

Vortrag von Herrn Sidgi, Geschäftsführer der SWSG, zu den Strategischen Zielvorgaben der Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH, TOP 2 der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Wohnen des Gemeinderates der Landeshauptstadt Stuttgart am 19.03.2021 im Rathaus, Großer Sitzungssaal

"Sehr geehrter Herr BM Fuhrmann, sehr geehrte Damen und Herren, es freut mich, dass ich die Gelegenheit habe, heute ein paar einordnende Sätze zur strategischen Ausrichtung zu geben. Ich werde auch versuchen, den einen oder anderen Punkt in die Präsentationsdramaturgie einzubauen, der in den Anträgen thematisiert wurde.

Ich hoffe, ich bin gut zu verstehen trotz Maske, und starte gleich mit der Frage der von uns formulierten Strategiefelder. Ich will Ihnen kurz einleitend versuchen den Ansatz darzustellen, dass wir unsere Strategiefelder an unserem Nachhaltigkeitsansatz ausgerichtet haben, also das Unternehmen in die Situation zu versetzen, die sozialen und ökologischen Ziele auf der Basis einer soliden ökonomischen Grundlage in den kommenden Jahren zu fassen.

Da geht es vor allem darum, dass die definierten Strategiefelder und die strategischen Ziele letztendlich auch im Unternehmen mit den jeweiligen Unterpunkten operationalisiert werden müssen. Es geht um die Frage, dass wir sicherstellen müssen als Unternehmen, dass wir eine leistungsfähige Organisation haben, wir auch in der Lage sind, übergeordnete Ziele in operative Ziele zu übersetzen und dann auch zu schaffen. Für uns als Immobilienunternehmen, das sich vor allem um preis- und lebenswerten Wohnraum kümmern soll und kümmert, das ist fest verankert in unserem Gesellschaftsvertrag, geht es darum, den gesamten Lebenszyklus der Immobilie auch zu versuchen zu verstehen, also von der Potenzialerkennung - das ist ja maßgeblich auch notwendig, die Expertise, gerade für unsere Wachstumsziele - über die Bewirtschaftung und dann eben auch hin zu Erneuerung.

Auf dieser Grundlage, auf der Basis des Gesellschaftsvertrages, wo wir im Zentrum unserer Aufgabe die gemeinwohlorientierte Aufgabe der Bereitstellung von preis- und lebenswertem Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung fixiert haben, haben wir uns einem Wertekanon verschrieben. Und die Werte, das will ich mal so umschreiben, definieren sozusagen das kulturelle Grundgerüst unserer strategischen Ausrichtung. Ich will es am Beispiel des bezahlbaren Wohnens festmachen. Es ist bei uns jedem Mitarbeiter in allen Organisationseinheiten klar, dass es oberstes Ziel ist, dass unsere Objekte einen gewissen Standard haben und vor allem bezahlbar sein müssen. Es geht um Projektkonzeption, da geht es um Planungseffizienz, damit wir möglichst preiswerte Baukosten haben, es geht aber auch um die Frage, wie sind die Objekte gestaltet, und wie refinanzieren wir uns. Immer vor dem Hintergrund, das muss allen klar sein, auf der klaren kulturellen Wertegrundlage, dass wir bezahlbar sein wollen.

Und so haben wir diese Werte, denen wir uns sehr stark verschrieben haben, in sieben strategische Leitplanken, die ich auch kurz durchgehen will, bevor ich im weiteren Verlauf noch mal intensiver einzelne Punkte beleuchte, mit klaren Zielkorridoren versehen. Alle Aufsichtsratsmitglieder von uns wissen, dass wir hinter allen Organisationseinheiten, allen Bereichen, die wir diesen sieben Leitplanken klaren Zielkorridoren zugeordnet haben, da sind immer ganz klare Ziele und auch Vereinbarungen zugeordnet. Fangen wir mal vorne an. Kund*innen, ich werde im weiteren Verlauf noch was sagen zur Entwicklung

der Kundenzufriedenheit, auch zu der Frage, warum es wichtig ist, dass der Kunde, der Mieter, der Bewohner, aber auch umliegende Partner in der Lage sind, die SWSG als leistungsfähiges, leistungsstarkes Unternehmen wahrzunehmen. Da haben wir übrigens auch in den vergangenen Jahren eine enorme Entwicklung hinter uns, objektivierte Entwicklung über unsere unterschiedlichsten Befragungsmodelle.

Ökonomie, einer der drei Punkte, die wir in unserem gleichschenkligen Nachhaltigkeitsdreieck ja als Basis auch formulieren. Hier geht es für die SWSG darum, Stabilität zu erhalten, also Liquiditätskraft zu jedem Zeitpunkt, Stichwort Refinanzierungsfähigkeit. Wir müssen schauen, dass wir, wenn wir Fremdkapital brauchen, das in ausreichender Höhe erhalten und dahingehend auch eine Unternehmensorganisation und ein Wertegerüst geschaffen haben, das uns das zu jeder Zeit ermöglicht.

