase ist die in 2009 vollzogene Vereinheitlichung des operativen Geschäftsstellennetzes. Hamburgs Wohnungskonzern ist dezentral organisiert. Zusammen mit der Verwaltung in Barmbek wickeln die Geschäftsstellen stadteilnah das Geschäft der Vermietung, der Beratung und Bewirtschaftung sowie der Instandhaltung und Modernisierung der Wohnungsbestände ab und engagieren sich in der Quartiersentwicklung.

### Integrationsprojekte I + II

In einem zweistufigen Integrationsprozess unter Mitwirkung der Mitarbeiter des Unternehmens wurde die komplette Aufbau- und Ablauforganisation auf ein einheitliches Geschäftsmodell neu ausgerichtet. Die strategischen Leitlinien des Unternehmens sowie sämtliche Geschäftsprozesse wurden vereinheitlicht und umfassende Synergieeffekte in der Immobilienbewirtschaftung realisiert. Dies spiegelt sich in den wirtschaftlichen Ergebnissen der Unternehmen.

### Konzernstruktur SAGA GWG





Die Aktivitäten des Konzerns sind zusammengefasst in den Geschäftsfeldern Immobilien (Real Estate), Dienstleistungen (Corporate Services) sowie Entwicklung und Verkauf (Development and Sales). Den Geschäftsbereichen sind die Zentralabteilungen, die operativ tätigen Geschäftsstellen sowie die Tochtergesellschaften entsprechend zugeordnet.

An der Umsetzung der Maßnahmen und Ergebnisse zur Konzernbildung aus zwei umfangreichen Integrationsprojekten mit einer Vielzahl von Teilprojekten waren insgesamt 200 Mitarbeiter über 18 Monate hinweg beteiligt. Sämtliche Geschäftsprozesse beider Unternehmen wurden vereinheitlicht. Eine transparente und regelgerechte

Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und der gesetzten Qualitäts- und Verhaltensstandards galt es abzusichern. Interne Kontrollinstrumente, ein einheitliches Controlling, ein Risikomanagementsystem und eine Compliance-Organisation wurden implementiert.

Das Geschäftsstellennetz wird 2009 mit 18 Standorten hamburgweit neu aufgestellt. Dabei werden die Gebiete so zugeschnitten, dass historisch gewachsene Überschneidungen von SAGA und GWG Wohnungsbeständen künftig vermieden werden. Für die Kunden gibt es eine einheitliche Adressierung mit kompetenten Ansprechpartnern.





## Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden

**Lutz Basse ist Vorstandsvorsitzender der Konzernmutter SAGA (Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg) und zugleich Sprecher der Geschäftsführung der GWG (Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH). Er hat seit 1999 gemeinsam mit Willi Hoppenstedt und Michael Sachs sowie Dr. Thomas Krebs die beiden kommunalen Unternehmen zu einem integrierten Konzern zusammengeführt.**

### **Wie hat sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in den zehn Jahren seit dem Zusammenschluss von SAGA GWG entwickelt?**

Die Entwicklung des Konzerns vollzog sich von Anbeginn an auf einer wirtschaftlich stabilen Grundlage. Dabei wurden in den vergangenen zehn Jahren umfassende Bauleistungen getätigt mit den Schwerpunkten bei Instandhaltung und Modernisierung ganzer Wohnquartiere und ergänzender Neubaumaßnahmen. Die Wohnqualität in den Stadtteilen wurde erhöht, dies alles aus eigener Kraft und ohne die Gesellschafterin zu belasten. Gelungen ist dies mit einer an Nachhaltigkeitsmaßstäben ausgerichteten Geschäfts- und Finanzpolitik, die zu einer maßgeblichen Verbesserung der Kapital- und Finanzstruktur der Unternehmen und einer Stärkung

des Eigenkapitals geführt haben. So konnte im Verlauf dieser Zeit der Unternehmenswert um annähernd 2 Mrd. Euro gesteigert werden. Die Jahresüberschüsse stiegen von anfänglich 5,5 Mio. Euro auf rund 100 Mio. Euro. Stabile Cashflows sichern in dem Zusammenhang die Wettbewerbsfähigkeit und begrenzen Zukunftsrisiken auch unter schwieriger werdenden Rahmenbedingungen.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse steht SAGA GWG für eine sichere und sozial verantwortliche Versorgung breiter Schichten der Bevölkerung mit Wohnraum, sichert Stadtqualität durch hohe Investitionen und ist in der Lage, der Gesellschafterin auch in den kommenden zehn Jahren rund eine Milliarde Euro haushaltswirksam zur Verfügung zu stellen.



Lutz Basse

### **Wie wird sich nach Ihrer Einschätzung die gegenwärtige globale Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise auf Ihr Unternehmen auswirken?**

Die Wirtschaftskrise wird auch den Arbeitsmarkt belasten. Bei uns wird sich in der Folge die Nachfrage verringern, die Preissensibilität unserer Kunden wird steigen, es wird sicherlich auch Mietausfälle geben. All dies wird sich 2010 auf unserem Markt schmerzhaft bemerkbar machen. Dieses Unternehmen ist jedoch schon immer risikoadjustiert gesteuert worden und wir kennen auch die unterschiedlichen wirtschaftlichen Zyklen. Wir verfügen über ein gutes Risikoprofil und nutzen unsere Cashflows von jährlich annähernd 200 Mio. Euro zu einem steten Risikoausgleich – diese Vorsorge-mechanismen in unserem Geschäftsmodell geben uns heute Stabilität.

### **In einer sich dynamisch wandelnden Stadtgesellschaft wird die Integration von Menschen mit unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft zunehmend eine Aufgabe der Stadtentwicklung. Wie stellt sich SAGA GWG dieser Herausforderung?**

Als Hamburgs großer Wohnungsanbieter ist es unsere Aufgabe, nicht nur die Wohnungsvermietung zu organisieren, sondern in erweitertem Sinne durchaus auch Lebenswelten zu gestalten und ganze Stadtquartiere zu entwickeln. Darüber wollen wir ein hohes Maß an Wohnzufriedenheit erreichen für Menschen aus unterschiedlichen sozialen Schichten und unterschiedlicher ethnischer Herkunft.

Unser Konzern unterstützt mit seinen Geschäftsstellen in allen wichtigen Stadtteilen sowie durch unsere Tochtergesellschaft ProQuartier solche Prozessentwicklungen in der Quartiersgestaltung mit Bewohnerbeteiligung und Engagement für soziale Projekte, Kunst und Kultur sowie Sportveranstaltungen in den Stadtteilen. Metropolregionen wie Hamburg müssen davon ausgehen, auch in der Zukunft erhebliche soziale Integrationsleistungen zu

erbringen. Dazu gehören die Felder des demografischen Ausgleichs, also die Integration von Alt und Jung, die Integration von Mietern mit Migrationshintergrund und das nicht nur auf den Wohnungsmärkten und in der Stadtentwicklung, sondern darüber hinaus auch bei Bildung, Ausbildung und im Arbeitsmarkt.

**SAGA und GWG sind nicht erst seit zehn Jahren erfolgreich im Markt tätig. Beide Gesellschaften haben eine lange Hamburger Tradition. Wie ordnen Sie diesen anhaltenden Erfolg ein?**

In der Tat steht der heutige Konzern mit einer bald 90-jährigen Geschichte in einer langen Tradition. In der Gründungsphase in den 1920er-Jahren wurde mit großer sozialer Verantwortung begonnen, die Wohnungsnot zu lindern und in der damaligen Weltwirtschaftskrise Arbeit zu schaffen. Für diese Aufgabe engagierten sich herausragende Persönlichkeiten als Gründer und Stadtplaner wie Max Brauer, Gründungsvater der SAGA, sowie Baumeister wie Gustav Oelsner in Altona und Fritz Schumacher in Hamburg. Gemeinsam haben sie hervorragende Zeugnisse modernen Wohnungsbaus mit menschlichem Gepräge geschaffen.

Nach dem Krieg standen beide Gesellschaften im zerstörten Hamburg vor der großen Herausforderung, aus sich selbst heraus, ohne ausreichende Kapitalausstattung, innerhalb kürzester Zeit massiv

Wohnraum zu schaffen. Dies leitete die Wiederaufbauphase ein, in der zwar die Wohnungsnot umfassend gelindert wurde, was aber angesichts des schnellen Wachstums zu Defiziten in der Produktqualität führte. Erst vor rund 20 Jahren konnte damit begonnen werden, die Sanierung und Modernisierung des vorhandenen Wohnungsbestandes umfassend in Angriff zu nehmen und auf das angemessene und wettbewerbsfähige Niveau von heute zu bringen.

