



Mein Zuhause

2022

**VON
WIDERSTÄNDEN,
EINSATZ & ERFOLG**



Kennzahlen auf einen Blick

	2022	2021	2020
Bilanzsumme	439,2 Mio. €	421,6 Mio. €	409,7 Mio. €
Anlagevermögen	396,7 Mio. €	387,3 Mio. €	375,1 Mio. €
Gezeichnetes Kapital	4,7 Mio. €	4,7 Mio. €	4,7 Mio. €
Eigenkapital gesamt	67,9 Mio. €	64,0 Mio. €	61,6 Mio. €
Umsatzerlöse	65,0 Mio. €	64,2 Mio. €	66,1 Mio. €
Instandhaltung	10,4 Mio. €	10,5 Mio. €	10,4 Mio. €
Modernisierung/Neubau	21,0 Mio. €	24,2 Mio. €	31,4 Mio. €
Jahresüberschuss	4,4 Mio. €	3,9 Mio. €	3,2 Mio. €
Wohnungsbestand	8.225 WE	8.272 WE	8.389 WE
Gewerbereinheiten	185 GE	185 GE	184 GE
Garagen/Stellplätze	3.719 GA/EP	3.708 GA/EP	3.597 GA/EP

Inhalt

04 Rahmenbedingungen

10 Strategie SWB.2030

- 12 Dynamische Ausrichtung
- 14 Lösungsansätze im Überblick
- 16 Eigenkapitalquote und Investitionsvolumen
- 18 CO₂-Neutralität bis 2045
- 22 Reformierte Preis- und Produktpolitik
- 24 Erhalt der niedrigen Mieterfluktuation
- 28 Technisches Kompetenzzentrum
- 32 Personalentwicklung und -bindung
- 36 Operative Transformation
- 38 Digital Roadmap
- 40 Nachhaltigkeitskommunikation

42 Perspektiven

- 44 Interview mit der Geschäftsführung
- 48 Projektübersicht: 2022 und Folgejahre

Aus platztechnischen Gründen und zugunsten der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im vorliegenden Geschäftsbericht die männliche Form verwendet. Diese Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform ist ausschließlich redaktionell begründet und beinhaltet keinerlei Wertung.

DIESES JAHR WAR MEHR ALS EINE HERAUS- FORDERUNG

Immer noch Corona. Ein furchtbarer Angriffskrieg gegen die Ukraine. Drohende Energiekrise. Inflation. Einbrechende Förderlandschaften. Baukostensteigerungen. Fachkräftemangel. Lieferprobleme. Dieses Geschäftsjahr konfrontierte uns mit einer Vielzahl von Krisen, die wir alle weder beeinflussen noch abwenden konnten. Mit deutlichen Auswirkungen auf Planungen und Projekte.



Unruhige Welt

Das vergangene Jahr hat uns gezeigt, dass wir in immer schwierigeren und unberechenbareren Zeiten leben, in denen sich die Krisen zunehmend überlagern. Kaum schien der Höhepunkt der Corona-Pandemie überwunden, bedrohte der völkerrechtswidrige Angriff Russlands auf die Ukraine Frieden und Sicherheit in ganz Europa. Seit mehr als einem Jahr leistet die Ukraine nun Widerstand und verteidigt ihr Land gegen einen Aggressor, der Leid, Tod und Zerstörung über seinen Nachbarstaat gebracht hat. Ein Ende dieses sinnlosen Konflikts ist nicht in Sicht, die Folgen sind jedoch verheerend und weltweit zu spüren.

In Europa hat der Krieg in der Ukraine eine lang anhaltende Energiekrise ausgelöst, die vor allem auf die Abhängigkeit von russischen Gasimporten zurückzuführen ist. Angetrieben durch die unsichere Versorgungslage, stiegen die Preise für Gas, Strom und Erdöl zeitweilig auf Rekordwerte. Die hohe Inflation belastet die Wirtschaft und die privaten Haushalte in Deutschland seither schwer.

Hinzu kommt die viel langfristige Klimakrise, deren Folgen für Mensch und Umwelt immer deutlicher spürbar werden. Der Weg zur Klimaneutralität ist zwar mittlerweile Schwerpunkt der politischen Agenda; die Umsetzung stellt unsere Gesellschaft und Wirtschaft jedoch vor enorme Schwierigkeiten. Oftmals ist sie mit den Realitäten unseres globalisierten Lebens nur bedingt vereinbar.

6,9% – so hoch war die Inflation in Deutschland im Jahresdurchschnitt 2022, der höchste Wert seit 1974.

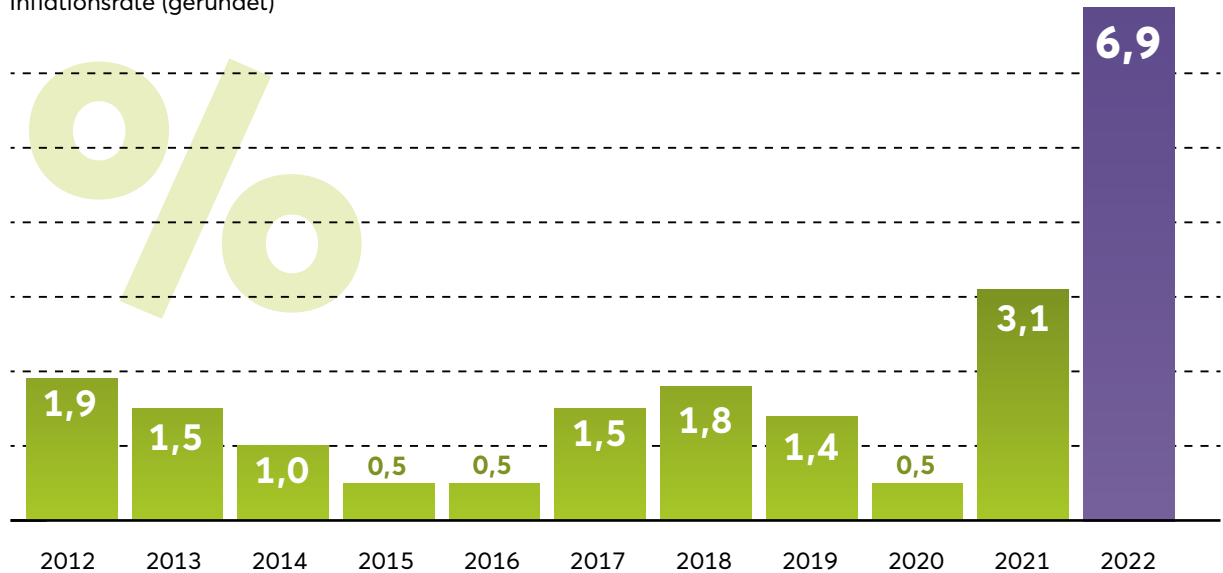
.....

Außerordentliche Umstände

Wir leben in einer Zeit multipler Krisen, auf die wir als Unternehmen keinerlei Einfluss haben. Sie bilden die Rahmenbedingungen, die es mit Blick auf das Geschäftsjahr 2022 und darüber hinaus zu berücksichtigen gilt. Die SWB stellen sie vor neue und sehr komplexe Herausforderungen. Bei der Planung und Umsetzung unserer Projekte kam es dadurch teils zu erheblichen Beeinträchtigungen.

Inflationsentwicklung

Inflationsrate (gerundet)



Quelle: www.finanz-tools.de

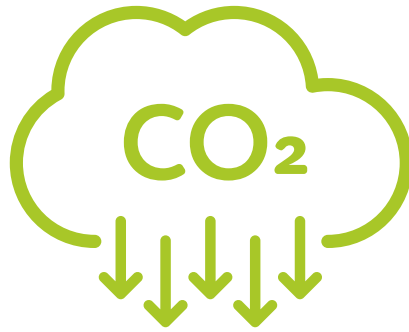
Kostenexplosion

Die außergewöhnlich hohe Inflationsrate hatte einen überproportionalen Anstieg der Baukosten zur Folge: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes verteuerten sich die Preise für den Neubau von Wohngebäuden im Jahresdurchschnitt 2022 gegenüber dem Vorjahr um 16,4 %. Eine Umkehr dieses Trends ist nicht zu erwarten. Vielmehr wird er durch anhaltende Materialengpässe und daraus resultierende Bauzeitverzögerungen noch verstärkt. Darüber hinaus führte der Fachkräftemangel zu erheblichen Behinderungen bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben. Hinzu kam das – in diesem Ausmaß nicht erwartete – Ende der langjährigen Niedrigzinspolitik, was den Druck auf die wirtschaftliche Fortführung der Investitionen zusätzlich erhöht hat.

78 %

der Bauunternehmen sehen im Fachkräftemangel ein Risiko für die eigene wirtschaftliche Entwicklung.*

*Quelle: Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2022, DIHK



Eine unlösbare Aufgabe?

75 %

unseres Bestandes müssen noch klimaneutral werden.

Vor diesem Hintergrund wird die Herausforderung der Dekarbonisierung unserer Bestände bis zum Jahr 2045 noch größer. Der notwendige Umstieg auf erneuerbare Energien bedeutet einen kaum zu bewältigenden personellen, planerischen und wirtschaftlichen Mehraufwand. Die ständig steigenden Standards führen zu einem zusätzlichen Bedarf an Fachingenieuren. Überdies erhöhen sich die Baukosten weiter. Eine ökologische Bestandsentwicklung und die Bereitstellung von attraktivem Wohnraum zu bezahlbaren Mietpreisen sind unter diesen Umständen auf Dauer wirtschaftlich nicht vereinbar.

.....

KFW

Problem der Finanzierbarkeit

Doppelter Förderstopp
Die Neuauflage der KfW-Förderung für energieeffiziente Neubauten wurde unmittelbar nach ihrem Start im April ebenfalls wieder eingestellt. Der Fördertopf von 1 Mrd. € war bereits nach wenigen Stunden ausgeschöpft. Das restliche Jahr hindurch war eine Neubauförderung nur noch in Kombination mit dem „Qualitätssiegel Nachhaltiges Gebäude“ (QNG) möglich.