Stichwort Ertragskraft. Dass wir Stabilität, vor allem Finanz- und Liquiditätskraft, erhalten, erfordert eine Ertragskraft, die eine gesunde Balance zwischen Erträgen und Aufwendungen zu jedem Zeitpunkt uns überblickbarer Handlungen sicherstellt. Heute, in fünf Jahren und in zehn Jahren. Das bedeutet, wenn wir heute Investitionen tätigen, müssen wir uns überlegen, was bedeutet das für unsere Aufwandsseite und damit auch für unsere Ertragsplanung für die kommenden Jahre. Sonst wäre unser Handeln eben nicht nachhaltig.

Ökologie und Umwelt. Wir haben uns sehr ambitionierte Klimaziele gesetzt. Auch dazu habe ich Gelegenheit im weiteren Verlauf noch was zu sagen. Hier geht es im Kern natürlich um die Einhaltung der selbst gesetzten Klimaziele, aber vor allem auch um Klimaneutralität am Horizont auf der Basis des Klimarates und der völkerrechtlich bindenden Vereinbarungen, übersetzt eben auch in den Gebäudesektor. Da will ich später noch was dazu sagen, weil ich glaube, dass auch dort eventuell das eine oder andere Missverständnis im Raum steht, wie ambitioniert oder auf welcher Grundlage diese Ziele denn gefasst wurden.

Wenn wir über neue Technologien sprechen, sprechen wir vor allem über die Basis. Da sprechen wir nicht über Schoko-Streusel auf dem Cappuccino, sondern wir sprechen über die Basis des Arbeitens. Ich will ein konkretes Beispiel machen. Wir haben das Thema Digitalisierung in den vergangenen fünf Jahren enorm intensiviert, haben viel Geld investiert in unsere Kernprozesse, haben viele Ressourcen dort reingesteckt. Und so waren wir in der Lage zu Beginn der Coronakrise im vergangenen Jahr auf eine Organisationsstruktur zu schauen, in der 100 % unserer Kernprozesse, also von der Vermietung über die Handwerkersteuerung, Handwerkerbeauftragung bis zur Rechnungsprüfung, 100 % unserer Kernprozesse digitalisiert sind, und wir konnten von heute auf morgen den Großteil unserer Mitarbeiter ins Homeoffice schicken. Und es ist völlig ohne Störungen abgelaufen. Das ist die Grundlage des Handelns, dass wir auf der Grundlage einer Digitalisierungsstrategie versuchen, uns dann diesen anspruchsvollen auch Kommunikationsthemen sehr intensiv zu widmen.

Der dritte Punkt unseres Nachhaltigkeitsdreiecks ist eben das Thema Soziale Verantwortung. Hier definieren wir uns über die soziale Stabilität im Quartier, soziale Kohärenz auf allen Ebenen, die wir uns gegeben haben, aber vor allem natürlich über moderate und bezahlbare Produkte. Das ist der Kern unserer Handlungen, und der muss stets über allem stehen.

Warum haben wir das Wachstumsziel als extra Leitplanke formuliert? Weil, wenn Sie sich derart ambitionierte Wachstumsziele wie wir gegeben haben - und ich werde gleich noch was dazu sagen, wie wir im Vergleich zu anderen großen kommunalen Wohnungsunternehmen in Deutschland dastehen -, so ist es so, dass Sie das in jede Organisationseinheit eines Unternehmens bringen müssen. Da reicht es nicht zu sagen, wir wollen viel bauen. Und es reicht auch nicht zu sagen, wir haben die ökonomische Basis. Sondern Sie müssen das klarmachen, dass Sie von der Projektkonzeption über die Bau-Erstellung über die Frage, was bedeutet das für Bewirtschaftungsprozesse, müssen Sie die Organisation darauf ausrichten, dass Sie wachsen wollen. Und zwar vom ersten bis zum letzten Prozess des Lebenszyklus.

Mitarbeiter/Organisation, da sind wir nicht wenig stolz auf die Entwicklung, die die SWSG in den letzten Jahren genommen hat, dass wir auf der einen Seite Leistungsorientierung und auch ambitionierte Zielformulierung und Zielerreichung für uns in Anspruch nehmen, auf der anderen Seite auf deutlich gestiegene Zufriedenheitswerte auch der Mitarbeiter verweisen können. Weil wir glauben, dass die Basis für Leistungen, für alle ambitionierten Ziele, die man sich gibt, übrigens auch für die ambitionierten Ziele, die ich jetzt in den Anträgen gelesen habe, da wird immer die Grundlage sein, nicht, dass man sich nur ambitionierte Ziele aufschreibt, sondern dass man die Organisation darauf ausrichtet.

Lassen Sie mich konkret werden: Wenn wir über das Thema Wachstum sprechen, diese Folie kennen Sie, ich will auch nur zwei, drei Kernpunkte davon darstellen. Wir haben uns das Ziel gesetzt, mit einer durchschnittlichen Neubauquote von 2 % - das sind bei uns ca. 400 Wohnungen im Jahr, die wir fertigstellen wollen im Schnitt in den kommenden Jahren - hier auch einen konsequenten Wachstumskurs zu verfolgen.