**Was gab 1999 den Anlass, SAGA und GWG zusammenzuführen? Warum zunächst als Gleichordnungskonzern?**

Beide Gesellschaften, SAGA und GWG, hatten die Freie und Hansestadt als gemeinsame Gesellschafterin, hatten gleichgelagerte unternehmenspolitische Ziele, waren durchaus vergleichbar in der Organisation, aber unterschiedlich in ihrer Herkunft und historischen Verankerungen. SAGA war die geborene Gesellschaft, GWG die erkorene. GWG übernahm 1989 die Wohnungsbestände der Neue Heimat-Gruppe in Hamburg. Im Zusammenschluss beider Unternehmen wurden erhebliche Vorteile gesehen bei der Stärkung der Rolle des Konzerns in der Quartiersaufwertung und Stadtentwicklung, außerdem bei der Optimierung der Bewirtschaftung, bei der Intensivierung von Investitionsbestrebungen und bei der Verbesserung von Kostenstrukturen und Servicequalität mit dem Ergebnis von mehr Wohnzufriedenheit. All dies hat sich auch eingestellt. Der Gleichordnungskonzern war dabei das Instrument, beide Unternehmen unter einheitlicher Leitung behutsam zu integrieren, ohne dass es zu Verwer-

fungen in der Kundenzufriedenheit oder zu Identitätsverlusten bei den Mitarbeitern gekommen ist, die eine ausgezeichnete Arbeit in den jeweiligen Gesellschaften geleistet haben. Im Ergebnis wurden zunächst die Zentralabteilungen beider Unternehmen zusammengeführt und einheitlich ausgerichtet. In diesem Jahr wird abschließend das Geschäftsstellenetz reorganisiert, die Bestände zusammengeführt, so dass unsere Kunden künftig in 18 Geschäftsstellen Wohnungen von SAGA und GWG aus einer Hand anmieten können und auch ihre Ansprechpartner finden für die Bewirtschaftung und für alle Fragen zum Mietverhältnis. Unsere seit 1999 regelmäßig durchgeführte jährliche Wohnzufriedenheitsanalyse bestätigt die damalige Entscheidung umfassend und ist Beleg für die Richtigkeit dieser Schrittfolge.

**SAGA GWG ist in Hamburg ein wichtiger Auftraggeber und eine Konjunkturstütze für das Handwerk. Wie werden sich die Maßnahmen zur Instandhaltung und Modernisierung von Wohnraum – z. B. CO<sub>2</sub>-reduzierende Maßnahmen – in den nächsten Jahren entwickeln?**

SAGA GWG ist in der Tat einer der größten Auftraggeber für den Mittelstand und das regionale Handwerk in Hamburg und im Umland. Auch wenn dies in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität nicht immer so wahrgenommen wird. Für unsere Auftragnehmer ist es aber insbesondere in Zeiten der Rezession wichtig zu wissen, dass sie bei SAGA GWG mit einem Vergabevolumen von mehr als

200 Mio. Euro jährlich sicher rechnen können. Dies gilt umso mehr, als wir uns gerade auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten durchaus antizyklisch verhalten, soll heißen: mehr investieren, zukaufen, Quartiere aufwerten. Für die Stadt gehören wir damit zu den nachhaltig operierenden großen regionalen Auftraggebern, die die lokale Wirtschaft stützen.

Als Stadtentwicklungspartner werden wir dies auch weiterhin absichern und planen, innerhalb der nächsten 10 Jahre rund 2,5 Mrd. Euro in die Bestands- und Quartiersentwicklung zu investieren.

Dabei verweise ich auch auf unsere Öffentlich-Öffentliche Partnerschaft mit der Schulbehörde, bei der unser Tochterunternehmen GWG Gewerbe in Hamburgs Süden 32 Schulen modernisiert und teilweise neu baut sowie im Rahmen langfristiger Verträge bewirtschaftet.

Auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist unser Engagement bei der energetischen Modernisierung unseres Wohnungsbestandes zu sehen, das zu einer erheblichen Verminderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes geführt hat. Von 1990 bis 2007 konnten wir den CO<sub>2</sub>-Ausstoß über den gesamten Wohnungsbestand um mehr als 40 Prozent verringern. Damit haben wir die Einsparziele des Kyoto-Protokolls bereits heute deutlich übertroffen. Dennoch arbeiten wir unvermindert weiter an Verbesserungen zur energetischen Effizienz unserer Bestände und beteiligen uns an Projekten zur Nutzung von regenerativen Energien.



## Erfolge der langfristigen Geschäftspolitik

**SAGA GWG hat in den vergangenen zehn Jahren als Konzern seine Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Im Sinne einer „Stadtrendite“ wurden nennenswerte Beiträge an den Hamburger Haushalt geleistet und mit hohen Investitionen in die Aufwertung von Wohnungsbeständen und Stadtquartieren die Wohnraumversorgung in Hamburg verbessert und der soziale Ausgleich in den Wohnquartieren gestärkt.**

Das auf Qualität und Nachhaltigkeit ausgerichtete Geschäftsmodell von SAGA GWG folgt in seiner Intention dem standortpolitisch motivierten Leitbild „Hamburg. Wachsen mit Weitsicht“. Die guten wirtschaftlichen Ergebnisse in den zurückliegenden Jahren haben deutlich gemacht, dass der Konzern den standort-, wohnungs- und haushaltspolitischen Anforderungen, die die Freie und Hansestadt an ihr Wohnungsunternehmen stellt, gleichermaßen gerecht geworden ist. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten standen und stehen dabei die verantwortungsvolle und nachhaltige Entwicklung von Vermögenswerten sowie die Bereitstellung zukunftsfähiger und lebenswerter Wohngebiete. Es waren vor allem die konsequent verfolgten Konsolidierungs- und Wachstumsstrategien, die in den vergangenen zehn Jahren zu stetig verbesserten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen im Konzern führten. Erzielte SAGA GWG im Jahr 1999 noch einen Überschuss von 5,5 Mio. Euro, so stieg dieser in den folgenden Jahren kontinuierlich an und erreichte 2008 auf Konzernebene konsolidiert – nach der im Jahr 2007 erfolgten kapitalseitigen Integration beider Unternehmen – einen Wert von 106,5 Mio. Euro.

### **Nachhaltigkeit als Erfolgsformel**

Der wirtschaftliche Erfolg von SAGA GWG hat seine Ursache vor allem in einer auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftspolitik.

Ausdruck dieses Erfolgs ist unter anderem eine im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Investitionstätigkeit zur Aufwertung von Wohnungsbeständen und Stadtquartieren. So wurden seit 1999 jedes Jahr durchschnittlich rund 260 Mio. Euro für die Bestandsentwicklung aufgewendet. Entsprechend der ganzheitlichen Investitionsstrategie standen die durchgeführten Maßnahmen dabei immer im Stadtteil- und Quartierszusammenhang. Bei alledem ist es SAGA GWG gelungen, die Balance zwischen dem sozialen Ausgleich in den Wohnquartieren und der Wirtschaftlichkeit der Investitionen herzustellen.

### **Beitrag für den Haushalt Hamburgs**

Der Erfolg kommt darüber hinaus in den hohen, gutachterlich bestätigten Steigerungen des Unternehmenswertes zum Ausdruck. Durch diese nachgewiesene Wertsteigerung wird SAGA GWG seinem selbst formulierten Ziel gerecht, einen bedeutenden Beitrag zur langfristigen Vermögensentwicklung der Freien und Hansestadt Hamburg zu leisten. Darüber hinaus hat SAGA GWG in den Jahren zwischen 1999 und 2008 in beträchtlichem Umfang zur Finanzierung des öffentlichen Haushalts von Hamburg beigetragen. Addiert ergibt sich für den Zehn-Jahres-Zeitraum ein Haushaltstransfer-Volumen von insgesamt rund 390 Mio. Euro.



Ole von Beust

**„SAGA GWG spielt nicht nur eine sehr wichtige Rolle für die Versorgung der Hamburgerinnen und Hamburger mit Wohnraum, besonders für Haushalte mit geringem Einkommen. Das Unternehmen will seinen Mieterinnen und Mietern neben hochwertigen Wohnungen auch ein gutes Umfeld in stabilen Nachbarschaften und lebenswerten Quartieren bieten. Mit seinen zahlreichen Aktivitäten in den Stadtteilen, wie der Kultur- und Sportförderung, unterstützt es den sozialen Zusammenhalt und die Entwicklung unserer Stadt. Schließlich leistet SAGA GWG mit umfangreichen Investitionen in die Sanierung ihres Wohnungsbestands auch einen wichtigen Beitrag für den Klimaschutz. Das Unternehmen ist damit ein bedeutender Auftraggeber für den Hamburger Mittelstand.“**

**Mit dem Zusammenwachsen von SAGA und GWG ist ein leistungsfähiges und erfolgreiches Wohnungsunternehmen entstanden, das sich auf vielfältige Weise für unsere Stadt engagiert. Auf die bewährte Partnerschaft von Stadt und städtischem Wohnungsunternehmen werden wir auch künftig bauen.“**

Ole von Beust

Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg



Christa Goetsch

**„Als Schulsenatorin freue ich mich, dass sich SAGA GWG seit dem 1. Juli 2007 im Rahmen des ‚Modells Hamburg Süd‘ im Schulbau engagiert. An diesem Tag hat die Konzerntochter GWG Gewerbe Bau und Bewirtschaftung von 32 Schulen aus dem Hamburger Süden übernommen. Innerhalb von fünf Jahren werden alle Schulen grundsaniert und Zubaubedarfe realisiert, über 25 Jahre werden die Schulen baulich unterhalten und bewirtschaftet.“**

**Die bisherige Resonanz der Schulen ist überaus positiv. Durch qualitativ gute und optisch ansprechende Schulgebäude profitiert die gesamte Schulfamilie. Es werden die Lern- und Lehrbedingungen der Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte verbessert und die Schule kann sich leichter dem Stadtteil öffnen. Die vertragliche Partnerschaft zwischen Stadt und GWG Gewerbe erhöht die Attraktivität der Quartiere für Familien, wovon auch SAGA GWG als Wohnungsunternehmen profitiert. Ich möchte mich herzlich für die vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit bedanken.“**

**Ihre**

**Christa Goetsch**

Zweite Bürgermeisterin und  
Senatorin für Schule und Berufsbildung der Freien und Hansestadt Hamburg

### **SAGA GWG als immobilienwirtschaftliches Kompetenzzentrum**

Der Unternehmensverbund SAGA GWG hat sich seit 1999 im Rahmen zahlreicher Projekte den Ruf eines immobilienwirtschaftlichen Kompetenzzentrums erworben. Dies gilt in besonderer Weise für das Pilotprojekt Hamburg Süd, bei dem die GWG Gewerbe seit dem 1. Juli 2007 für insgesamt 25 Jahre die Bewirtschaftung von 32 Schulen mit einer Gesamtnutzfläche von 255.000 Quadratmetern übernommen hat. Neben der Bewirtschaftung führt GWG Gewerbe in den ersten fünf Jahren außerdem umfangreiche Neubau- und Sanierungsmaßnahmen an den Schulgebäuden durch. Allein das dafür erforderliche Finanzvolumen wird auf rund 270 Mio. Euro beziffert.