Die Mammutaufgabe der Realisierung klimagerechten Wohnens können wir nicht im Alleingang bewältigen. Wir brauchen verlässliche Fördermöglichkeiten, die uns nachhaltige Unterstützung und damit langfristige Planungssicherheit bieten. Die Förderprogramme des Landes NRW haben sich im vergangenen Jahr dahingehend weiterentwickelt. Der abrupt verkündete KfW-Förderstopp bleibt jedoch ein zentraler Unsicherheitsfaktor für die Wohnungswirtschaft. Das Vertrauen in die Förderpolitik des Bundes ist seitdem nachhaltig erschüttert. Daneben erschwerten zwei weitere Umstände eine verlässliche Kostenplanung und Projektfinanzierung. Zum einen sieht die restriktive Mietpreispolitik eine Deckelung der Mieten vor. Zum anderen verlangt die BaFin von den Kreditinstituten nun höhere Rücklagen für Baukredite. Dies führt zu steigenden Zinsen und verschlechterten Beleihungsmöglichkeiten und somit zu einem höheren Eigenkapitaleinsatz der Investoren.

UND JETZT?

Im Ganzen lässt sich ohne Übertreibung sagen, dass die SWB im Geschäftsjahr 2022 und den Folgejahren mit außergewöhnlich schwierigen Rahmenbedingungen fertig werden muss. Somit gilt es nicht zuletzt, Mittel und Wege zu finden, um in längerfristig krisenhaften Verhältnissen zu bestehen.



AUS EIGENER KRAFT **NEUE** **STÄRKEN** GEWINNEN

Erfahrung, Einsatzbereitschaft, Kompetenz. Plus Kreativität, Offenheit und Teamgeist. Diese Qualitäten haben wir genutzt, um in einer schwierigen und unübersichtlichen Situation die Weichen für eine gute Zukunft zu stellen. Mithilfe einer dynamischen Unternehmensstrategie und definierten Lösungsansätzen, die sich auf Entwicklung und Ausbau eigener Potenziale konzentrieren.

Dynamik ins Spiel bringen

Mit den beschriebenen Rahmenbedingungen dieses Geschäftsjahres gingen grundsätzliche Veränderungen einher. So ist auch auf längere Sicht weder politisch noch wirtschaftlich Beständigkeit zu erwarten. Im Gegenteil. In allen Bereichen müssen wir zunehmend mit Bewegung und teils sprunghaften Verschiebungen rechnen. Dieser Situation lässt sich mit statischen Jahres- oder Mehrjahresplänen nicht effizient begegnen. Stattdessen gilt es, die Unternehmensstrategie dynamisch zu gestalten. Das Ziel: Wirtschaftskraft und Flexibilität steigern, um trotz ungünstiger Voraussetzungen in zentralen Handlungsfeldern maximal erfolgreich zu sein.



Die bestehenden wirtschaftlichen Herausforderungen stellen die langfristige Planbarkeit der Unternehmensentwicklung im Rahmen von Investitions-, Wirtschafts- und Finanzplanung in den Fokus. Insbesondere aufgrund der angestrebten Klimaneutralität bis 2045 werden enorme Investitionen zur Dekarbonisierung notwendig; hinzu kommen weitere Anforderungen aus dem Regelwerk zur Bewertung der nachhaltigen und ethischen Praxis von Unternehmen (ESG). Hier bedarf es eines Wirtschafts- und Finanzplanungstools, um eine wirtschaftlich solide Unternehmensentwicklung – unter Berücksichtigung zukünftiger Bauprojekte – darzustellen. Darüber hinaus wird die Unternehmensstrategie um eine Nachhaltigkeitsstrategie erweitert, die im Einklang mit den Unternehmenszielen steht.

Sven Glocker
(kaufmännischer Leiter)



Aus dem Prozess der Strategie abgeleitet, benötigen wir nicht zwingend mehr, sondern in erster Linie anderen Wohnraum. Mehr größere, mehr kleinere, mehr geförderte Wohnungen, und alle – inklusive des Bestandes – müssen in 22 Jahren CO₂-frei beheizt werden. Darüber hinaus gibt es stetig eine Vielzahl neuer gesetzlicher technischer Anforderungen, die teurere Standards verlangen. Weitere Kostensteigerungen kommen durch Materialengpässe, COVID und den Krieg in der Ukraine sowie preistreibenden Handwerker-mangel hinzu. Die konsequente Weiterentwicklung des technischen Personals seit zwei Jahren bezieht inzwischen eine extrem hohe Flexibilität mit ein, um auf die dynamischen Entwicklungen der Märkte immer sofort reagieren zu können.

Oliver Ahrweiler
(technischer Leiter)



Die erfolgreiche Umsetzung einer flexiblen Unternehmensstrategie ist in erster Linie davon abhängig, inwieweit die Führungskräfte und die Belegschaft Verständnis für die bevorstehenden Aufgaben entwickeln. Um diesen Prozess zu unterstützen, wird die Belegschaft in Form interdisziplinärer Arbeitsgruppen aktiv in die weitere Unternehmensentwicklung eingebunden. Somit fördern wir nicht nur das Verständnis, sondern machen uns vor allem das Expertenwissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunutze und sichern auf diese Art und Weise den Know-how-Transfer in Richtung unserer jungen Fachkräfte. Auf diesem Weg entstehen mittelfristig neue Arbeitswelten, digital und modern, ohne die auch in Zukunft dringend benötigte Fachkompetenz zu vernachlässigen.

Andreas Timmerkamp
(Geschäftsführer)

Wie werden wir auch weiterhin unseren Ansprüchen gerecht?

Die dynamische Unternehmensstrategie SWB.2030 haben wir im Geschäftsjahr 2022 gemeinsam mit allen Führungskräften als Antwort auf die „Zeitenwende“ entwickelt und verabschiedet. Von Anfang an stand dabei außer Frage, dass wir auch künftig wirtschaftlich, sozial und ökologisch für überzeugende Leistungen stehen wollen. Das gilt in besonderer Weise für unsere Schwerpunktaufgaben:

Unsere Bewirtschaftung gewährleistet

- Vermietung
- Bestandserhaltung
- Bezahlbarkeit (Miete und Nebenkosten)
- Service

Wir entwickeln unsere Bestände

- wirtschaftlich
- generationengerecht
- klimaneutral
- quartiers- und gemeinschaftsorientiert

Ein „Weiter so“ war keine Option

Bei diesen Aufgaben bleibt es – doch die strategische Ausrichtung galt es dringend anzupassen. Denn aus den politischen und marktbedingten Rahmenbedingungen haben sich vielfältige Risiken ergeben, die weit über das Geschäftsjahr 2022 hinausreichen und nahezu alle wesentlichen Handlungsfelder der SWB betreffen. Dazu zählen u.a. verlangsamte Prozesse, eine deutlich reduzierte Wirtschaftlichkeit von Projekten und steigende Betriebskosten – von der verbrauchsabhängigen Energie über Grundsteuer und Versicherungen bis hin zur Gebäudereinigung.

Die Inflation verursacht ein weiteres Anwachsen der Kosten bei Personal, Baumaßnahmen und Bewirtschaftung, die wir nicht einfach weitergeben können. So gerät unsere Liquidität unter Druck; mittelfristig drohen sinkende Jahresüberschüsse und ein Absinken der Eigenkapitalquote auf unter 15%. Hinzu kommt der Renteneintritt der „Babyboomer“, der auch für die SWB massive Verluste von Erfahrung, Know-how und Kompetenzen bedeuten kann. Diesen Szenarien werden wir gezielt entgegensteuern.

Ansätze zur Lösung

- Eigenkapitalquote auf $\geq 20\%$ steigern
- Investitionen zeitlich strecken
- Verstärkte Inanspruchnahme Fördermittel NRW
- Bestände bis 2045 dekarbonisieren
- Preis- und Produktpolitik reformieren
- Mieterfluktuation auf niedrigem Niveau halten
- DBF als technisches Kompetenzzentrum etablieren
- Personalentwicklung: Potenziale in der Belegschaft ausschöpfen
- Digitalisierung gemäß Roadmap vorantreiben

Jeden dieser Ansätze haben wir weiter ausdifferenziert und jeweils Maßnahmen zur Umsetzung zugeordnet. Die Ergebnisse stellen wir auf den folgenden Seiten vor.

Optimierte Finanzierungs- politik

Im Zuge der zunehmend krisenhaften Entwicklungen in Politik, Ökonomie und Gesellschaft hat die SWB ihre Kapitalstruktur überprüft und ihre Strategie konsequent auf eine wirtschaftlich auskömmliche Geschäftstätigkeit ausgerichtet. Im Fokus: die Eigenkapitalquote und die Investitionsplanung.

Zielwert: 20 %

Um bis 2045 die angestrebte CO₂-Neutralität zu erreichen, sind hohe Investitionen in den Bestand erforderlich, die vielfach durch Fremdmittel – auch auf dem Kapitalmarkt – finanziert werden müssen. Die aktuelle Eigenkapitalquote von knapp 15 % reicht im Benchmark mit anderen Wohnungsbaugesellschaften nicht aus, um eine marktkonforme Finanzierungspolitik zu realisieren. Ein Manko, das Kreditgeber in der Regel durch höhere Zins- oder Tilgungssätze ausgleichen, um ihr Bankenrisiko zu minimieren. Die Eigenkapitalquote der SWB wird daher langfristig auf 20 % gesteigert werden.

Plausible Wertansätze nutzen

Dazu hat die SWB beschlossen, im Rahmen ihrer künftigen Bilanzpolitik ihre Ertrags- und Aufwandspositionen im Planungs- und Bilanzierungsprozess zu prüfen und von den Möglichkeiten plausibler Wertansätze Gebrauch zu machen. Dies schließt aktive Wertberichtigungen auf Mietforderungen oder die Ansätze von unfertigen Leistungen genauso ein wie die Bewertung von Restnutzungsdauern im Zusammenhang mit der CO₂-Neutralität. Dabei stehen alle Schritte selbstverständlich im Einklang mit unserer Steuerbilanz.