Auf welchen Grundstücken passiert das? Das wissen Sie, das sind vor allem bereits von uns genutzte Grundstücke, Stichwort Nachverdichtung, Stichwort bessere Ausnutzung der Grundstücke, die wir bislang haben. Das sind städtische Entwicklungsflächen, das sind Flächen, die wir vom Bund gekauft haben. Das sind Flächen, die wir gekauft haben im Zuge des Gesamtprojektes der Erstellung der Klinikwohnungen. Und es sind natürlich Grundstücksentwicklungen, die wir von Dritten gekauft haben und kaufen wollen. Aufsichtsratsmitglieder von uns wissen, dass wir auch in einigen hoffnungsvollen Gesprächen mit größeren Projektpartnern und Investoren sind, dass wir auch von extern größere Entwicklungen versuchen einzukaufen. Und da merken wir aber auch deutlich natürlich, wie die Marktpreise derzeit sind und wie wir uns als Unternehmen, um unseren Ansprüchen an unser nachhaltiges Geschäftsmodell eben auch Rechnung tragen zu können, wie wir uns da schon auch strecken müssen.

Wenn wir auf die Produkte schauen, wird uns klar, dass das Kernprodukt, der belegungsgebundene Wohnraum bei uns ist und bleibt. Das sollen dauerhaft bei uns 70 % sein. 40 % unserer Wohnungen sollen einer Mietpreisbelegung zusätzlich unterlegen sein. Das soll auch so bleiben. Der Anteil der geförderten Wohnungen, die jetzt dazukommen, liegt ja ungefähr bei 50 %.

Schauen wir mal auf die ganz konkreten Punkte, ich werde auch Gelegenheit haben, auf dieser Folie noch zwei Sätze zu den Anträgen zu sagen. Wir haben geplant, knapp 2.400 Wohnungen in den Jahren 2020 bis 2025, also in den sechs Jahren, fertigzustellen. Das sind eben diese 400 Wohnungen im Jahr. Mit dieser Neubauquote sind wir unter den größten kommunalen Wohnungsunternehmen in Deutschland im Moment nach München

immer noch auf Platz 2. Es sind knapp 40 Projekte, die Sie hier sehen. Es ist sicherlich eine Riesen-Herausforderung.

Herr Fuhrmann hat es angesprochen, das bereits beschlossene Ziel, dass die SWSG perspektivisch eher auf 30.000 Wohnungen wachsen soll, das haben wir, schon immer so kommentiert, als grundsätzlich sehr positives Ziel wahrgenommen. Die Frage ist in der Tat, in welcher Zeit und auf welchen Grundstücken mit welchen Ressourcen und vor allem mit welchem Investitionsbedarf man so was vorhat. Wenn wir jetzt beispielsweise mal schauen, bis 2025 steht ja schon relativ klar fest, welche Projekte an welcher Stelle wie und zu welchem Zeitpunkt fertig werden. Wenn wir ausgehend von 2025 rechnen, dass wir weiterhin auf diesem sehr hohen Niveau bauen, dann 600 Wohnungen im Jahr - 50 % mehr als aktuell - und noch mal unser Investitionsvolumen deutlich nach oben schrauben, 600 Wohnungen im Jahr fertigstellen würden, so würden wir bis 2040 brauchen, um diese 30.000 Wohnungen zu haben. Das ist schon ein wahnsinnig ambitioniertes Ziel! Dann würden wir dafür investieren müssen zwischen 4,2 und 4,5 Mrd. €. Noch mal als Hintergrund: Die SWSG hat aktuell eine Bilanzsumme von 1,3 Mrd. €. Wir wären ein völlig anderes Unternehmen. Und vor allem, unsere Kapitaldienstfähigkeit würde in einer Art und Weise vor Herausforderungen gestellt werden, die enorm sind. Wir reden da, wenn wir vorhin von Kapitaleinlagen gesprochen haben, ohne dass ich jetzt hier sitze und fordere das oder kann irgendwas in diese Richtung sagen, ich muss es aber versuchen einzuordnen: Wenn wir 4,2 bis 4,5 Mrd. € investieren, heißt das nichts anderes, als dass wir über eine Kapitaleinlage von 850 bis 900 Mio. € von der Stadt sprechen. Nur mal als Größenordnung, damit man das gehört hat. Übrigens ist da noch kein Euro in die Sanierung geflossen, da sind wir nur im Neubau. In der Modernisierung reden wir noch mal von knapp 2,5 Mrd. €.

Und wenn wir uns das vor Augen führen, muss es natürlich schon klar sein, dass es für uns darauf ankommt - und das kann auch der Anspruch sein, den Sie an mich oder an uns als Geschäftsführer haben -, dass wir das Unternehmen so nachhaltig ausrichten, dass wir die ökonomische Basis, dass wir Ursache und Wirkung zumindest immer so präsentieren und darstellen, dass klar ist, welche Maßnahme welche Auswirkung dann für uns auch im ökonomischen Grundgerüst hat.