Das Projekt verknüpft in außerordentlicher Weise Maßnahmen zur Quartiersentwicklung im Wohnungssegment mit denen der Schulstandortentwicklung. Auf diese Weise gewinnen die Wohnquartiere für Familien deutlich an Attraktivität und lösen damit signifikante Synergieeffekte im Kerngeschäft aus. Die von der Verknüpfung beider Maßnahmen ausgehenden stabilisierenden Wirkungen an den jeweiligen Standorten erhöhen außerdem die Lebensqualität in der Freien und Hansestadt Hamburg, wie die positive Entwicklung am Standort Maretstraße eindrucksvoll belegt.

Darüber hinaus entsteht in Kooperation zwischen der Stadt Hamburg und der Internationalen Bauausstellung Hamburg GmbH (IBA) die Tor-zur-Welt-Schule in Wilhelmsburg, die Teil eines Stadtteil-Schulzentrums – eines sogenannten Community Centers – sein wird. Bei Letzterem handelt es sich um eine Stadtteil-Begegnungsstätte, die mit Übungsräumen, Tonstudio, Fotolabor, Gruppenräumen für Stadtteilinitiativen und Beratungsangeboten sowie einer Cafeteria ausgestattet wird und

damit zu einer besseren Integration von Schul- und Stadteileben beitragen kann. Im Interesse einer Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen wird bei der Errichtung des Centers besonderes Augenmerk auf die energetische Optimierung gelegt.

### **Flankierende Projekte als Ergänzung**

Mit Blick auf das Jahr 2013, in dem sowohl die Internationale Bauausstellung als auch die Internationale Gartenschau (IGS) stattfinden, kooperiert SAGA GWG in weiteren Projekten mit verschiedenen städtischen Institutionen, darunter mit der IBA GmbH und der IGS GmbH. Allein im sogenannten „Weltquartier“ in Wilhelmsburg werden dabei zur Sanierung und zum Neubau von rund 750 Wohnungen 78 Mio. Euro investiert.

SAGA GWG hat darüber hinaus die Geschäftsführung und Geschäftsbesorgung der Fischereihafen Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG (FEG), einer direkten Tochter der Freien und Hansestadt, übernommen. Die FEG gestaltet das Areal um den ehemaligen Terminal der England-Fähre in Altona herum neu. Dort wird unter anderem ein neuer Kreuzfahrtterminal entstehen, der zur Stärkung des Tourismus-Standorts Hamburg beitragen soll. Insgesamt investiert die FEG etwa 30 Mio. Euro.

Mit diesen flankierenden Projekten ergänzt SAGA GWG seine Aktivitäten im Kerngeschäft der Wohnungsbewirtschaftung und trägt damit – im Sinne einer ganzheitlichen Wertentwicklung – zur Stärkung des Standorts Hamburg bei.

### **Großinvestor, Mittelstandsmotor und Konjunkturstütze**

SAGA GWG hat seit der Gründung des Gleichordnungskonzerns im Jahr 1999 rund 2,6 Mrd. Euro in die Instandhaltung und Modernisierung, in den Neu- und Umbau, die Aufstockung, den Dachgeschossausbau sowie in die infrastrukturelle Aufwertung vorhandener Standorte investiert. In den kommenden zehn Jahren wird das Investitionsvolumen voraussichtlich nochmals zwischen 2,0 und 2,5 Mrd. Euro betragen (vgl. Seite 45).

Überwiegend werden die von SAGA GWG erteilten Aufträge von Betrieben aus Hamburg und dem Hamburger Umland ausgeführt. Auf diese Weise werden in erheblichem Umfang Arbeitsplätze und Familieneinkommen, aber auch Steuereinnahmen für den Standort Hamburg gesichert. SAGA GWG erfüllt somit als bedeutender Investor zugleich die Funktion eines Motors für den Mittelstand.

Besonders in konjunkturell schwierigen Zeiten, wie wir sie gegenwärtig erleben, besitzen regionale Auftragsvergaben in besonderer Weise eine stabilisierende Wirkung, insbesondere dann, wenn Unternehmen wie SAGA GWG eine stärker anti-zyklische, zumindest aber volumenmäßig konstante Investitionstätigkeit erbringen. Beide Unternehmen sind verlässliche Partner des lokalen und regionalen Handwerks und des Hamburger Mittelstands.

### **Ökologische Verantwortung**

Seiner ökologischen Verantwortung stellt sich das Wohnungsunternehmen unter anderem durch eine Reduzierung seines Ressourcenverbrauchs, durch systematische Abfallvermeidung und umweltfreundliche Müllentsorgung sowie durch aktiv betriebenen Klimaschutz. Zu Letzterem gehören neben der energetischen Gebäudemodernisierung vor allem die Nutzung von regenerativen Energien und der Bau von Niedrigenergie- sowie Passivhäusern.

Zwischen 1990 und 2007 gelang es dem Konzern mit diesen Maßnahmen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen seines Gebäudebestands um rund 40 Prozent zu senken – und damit deutlich stärker als im Kyoto-Protokoll vorgesehen. Darüber hinaus ist SAGA GWG an einem Pilotprojekt in Lohbrügge zur Energieversorgung von über 8.000 Wohnungen mit regenerativer Energie mit einem Biomassekraftwerk beteiligt. Ferner plant das Unternehmen am Standort Mümmelmannsberg, in einem Pilotprojekt die Energieversorgung von insgesamt 7.000 Wohnungen (davon 4.400 aus dem Bestand von SAGA GWG) zum Teil ebenfalls auf die verstärkte Nutzung regenerativer Energien umzustellen. Das Projekt zur Neuordnung der Energieversorgung an einem kompakten Standort hat deutschlandweit Modellcharakter.



Josef Katzer

*„Hamburgs öffentliche Wohnungsunternehmen sind wichtige Auftraggeber für das Hamburger Handwerk – jährlich werden rd. 200 Mio. Euro in Modernisierungs- und Instandhaltungsarbeiten investiert und weit überwiegend an Hamburger Handwerksbetriebe vergeben. Es ist erfreulich, dass das Verhältnis zwischen dem Handwerk und SAGA GWG von einem konstruktiven Dialog geprägt ist. Wie ein roter Faden zog und zieht sich dabei die Frage durch die Jahre, ob anstelle der mittelstandsorientierten Teil- und Fachlosvergabe nicht auch eine Beauftragung von Kooperationen oder aber von Generalunternehmern zu befördern sei. In diesem Zusammenhang wurde mit großem Engagement ein vom Bundesforschungsministerium gefördertes Projekt gemeinschaftlich auf die Beine gestellt und ein konkretes Bauvorhaben angeschoben. 12 Handwerkerverbände mit insgesamt fast 120 Unternehmen interessierten sich für das Projekt, sechs Bietergemeinschaften gaben gültige Angebote ab. Das siegreiche Bauteam realisierte in Hamburg-Wilhelmsburg schließlich unter Beteiligung von neun ausführenden Firmen, zwei Fachplanern sowie einem Architekturbüro 16 Reihenhäuser. Ein weiteres wichtiges Thema der letzten Jahre ist der Lebenszyklusansatz. Statt wie bislang Bau und Instandhaltung einerseits und getrennt davon die Bewirtschaftung zu betrachten, wird bei dem Projekt Hamburg Süd an 32 Schulen mit GWG Gewerbe der ganzheitliche Ansatz erprobt. Diese Beispiele zeigen nicht nur, wie die Verantwortung eines großen Wohnungsunternehmens mit den Interessen des Hamburger Handwerks musterhaft verzahnt werden kann. Die Beispiele zeigen auch, dass wir zuversichtlich in eine gute gemeinsame Zukunft blicken können.“*

**Josef Katzer**

Präsident der Handwerkskammer Hamburg



Dr. Eckard Pahlke

**„Glückwunsch zu zehn Jahren ‚Koalition‘ von SAGA und GWG auch von Hamburgs Mietern. Das Zusammengehen von SAGA und GWG war nicht nur aus Kostengründen wichtig und richtig, wurden doch traditionell die gleichen Ziele verfolgt.**