Den vielfältigen Herausforderungen begegnen wir mit einem Höchstmaß an Flexibilität in unserer Investitions- und Finanzpolitik.

Miriam Müller (Abteilungsleiterin Betriebs- und Wohnungswirtschaft)



Erträge steigern – Kosten stabilisieren

Hinzu kommen eine reformierte Preis- und Produktpolitik sowie eine nachhaltige Senkung der Mieterfluktuation, die vor allem in den operativen Geschäftsbereichen wie der Vermietung die Ertragslage optimieren. Die Eindämmung der Fluktuation trägt außerdem dazu bei, die Kosten für die Wiederbewohnbarmachung im Rahmen zu halten. Weitere Schritte werden im Fall von Modernisierungsmaßnahmen den Vermietungsprozess beschleunigen, sodass unser Produkt zeitnäher auf dem Markt verfügbar ist.

Investives Engagement sichern

Die wirtschaftliche Umsetzung zahlreicher Bauprojekte ist nicht mehr ohne Weiteres gegeben. Dafür sorgen u.a. die inflationsgetriebenen Kostensteigerungen, höhere Zinsen am Kapitalmarkt und nicht zuletzt weitere Verschärfungen baulicher und ökologischer Standards. Um unseren Anspruch einer bedarfsgerechten Bestandsentwicklung abzusichern, haben wir eine zeitliche Streckung der geplanten Maßnahmen beschlossen. Die zehnjährige Investitionsplanung wurde um rund ein Drittel auf ca. 250 Mio. € gemindert und der Maßnahmenkatalog entsprechend angepasst.

Fokus: Landesförderung NRW

Zur Finanzierung unserer Investitionen gilt unser Augenmerk vorwiegend der vielfältigen Förderlandschaft des Landes NRW. Dabei nutzen wir neben dem 1. Förderweg auch den 2. Förderweg, die mittelbare Förderung – zur Teilfinanzierung frei finanzierter Wohnungen im Quartier – sowie Mittel zur Standortaufbereitung. Die Inanspruchnahme dieses Förderungsmixes sichert bezahlbaren Wohnraum und eine wirtschaftliche Auskömmlichkeit.

Mehr Sicherheit und neue Chancen

Im Ganzen führen die beschriebenen Maßnahmen sowohl kurz- als auch langfristig zu einer weiter verbesserten Liquiditätslage. Das eröffnet uns zusätzliche Optionen – mit Blick auf angedachte alternative Finanzierungsmodelle wie zinsgünstige Bauspardarlehen oder einen erhöhten Eigenmitteleinsatz bei kleineren Modernisierungsvorhaben.

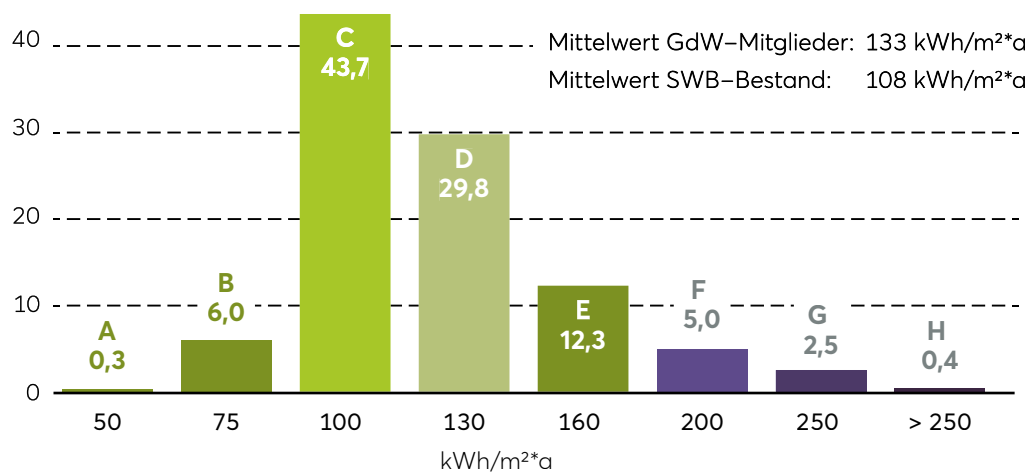
Unter Berücksichtigung der reduzierten Investitionsvolumina und der zu erwartenden Jahresüberschüsse streben wir eine Steigerung unserer Eigenkapitalquote auf 18 % an.

Gemeinsam für mehr Klimaschutz

Bis zum Jahr 2045 ist die Dekarbonisierung unserer Wohngebäude geplant. Bei der Verfolgung dieses Ziels haben wir in der vergangenen Zeit schon große Fortschritte gemacht: Rund 25% unserer Bestände sind bereits CO₂-neutral. Darüber hinaus wurde die Erstellung einer Klimabilanz initiiert. Unser Engagement führt uns jedoch auch jeden Tag vor Augen, wie viel Arbeit auf diesem Weg noch vor uns liegt. Im Vordergrund stehen dabei die Steigerung der Energieeffizienz und die Umstellung auf erneuerbare Energien. Die umfassenden Maßnahmen, die für einen ganzheitlichen klimafreundlichen Wandel notwendig sind, kann die SWB jedoch nicht allein realisieren. Deshalb setzen wir dabei auf die Unterstützung professioneller Partner wie der eMHergie GmbH.

Wohnungsbestand nach GEG-Energieeffizienzklassen

Anteil in % (2021)



Die SWB geht beim Klimaschutz voran. Die Energieeffizienz nach GEG liegt in unserem Bestand im Durchschnitt klar über dem Mittelwert der GdW-Mitglieder.



Zukunft regenerative Energien im Quartier

Wie lässt sich eine klimafreundliche und bezahlbare Energieversorgung für unsere Quartiere sicherstellen? Um diese Frage zu beantworten, hat die SWB gemeinsam mit der Mülheimer Wohnungsbau eG und dem städtischen Grundversorger medl das Unternehmen eMHerergie gegründet. Durch die branchenübergreifende Kooperation soll spezifisches Know-how gebündelt werden, um den Einstieg in die erneuerbaren Energien zu erleichtern.

Zum Konzept des Gemeinschaftsunternehmens gehören der Einsatz zukunftsweisender Technologien und die dezentrale Versorgung. Unterstützend planen und installieren wir Fotovoltaikanlagen zur Stromerzeugung. Der aus Sonnenenergie gewonnene „Mieterstrom“ steht direkt im Wohngebäude für Mieterhaushalte und Allgemeinbereiche zur Verfügung. Je nach baulichen und technischen Gegebenheiten können alternativ oder ergänzend Blockheizkraftwerke installiert werden, die gleichzeitig Strom und Wärme für den Verbrauch vor Ort erzeugen.

Der intendierte Wechsel zu regenerativen Energien ist Teil der energetischen Quartiersentwicklung. Auch bei deren Planung setzen wir auf die Synergieeffekte von eMHerergie und medl. Angestrebt wird ein ganzheitlicher Ansatz, der das gesamte Quartier in den Blick nimmt. Dazu gehören energetische Modernisierungsmaßnahmen und klimafreundliche Neubauten mit Nahwärme-konzepten ebenso wie alternative Mobilitätskonzepte.

Der Austausch von Heizungen mit fossilen Brennstoffen, energetische Sanierungen oder regenerative Stromproduktion vor Ort: Wichtige Voraussetzung für alles ist eine gute Datenbasis. Mit der Erstellung der ersten Klimabilanz ist die SWB auf einem guten Weg.

David Greiner (Wohnungswirtschaft – Portfoliomanagement)





Erste Projekte



Punkthochhaus Gneisenastraße

Die Installation der Fotovoltaikanlage zur Stromerzeugung auf dem Dach ist 2022 fertiggestellt worden. Der durch Sonnenenergie gewonnene grüne Strom wird zum Betrieb der Aufzüge sowie der Keller- und Treppenhausbeleuchtung genutzt.



Thüringer Straße

Im Rahmen der Modernisierung von fünf Wohngebäuden wurde auch eine Fotovoltaikanlage auf dem Dach eingeplant. Diese dient der Erzeugung und dem Vertrieb von Mieterstrom.

Elisabeth-Selbert-Straße

Für das komplett neu entstehende Quartier sind die Versorgung mit Erdwärme und Fotovoltaikanlagen auf den Dächern vorgesehen. Der damit erzeugte Strom soll dazu beitragen, die Nebenkosten für alle Mieter zu senken.

.....

230-Dächer-Programm für Fotovoltaik

In Zusammenarbeit mit eMHergie haben wir im Jahr 2022 unseren gesamten Gebäudebestand geprüft und die für eine Fotovoltaikanlage geeigneten Dächer geclustert. Im nächsten Schritt wird die Planung und Installation erfolgen.



Vierversprechender Austausch

Um die komplexen Aufgaben und Problemstellungen im Kontext der angestrebten Klimaneutralität zu bewältigen, arbeiten wir mit weiteren Kooperationspartnern zusammen. Diese zeichnen sich vor allem durch ihre Sachkunde und Vielseitigkeit aus.



Die IW.2050 ist ein klimapolitisches Bündnis zahlreicher Unternehmen der Wohnungswirtschaft, in dem der fachliche Austausch und die strategische Zusammenarbeit im Vordergrund stehen. Gemeinsam soll ein Weg in eine klimaneutrale Zukunft gefunden werden. Anfang 2020 gegründet, gehören der Initiative mittlerweile 190 Partner mit rund 2,1 Mio. Wohneinheiten und 12 institutionelle Partner an. Absicht der Kooperation ist es, die Kräfte der Wohnungswirtschaft zu bündeln und ihr eine gemeinsame, durchsetzungsstarke Stimme zu verleihen. Sie will Möglichkeiten finden, die Klimaneutralität finanzierbar zu machen, und setzt sich für die Bereitstellung von Fördermitteln ein. Dabei verfolgt die Initiative eine sozialverträgliche Umsetzung der Klimaziele. So soll auch in Zukunft sichergestellt werden, dass wir Menschen lebenswerten und bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung stellen können.



Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences

HSD

Bei dem Weg in eine klimaneutrale Zukunft setzen wir auch auf die externe Expertise der Hochschule Düsseldorf. Gemeinsam mit einem interdisziplinären Projektteam des Instituts für lebenswerte und umweltgerechte Stadtentwicklung konzipieren wir quartiersbezogene Lösungen zur Versorgung mit regenerativen Energien. Damit sollen auch private Immobilieneigentümer vor Ort Anschlussmöglichkeiten erhalten.

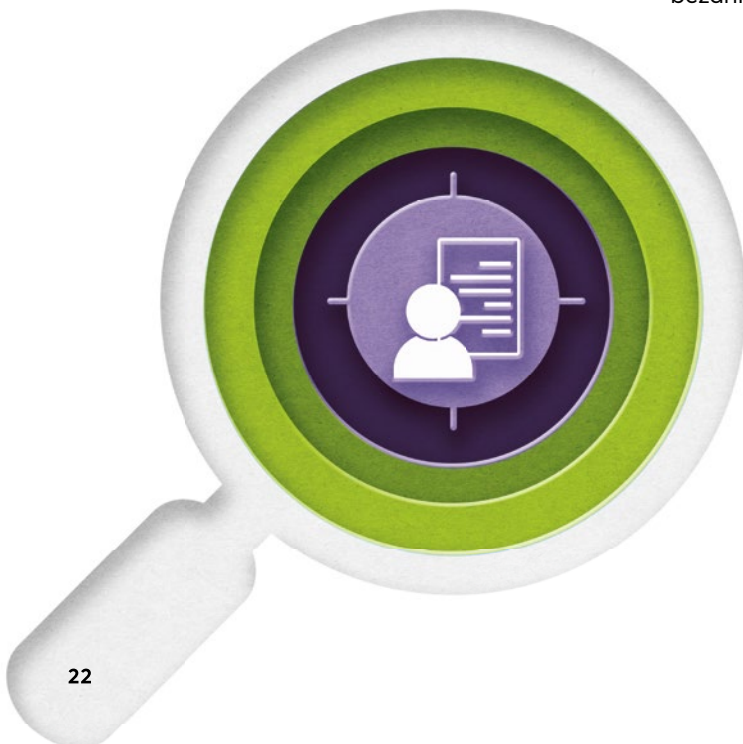
Flexibel und qualitätsbewusst

Im Geschäftsjahr 2022 haben wir entschieden, unsere Preis- und Produktpolitik zu reformieren. Das neue Konzept sieht vor, verschiedene Ausstattungs- und Modernisierungsstufen zu definieren, die uns mehr Spielraum bei der Mietpreisgestaltung geben. Gleichzeitig haben wir mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems begonnen, um die Sicherung unseres Leistungsstandards weiter zu intensivieren.

Umbau des Angebotspektrums

Die wesentliche Veränderung unserer Preis- und Produktpolitik besteht in einer zielgruppenspezifischen Ausrichtung. Das bedeutet, dass wir noch genauer und differenzierter auf potenzielle Mieter, deren Bedürfnisse, Ansprüche und Lebenssituation blicken. Unser bisher einheitlicher Ausstattungsstandard wird variabler und nach den Anforderungen der entsprechenden Kundentypen ausdifferenziert. Dabei spielen auch die generierbaren Mieten eine Rolle. Unsere Planung sieht außerdem vor, abhängig vom jeweiligen finanziellen Aufwand verschiedene Modernisierungslevel zu definieren. Auf Basis des diversifizierten Produktangebots legen wir adäquate Zielmieten für die Neu- und Wiedervermietung fest.

Mithilfe der stärkeren Ausrichtung auf verschiedene Nutzer- und Haushaltstypen werden wir eine stabile Vermietung sicherstellen. Zugleich halten wir die Mieten für alle Zielgruppen auf einem fairen und langfristig bezahlbaren Niveau.



Mehr Transparenz und Sicherheit

Mit der Reform unserer Preis- und Produktpolitik haben wir auch die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems beschlossen, das sich auf alle Merkmale und Aspekte des „Produkts“ Wohnen bezieht. Ziel der Einführung ist es, sicherzustellen, dass unsere Angebote und Dienstleistungen den Bedürfnissen unserer Bewohner entsprechen und höchsten Qualitätskriterien genügen. Dies schließt sowohl unsere Services als auch die Betreuung und die Kommunikation mit unseren Mietern ein. Die Definition von Leistungsstandards und deren systematische und kontinuierliche Überwachung helfen uns dabei, Fehler schneller sichtbar und vermeidbar zu machen sowie Abläufe zu optimieren. Auf diese Weise entstehen für alle Beteiligten deutlich mehr Transparenz und Sicherheit hinsichtlich der produktbezogenen Ziele und Ansprüche der SWB.

Unseren Mietern ein verlässlicher Partner sein: Dieser Anspruch bleibt für die SWB trotz zunehmend schwieriger Rahmenbedingungen handlungsleitend. In diesem Sinne stehen wir auch weiterhin für ein breit gefächertes, bedarfsgerechtes und bezahlbares Wohnraumangebot einschließlich engagierter Betreuung.

Elise Maus (Abteilungsleiterin Bestandsbewirtschaftung)





7%

So stellt sich die Fluktuationsrate zum 31.12.2022 dar – ein Rückgang um 30 % gegenüber dem Vorjahr. Diesen Wert wollen wir nach Möglichkeit bewahren und unsere Leistung dafür kontinuierlich weiter optimieren.

Verbundenheit und Loyalität stärken

Wir werden die positive Entwicklung fortführen und eine langfristige Mieterbindung fördern. Dafür fragen wir uns immer wieder, was die Zufriedenheit unserer Bewohner erhöht und welche Mehrwerte wir schaffen können. Damit sich die Menschen in unseren Wohnungen weiterhin wohlfühlen, sind wir im Jahr 2022 auf verschiedenen Ebenen aktiv geworden: Wir haben bestehende Konzepte, Institutionen und Veranstaltungen ausgebaut bzw. weiterentwickelt und neue Instrumente geschaffen, um mehr über Anliegen, Wünsche und Erwartungen an unser Unternehmen zu erfahren.

Für jedes Umfeld das passende Event

Mit unseren Mieterfesten bringen wir die Nachbarschaft in den SWB-Quartieren zusammen und schaffen tolle Gemeinschaftserlebnisse. Nach der erzwungenen Corona-Pause konnten sie sehr zur Freude unserer Mieter wieder vermehrt stattfinden. Dabei haben wir unser Konzept im Jahr 2022 deutlich individueller gestaltet und an die Bedürfnisse der Anwohner im jeweiligen Viertel angepasst. So gibt es für Quartiere, in denen überwiegend ältere Menschen leben, ein gemütliches Beisammensein mit Kuchen und Grillbüfett. An anderen Standorten mit einer jüngeren Bewohnerschaft aus unterschiedlichen Kulturkreisen ist z.B. ein buntes Familienfest mit internationalem Fingerfood vorgesehen. Darüber hinaus planen wir Veranstaltungen mit einem speziellen Programm für Kinder und „Mitmach-Mieterfeste“, bei denen die Teilnehmer in die Vorbereitungen einbezogen werden.



Digitale Services gewinnen an Boden

Mit dem SWB-Mieterportal bieten wir eine nutzerfreundliche Plattform, auf der die meisten Anliegen rund ums Wohnen und Mieten direkt online erledigt werden können. Angesichts der strengen Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie hat sich diese Option auch im Geschäftsjahr 2022 besonders bewährt. Wir haben sie konsequent kommuniziert und unsere Bewohner haben sie deutlich häufiger in Anspruch genommen.

Mieter noch stärker einbeziehen

Nach einem eingeschränkten Notbetrieb während der Corona-Zeit standen unsere Quartierspunkte in Dümpten, Heißen und Styrum im Jahr 2022 nach und nach wieder wie vorgesehen zur Verfügung: als Anlaufstellen für Information und Beratung sowie Veranstaltungen und gemeinschaftliche Aktivitäten. Neu hinzugekommen ist zu Jahresbeginn der Quartierspunkt Plus. Er dient nicht nur als Treffpunkt für Mieter, sondern auch als Zentrum des Quartiersmanagements, das personell verstärkt wurde und zusätzliche Aufgaben übernimmt.

Bisher ging es im Kern darum, die Menschen vor Ort zu motivieren, ihre Nachbarschaft aktiv mitzugestalten, eigene Ansichten und Ideen einzubringen und selbst als „Anbieter“ aufzutreten. Inzwischen liegt der Fokus des Teams auf einer ganzheitlichen Entwicklung des Viertels aus Bewohnerperspektive. Dazu gehört auch, die jeweilige demografische, sozialräumliche und infrastrukturelle Situation vor Ort zu analysieren und die Bedarfslage zu klären. Auf dieser Grundlage werden Schwerpunktthemen abgeleitet und konkrete Maßnahmen entwickelt, um Nachbarschaft und Mieter gezielt zu unterstützen. Dabei ist grundsätzlich vorgesehen, die Sicht der Bewohner auch in die Planung baulicher Maßnahmen und Ausstattungsstandards einzubeziehen. Um das zu realisieren, sind u.a. Workshops mit interessierten Anwohnern angedacht.



Wohnzufriedenheit erfassen

Im Geschäftsjahr 2022 hat unser Unternehmen mit der Planung einer Mieterumfrage begonnen, die ab Sommer 2023 umgesetzt werden soll. Ziel ist es, die Zufriedenheit mit dem „Produkt“ Wohnen einschließlich unserer Betreuung, Kommunikation und Serviceangebote zu ermitteln. Dazu wollen wir Kritikpunkte, Erwartungen und Anregungen einholen. In einem ersten Schritt werden die Bewohner von 1.000 Haushalten in Mülheim-Heißen befragt.