Ich glaube, das ist eine gute Gelegenheit, auch auf das konkrete Ziel der 1.100 Wohnungen bis 2025 für städtische Angestellte einzugehen. Wenn wir das mal versuchen ganz konkret durchzurechnen: Ich habe ja hier auf der linken Seite die Fertigstellungen gezeigt. Das sind wie gesagt konkrete Projekte, die eigentlich schon klar sind, dass sie in dieser Zeit fertig werden, vielleicht gibt es geringe Verschiebungen. Aber es ist klar, wenn Sie beispielsweise 2024 ein Objekt fertigstellen wollen, müssen Sie 2022 auf die Baustelle kommen, d. h. wir sind mitten in der Baurechtschaffung, in der Baurechtphase. Für die meisten Projekte, die hier draufstehen, brauchen wir einen neuen Bebauungsplan, also sehr umfangreiche, ausführliche Partizipationsprozesse, die auch dranstehen. Insofern, das Jahr 2020 können wir hier schon abziehen, wenn wir mal über das Ziel bis 2025 reden. Und 2021 eigentlich auch schon, die Wohnungen sind ja in der Übergabe, die Produkte stehen fest. Also bleiben Fertigstellungszahlen, wenn wir die 242 (2020) und 265 (2021) davon abziehen, zwischen 2022 und 2025 übrig von 1.885 Wohnungen. Und wenn wir diese 1.885 Wohnungen, die sind natürlich festen geplanten Produkten zugeordnet: öffentlich geförderte Wohnungen im Kern, freifinanzierte Wohnungen arrondierend, Wohnungen für mittlere Einkommensbezieher. Und wenige Eigentumswohnungen.

Wenn ich jetzt aber den Antrag ernst nehme und sage, okay, wir machen jetzt von diesen 1.885 Wohnungen 1.100 Wohnungen für städtische Angestellte, erlauben Sie mir den Hinweis, dass ich glaube, das ist eine enorme Dis-Balance. Von den Wohnungen, die dort fertig werden, wenn wir so einen großen Teil davon für städtische Angestellte in dieser Zeit fertigstellen, ist das meines Erachtens der Stadtgesellschaft schwer zu erklären, weil wir, und das gehört zur Wahrheit dazu, wenn man es konkret durchrechnet, wenn wir das eine Produkt bauen, wenn wir davon ausgehen, dass das 100 % sind, kannibalisieren wir natürlich ein Produkt, was wir geplant hatten. Ist ja völlig klar. Es sei denn, man glaubt, dass diese 1.100 Wohnungen zusätzlich dazukommen. Da muss ich aber sagen, das ist unrealistisch. Das ist schon eine Wahnsinns-Neubauquote. Sie sehen es auch an den Kästchen, deswegen habe ich es auch mal visualisiert, mit den unterschiedlichen Projekten, die Sie nicht einfach ohne Weiteres beschleunigen können.

Schauen wir mal auf die Auswirkungen der kommenden Jahre, was unsere Investitionstätigkeit angeht. Da will ich Ihnen zwei Punkte zeigen. Erstens für unser Anlagevermögen durch die enorme Nettoinvestition, was bedeutet, wir investieren deutlich mehr, als unsere Abschreibung ist. Aktuell liegt unsere Abschreibung bei ca. 32 Mio. €. Also wenn wir nichts machen würden, würde unser Anlagevermögen permanent abnehmen, unsere Vermögenswerte würden also aufgrund der Abschreibung jedes Jahr abnehmen. Wir haben eine hohe Nettoinvestition, die steigt, dass wir auf knapp 1,8 Mrd. € Bilanzsumme im Jahr 2024 kommen. Und vor allem möchte ich Ihren Blick auf die Verbindlichkeiten richten: Wir haben aktuell in der Bilanz Verbindlichkeiten in Höhe von knapp 750 Mio. €. Die werden auf 1,3 Mrd. € steigen. Und das natürlich nicht ohne Auswirkungen. Ich will da kein Horrorszenario malen. Wir haben ja unsere Wertgrenzen auch definiert mit dem Gesellschafter: Was bedeutet Verschuldung, was bedeutet eben auch das Thema der Refinanzierungsfähigkeit? Da müssen wir vor allem eines im Blick haben: Diese Schulden verursachen eines, sie verursachen Kapitaldienst - Zins und Tilgung. Um es mal ganz einfach darzustellen. Und Sie müssen immer einen gewissen Teil Ihrer Mieten nur für diese Frage reservieren, sonst sind Sie irgendwann nicht mehr in der Lage, Ihre Liquiditätsaufgaben, die Sie jährlich haben, zu erfüllen.

Ich glaube, das sieht immer sehr statisch aus, wenn man bei uns die Bilanz betrachtet, weil wir hier ein sehr straffes Liquiditätsmanagement haben. Wir haben immer nur so etwa 10 Mio. € Barmittel in der Kasse. Allerdings liegen unsere Liquiditätsausgaben pro Jahr zwischen 250 und 300 Mio. €. Das muss man einfach wissen. So viel Geld wird jährlich dort irgendwie umgewälzt bei Umsätzen, die wir aktuell haben aus der Hausbewirtschaftung von knapp 160 Mio. €, plus dem Bauträgergeschäft. Heißt also, ein Großteil wird über Schulden finanziert. Und das muss halt nachhaltig auch gezahlt werden. Also nur mal zum Hintergrund, dass wir die Statik des Unternehmens natürlich auch bei allen Investitionen stets im Blick haben müssen.