**Die Zielsetzungen unserer Organisationen SAGA GWG und MIETERVEREIN ZU HAMBURG sind ähnlich – beide streben ein Wohnen in partnerschaftlichen Verhältnissen an. Da gibt es ab und an Reibereien, was bei der wichtigen Instandhaltung der Wohnungsbestände und der Betroffenheit der Mieter nicht ausbleiben kann. Aber immer wird – oft unter Einschaltung der SAGA GWG Vorstände – eine gute Lösung für alle gefunden, jedenfalls finden Mieterinteressen immer ein offenes Ohr. Dafür sagt der MIETERVEREIN ZU HAMBURG Dank. Gemeinsam kann man auch ‚unterschwellig Bestrebungen‘ nach Verkauf öffentlicher Wohnungen begegnen. Das sind politische Zusagen, an denen nicht gerüttelt werden darf. Auch appelliert der Mieterverein an die Stadt, Mieterinteressen nicht irgendwelchen Renditeerwartungen zu opfern. Statt Haushaltsbeiträge abzuführen, sollte verstärkt Wohnungsneubau stattfinden. Das ist ganz wichtig, bestimmen ja nicht gerade die einkommensstarken Bürger unsere ‚Wachsende Stadt‘.**

**Weiter so, immer im Gedanken daran, wie wichtig die Wohnung für jeden Bürger ist.“**

**Dr. Eckard Pahlke**

Vorsitzender MIETERVEREIN ZU HAMBURG und  
Vizepräsident DEUTSCHER MIETERBUND

### **Engagement für die Stadt und ihre Menschen**

Mit seinem Unternehmenskonzept „SAGA GWG 2016 – Balance halten, Werte schaffen, Kompetenzen bündeln“ hat sich der Konzern langfristig strategisch positioniert. Diese Leitlinie wird mit dem Hamburger Weg beschrieben, womit sich der Konzern als strategisches Instrument dieser Stadt zur Förderung von Wohnen, Wirtschaft und Arbeit definiert. Diese Ausrichtung sichert im Ergebnis stabile Nachbarschaften, fördert den sozialen Ausgleich in den Wohnquartieren und ist damit zugleich die Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg von SAGA GWG.

Die Stadt als Gesellschafterin profitiert unmittelbar von dieser Entwicklung. Einerseits in Form von Haushaltsbeiträgen, die derzeit rund 100 Mio. Euro jährlich betragen, andererseits insbesondere durch die positiven Effekte, die von der Quartiersentwicklung ausgehen und die mittels Wohnraumversorgung und stabiler Beschäftigungssituation auf die Stadtqualität ausstrahlen.

### **Stadtentwicklungspartner und Quartiersentwickler**

Wichtigste Zielgruppen von SAGA GWG sind Menschen aus unteren und mittleren Einkommenschichten sowie Personen mit Zugangsschwierigkeiten zum Wohnungsmarkt. Dabei ist die Schaffung funktionierender Nachbarschaften in durchmischten Quartieren ein zentrales Anliegen des Unternehmens; insbesondere geht es darum, Segregationsprozesse zu verhindern.

SAGA GWG wird auch in den nächsten zehn Jahren in erheblichem Umfang in seine Bestände und Quartiere investieren. Die dazu erforderlichen Mittel werden in vollem Umfang im Konzern erwirtschaftet. Grundlage für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens bildet sein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Geschäftsmodell (vgl. Seite 28 f.).

Neben einer zielgruppenspezifischen Produkt- und Preispolitik kennzeichnen dieses Modell

- eine dezentrale Vertriebsorganisation mit individuellen Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen bei Vermietung, Modernisierung, drohendem Wohnungsverlust und Zahlungsverzug,
- ein integriertes Quartiersmanagement sowie ein Stadtteilmarketing, das durch zahlreiche Initiativen in Stadtteilkonferenzen und Sanierungsbeiräten gestützt wird,
- das Hausbetreuerprogramm mit 83 SAGA GWG Logen, die für Sicherheit, Sauberkeit und sozialen Ausgleich in den Nachbarschaften sorgen und
- die Förderung von Kunst, Kultur und Sport zur Stärkung der nachbarschaftlichen Kommunikation und zur Verbesserung der Identifikation der Kunden mit ihren Quartieren.

Flankierend fördert die 2007 errichtete SAGA GWG Stiftung Nachbarschaft soziale und kulturelle Projekte, die auf die Stärkung nachbarschaftlicher Strukturen gerichtet sind. Pro Jahr steht ein Fördervolumen von rund 300.000 Euro zur Verfügung. Bisher wurden 40 Projekte darüber gefördert.

## Kundenzufriedenheit und öffentliche Wahrnehmung

**Kundenzufriedenheit und öffentliche Wahrnehmung bestimmen das Image und den Wiedererkennungswert von SAGA GWG. Dies gilt in besonderem Maße für das Vermietungsgeschäft und die Kundenbetreuung. Die Ansprüche sind hoch gesetzt. Die Entwicklung positiv.**

### Die Wohnzufriedenheitsanalyse – ein Instrument der Qualitätssicherung

Im Rahmen der Wohnzufriedenheitsanalyse werden seit zehn Jahren im Konzern jährlich fünf Prozent aller Mieterhaushalte, das sind rund 7.000 Wohnungen, telefonisch zu ihren Wertungen zu Produkt, Wohnumfeld, Nachbarschaft und Dienstleistungsqualität befragt. Über den Periodenvergleich sind die Ergebnisse für jede Wohnsiedlung, jede Geschäftsstelle, die einzelnen Unternehmen und den Konzern als Ganzes nachvollziehbar dokumentiert. Zugleich sind sie Steuerungsinstrument für die Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung. Eingebunden in eine Balanced-Score-Card und versehen mit einer hohen Gewichtungskennziffer

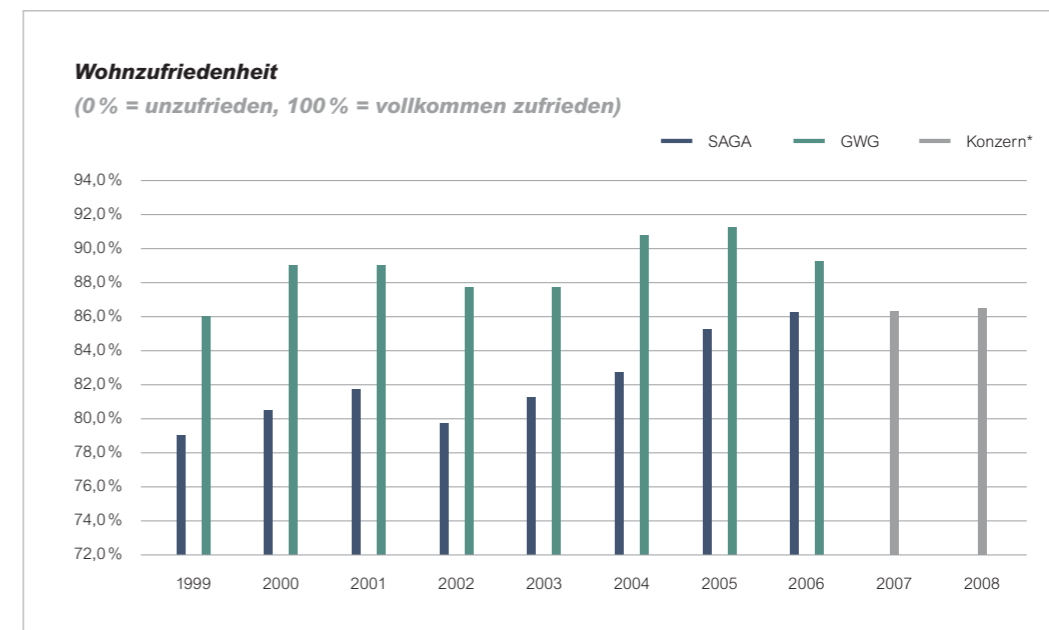
werden gerade diese Ergebnisse im jährlichen Ranking der Geschäftsstellen in besonderer Weise eingewertet und dokumentiert. Dies ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess über alle Leistungsbereiche, der die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten, Wohngebieten sowie Personal und Organisation fördert.

### Verbesserung der Wohnzufriedenheit

Die Ergebnisse der Wohnzufriedenheit haben sich über die Jahre in allen Bereichen von SAGA GWG deutlich verbessert. Die Zustimmung zur Gesamtleistung und zum Service lag für 2008 bei über 86 Prozent. Änderungen in den Bewertungen werden



Das Sportprogramm „move!“ im Regionalfernsehen und nachbarschaftliche Kulturinitiativen unter dem Dach der SAGA GWG.



\* ab 2007 konsolidiert

Quelle: Analyse SAGA GWG

analysiert und finden Eingang in unmittelbare qualitätsichernde Gegensteuerungsmaßnahmen.

### Positives Image vom infas-Institut bestätigt

Die Wahrnehmung von SAGA GWG in der Öffentlichkeit hat sich innerhalb weniger Jahre deutlich verbessert, was sich auch in der Medienresonanz spiegelt. Bis heute werden dem Konzern unverändert „klassische“ Unternehmensaufgaben zugeschrieben, insbesondere seine soziale Verantwortung sowie seine Zuständigkeit für die Wohnraumversorgung breiter Schichten der Bevölkerung.

Diese „soziale“ Orientierung zählt neben einem hohen Bekanntheitsgrad der Unternehmen in der Hamburger Bevölkerung zu den zentralen Ergeb-

nissen einer erstmals durchgeführten Imagebefragung durch das renommierte infas-Institut. Die Bonner Forscher nahmen dazu im Juni 2007 eine repräsentative Befragung im Raum Hamburg vor. Ziel war, ein Bild über die öffentliche Wahrnehmung von SAGA GWG zu gewinnen und mögliche Veränderungen gegenüber dem Bild von vor fünf Jahren herauszuarbeiten. Befragt wurden 2.002 Hamburgerinnen und Hamburger ab 18 Jahren aus repräsentativ und zufällig ausgewählten Haushalten. Davon waren 15 Prozent Mieterhaushalte von SAGA GWG, was dem Anteil insgesamt an Hamburger Haushalten entspricht. Die Befragungsergebnisse zeigen eine hohe Akzeptanz des Wohnungskonzerns in der Bevölkerung. Positiv waren insbesondere die Bewertungen bei der Kundenorientierung, der Konfliktlösungskompetenz sowie der sozialen Verantwortung.