Betreuung nach Maß

Die SWB bietet ihren Mietern auf verschiedenen Kanälen umfangreichen Service rund ums Wohnen. Zugleich arbeiten wir kontinuierlich daran, diesen zu optimieren und weiterzuentwickeln. So steht unseren Bewohnern z.B. mit dem technischen Kompetenzzentrum DBF ab Mitte 2023 ein zuverlässiger Dienstleister für zeitnahe Reparaturarbeiten und Kleinstandhaltungen zur Verfügung. Für eine bedarfsgerechte Erweiterung unseres Leistungsspektrums werden wir uns künftig auch an den Erkenntnissen aus der Arbeit im Quartierspunkt Plus und den Resultaten der Mieterbefragung orientieren.

Wir freuen uns sehr, dass die Fluktuation in unserem Bestand noch weiter gesunken ist. Damit das so bleibt, konzentrieren wir uns in allen Aktivitäten noch stärker auf unsere Mieter und deren Bedürfnisse. Ein zentraler Aspekt: die Qualitätssicherheit rund ums Wohnen bis hin zu nutzerfreundlichen, alltagstauglichen Services.

Elise Maus (Abteilungsleiterin Bestandsbewirtschaftung)

Vielfältige Kompetenz unter einem Dach

Wesentlicher Bestandteil der Strategie SWB.2030 ist die Neuaufstellung der DBF als technisches Kompetenzzentrum: Die Servicebetriebe der SWB-Tochtergesellschaft sollen ab 2023 die laufende Instandhaltung unserer Bestände eigenverantwortlich übernehmen. Darüber hinaus werden Themen wie Schadstoffmanagement und Smart-Living-Technologien in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Mit der Stärkung der DBF wirkt die SWB insbesondere den Problemen des Fachkräftemangels sowie der Kostenentwicklung aktiv entgegen. Das ambitionierte Vorhaben setzt geeignete Räumlichkeiten voraus und geht mit umfangreichen Umstrukturierungen einher. Mitte des Jahres 2023 wird das Kompetenzzentrum die Arbeit aufnehmen.

Start des Neubaus

Im Geschäftsjahr 2022 haben wir mit dem Bau der neuen Betriebsstätte begonnen. Das moderne Gebäude schafft fortschrittliche technische Voraussetzungen und bietet ausreichend Platz für Fachpersonal, planerische und administrative Tätigkeiten, technisches Equipment, Materiallager sowie den Fuhrpark. Auch die Berücksichtigung des Klima- und Umweltschutzes spielt bei dem Bauprojekt eine wichtige Rolle.

Klimaschutz im Bau

- Neubau nach Effizienzstandard 40 EE
- Fotovoltaikanlage zu Stromerzeugung
- Begrünung des Dachs und der Fassade
- Energieeinsparungen durch Bewegungsmelder und Wärmepumpenheizung
- Ladestationen für E-Mobilität
- Baustoffauswahl nach Wiederverwendbarkeit



Leistungsspektrum des Kompetenzzentrums

1. Instandhaltungsarbeiten Sanitär, Heizung, Schreiner, Elektro, Maler, Fliesen und Maurerarbeiten
2. Erneuerung von Heizungsanlagen
3. Erneuerung der kompletten Elektroinstallationen, Prüfung der Niederspannung
4. Technische Gebäudeausstattung
5. Sonderimmobilien
6. Projektsteuerung
7. Planungs- und Bauleitungstätigkeiten
8. Planung und Projektierung von Maßnahmen (Fotovoltaik und Lademanagement)
9. Pflege der Außenanlagen, Gartenbau und Baumfällarbeiten
10. Dachrinnenreinigung und Kontrolle per Drohne
11. Schadstoffmanagement
12. Rauchwarnmelder
13. Brandschutz allgemein
14. Ansprechpartner für alle fachspezifischen/technischen Angelegenheiten
15. Notdienst in Planung
16. Reparaturdienst/Kleininstandhaltung
17. Bauleiter Instandhaltung
18. Hausmeisterservice
19. Abwicklung Versicherungsschäden
20. Spielplatzbetreuung

Neu



Neu- und Umgestaltung von Organisationsstrukturen

Die Entwicklung zum technischen Kompetenzzentrum geht mit einem umfassenden organisatorischen Umbau einher. In beiden Unternehmen müssen Aufbau- und Ablauforganisationen angepasst werden. Bei der DBF ist teilweise eine komplette Neuaufstellung erforderlich. Das umfasst im Wesentlichen den Wechsel von Aufgabenfeldern zwischen SWB und DBF. Die Überführung folgender Bereiche ist in Arbeit:

Technische Bewirtschaftung

- Bestandsaufnahme der Vorgänge
- Neuregelung der Abläufe

Gebäudeversicherung

- Bestandsaufnahme
- Anpassung der Abläufe

Anpassung Controlling + Qualitätsmanagement

- Modifizierung der bisherigen Abläufe
- Neuregelung von Abläufen nach Bedarf

Vertragsmanagement

- Neustrukturierung der bisherigen Verträge
- Ausarbeitung der erforderlichen neuen Verträge

Personalüberleitung

- Mitarbeiterinformation
- Arbeitsverträge und Anpassung aller Versicherungen, Leasingverträge etc.

Hausmeisterservice

- Bestandsaufnahme Aufgaben
- Neuregelung Abläufe

Rechnungswesen

- Anpassung der buchungstechnischen Strukturen (Sachkonten, Kostenstellen)
- Neustrukturierung Hochrechnung, Wirtschaftsprüfung, Deckungsbeitragsrechnung

2023

Gemeinsam stark

Aus dem Umbau der Servicebetriebe zum technischen Kompetenzzentrum gehen beide Unternehmen gestärkt hervor. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Servicebetriebe auf allen Ebenen bedeutet u.a. eine schrittweise Steigerung der Serviceleistungen. Als eigenverantwortlicher Dienstleister werden sie exklusiv für die SWB tätig sein und damit in allen Bereichen Planungssicherheit und Effizienz gewährleisten. Dies ermöglicht uns eine zeitnahe Durchführung von Reparaturen und Einzelmodernisierungen und beugt Wertverlusten im Bestand vor. Durch den Ausbau und die Eigenständigkeit der Servicebetriebe wird die SWB in die Lage versetzt, ihr Planungs- und Dienstleistungsspektrum zu erweitern und ihre operative Flexibilität zu erhöhen. Die anvisierten mittelfristigen Jahresüberschüsse der DBF belaufen sich auf 600–1.000 T€ p.a.

Als technisches Kompetenzzentrum übernimmt die DBF künftig deutlich mehr Verantwortung und gewinnt für die SWB eine ganz neue Bedeutung. Mit unserem stark erweiterten Leistungsspektrum, das wir in Eigenregie realisieren, sind wir ein elementarer Faktor der Unternehmensstrategie und des Unternehmenserfolgs.

Rolf Feldmann (Abteilungsleiter Servicebetriebe)



Entwicklung ist Programm

Längst ist der Fachkräftemangel in nahezu allen Branchen spürbar und wird sich mit dem Eintritt der „Babyboomer“ in den Ruhestand in den kommenden Jahren noch deutlich verschärfen. Von dieser Entwicklung ist auch die SWB massiv betroffen. Wir stellen uns der Situation offensiv und proaktiv: mit einem maßgeschneiderten Personal-Entwicklungsprogramm und intensiver Mitarbeiterbindung.

„Intern first“

Wie kann es gelingen, dem drohenden Verlust an Wissen und Erfahrung zu begegnen? Und wie schaffen wir es, zugleich die neuen Themenfelder einzubeziehen? Die umfassenden Veränderungen in Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft verlangen vielfach zusätzliches Know-how – von der Digitalisierung über die Aufgabe nachhaltiger Entwicklung bis hin zu innovativen Technologien.

Unsere Wettbewerbsfähigkeit sichern und gleichzeitig unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern: Neben der systematischen digitalen Transformation verknüpfen wir dazu unsere Personalplanung mit der Karriereplanung der Mitarbeiter, um so den Fachkräftebedarf vielfach aus den eigenen Reihen zu decken.



Potenzial erkennen und nutzen

Für diese Aufgabe haben wir 2022 u.a. ein neues Entwicklungsprogramm konzipiert. Überall dort, wo sich Bedarfe an Kompetenzen und Qualifikationen zeigen, entwickeln wir Perspektiven für Potenzialträger im Unternehmen, die wir im Anschluss gezielt fördern. Dabei geht es nicht um einen Ausbau der Führungsebenen. Vielmehr wollen wir wichtige Stellen nachbesetzen und darüber hinaus agile Teams aufbauen, die abteilungsübergreifend Lösungen erarbeiten. Unser Hauptaugenmerk gilt also der fachlichen Weiterentwicklung sowie relevanten Soft Skills wie Teamgeist, Eigenverantwortung, Kommunikationsstärke und Kreativität.

„Fachkräfte der Zukunft“

Das Entwicklungsprogramm ist auf 18 Monate angelegt, findet periodisch statt und wird durch ein externes Beratungsunternehmen begleitet, das einzelne Maßnahmen mit organisiert und umsetzt. Für die Auswahl der Teilnehmer zeichnen neben den Abteilungsleitern in erster Linie die Mitarbeiter verantwortlich; dabei spielen die jeweiligen Stärken, Fähigkeiten und Interessen sowie Motivation und Engagement eine Rolle.

Zentrale Bausteine

- In persönlichen Gesprächen mit jedem Teilnehmer entsteht ein individueller Entwicklungsplan.
- Allen Potenzialträgern steht ein Mentor beratend zur Seite.
- Für praxisbezogene Eindrücke und neue Impulse sorgen Fachexkursionen sowie der Austausch unter den Teilnehmern.
- Interne und externe Experten führen bedarfsorientierte Coachings durch.
- Diverse Workshops widmen sich übergreifenden Themenfeldern wie „Persönlichkeit und Zusammenarbeit“, „Strategie und Organisation“ und „Innovation und Digitalisierung“.
- Um den Praxisbezug sicherzustellen, teilen wir alle Potenzialträger konkreten Projekten zu, die der Umsetzung von SWB.2030 dienen.
- Im Abschlussgespräch reflektieren wir den Programmverlauf und klären Perspektiven sowie gegebenenfalls weitere Entwicklungsschritte.