Wenn wir auf die Wirtschaftlichkeit schauen, auf die Rahmenbedingungen, ist es auch wichtig, das zu quantifizieren und zu qualifizieren über ein kennzahlenorientiertes Berichtswesen. Hier müssen wir vor allem die Eigenkapitalquote im Blick haben. Wir haben die Eigenkapitalquote, die wird bei uns stark unter Druck kommen, dass die nur ca. bei 26,4 % im Jahr 2024 liegen wird bei jetzigen geplanten Investitionen. Zur Wahrheit gehört allerdings dazu, dass zu dem ausgewiesenen Eigenkapital betriebswirtschaftlich auch der Sonderposten, der bei uns noch aktiviert ist, der passiviert ist, zuzurechnen ist und auch die Mietzuschüsse, die bereits passiviert sind als passive Rechnungsabgrenzungsposten. Und so haben wir eine tatsächliche Eigenkapitalquote, die knapp bei 30 % dann

liegt. Also das ist allerdings auch richtig. Und die sehen Sie in der Entwicklung aktuell von 38,2% dann aber auch schon enorm unter Druck.

Der zweite Punkt, auf den man achten muss, ist der dynamische Verschuldungsgrad und vor allem die eigene Tilgungskraft. Warum die eigene Tilgungskraft? Wenn man nicht genügend Liquidität selbst erwirtschaftet, also operativen Cashflow, dann ist man irgendwann darauf angewiesen, dass einem jemand anderes, in der Regel ist das der Eigentümer, dann auch die Tilgung zuschießt. Und die schlechteste Variante ist, dass man sich Fremdkapital nehmen muss, auch kurzfristig, um auf der anderen Seite langfristiges Kapital zu zahlen. Übrigens gibt es diese Unternehmen. Das ist die schlechteste Variante, weil, die sind eigentlich nur noch lebensfähig, weil es - vielleicht haben Sie das gelesen - so genannte Zombie-Unternehmen sind. Die sind eigentlich nur noch in der Lage zu überleben, weil im Moment der Finanzierungszins, der Neuverschuldungszins so gering ist.

Schauen wir auf das Thema der Kundenzufriedenheit. Hier haben wir unterschiedliche Instrumente zur Kundenzufriedenheitsanalyse. Alle drei Jahre Mystery Shopping und auch den sogenannten Schadensmonitor. Hier habe ich auch gelesen, dass die Ziele ambitionierter gefasst werden sollen. Vielleicht kann man das noch mal ein bisschen einordnen. Die objektivierten Daten aus dem Mystery Shopping liegen aktuell so bei 85 bis 90 Basis-Index-Punkten, Gesamtindexpunkten. Ein sehr hoher Wert. In der Gesamtzufriedenheit haben wir im Moment auch einen sehr hohen Wert, der so bei 75 Indexpunkten liegt. Das ist allerdings ein Gesamtindex, der sich aus unterschiedlichen Punkten zusammensetzt - Service- und Kundenzufriedenheit ist dabei nur ein Punkt. Da geht es auch ums Wohnumfeld, da geht es um das Objekt, das man einschätzt, da geht es um ganz viel, um den Stadtteil, wie wohl man sich insgesamt am Standort fühlt. Insofern, wenn wir über deutlich ambitioniertere Kundenzufriedenheitswerte mit Rücksicht auf die Performance des Service sprechen, dann müsste man diesen Servicebereich eventuell rausnehmen. Könnte man machen, dann könnte man auch von diesen 75 Indexpunkten nach oben gehen. Ansonsten muss man immer auch berücksichtigen, was bedeutet das im Vergleich zu anderen Unternehmen in den Benchmarks.

Schauen wir auf das Thema der Werte und der Wertebasis. Ich habe für dieses komplexe Thema exemplarisch mal die Werte der Unternehmenskultur bei uns stichwortartig aufgeführt, weil wir uns diesen kulturellen Themen, gerade mit Rücksicht auf die Frage der Leistungsfähigkeit und vor allem auch der Veränderungsbereitschaft, die wir in der Organisation brauchen, um ambitionierte Ziele zu erreichen, auch zu erreichen. Da glauben wir nämlich, dass Unternehmenskultur die Basis ist. Und insofern sind wir hier sehr stolz darauf, dass wir mittlerweile auch eine Kultur haben, die von gegenseitigem Respekt und von Unterstützung geprägt ist und vor allem auch von der Frage, dass man gemeinsam Ziele erreichen will. Und auch da haben wir als Unternehmen ja eine Geschichte hinter uns.

Hier noch mal exemplarisch die aktuellen Daten der Kundenzufriedenheitsanalyse. Hier sind wir sehr stolz darauf, dass sich der Gesamtindex in den letzten Jahren deutlich entwickelt hat, die Zufriedenheitsbasis unserer Mitarbeiter ist weit über dem Benchmark. Das bildet für uns in der Tat - das ist kein Lippenbekenntnis, das zeigen die Werte auch - die Grundlage für Leistung.