## Anforderungen an die Mitarbeiter im Wandel

**Im Zentrum der Unternehmenszusammenführung von SAGA GWG und der abschließenden Integration beider Unternehmen stehen die Mitarbeiter. Im Verlauf der erfolgreich durchgeführten Integrationsprojekte hat sich eine Projektkultur entwickelt, die es dem Konzern ermöglicht, im Sinne einer „lernenden Organisation“ Prozesse und Strukturen fortlaufend weiterzuentwickeln und zu optimieren.**



Anja-Nicole Willmann,  
Auszubildende



Detlef Texdorf,  
Abteilungsleiter Modernisierung/  
Instandsetzung

### Das „lernende Unternehmen“

Die erfolgreiche Zusammenführung und Integration von Unternehmen setzt neben einer umfassenden Kommunikation die intensive Einbindung der Mitarbeiter voraus. Allein die Mitarbeiter verfügen über das zumeist langjährig gewachsene, fachliche Know-how, das für die Vereinheitlichung und Optimierung von Strukturen, Prozessen und Steuerungsinstrumenten erforderlich ist. Ihre Einbindung ermöglicht es darüber hinaus, Verständnis, Akzeptanz und damit Motivation zu schaffen, um einen in der Anfangsphase naturgemäß von Unsicherheiten geprägten Integrationsprozess erfolgreich abzuschließen.

Die im Rahmen der Integrationsprojekte von SAGA GWG entstandene Projekt- und Prozesskultur wurde im Zeitverlauf weiterentwickelt, verfestigt und ist heute Motor der Unternehmensentwicklung. Sämtliche Konzernprojekte zur organisatorischen Weiterentwicklung werden nach einem einheitlichen Standard unter Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den betroffenen Unternehmensbereichen gesteuert und bilden das Fundament des „lernenden Unternehmens“ SAGA GWG.

Die Fähigkeit unserer Organisationen sich beständig wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen und vorausschauend marktadäquate Lösungen zu entwickeln und zu implementieren, ist ein Garant für den Erfolg unseres Geschäftsmodells. Das gilt insbesondere für die nachhaltige Bestandsbewirtschaftung im Quartierszusammenhang, die in einem komplexen Anforderungsgeflecht von Mietern und Kunden, Gesellschafterinteressen, lokaler Politik und Öffentlichkeit und nicht zuletzt den wirtschaftlichen Anforderungen des Konzerns steht.



Björn Grisse,  
Sachbearbeiter  
Kundenbetreuung

Somit sind die Mitarbeiter das besondere Kapital von SAGA GWG. Sie sind es, die die Leistung des Unternehmens erbringen, die es nach außen vertreten und dafür sorgen, dass es sich stets weiterentwickelt. Damit dies funktionieren kann, wird von den Mitarbeitern neben Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen die Bereitschaft zur Veränderung erwartet, zur Übernahme von Verantwortung und zu bereichsübergreifendem Denken und Handeln. Im Gegenzug werden die Mitarbeiter im Rahmen eines umfassenden Weiterbildungsprogramms und eines Förderkreises für junge Nachwuchskräfte gefördert. Darüber hinaus bilden die jährlichen Mitarbeiter-tagungen ein Forum für den direkten Informations- und Erfahrungsaustausch. Dabei wird die Belegschaft aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden.

### **Bedeutender Arbeitgeber in Hamburg**

Als großer Arbeitgeber in Hamburg bietet SAGA GWG seinen rund 890 Mitarbeitern in den Stammunternehmen und weiteren rund 350 Mitarbeitern in den Tochter- und Beteiligungsgesellschaften ein hohes Maß an langfristiger Beschäftigungssicherheit. Dies gilt insbesondere auch in konjunkturell schwierigen Zeiten. Hinzu kommt, dass das Unternehmen vielfältige berufliche Perspektiven bietet. Das Spektrum reicht von Ingenieurberufen, Betriebswirten und Juristen über kaufmännische Sachbearbeiter in unterschiedlichen Funktionen bis hin zu Hauswarten mit qualifizierten Ausbildungsabschlüssen in Handwerksberufen.

SAGA GWG ist zudem ein zuverlässiger Partner bei der Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Fördermaßnahmen. So hat die Tochtergesellschaft CHANCE vielen Langzeitarbeitslosen eine Beschäftigung gegeben, die darüber wieder in den ersten Arbeitsmarkt eingegliedert werden konnten.



Der Konzern hat die Zukunft fest im Blick, steht zu seiner sozialen Verantwortung und engagiert sich weit über das Kerngeschäft hinaus für Hamburg und seine Bewohner. Mit einer Ausbildungskapazität von rund 50 Plätzen in dreijährigen Ausbildungsdurchgängen fördert das Unternehmen den Nachwuchs weit über den eigenen Bedarf hinaus und trägt dazu bei, besondere Kompetenzen herauszubilden und dem Fachkräftemangel in der Branche entgegenzuwirken.

Vielfältig sind auch die Möglichkeiten für erfolgreiche Berufskarrieren innerhalb des Hauses, unter anderem eingeleitet durch berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen und Studiengänge. Die große Zahl von Führungskräften, die ursprünglich ihre Ausbildung bei SAGA GWG absolviert haben, belegt den Erfolg der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Die Einbindung moderner betrieblicher Altersversorgungssysteme und variable, speziell auf Mitarbeiter mit Familien zugeschnittene Arbeitszeitmodelle, sind weitere Bausteine einer Personalpolitik, die Mitarbeiterbindung und -motivation als tragende Säulen für den Unternehmenserfolg nutzt.



Anja Transchel,  
Mitarbeiterin Empfang und  
Telefonzentrale

## Zehn Jahre wirtschaftliche Leistung für Hamburg

**Im Jahr 1999 haben sich SAGA und GWG zu einem Gleichordnungskonzern unter einheitlicher Leitung zusammengeschlossen. Der Zusammenschluss fand in einem insgesamt schwierigen wirtschaftlichen Umfeld statt. Heute, zehn Jahre später, sichern umfassende Bestandsinvestitionen, Aufwertungen ganzer Wohnquartiere, eine leistungsfähige Mannschaft sowie eine dezentrale Organisation mit 18 Geschäftsstellen den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des integrierten Unternehmens.**

### Angebotsüberhang in der Anfangsphase des Konzerns

In den ersten Jahren nach Konzernbildung war der Hamburger Wohnungsmarkt durch eine strukturelle Nachfrageschwäche geprägt. Die Unternehmen SAGA und GWG entwickelten daher umfassende Strategien zur Stärkung ihrer Wettbewerbspositionen. Vor dem Hintergrund historisch bedingter Produktdefizite in beiden Gesellschaften wurden umfassende Instandhaltungs- und Modernisierungsprogramme mit einem jährlichen Bauvolumen von 200 bis 300 Mio. Euro umgesetzt. Dabei wurden ganze Wohnquartiere aufgewertet und flankierend eine leistungsfähige Vertriebsorganisation implementiert.

Die kundennahen Geschäftsstellen in vielen Hamburger Stadtteilen sind Herzstück dieser dezentralen Organisation und Anlaufstelle für die Mieter und Mietinteressenten (vgl. Abb. S. 23). Dort werden nicht nur Wohnungen und Gewerbeobjekte standortbezogen und kundennah bewirtschaftet. Vielmehr werden umfassende Aufgaben der Quartiersentwicklung wahrgenommen und Kontakte zu lokalen Institutionen, Initiativen und Dienstleistern aufgebaut und gefestigt.

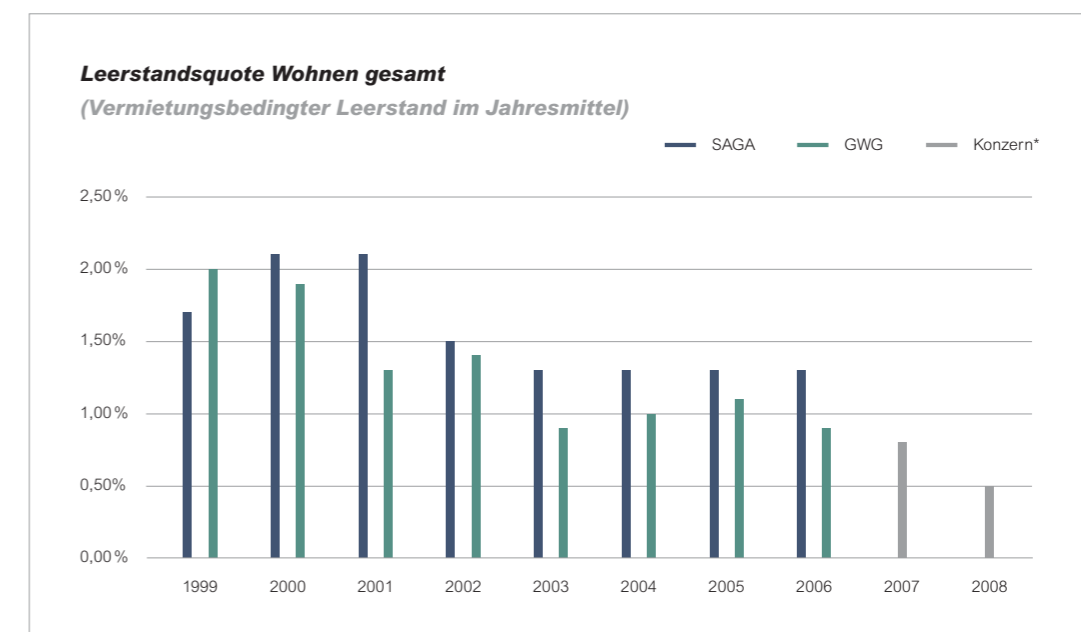
Unterstützung erfahren die Geschäftsstellen durch ein immobilienwirtschaftliches Dienstleistungsportfolio, das über Tochter- und Beteiligungsgesellschaften (vgl. Abb. S. 21) bereit gestellt wird. Folgende Dienstleistungen stehen zur Verfügung:

- **Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen** zur Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt, insbesondere durch den Einsatz in Hausbetreuerlogen (CHANCE GmbH)
- **Soziale Beratung und Quartiersentwicklung** zur Förderung von Infrastruktur, Kultur und Kommunikation in den Wohngebieten (ProQuartier GmbH)
- **Mieterbetreuung** bei Modernisierungen und Instandsetzungen sowie Beratung von Mietern in finanziellen Notlagen (WSH GmbH)
- Durchführung von Aufgaben der **Qualitätssicherung** sowie von Sicherheits- und Gesundheitskontrollen bei Baumaßnahmen (ebenfalls WSH GmbH)
- **Zentraler Vertrieb von Wohnungen** im Direktvertrieb, bei der Firmenkundenbetreuung über Hotline und Internet (HWC GmbH)
- Entwicklung und **Bewirtschaftung kommunaler Infrastruktur- und Gewerbeimmobilien** (GWG Gewerbe GmbH)
- **Betreuungsdienstleistungen für Senioren** (GGAB GmbH)

Mit dieser Zielgruppenorientierung und den Maßnahmen zur sozialen wie städtebaulichen Quartiersentwicklung wird die Wohnqualität in den Wohnanlagen verbessert, was zur Aufwertung der Quartiere und Erhöhung der Kundenzufriedenheit beiträgt.

### Verantwortliche Mietpolitik

Umfassende Investitionen in die Modernisierung der Wohnungsbestände sichern die Wettbewerbsposition als Vermieter. Investitionen vermindern die Fluktuation und leisten so einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung von Nachbarschaften. Bei allen bedeutenden Modernisierungsmaßnahmen wird auch auf Angemessenheit der Mietauswirkung geachtet. Energetische Sanierungsmaßnahmen tragen zur Energieeinsparung bei und wirken sich günstig auf die Betriebskosten aus.



\* ab 2007 konsolidiert

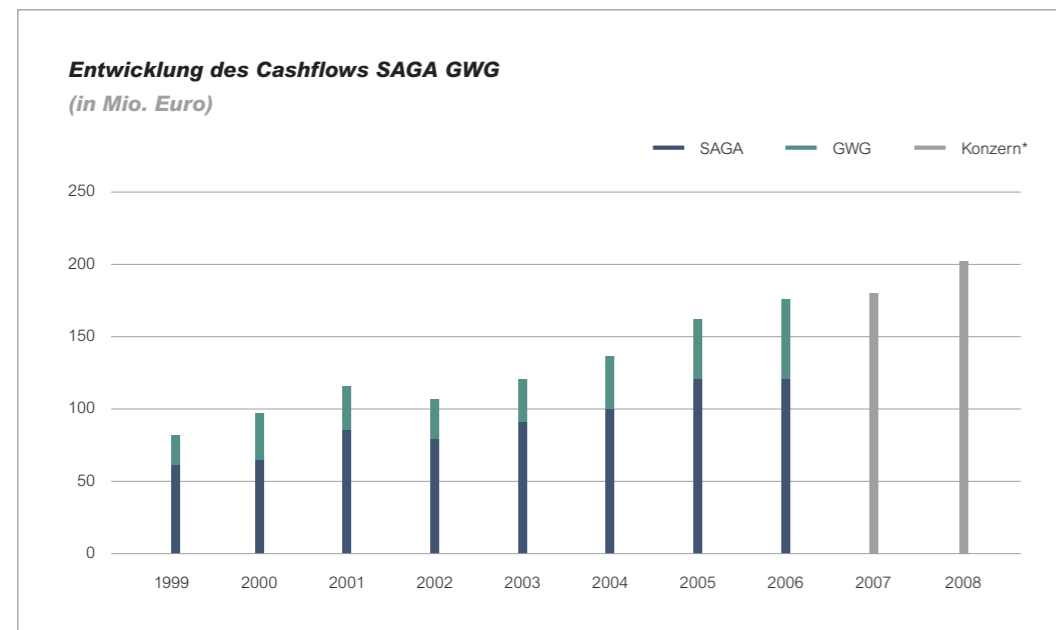
### Positive Veränderung der Rahmenbedingungen in Hamburg

Die Metropolregion Hamburg mit ihrer Leitzielsetzung „Wachsende Stadt“ gewinnt in der Mitte des Jahrzehnts zunehmend an Anziehungskraft. Hamburg „boomt“. Mit seiner differenzierten und zielgruppenorientierten Produkt- und Preispolitik sichert SAGA GWG konsequent seine Wettbewerbsposition auf dem Hamburger Wohnungsmarkt.

Die sich wandelnden wirtschaftlichen, demografischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen werden risikoorientiert in die Ausrichtung der weiteren Unternehmensentwicklung eingesteuert. Von der Belebung am Hamburger Wohnungsmarkt profitiert SAGA GWG auf Grund der antizyklischen Investitionstätigkeit der vorangegangenen Jahre überproportional, was sich zunehmend in den

operativen Ergebnissen der Gesellschaft auswirkt. Vollvermietung, hohe Wohnzufriedenheit und geringe Erlösschmälerungen kennzeichnen die Situation.

Außerdem hat das niedrige Zinsniveau nach der Jahrtausendwende zur wirtschaftlichen Optimierung beigetragen. SAGA GWG hat über die Optimierung des Darlehns-Portfolios die Kapitalkosten nachhaltig reduziert und die Kapital- und Finanzstruktur des Unternehmens insgesamt weiter optimiert. Stabile Cashflows gewährleisten umfassende Investitionen in den Bestand und in die Quartiersentwicklung, aber auch Haushaltsbeiträge für den Gesellschafter und eine kontinuierliche positive Unternehmenswertentwicklung.



\* ab 2007 konsolidiert

### Qualität statt Quantität

SAGA GWG ist es gelungen, mit einem gezielten Konsolidierungskurs und zugleich einer qualitativen Wachstumsstrategie seine Wettbewerbsfähigkeit und die Innenfinanzierungskraft zu stärken. Die Unternehmen sind als bedeutende Vermögenspositionen im Unternehmens-Portfolio der Freien und Hansestadt Hamburg verankert. Dabei gilt es, nachhaltig die Balance zu halten zwischen den wohnungspolitischen Zielen im Sinne einer langfristigen Entwicklung der Bestände und Quartiere einerseits und der Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen andererseits.

Umfassende Investitionen sichern dabei die hohe Produktqualität und stärken die Wettbewerbsfähigkeit von SAGA GWG auf dem Hamburger Wohnungsmarkt. So wurden in den vergangenen zehn Jahren durch den Konzern rund 2,6 Mrd. Euro in die Wohnungsbestände investiert, und damit Ausstattungs- und Produktdefizite abgebaut, Kundenzufriedenheit verbessert und Vermietungserlöse gesteigert.

Die jedes Jahr durchgeführte Wohnzufriedenheitsanalyse belegt diesen Erfolg. Die Zufriedenheit der Mieter wurde schrittweise ausgebaut und auf hohem Niveau abgesichert. 2008 lag die gemessene Kundenzufriedenheit für den SAGA GWG Konzern bei 86,0 Prozent (vgl. S. 36/37).

### Quartiersentwicklung durch Neubau

Mit umfassenden Neubauaktivitäten hat SAGA GWG zur qualitativen Stadtentwicklung und Aufwertung von Wohngebieten beigetragen. Die in der jüngeren Vergangenheit fertig gestellten Neubauten decken dabei ein breites Angebot unterschiedlicher Gebäudetypen und Wohnformen ab: beispielsweise im Geschosswohnungsbau (Riedsiedlung in Horn sowie Talstraße und Trommelstraße auf St. Pauli), Seniorenwohnanlagen mit Betreuungsangebot (Am

Elbpark auf St. Pauli, Deichgrafenhaus in Rahlstedt, Atriumhaus in Neuwiedenthal und Am Hegholtplatz in Bramfeld) und familiengerechten Reihenhäusern (Pillauer Straße in Wandsbek, Hoffmannstieg in Rahlstedt, Weimarer Straße in Wilhelmsburg, August-Bebel-Straße in Bergedorf). In den vergangenen fünf Jahren wurden 1.300 überwiegend öffentlich geförderte Wohneinheiten im Markt platziert.

Aktuell sind rund 640 Wohneinheiten für diverse Neubauvorhaben in Planung, darunter rund 300 Wohneinheiten, die bis 2013 im Verlauf der Weimarer Straße in Wilhelmsburg in Zusammenhang mit der IBA errichtet werden.