Ausbildung inklusive Karriereplanung

Das neue Personal-Entwicklungsprogramm bezieht auch unsere Auszubildenden ein. Orientiert an absehbaren Bedarfen, sprechen wir ab dem dritten Ausbildungsjahr über Einsatzmöglichkeiten und planen gemeinsam geeignete Weiterbildungsmaßnahmen. Damit bringen wir unseren engagierten Nachwuchskräften Wertschätzung entgegen und eröffnen frühzeitig Karriereoptionen, um sie langfristig für unser Unternehmen zu gewinnen. Auch unsere Auszubildenden in Handwerksberufen werden gezielt gefördert und vielfach übernommen.



Bindung durch neue Anreize

Ein Arbeitsverhältnis, das sich durch wechselseitiges Geben und Nehmen und ein partnerschaftliches Miteinander auszeichnet: Das ist traditionell die Ausrichtung des SWB-Personalmanagements. Auch weil wir wissen, dass nur die Identifikation mit dem Unternehmen dauerhaft für überzeugende Leistung sorgt. Neben interessanten Entwicklungschancen stehen wir deshalb für die gezielte Förderung von Austausch und Zusammenhalt, erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und unterstützen generell eine gute Work-Life-Balance. Diesen Ansatz stärkte die SWB 2022 mit zusätzlichen Maßnahmen.

Zugewinn an Flexibilität

Zusammen mit dem Betriebsrat haben wir festgelegt, dass Mitarbeiter in Absprache mit Abteilungsleitung und Team wöchentlich jeweils zwei Tage von zu Hause aus arbeiten können. Da das u.a. für unsere Hausmeister und Handwerker keine Option ist, wurde außerdem die Kernarbeitszeit verkürzt, um der gesamten Belegschaft mehr Flexibilität einzuräumen. Beide Betriebsvereinbarungen sind zum 01.01.2023 in Kraft getreten.



Raum für Austausch und Erholung

Im Laufe des Geschäftsjahres 2022 konnte die Einrichtung von Aufenthalts- und Begegnungsräumen für unsere Mitarbeiter abgeschlossen werden. Sie sind multifunktional konzipiert und für Ruhepausen ebenso geeignet wie für einen schnellen informellen Austausch oder kleinere Meetings. Hier sind u.a. auch die Wasserspender und andere Getränke sowie das Obst und Gemüse zu finden, das wir wöchentlich kostenlos zur Verfügung stellen.



Unsere Antwort auf den Fachkräftemangel und Renteneintritte lautet: Talente in der eigenen Belegschaft erkennen und fördern. Durch unser Potenzialträgerprogramm passgenau und individuell – vom Azubi bis zum langjährigen Mitarbeiter.

Christina Heine (Abteilungsleiterin Kommunikation, IT, Personalwesen)



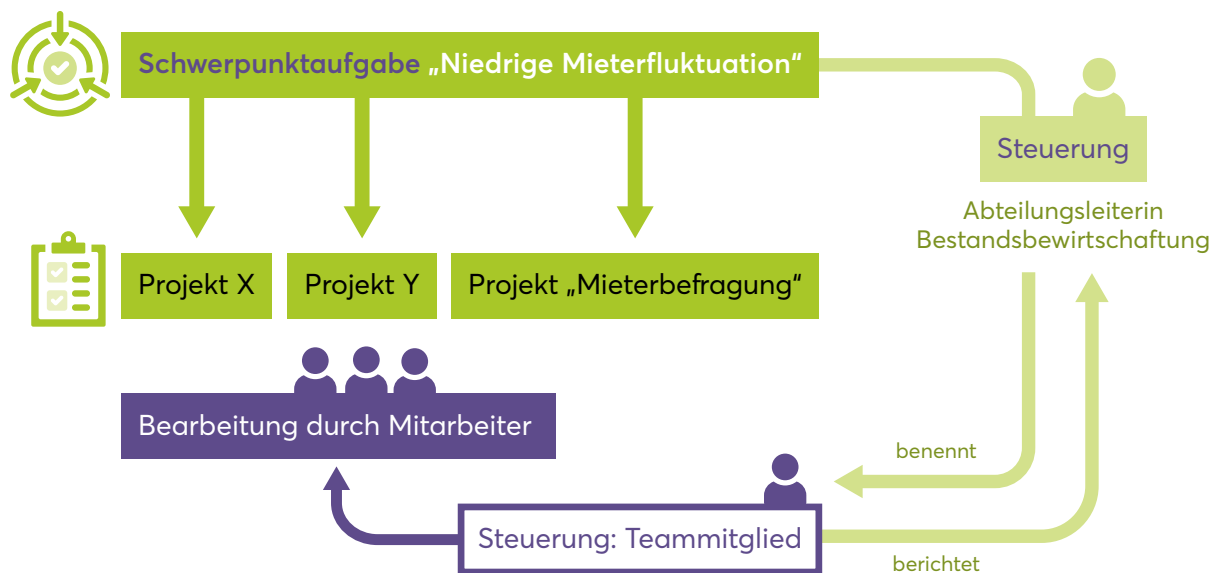
Operative Transformation

Von der Strategie zum Geschäft

Wichtiger Teil der Entwicklung unserer dynamischen Unternehmensstrategie SWB.2030 ist die weitere Ausdifferenzierung der definierten Schwerpunktaufgaben. Dazu hat die Geschäftsleitung gemeinsam mit den Führungskräften konkrete Projekte definiert, die teilweise noch 2022 in Angriff genommen wurden. Ziel: die systematische Überführung der Strategie ins operative Geschäft.

Die vorab festgelegten Rahmenbedingungen für diese Teilprozesse folgen den Prinzipien der Interdisziplinarität, Eigenverantwortung und Lösungsorientierung.

Autonome Projektarbeit



Eine wirkungsvolle Unternehmensstrategie ist immer ganzheitlich. Für das operative Geschäft bedeutet das zwangsläufig, Abteilungsgrenzen durchlässiger zu machen und interdisziplinäre Arbeit in Projekten konsequent zu fördern.

Die Steuerung der Umsetzung liegt für jede Hauptaufgabe in der Verantwortung der inhaltlich zuständigen Abteilungsleitung. Sie initiiert Gründung und Besetzung der Einzelprojekte und legt in Abstimmung mit den beteiligten Mitarbeitern den Zeithorizont fest. Die Projektleitung übernimmt jeweils ein Teammitglied. In der weiteren Umsetzung arbeitet die Kleingruppe autonom und erstattet in regelmäßigen Abständen Bericht.



Multiprofessionelle Teams

Grundlegendes Merkmal aller Projektgruppen ist die interdisziplinäre Besetzung. Um alle relevanten Kompetenzen und Erfahrungen einzubinden, werden abteilungsübergreifend geeignete Mitarbeiter ausgewählt. Künftig wird dabei das neue Personal-Entwicklungsprogramm eine wichtige Rolle spielen, mit dem wir Potenzialträger gezielt weiterqualifizieren. Deren Einsatz in Einzelprojekten ist ein wesentliches Programmziel und kann sowohl währenddessen als auch im Anschluss erfolgen.



Projektmanagement im Aufbau

Im Zuge der operativen Transformation wird die SWB ein professionelles Projektmanagement einführen. Hintergrund ist das regelmäßige Aufkommen abteilungsübergreifender Aufgaben, die wir künftig noch systematischer platzieren, steuern, kontrollieren und evaluieren wollen.

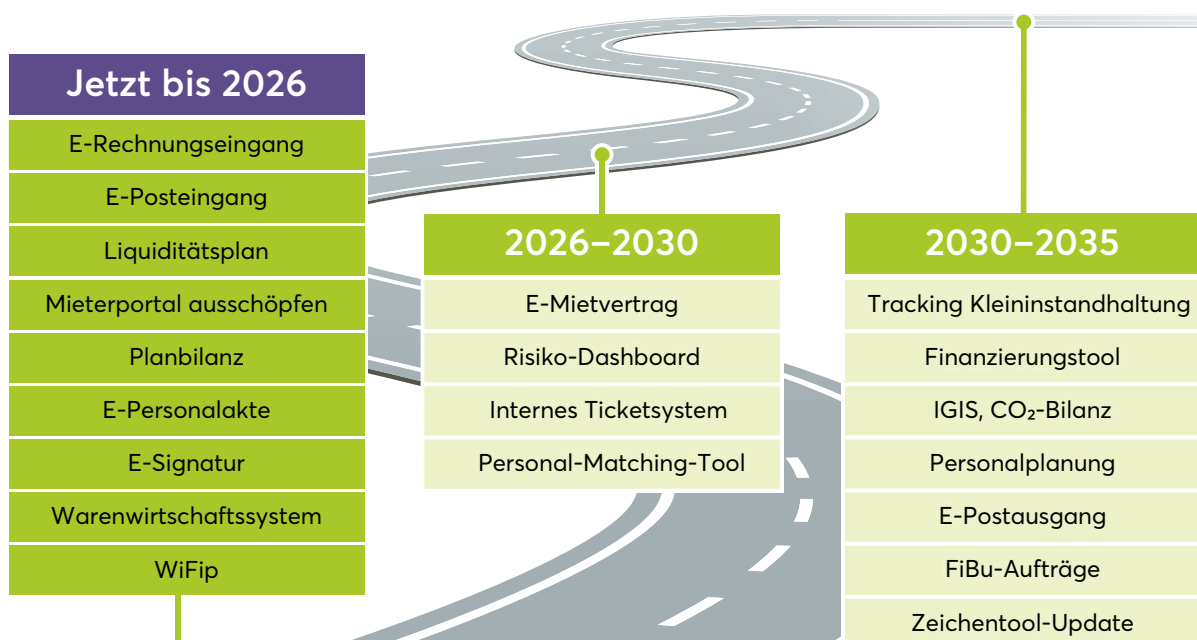
Kontrollierte Digitalisierung

Vom Gelingen der digitalen Transformation hängt für die SWB vieles ab: die Optimierung von Prozessen und Abläufen, Leistungsfähigkeit, Tempo und Effizienz, Freiraum für Innovationen, die Kundenzufriedenheit und die Attraktivität für Nachwuchskräfte. In Gänze geht es also um unsere langfristige Zukunftsfähigkeit. Umso wichtiger war die Entwicklung einer konsistenten Strategie, damit alle notwendigen Umstellungen bedarfsgerecht und aufeinander abgestimmt erfolgen.