Wenn wir auf das Nachhaltigkeitsdreieck schauen, auf das Thema soziales Gleichgewicht, so ist das eine sehr komplizierte Folie. Ich will sie versuchen einfach zu machen.

Auf der linken Seite das soziale Gleichgewicht mit der Frage der sozialen Quartiersentwicklung. Wenn wir über Quartiersmanagement, Sozialmanagement und auch vor allem die Partnerkommunikation in den Quartieren sprechen, so ist das etwas, das wir uns unbedingt, wie ich finde, weil es fast ein Alleinstellungsmerkmal ist, aufrechterhalten müssen, dass wir in der Lage sind, auch umfangreiche Prozesse in den Quartieren mit zu moderieren. Und wenn wir an unsere komplexe und große Einzelfallhilfe und unser Konfliktmanagement, was wir anbieten, unsere Mietschuldnerberatung denken, so sind das auch Themen, die Sie bei anderen Wohnungsunternehmen sicherlich suchen. Wir leisten uns dafür eigene Ressourcen, fünf Mitarbeiter allein im Sozialmanagement, und wir glauben, das ist gut investiert. Weil wir uns natürlich als Unternehmen auch durch die unterschiedlichen Produktgruppen, die wir anbieten, wo wir übergeordnet soziologisch das schon so definieren, dass wir sagen, die Heterogenität gibt dann auch Stabilität. Aber sie ist natürlich nicht nur konfliktfrei. Das gehört zur Wahrheit auch dazu. Und alle von Ihnen kennen sicherlich unser Papier früher zur Strukturverbesserung, heute zur Quartiersentwicklung, die Aufsichtsräte kennen auch den Bericht Sozialmanagement. Ich glaube, Sie wissen, wovon ich spreche.

Auf der anderen Seite ist das Thema bezahlbarer Wohnraum. Hier haben wir uns ja dazu verpflichtet, und das ist völlig klar und für mich fast keine Erwähnung wert, dass wir keine Belegungsbindung vorzeitig ablösen. Vielmehr noch, wir versuchen 100 % der auslaufenden Wohnungen, die aus der Bindung auslaufen, eben auch eine weitere Belegungsbindung aufzuerlegen, also das Landeswohnraumförderungsprogramm da zu nutzen. Zur Wahrheit gehört an der Stelle auch, dass uns das in knapp unter 50 % gelingt. Warum? Weil die Mieter, die zum Zeitpunkt des Bindungsauslaufs in den Wohnungen sind, zu - im Moment, in den letzten 4 Jahren waren das 53 % - nicht die Vorgaben des Landeswohnraumförderungsgesetzes erfüllen. Sie sind also entweder dem sozialen Status der Einkommensgrenze entwachsen oder wohnen vielleicht in einer Wohnung, die zu groß ist, weil sich die Familiensituation verändert hat. So kommt es zu dieser Quote. Überall dort, wo es geht, machen wir es natürlich.

Dann haben wir uns natürlich zum Ziel gesetzt, die Wohnungen im Vergleich auch zum Mittelwert des Mietspiegels - ich will ganz klar sagen, dass der Mittelwert des Mietspiegels nicht die Neuvermietungsmiete in Stuttgart darstellt -, dass wir uns trotzdem diesen Benchmark geben, den Mittelwert des Mietspiegels. Und da wollen wir 20 % drunter sein. Und wenn man jetzt den Antrag zu den Miethöhen noch mal zur Seite nimmt und versucht, das mal zu monetarisieren, wenn wir jetzt nicht 20, sondern 30 % unter dem Mietspiegel dauerhaft nehmen würden, dann muss man sich ja darüber unterhalten, wie viele Euro machen denn diese 10 % aus? So ist das ein Ertragspotenzial, das uns entgeht, pro Jahr von knapp 15,5 Mio. €. Wenn ich das jetzt mal auf zehn Jahre hochindexiere mit unterstellten Mietsteigerungen, dann komme ich auf knapp 180 Mio. € weniger Ertragsmöglichkeiten. Und wenn ich das jetzt nehme bei der Frage, wie müssen Investitionen finanziert werden, wenn ich das als Eigenkapitalgrundlage nehme, weil, diese Mieten sind ja nicht nur auf dem Papier Ertrag, sie sind ja auch tatsächlich Liquidität, dann könnte ich damit knapp für 900 Mio. € investieren. Das sind nach heutigen Baukosten knapp 2.500 bis 2.700 Wohnungen. Um das mal plastisch zu machen in einer einfachen Musterrechnung, was bedeutet das.