Neben der Bereitstellung von Wohnraum im Rahmen der Neubautätigkeit des Konzerns werden auf Grund der Fluktuation von derzeit 8,5 Prozent jährlich rund 12.000 Wohnungen in die Neuvermietung eingesteuert, dienen damit der Neukundengewinnung und bilden ein breit gefächertes Angebot auf dem Hamburger Wohnungsmarkt.

### Mieter werden Eigentümer

Der Vertrieb von Eigentumswohnungen wurde 2002 als neues strategisches Geschäftsfeld implementiert, um die Veräußerung einzelner Bestandsobjekte an Mieter und hier insbesondere von Schwellenhaushalten zu ermöglichen. Diese Vertriebsbemühungen erhöhen nicht nur die niedrige Eigentumsquote in der Stadt, sondern stärken auch die betroffenen Wohnquartiere, weil das selbstbewohnte Eigentum bei den Erwerbern die Identifikation mit dem „eigenen“ Quartier fördert. In den folgenden Jahren trägt dieses Geschäftsfeld deutlich zum guten Ergebnis von SAGA GWG bei. Bis 2008 konnten auf diesem Weg 1.537 Wohnungen veräußert werden. Künftig erfolgt die Eigentumsbildung im Bestand vorrangig über den Einzelverkauf von Reihenhäusern an Mieter und Selbstnutzer.

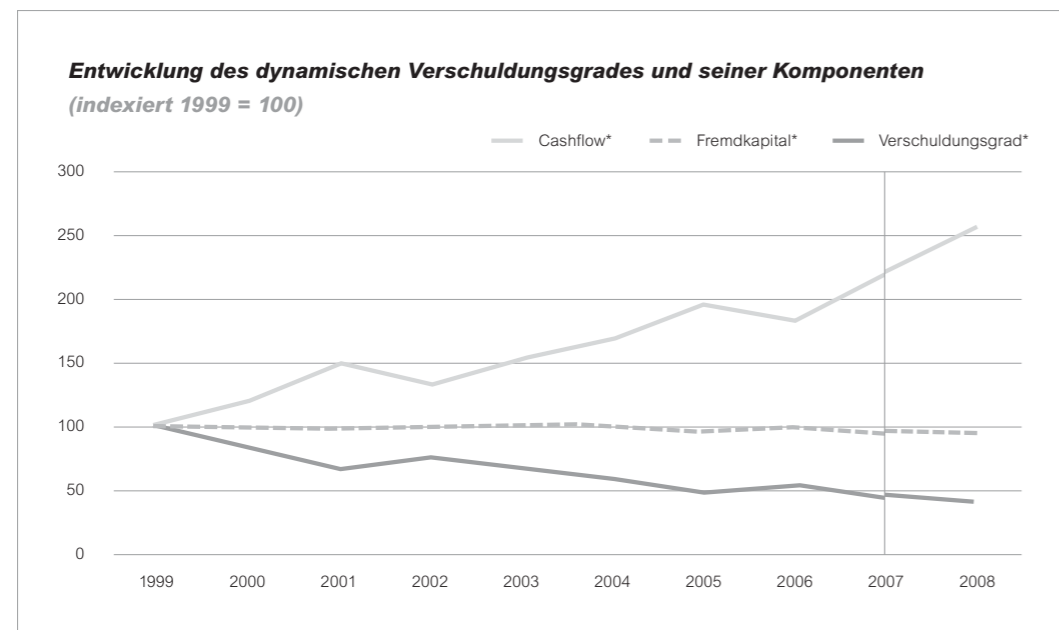
### Erfolgreiche Kennzahlenentwicklung über ein Jahrzehnt

Die strategische Neuausrichtung des Gleichordnungskonzerns fand in allen zentralen betriebswirtschaftlichen Kennziffern des Konzerns ihren positiven Niederschlag. Die wichtigsten Ziele, die Stärkung der Innenfinanzierungskraft sowie die Steigerung der Eigenkapitalquote, wurden erfolgreich umgesetzt. So stieg der Cashflow von SAGA GWG von 79 Mio. Euro in 1999 auf einen Cashflow im Konzern 2008 von 202 Mio. Euro (Vgl. Abb. S. 44).

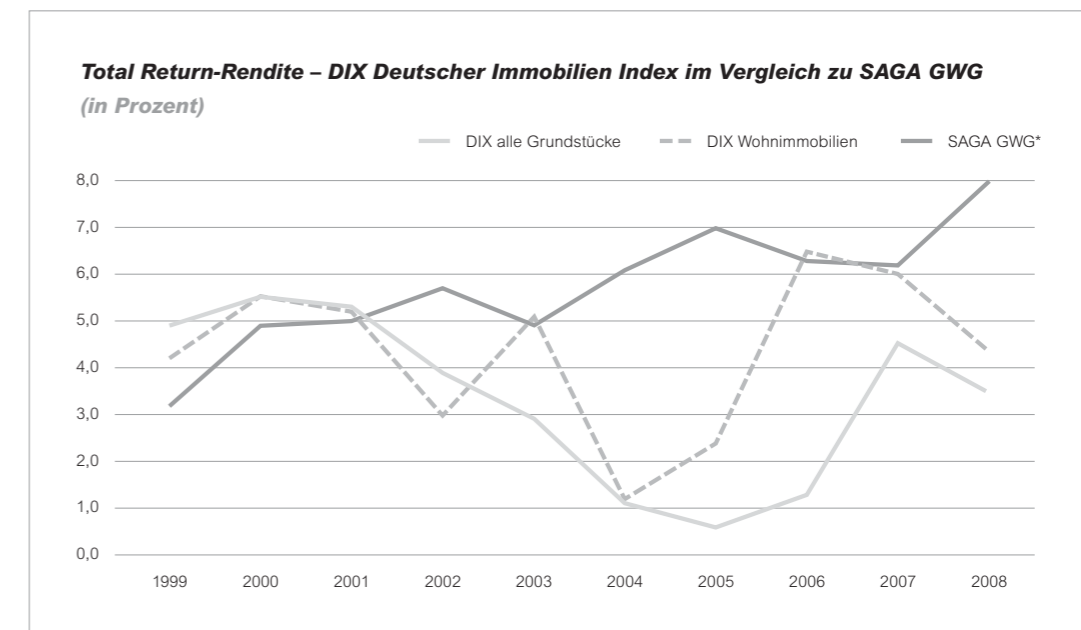
In ähnlicher Weise erhöhen sich auch die Jahresüberschüsse in der Zehnjahresperspektive. Lag 1999 der addierte Jahresüberschuss für SAGA und GWG noch bei 5,5 Mio. Euro, so beträgt 2008 der Konzern-Jahresüberschuss (EAT) 106,5 Mio. Euro. Positiv entwickelte sich auch die Eigenkapitalquote,

die 1999 für SAGA noch bei 9,1 Prozent und für GWG bei 14,8 Prozent lag. Im Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2008 beläuft sich dieser Wert auf 24,2 Prozent.

Mit der Stärkung der Eigenkapitalbasis ging eine spürbare Entschuldung beider Gesellschaften einher. Dies trotz hoher Bauinvestitionen, des Erwerbs von Erbbau- und Wiederkaufsrechten in der Größenordnung von 120 Mio. Euro und des Ankaufs von Anteilen an der GWG durch SAGA in Höhe von 200 Mio. Euro. Dennoch konnten die Unternehmen die Verbindlichkeiten gegenüber 1999 planmäßig reduzieren.



\* ab 2007 konsolidiert



\* ab 2007 konsolidiert

Quelle: IPD German Digest 2009

### Total Return: Deutscher Immobilien Index im Vergleich zu SAGA GWG

Die Total-Return-Rendite kennzeichnet die Summe aus Free Cashflow und Wertentwicklungsrendite im Verhältnis zu den durchschnittlichen Marktwerten eines Immobilien-Portfolios. Diese lag für SAGA GWG während der letzten zehn Jahre durchschnittlich bei deutlich über fünf Prozent.

Im Unterschied dazu stagniert die Entwicklung des Deutschen Immobilien Index (DIX) als Referenzwert. Der DIX für „Wohnimmobilieninvestments“ zeigt eine hohe Volatilität über die Zehn-Jahres-Periode. Der DIX für „alle Grundstücke“ weist sogar eine ausgeprägt negative Entwicklung für Büro-, Gewerbe-, Industrie- und sonstige Immobilien aus.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass SAGA GWG die in den beiden Unternehmenskonzepten „Zukunftsperspektiven SAGA GWG 2010“ sowie „SAGA GWG 2016 - Balance halten, Werte schaffen, Kompetenzen bündeln – unser Beitrag zur wachsenden Stadt“ formulierten Zielsetzungen umfassend umgesetzt hat. Mit diesem zielorientierten Konsolidierungs- und Wachstumskurs während der ersten zehn Jahre ist der Konzern auf einen nachhaltig erfolgreichen Weg gebracht, solide aufgestellt und stark auch in der Krise.