Zielvorgaben und Zeitplanung

Für die Durchführung zeichnete die SWB.2030-Runde verantwortlich, die im ersten Schritt den aktuellen Stand und wichtige Anliegen darlegte. Auf eine differenzierte Lagebeurteilung folgte ein Workshop, in dem Ziele und Maßnahmen priorisiert und in einen Zeithorizont eingeordnet wurden. Die Umsetzung der im Geschäftsjahr 2022 definierten Digitalisierungsstrategie begleiten Kleingruppen, die u.a. geeignete Softwarelösungen recherchieren und auswählen, die Programme einführen, alle betroffenen Mitarbeiter einbinden und die nötigen Schulungsmaßnahmen organisieren.

SWB.2030: Digital Roadmap



Der digitale Weg der SWB einschließlich Meilensteinen ist vorgezeichnet. Und funktioniert wie jedes Navigationssystem: Bei Bedarf wird die Route neu berechnet.

Umbau der Informationstechnik

Eine erfolgreiche digitale Transformation setzt umfangreiche Investitionen in geeignete Hard- und Software voraus. Die Optimierung des EDV-Systems haben wir noch 2022 ausgeschrieben und unsere Serverumgebung neu aufgesetzt. Maßgeblich für die Auslegung waren die im Rahmen der Strategieentwicklung fokussierten Prozesse und Tools über den definierten Zeitraum. Die Software-Ausrüstung erfolgt aufgabenorientiert und in Abstimmung mit den betroffenen Fachabteilungen in den Kleingruppen.



Mit vereinten Kräften unterwegs

Das war und ist unabdingbar: Unsere Mitarbeiter müssen die geplante Transformation verstehen und aktiv mittragen. Daher haben wir im Rahmen von Einzelgesprächen und Teamsitzungen sowie per Intranet die Digitalisierungsziele der SWB erklärt: Entlastung statt Entlassung, Ausgleich für wegfallende Kapazitäten (Ruheständler), mehr Flexibilität, vor allem aber der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, die über die Sicherheit der Arbeitsplätze entscheidet. Wir haben deutlich gemacht, dass wir jeden Mitarbeiter bei der Umstellung von Prozessen engmaschig begleiten und unterstützen und dass Kompetenzen und das Engagement jedes Einzelnen willkommen sind. So wird es gelingen, die Belegschaft auch für diesen Weg als Partner zu gewinnen.

Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Bei der Umsetzung unserer Digital Roadmap durchleuchten wir auch unsere Workflows. Denn: Ein schlechter analoger Prozess wird kein guter, nur weil wir ihn digital abbilden.

Christina Heine (Abteilungsleiterin Kommunikation, IT, Personalwesen)

Transparentes Nachhaltigkeitsmanagement



Die SWB strebt ökonomisch wie ökologisch und sozial eine nachhaltige Entwicklung an – das ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Dazu haben wir ein eigenes Konzept entwickelt, um die besonderen Gegebenheiten in unseren Geschäftsfeldern abzubilden. Das Ziel: langfristig sinnvolle und verlässliche Maßstäbe, die Ergebnisse über die Zeit vergleichbar machen. Für Transparenz sorgen wir mit einem ausdifferenzierten Reporting – vom Nachhaltigkeitsbericht über eine thematische Website bis zur DNK-Entsprechenserklärung.

Basis und Eckpunkte

Die unternehmensspezifischen Strukturen und Merkmale unseres Konzepts sind aus den Kategorien und Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex abgeleitet. Danach gliedert sich die Gesamtaufgabe nachhaltiger Geschäftstätigkeit bei der SWB in die Handlungsfelder Ökonomie, Ökologie, Mitarbeiter und soziales Engagement. Für jedes Feld haben wir ein festes Kennzahlenset sowie drei bis vier Schwerpunktbereiche bestimmt.



„In eine grüne Zukunft“

So lautet der programmatische Titel des Nachhaltigkeitsberichts 2021, den wir im Geschäftsjahr 2022 veröffentlicht haben. Darin stellen wir für unsere Handlungsfelder Rahmenbedingungen, Ziele und Leistungen sowie die aktuellen Kennzahlen vor. Im Weiteren berichten wir über alle relevanten Vorhaben und getroffenen Maßnahmen in den Schwerpunktbereichen und bewerten in „Fort-schrittsgrafiken“ den jeweiligen Entwicklungsstand.



Nachhaltig im Netz

Überall unmittelbar zugänglich ist unser Nachhaltigkeitsreporting im Internet. Dafür haben wir unter nachhaltig-fuer-muelheim.de eine eigene Homepage aufgesetzt, auf der wir wesentliche Handlungsfelder und priorisierte Aufgabebereiche darstellen. Die zugehörigen Entwicklungsleistungen und Kennzahlen werden jährlich aktualisiert. 2022 fand außerdem ein umfassender Relaunch der Website statt: Neben der visuellen Neugestaltung ging es dabei vor allem um eine verbesserte Usability.



Erklärung zu DNK-Kriterien

Ebenfalls im Geschäftsjahr 2022 hat die SWB eine aktuelle DNK-Entsprechenserklärung erstellt. Hier belegen wir, dass wir den Nachhaltigkeitskodex erfüllen, indem wir nach dem vorgegebenen Muster direkt zu den 20 definierten DNK-Kriterien sowie den zugeordneten nichtfinanziellen GRI-Leistungsindikatoren berichten. Die Angaben sind vom DNK-Team auf Vollständigkeit überprüft und online einsehbar.



Mit Blick auf Berichtspflicht gut aufgestellt

Gemäß CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz ist die SWB aktuell noch nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet. Das wird sich jedoch in den nächsten Jahren ändern: Die neue EU-Richtlinie „Corporate Sustainability Reporting Directive“ schreibt u.a. eine erweiterte Berichtspflicht fest und befindet sich bereits in der Umsetzung in nationales Recht. Hier verfügen wir mit unserem breit gefächerten Reporting sowie der Orientierung an den weiterhin wichtigen DNK-Kriterien über eine solide Basis, die wir ab 2023 den neuen Anforderungen anpassen.





WIR SIND AUF DEM BESTEN WEG

Die Rahmenbedingungen bleiben schwierig. Umso wichtiger ist es, dass wir uns optimal darauf einstellen. Dabei ist uns in diesem Jahr ein guter Start gelungen. Mit dem nötigen Schub durch strategische Entscheidungen, die jetzt schon Früchte tragen.



Flexibilität und Stärke

Herausforderungen gab es für die Wohnungswirtschaft schon im Vorjahr genug – im Geschäftsjahr 2022 gesellten sich zahlreiche krisenhafte Probleme hinzu. Darauf antwortet die SWB mit der Entwicklung einer dynamischen Strategie, um auch in bewegten Zeiten Stabilität und Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Wir fragen den Geschäftsführer Andreas Timmerkamp nach seiner Bilanz des Jahres 2022 und den weiteren Aussichten für sein Unternehmen.

Zuerst noch einmal ein Blick auf die geballten Widrigkeiten des Jahres 2022: Womit hatten Sie besonders zu kämpfen? Was hat die Umsetzung Ihrer ambitionierten Projekte am meisten behindert?

Nun, da sind mehrere Faktoren zusammengekommen, die der Wohnungswirtschaft das Leben deutlich erschwert haben. Doch drei entscheidende Parameter stechen besonders hervor, da sie kaum zu beeinflussen waren bzw. sind.

- 1) Der zweimalige Förderstopp der Bundesmittel – er hat das Vertrauen der Wohnungswirtschaft auf einen zwingend erforderlichen langfristigen Planungshorizont schwer erschüttert.
- 2) Die inflationsbedingten Kostensteigerungen in allen Bereichen, egal ob Material- und Energiekosten oder Löhne und Gehälter, belasten die Wirtschaftlichkeit unserer Objekte extrem. Zusätzliche Aufwendungen entstehen dadurch, dass die Regierung die baulichen und energetischen Standards mehrfach, teils willkürlich, angepasst hat. Allein der Sprung von Neubauten mit KfW-55-Standard zu dem jetzt geforderten KfW-40-Standard bedeutet Mehrkosten von 300 € pro Quadratmeter Wohnfläche.
- 3) Der überraschend deutliche Anstieg der Zinsen am Kapitalmarkt stellt uns ebenfalls vor die Entscheidung, ob wir frei finanzierte Bauprojekte weiterführen oder sie stoppen, weil sie nicht mehr wirtschaftlich umsetzbar sind.

Dennoch: Allen Schwierigkeiten zum Trotz hat es die SWB geschafft, ihr Jahresergebnis gegenüber 2021 noch einmal deutlich zu steigern. Wie war das möglich?

In der operativen Geschäftstätigkeit profitiert die SWB von einer langfristig orientierten Zinspolitik. So wurden vor allem bei Prolongationen in den letzten Jahren Topkonditionen als Forward vereinbart. Zudem haben wir

die Niedrigzinsphase genutzt und teils außergewöhnlich hohe Tilgungen von über 4 % p.a. vereinbart oder gar Volltilger-Darlehen mit 20-jähriger Laufzeit abgeschlossen. Darüber hinaus gelang es, die Fluktuation um knapp 30 % zu reduzieren. Auf diese Weise ließen sich Preissteigerungen im Bereich der außerplanmäßigen Instandhaltung kompensieren, sodass wir unsere Planzahl stabil halten konnten. Nicht zuletzt hat die zeitliche Streckung der geplanten Investitionen zur Folge, dass Freizüge von Wohnungen bzw. mögliche Rückbaukosten unser Ergebnis nicht außerordentlich belasten.



Angesichts des Fachkräftemangels nimmt die Bedeutung kompetenter und engagierter Mitarbeiter noch zu. Hier setzen Sie vor allem auf gezielte Personalentwicklung im Verbund mit Digitalisierung und Automatisierung. Wird das reichen?