Und der zweite Punkt, den ich gelesen habe, ist, dass wir für 10 % der Wohnungen definieren sollen, dass sie 50 % unter dem Mittelwert des Mietspiegels liegen dauerhaft. Und ich glaube, man hat sich daran angenähert, wenn man über diese Frage spricht, wie definiert man diese Frage, indem man sich unser Mietencluster wahrscheinlich angeguckt

hat. Finde ich auch total legitim. Wenn wir auf unsere einzelnen Mietcluster schauen, so sind wir fast bei diesem Wert aktuell. Was es meines Erachtens - und erlauben Sie mir diese Bewertung - außer Acht lässt, ist, dass gerade diese Wohnungen, die so zwischen 5 € und 5,20 € liegen, manchmal sogar darunter, das sind zu 95 % Wohnungen, die in der Stuttgarter Satzung bereits fixiert sind. Das sind nämlich zu 95 % öffentlich geförderte Wohnungen, die in diesem Mietsegment sind. Jetzt muss man sich Folgendes vorstellen: Die unterliegen einer festen Mietpreisbeschränkung. Das ist festgelegt. Das steht im Bewilligungsbescheid, im Förderbescheid, auf Basis des Landeswohnraumförderungsgesetzes sind diese Mieten sozusagen fixiert, inklusive übrigens auch der Steigerungsraten. Und jetzt würden wir sozusagen Folgendes machen, wir würden von oben noch mal diese Wohnungen zusätzlich beschränken, indem wir sagen, unabhängig davon, wie wir diese Wohnungen auch mal auf 5,40 € oder 5,60 € erhöhen könnten, das gibt das Landeswohnraumförderungsgesetz her, die bleiben bei 50 %. Und ich muss einfach sagen, dass mir diese zusätzliche Fixierung gerade dieser Wohnungen, die bereits einer klaren Mietpreisregulierung unterliegen sind, dass mir das sozusagen im ersten Moment nicht verständlich ist, weil gerade bei diesen Wohnungen völlig klar ist, wie die auch von uns zu kalkulieren sind. Da sind wir überhaupt nicht frei, ja? Da unterliegen wir Beschränkungen. Insofern habe ich diese zusätzliche Fixierung dieser 10 % an der Stelle einfach vielleicht intellektuell nicht nachvollziehen können.

Schauen wir auf die Klimaziele, und ich werde auch gleich noch auf einer Folie genauer sagen, wie wir bewerten, welcher Ambition wir unterlegen sind. Also hier haben wir auch gelesen, dass 100 % unserer Dächer mit Photovoltaik belegt werden sollen, immer wenn es möglich ist. Da können wir glaub ich einen Haken dranhaken, weil, das ist natürlich unser Ziel, überall wo möglich, kommt Photovoltaik aufs Dach, ist fester Bestandteil unserer Klimastrategie. Steht übrigens auch in unserem aktuellen CSR-Bericht, da ist unsere Klimastrategie abgedruckt, auch nachzulesen bei uns auf der Website. Und wenn man jetzt auf die Reduktionszahl schaut von 35 bis 40 %, dann will ich mal mit dieser Folie weitermachen, dann fragt man sich im ersten Moment, ja warum sind das nicht 50 %? Und wie kommen die überhaupt auf 40 %? Der Ursprung unserer Gedanken war der Weltklimavertrag von Paris, also die Erwärmung mindestens kleiner als 2 °C zu halten, möglichst nicht höher als 1,5 °C. Da gibt es einen sogenannten IPCC-Sonderbericht, der nennt sich 1,5 °C globale Erwärmung. Und da haben wir Folgendes gemacht: Da haben wir diese konkreten Emissionseinsparziele versucht zu übersetzen in den Gebäudesektor, haben uns diese sehr ambitionierten Ziele in einem Zielkorridor vorgegeben und haben das Ganze dann mit konkreten Maßnahmen unterlegt. Weil, Sie brauchen nicht nur ein Ziel, also nicht nur das Ziel 2050 und 2030, sondern Sie müssen vor allem einen Maßnahmenpfad haben, wie Sie dort hinkommen. Also inklusive wieder der Finanzierungsfähigkeit, inklusive der Frage, wie Sie das auch praktisch umsetzen.

Ich will das nicht verschweigen, das wissen Sie alle, dass es ja nicht selten auch Widerstand gegen unsere energetischen Modernisierungen gibt, übrigens auch hier, in Teilen des Gemeinderates auch immer wieder polarisierend diskutiert, was ich erst mal grundsätzlich nachvollziehen kann. Alles, was man macht, kann auch Diskussionen auslösen und kann aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet werden. Insofern finde ich das auch gar nicht schlimm. Man muss aber als Hintergrund auch sich vergegenwärtigen, dass wir für diese Erreichung der Sanierungsziele schon eine Sanierungsrate von 3 % brauchen. Und was wir vor allem brauchen, und das ist glaub ich noch viel wichtiger, insofern rennen Sie bei uns mit der Frage der Nahwärmekonzeption offene Türen ein. Die Kernfrage ist nur, ob das in unsere Strategie gehört, weil das in der Tat nur zum geringen Teil von uns tatsächlich zu bewerkstelligen ist. Nämlich immer dann, wenn wir

ganze Quartiere determinieren können und wenn wir ganze Quartiere auch bestimmen können, die Versorgung. Aber wir brauchen natürlich in Stuttgart, wenn wir über Klimaneutralität sprechen, einen Ansatz einer Musterinfrastruktur für Wärme im Jahr 2035, im Jahr 2040. Und das Klimaschutzgesetz Baden-Württemberg gibt ja auch diesen sogenannten Wärmeplan, ich glaube für 2023, verpflichtend vor. Ich glaube auch, dass das der Kern vom Kern der zukünftigen Überlegungen ist. Da hängen wir enorm dran.