# SAGA GWG 10-Jahresübersicht

Bis 2006 additiv verknüpft, ab 2007 konsolidiert, daher Zahlen nicht vergleichbar

		1999	2000	SAGA und GWG additiv verknüpft						SAGA GWG konsolidiert	
				2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bilanzsumme	Mio. Euro	3.433,5	3.455,9	3.710,9	3.546,1	3.631,6	3.623,3	3.582,8	3.638,2	3.989,3	3.937,5
Anlagevermögen	Mio. Euro	3.151,3	3.215,0	3.249,2	3.289,0	3.336,1	3.327,2	3.286,0	3.293,5	3.575,0	3.488,1
Eigenkapital	Mio. Euro	381,9	398,0	462,6	484,5	509,2	549,8	605,9	663,3	947,2	953,7
Eigenkapitalquote	Prozent	11,1	11,5	12,5	13,7	14,0	15,2	16,9	18,2	23,7	24,2
Fremdkapital	Mio. Euro	2.926,1	2.935,2	2.895,5	2.914,2	2.936,1	2.890,7	2.794,9	2.836,7	2.901,4	2.832,6
Langfristiges Fremdkapital	Mio. Euro	2.041,7	2.065,7	2.031,3	2.051,6	2.022,6	2.015,4	1.903,6	1.899,5	1.922,9	1.974,2
Dynamischer Verschuldungsgrad	Jahre	37	31	25	28	24	22	17	17	16	14
Umsatzerlöse	Mio. Euro	628,9	633,8	646,0	673,5	703,3	734,8	750,3	751,0	814,9	848,4
Jahresüberschuss	Mio. Euro	5,5	16,0	38,5	25,5	36,9	40,6	56,1	57,3	86,2*	106,5*
Cashflow	Mio. Euro	79,1	95,3	117,6	104,8	120,4	134,2	161,2	170,8	176,1	201,7
Bauinvestitionen/Instandhaltung	Mio. Euro	353,3	274,2	257,0	286,7	305,8	253,6	244,4	232,6	211,5	212,2
Personalaufwendungen	Mio. Euro	56,2	54,6	55,7	56,0	58,3	55,9	55,9	55,8	50,0	55,1
Mitarbeiter	Personen	1.039	1.001	979	969	976	980	946	925	919	893
Mietwohnungen	Wohneinheiten	133.263	132.808	132.799	132.888	132.176	131.961	131.446	131.622	130.852	130.474
davon öffentlich geförderte	Wohneinheiten	71.468	70.556	70.426	69.353	66.346	61.171	56.884	60.108	53.250	46.901
davon frei finanzierte	Wohneinheiten	62.700	62.727	62.382	63.536	65.830	70.790	74.562	71.514	69.014	73.572
davon frei finanzierte mit Preisbindung	Wohneinheiten	—	—	—	—	—	—	—	—	8.588	10.001
Nettokaltmieten											
öffentlich gefördert	€/m <sup>2</sup> /Monat	3,98	4,02	4,06	4,20	4,39	4,46	4,61	4,72	4,79	5,02
frei finanziert	€/m <sup>2</sup> /Monat	4,45	4,63	4,73	4,87	4,98	5,04	5,10	5,22	5,32	5,54

\* Der Jahresüberschuss 2007 und 2008 ist konsolidierungsbedingt bereinigt um die Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklagenanteil.

## Fazit und Ausblick

**SAGA GWG setzte in den vergangenen zehn Jahren wichtige Impulse für die Quartiers- und Stadtteilentwicklung in der Freien und Hansestadt Hamburg und verzeichnete gleichzeitig einen wirtschaftlich erfolgreichen Geschäftsverlauf.**

### **Wirtschaftlich nachhaltiges Geschäftsmodell zur Bewältigung der konjunkturellen und ökologischen Herausforderungen**

Die Ergebnisse sowohl in wirtschaftlicher Hinsicht wie auch im Hinblick auf die Stadtteilentwicklung belegen das Leistungsvermögen des Konzerns und seine Bedeutung als strategisches Instrument der Stadt zur Förderung von Wohnen, Wirtschaft und Arbeit in Hamburg.

Die Leitlinien von SAGA GWG haben seit 1999 unverändert auch unter den gegenwärtig schwierigen Rahmenbedingungen in der schwersten Rezession in der Geschichte der Bundesrepublik Bestand. Der Schwerpunkt der Arbeit des Wohnungskonzerns wird daher in den nächsten Jahren in der weiteren Sicherung seiner Wettbewerbsfähigkeit liegen. Bei den Investitionen werden die städtebaulich und sozial benachteiligten Großwohnsiedlungen, wie beispielsweise Mümmelmannsberg und Osdorfer Born, im Fokus sein. In einem groß angelegten Strukturprogramm wird SAGA GWG bis 2013 zusätzlich zu den bisher geplanten Mitteln weitere 50 Mio. Euro in die Hochhausbestände investieren.

Im Rahmen der Investitionstätigkeit wird unverändert ein weiterer Schwerpunkt in der Begrenzung des Energieverbrauchs durch energetische Modernisierungen liegen. Seit 1990 wurden die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Wohngebäude bereits um mehr als 40 Prozent reduziert. Die klimapolitischen Ansatzpunkte des Konzerns sind seitdem auf eine nachhaltige Optimierung der Immobilienbestände gerichtet. Um dieses Ergebnis kontinuierlich zu verbessern wird SAGA GWG im Wohnungssegment auch weiterhin 60 bis 70 Mio. Euro jährlich in die energetische Aufwertung investieren.

Die energetische Gebäudeverbesserung erstreckt sich überwiegend auf Dämmmaßnahmen an Fassaden sowie auf die technische Erneuerung vorhandener Heizungssysteme und der Mess- und Regeltechnik. Darüber hinaus ist SAGA GWG an Pilotprojekten zur Erprobung des Einsatzes regenerativer Energien beteiligt. Dazu zählen beispielsweise ein Biomasse-Heizkraftwerk in Lohbrügge (Holzheizkraftwerk), ein Forschungsprojekt des Bundes (BMU) zur Speicherung und Nutzung von Solarenergie sowie ein Projekt zur Überprüfung alternativer Energiekonzepte für die Großwohnsiedlung Mümmelmannsberg.

Mit diesen Maßnahmen leistet das Unternehmen einen bedeutenden Beitrag zur Umsetzung der klimapolitischen Ziele Hamburgs.

### **Gestaltung des sozialen Ausgleichs als Schlüssel zum langfristigen Erfolg von SAGA GWG**

Der SAGA GWG Konzern wird sich auch künftig der nachhaltigen Entwicklung seines Immobilien-Portfolios widmen, verbunden mit der Ausrichtung auf mittlere und untere Einkommenschichten als Kernzielgruppe in der Wohnraumversorgung. Ein wichtiges Gestaltungselement für die Quartiersentwicklung sind hierbei übergeordnete, kommunale Aktivitäten wie beispielsweise das Modell-Projekt Hamburg Süd. In einer Öffentlich-Öffentlichen Partnerschaft mit der Schulbehörde werden durch das Tochterunternehmen GWG Gewerbe Schulstandorte umfassend modernisiert, neu baut und im Rahmen langfristiger Verträge bewirtschaftet.

In den nächsten drei Jahren wird SAGA vereinbarungsgemäß weitere Geschäftsanteile von GWG im Wert von jährlich 100 Mio. Euro erwerben und ihren Anteil damit auf insgesamt 94,9 Prozent erhöhen. Ausweislich der mittelfristigen Finanz- und Wirtschaftsplanung erfolgt die Finanzierung dieses Investments, ebenso wie die Darstellung der Bauvolumina von künftig rund 250 Mio. Euro pro Jahr aus dem laufenden Cashflow.

Um die Kundenzufriedenheit auf hohem Niveau zu stabilisieren, werden die Geschäftsstellennetze von SAGA und GWG im Jahr 2009 zu einem einheitlichen, dezentralen Konzerngeschäftsstellennetz zusammengeführt. Dadurch werden doppelte Zuständigkeiten in Wohngebieten vermieden, Effizienzeffekte realisiert und die Wege für die Kunden deutlich kürzer: Nicht zuletzt wird durch den neuen Zuschnitt die quartiersbezogene Arbeit für SAGA GWG vereinfacht.

Der Konzern ist risikoorientiert positioniert und erwartet trotz der gegenwärtig schwierigen Rahmenbedingungen auch in den kommenden Jahren einen positiven Geschäftsverlauf.

### **Wo steht SAGA GWG in 10 Jahren?**

In der Hamburger Stadtentwicklung wird SAGA GWG auch in zehn Jahren unverändert eine bedeutende Rolle spielen.

Mit seiner immobilienwirtschaftlichen Kompetenz in der sozialen Quartiersentwicklung und auch im kommunalen Bereich wird der Konzern SAGA GWG für die Stadt weiterhin Mehrwerte schaffen. An dieser Stelle kann auf die Aktivitäten in Hamburgs Süden verwiesen werden, nicht zuletzt auf das Schulsanierungsprojekt und flankierende Quartiersentwicklungen in Wilhelmsburg im Zusammenhang mit den Leitprojekten von IBA und igs.

Die Fähigkeit zur Gestaltung des sozialen Ausgleichs in den Wohngebieten sichert den Erfolg des Geschäftsmodells von SAGA GWG als Hamburgs großes und verantwortungsbewusstes Wohnungsunternehmen. Das wird auch in zehn Jahren unverändert seine Gültigkeit und seinen Stellenwert haben.

# Impressum



Wir bedanken uns bei allen Mietern, Mitarbeitern und Beteiligten für die engagierte Unterstützung.

**Herausgeber und Redaktion:**

SAGA GWG  
Unternehmenskommunikation  
Poppenhusenstraße 2  
22305 Hamburg  
Telefon (040) 4 26 66 - 91 10  
Telefax (040) 4 26 66 - 91 15  
kontakt@saga-gwg.de  
www.saga-gwg.de

**Konzeption und Gestaltung:**

CAT Consultants GmbH & Co. KG, Hamburg

**Fotografie:**

Michael Lange, Hamburg  
Unternehmenskommunikation SAGA GWG (Seite 7,  
8, 20, 29, 30 und 36)