Auf keinen Fall. Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital, das haben wir auch in der Vergangenheit immer wieder betont. Speziell unsere jungen Fachkräfte sichern die Zukunft der Gesellschaft, nicht nur in unserem Hause. Unser Ziel ist es, diese Mitarbeiter auf unterschiedlichen Wegen für die SWB zu begeistern.

Dazu gehören diverse soziale Benefits genauso wie attraktive Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und eine zusätzliche Altersversorgung, um nur einige Vorteile zu nennen. Es gilt aber auch, die Arbeitsplätze und somit Geschäftsprozesse moderner und ökologisch zu gestalten. Das betrifft sowohl die Geschwindigkeit als auch die Transparenz und wird uns nur gelingen, wenn diese Prozesslandschaften parallel zur Personalentwicklung digitalisiert werden. Dazu bedarf es eines engen Miteinanders zwischen erfahrenen und jungen Mitarbeitern. Insofern ist die digitale Transformation ein elementarer Baustein unserer Unternehmensstrategie. Die Belegschaft wird dadurch in die Lage versetzt, gemeinsam neue Wege zu beschreiten und Türen zu öffnen, von denen viele bislang gar nicht wussten, dass sie existieren.

Der entscheidende Schritt ist letztlich die Identifikation mit unserem Unternehmen, das Schaffen von Gemeinsamkeit und Wir-Gefühl, gemeinsame Zielsetzungen und deren Realisierung. Dafür müssen wir intern wie auch von außen als authentisch wahrgenommen werden. Voraussetzung dafür ist, dass wir als SWB selbstbewusst und transparent auftreten, und zwar gegenüber allen Stakeholdern. Da nimmt die Belegschaft einen hohen Stellenwert ein.



Die dynamische Unternehmensstrategie der SWB haben Sie gemeinsam mit allen Führungskräften erarbeitet, um den radikal veränderten Geschäftsbedingungen gerecht zu werden. Würden Sie sagen, dass das Ergebnis einer Neuaufstellung gleichkommt?

Nein – unserer Arbeit lag immer eine Strategie zugrunde, die branchenbedingt stets langfristig ausgerichtet war. Die Unterschiede sind an anderer Stelle zu finden. Erstmals wurden sämtliche Fachdisziplinen an der Strategieentwicklung proaktiv im Team beteiligt. Das begann mit der Bestandsaufnahme, Marktprognosen und teils abteilungsinternen Wünschen und Vorstellungen. Dieses langwierige Verfahren vermittelte allen Beteiligten zwangsläufig einen tiefen Einblick in die Prozess- und Gedankenwelt der anderen Teilnehmer. Das galt für die Ebenen der Abteilungsleiter wie der Unternehmensleitung, sowohl untereinander als auch wechselseitig. Diese Vorgehensweise erhöhte das Verständnis für den anderen deutlich, vermittelte neue Perspektiven und förderte gegenseitiges Vertrauen und Respekt.

Die Überführung in die operative Geschäftstätigkeit erfolgt nunmehr über Projektarbeiten, die Führungskräfte und Geschäftsleitung gemeinsam priorisiert haben. Die Projekte werden in Großteilen von der Belegschaft in interdisziplinären Gruppen vorangetrieben; die jeweilige Entwicklung wird mit den Führungskräften abgestimmt. Aktuell sind alle Abteilungen in diese Vorhaben eingebunden.



Markt- und Generationengerechtigkeit plus Klimaneutralität bis 2045: Schon 2021 haben Sie mehrfach darauf hingewiesen, dass die Förderbedingungen diesem komplexen Anspruch in keiner Weise gerecht werden. Sehen Sie hier Licht am Ende des Tunnels?

Das muss man in Bundes- und Landesförderung trennen. Die zum 1. März 2023 verabschiedeten Förderprogramme des Bundes sind speziell für Neubauprojekte völlig unbrauchbar. Wenn man auf die Gewährung zinsgünstiger Darlehen abstellt, kann das nur dann spürbar wirken, wenn es sich um nennenswerte Darlehenshöhen handelt. Eine Obergrenze von 150 T€ pro Wohnung für KfW-40-Standard mit Nachhaltigkeitstestat reicht bei Weitem nicht aus, wenn man bedenkt, dass eine Neubauwohnung je nach Ausstattung ca. 4.300–4.800 € je Quadratmeter Wohnfläche kostet. So wird die seit Jahren genannte Wunschzahl von 400.000 neuen Wohnungen im Jahr immer Utopie bleiben.

Besser sieht es da schon im Modernisierungsbereich aus. Allerdings ist dieser mehr auf Ein- und Zweifamilienhäuser ausgerichtet; der Geschosswohnungsbau stellt sich deutlich unattraktiver dar. Völlig außen vor sind die Schlichtbauten aus den 1950er- und 1960er-Jahren, deren Bausubstanz und Grundrisse eine energetische Sanierung nur schwer zulassen. Die Existenz dieser Gebäudetypen scheint in Berlin in Vergessenheit geraten zu sein.

Lichtblick bleibt einzig und allein das Wohnraumförderprogramm des Landes NRW, das zum 1. März 2023 noch einmal deutlich verbessert wurde. Bei Neubauten bleibt es bei KfW-55-Standard; erhöhen wir auf KfW 40, steigt der Fördersatz um 300 € pro Quadratmeter Wohnfläche. Gleiches gilt für die Zusatzförderung ökologischer Baustoffe wie Mineralwolle oder Holz. Das ist alles sehr positiv; dennoch wird es ohne Bundesförderung auf Dauer nicht gehen.



Was glauben Sie: Kann die SWB ihre Erfolgsgeschichte fortschreiben und unter welchen Voraussetzungen wird es gelingen, die definierten Lösungsansätze zur Geltung zu bringen?

Fest steht, dass die fetten Jahre für die Wohnungswirtschaft erst einmal vorbei sind. Doch unsere Branche und auch die SWB haben schon viele schwierige Situationen gemeistert. Unsere Planungen sind nicht einseitig auf einen Weg ausgerichtet; diese lösungsorientierte Flexibilität haben wir uns immer zugestanden. Es gibt viele wichtige Themen, mit denen wir uns aktuell beschäftigen, wie Sie in diesem Geschäftsbericht nachlesen können. Wichtig war und ist es zunächst, die Risiken zu erkennen und daraus Optionen abzuleiten, welche die Umsetzung unserer Planungen sicherstellen helfen. Da sind wir in der Basis betriebswirtschaftlich gut aufgestellt.

Die Ausweitung unserer Servicebetriebe macht uns unabhängiger vom Leistungsspektrum und der Verfügbarkeit Dritter, erhöht Geschwindigkeit und Flexibilität und somit unsere Servicequalität. Eine langfristig niedrige Fluktuationsquote spart Instandhaltungsinvestitionen und stärkt unsere Ertragslage. Die neue Preis- und Produktpolitik ist zielgruppenspezifisch ausgerichtet und sichert die Vermietung durch faire und langfristig bezahlbare Mieten. In unserer Investitionstätigkeit werden wir ebenfalls alternative Wege beschreiten. Ich nenne hier das 230-Dächer-Programm für Fotovoltaik, serielles Bauen und die Aufstockung von Gebäuden. Alternative Modelle sichern die langfristige Finanzierung unserer Investitionstätigkeit zu wirtschaftlich tragbaren Bedingungen.

Nicht zuletzt wird unser Personal-Entwicklungsprogramm – in Verbindung mit der Umsetzung unserer Digital Roadmap – wesentlich dazu beitragen, unsere Ziele nicht nur zu definieren, sondern auch erfolgreich umzusetzen.

Kompetenz, Transparenz, Kommunikation, Mut und Entschlossenheit sind auch künftig das Fundament einer erfolgreichen Geschäftspolitik.

FERTIG 2022

Energetische Modernisierungsmaßnahmen



Thüringer Straße



August-Schmidt-Straße



Prinzeß-Luise-Straße



Aktienstraße/Bergische Straße



Gneisenastraße

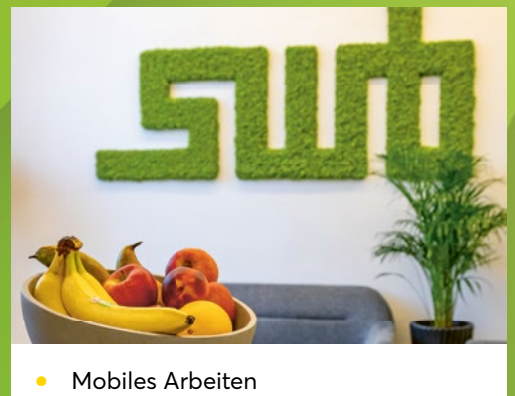
Betriebliche Projekte



Quartierspunkt Plus als neue Anlaufstelle eröffnet



Einführung digitaler Rechnungseingang, digitale Rechnungsprüfung und -freigabe



- Mobiles Arbeiten
- Kommunikationsräume
- Potenzialträgerprogramm

IN ARBEIT 2022

Neubauprojekte



AugustastraÙe



Elisabeth-Selbert-StraÙe



Quellen-/LangenfeldstraÙe



GustavstraÙe



FilchnerstraÙe

Betriebliche Projekte



Schrittweise Umstellung der Fahrzeugflotte auf Elektromobilität



Intensivierung des Sportsponsorings mit neuem Konzept



- Inbetriebnahme und stetige Weiterentwicklung des Intranets mit integriertem Newsfeed
- Digitalisierung zahlreicher Prozesse

Impressum

Herausgeber:

SWB-Service- Wohnungsvermietungs- und -baugesellschaft mbH
Bahnstraße 29
45468 Mülheim an der Ruhr

Gestaltung und Satz:

smply.gd GmbH, Essen

Druck:

druckpartner
Druck- und Medienhaus GmbH, Essen

Fotografie:

PR-Fotografie Köhring,
AdobeStock

Visualisierungen:

Andreas Szklarek, BFM Architekten, KZA.plant GmbH,
Druschke und Grosser Architektur