Und wenn wir einmal auf unsere Infrastruktur schauen, dann ist es klar, dass wir mit nahezu allen Objekten bei uns - wir sind übrigens mehrheitlich gasversorgt, was die Zentralheizungen angeht - in der Zukunft natürlich angewiesen sind, dass die Fernwärme eine "grüne" Fernwärme ist. Dann sind wir auf grüne, wie es hier auch richtig beschrieben ist, Nahwärmekonzepte angewiesen, ca. 25 % des Neubaus und der sanierten Objekte müssen mit solchen Konzepten unterlegt sein. Das können kombinierte Luft-Wärmepumpen-Systeme sein, das können Solarthermie-Anlagen sein, das können unterschiedlichste Nahwärmekonzepte sein, die eben fossilfreie Energie zur Verfügung stellen. Übrigens machen wir das grad schon dort, wo wir es können. Wenn wir auf die Böckinger Straße schauen, dort haben wir ein klassisches grünes Nahwärmekonzept, das ist ein kombiniertes, so ein kaskadiertes Luft-Wärme-System, wo wir eine zentrale Luft-Wärmepumpe haben, und dann haben wir in den einzelnen Objekten noch mal zusätzlich unterstützende. Das ist aufeinander aufgebaut. Das ist ein klassischer Punkt, der hier auch angesprochen und gemeint ist. Was will ich aber damit sagen? Dass wir im Moment, das wäre einfach unseriös, gar nicht sagen können, wir können unsere Klimaziele, die Klimaneutralität von 2050 einfach auf 2040 oder 2030 vorverlagern, wenn wir diese Wärmediskussion nicht auf der anderen Seite führen. Und wenn wir das ernst meinen, und wir meinen es sehr ernst, dann müssen wir für uns natürlich auch definieren, wo sind unsere Grenzen und wo sind letztendlich auch die Potenziale dieser gesamten Entwicklung.

Das Thema Warmmietenneutralität ist etwas, das liest man ja immer wieder, und ich glaube, da sind sich nun wirklich auch alle Fachleute einig, dass das Thema Warmmietenneutralität in allen Musterrechnungen theoretisch auf dem Weg zur Klimaneutralität nicht möglich ist. Das bedeutet, wenn man warmmietenneutral für die Mieter agieren will, muss man das ausgleichen. Also da gibt es eine Finanzierungslücke, die muss man ausgleichen. Die liegt bei uns bei ca. 10 Mio. € pro Jahr. Wir haben das mal errechnet. Es gibt eine aktuelle Studie vom Prof. Bienert, übrigens ist die gemeinsam erstellt worden vom Deutschen Mieterbund und vom Deutschen Verband für Wohnungswirtschaft. Die gehen von einer Finanzierungslücke für diesen warmmietenneutralen Ansatz von 25 Mrd. € für Deutschland aus. Wenn man das runterrechnet auf die SWSG, kommen wir zu 10 Mio. €. Für sich kann man sich fragen, ist das ein strategisches Ziel, warmmietenneutral zu sein? Meines Erachtens wird daraus ein strategisches Ziel, wenn man das mit einem konkreten Klimaziel verbindet. Weil, Warmmietenneutralität können Sie natürlich auch wie einen Standard steuern, indem Sie mit dem Standard runtergehen oder indem Sie andere Ziele außer Acht lassen. Das muss natürlich zusammengefasst werden. Also ein strategisches Ziel ist es meines Erachtens nur, wenn man das verbindet mit der Frage eines konkreten Klimapfads. Für sich ist die Warmmietenneutralität für mich noch kein strategisches Ziel im Sinne der Erreichung der Klimaziele. Wir reden ja immer vom gleichschenkligen Dreieck, das ist halt eine Seite des Dreiecks, und wir müssen einen nachhaltigen Ansatz schon auch auf alle Seiten machen.

Hier noch mal ganz konkret, was haben wir uns in den einzelnen Segmenten vorgenommen. Auch hier heißt es ja manchmal, geht da nicht noch ein bisschen mehr? Da muss

man sagen, wenn wir das schaffen, was wir uns hier vorgenommen haben bis 2030, dann sind wir eines der wenigen Unternehmen in Deutschland, das muss ich einfach so sagen, die sich diese konkreten Ziele vorgenommen und auch dann erreicht haben und eine realistische Chance haben, klimaneutral zu werden. Ich glaube, das ist das, was Sie zum jetzigen Zeitpunkt auch erwarten sollten, dass wir uns auf den Klimapfad machen. Das haben wir versucht zu tun, sodass wir in den einzelnen Segmenten, von der energetischen Sanierung über Neubau, über auch die Frage, wie effizient ist eigentlich unser Heizanlagenbetrieb, wir dann zu dem Ziel kommen.

Damit will ich es auch jetzt im Schnelldurchlauf bewenden lassen. Ich habe versucht klarzumachen, dass wir versuchen, im nachhaltigen Aspekt alle Seiten des gleichschenkligen Dreiecks zu beachten. Und das, was wir überblicken können, versuchen auch vernünftig und unternehmerisch in einen Planungsansatz zu versetzen. Vielen Dank."