

IN SUMME

→ **nachhaltig**

EFFIZIENT
ÖKOLOGISCH
SOZIAL



ÜBER DIESEN **BERICHT**

Mit dem vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht stellt die SAGA Unternehmensgruppe ausführlich und systematisch ihre wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Leistungen dar. Der Bericht orientiert sich im Kern an den vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen empfohlenen Kennzahlen. Die im Weiteren dargestellten Kennzahlen beziehen sich zentral auf das Geschäftsjahr 2018. Weiter zurückliegende Geschäftsjahre wurden genutzt, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Wo geboten, wurden darüber hinaus auch aktuelle Zahlen aus dem laufenden Geschäftsjahr 2019 hinzugezogen.

Der Bericht orientiert sich an den Vorgaben des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) und den branchenspezifischen Ergänzungen des GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen.

Hinweis: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Es sind stets Personen jedes Geschlechts gleichermaßen gemeint.

UNTERNEHMEN

UNSER SELBST- VERSTÄNDNIS

Die SAGA Unternehmensgruppe versteht sich angesichts ihrer fast 100 Jahre alten Geschichte sowie aus ihrem tradierten Selbstverständnis heraus als nachhaltige Quartiersentwicklerin und verfolgt deswegen schon ganz grundsätzlich einen nachhaltigen Ansatz. Im Rahmen des SAGA-Geschäftsmodells geht es darum, Zielkonflikte zu lösen. Diese entstehen beispielsweise, wenn mietpreisgedämpft und gleichzeitig nach neuesten ökologischen Standards und mit höchster architektonischer Qualität gebaut werden soll. Unterschiedliche Interessen müssen dabei möglichst in Einklang gebracht werden. Im Kern lautet das Ziel, weiterhin bezahlbare Mieten für kleine und mittlere Einkommen zu garantieren, wirtschaftlich zu handeln und dabei den gebotenen Klimaschutz nicht zu vernachlässigen. Der SAGA-Konzern handelt „in Summe nachhaltig“: Seine Nachhaltigkeit ist im Geschäftsmodell verankert und entsteht aus der Kombination der verschiedenen strategischen Bausteine, die im Folgenden beschrieben sind.

ÖKONOMIE

ÖKOLOGIE

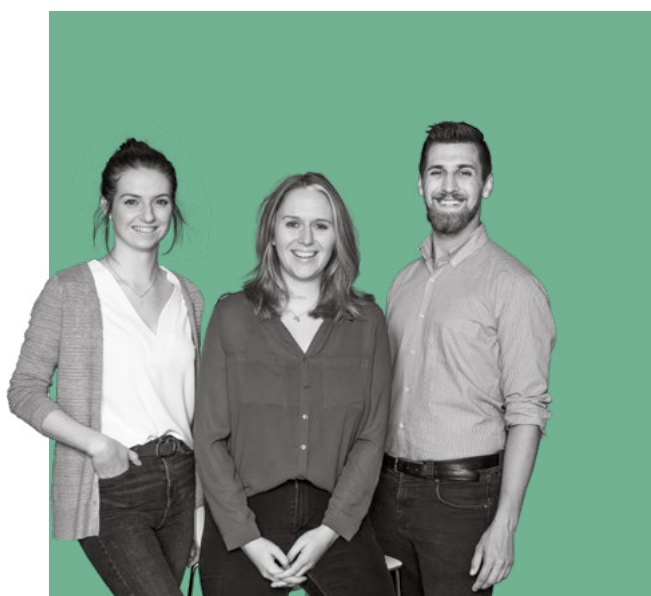
**STADTENTWICKLUNG
UND GESELLSCHAFT**

MITARBEITER

INHALTE



VORWORT
SIEHE S.04 →



SELBSTVERSTÄNDNIS

06

Als städtischer Konzern verfolgt die SAGA eine ausgewogene Wachstumsstrategie zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, des sozialen Ausgleichs in den Wohnquartieren und zugleich des Klimaschutzes.



UNTERNEHMEN

12

Die SAGA Unternehmensgruppe ist mit mehr als 134.000 Wohnungen Deutschlands größtes kommunales Wohnungsunternehmen.

ÖKONOMIE



23

ÖKOLOGIE



35

STADTENTWICKLUNG
UND GESELLSCHAFT



45

MITARBEITER



55



IMPRESSUM

SIEHE S. 63 →

IN SUMME

nachhaltig

SIEHE S. 62 →

IN SUMME NACHHALTIG

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

die SAGA Unternehmensgruppe bietet 270.000 Menschen ein Zuhause. Mit rund 970 Mitarbeitern bewirtschaftet unser Konzern mehr als 134.000 Wohnungen. Daraus erwächst eine große Verantwortung gegenüber den Mietern sowie der Stadt Hamburg als Gesellschafterin. Unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und unser Engagement für den sozialen Ausgleich in den Quartieren sind untrennbar miteinander verknüpft und Voraussetzung dafür, soziale und städtebauliche Entwicklungsprozesse positiv zu gestalten sowie den gebotenen Klimaschutz mit Nachdruck voranzutreiben. Es ist unser Selbstverständnis als Bestandhalterin, darauf zu achten, das jeweilige Wohnumfeld und das nachbarschaftliche Miteinander über vielfältige Aktivitäten und Förderungen aktiv zu stärken und zu stützen.

Die SAGA handelt und wirtschaftet auf Basis ihrer fast 100-jährigen Unternehmensgeschichte aus Überzeugung und Erkenntnis nachhaltig. Nachhaltigkeit entsteht dabei in Summe aus dem Zusammenspiel vieler interner wie externer Faktoren und Handlungsansätze. Die SAGA Unternehmensgruppe geht dabei strategisch und ganzheitlich im Sinne eines intelligenten Zusammenspiels von ökologischen, sozialen, gesellschaftlichen und ökonomischen Handlungsfeldern vor.

Wir freuen uns vor diesem Hintergrund, Ihnen den zweiten SAGA-Nachhaltigkeitsbericht vorzulegen. Dieser fokussiert allgemeine und besondere Nachhaltigkeitskennzahlen sowie ausgewählte Aspekte und Projekte in ökonomischer, ökologischer, sozialer wie gesellschaftlicher Hinsicht. Er gibt Auskunft über die Ziele, Strategien, Maßnahmen und Aktivitäten des SAGA-Konzerns in den Feldern Unternehmen und Compliance, Ökonomie, Ökologie, Stadtentwicklung und Gesellschaft sowie Personalmanagement. Der vorliegende Bericht soll Entwicklungslinien und Schwerpunkte aufzeigen. Er wendet sich an die interessierte Öffentlichkeit, an die Vertreter von Politik, Verwaltung und Wohnungswirtschaft, an unsere Gesellschafterin, unsere Geschäftspartner, unsere Mitarbeiter sowie natürlich an unsere Kunden. Bei der Erstellung haben wir uns eng an den Leitlinien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex orientiert.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!



Dr. Thomas Krebs **Wilfried Wendel**
Vorstand und Geschäftsführung



MIT GUTEM BEISPIEL VORANGEHEN

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

mit ihren über 134.000 Wohnungen und einer Durchschnittsmiete von 6,64 Euro pro Quadratmeter sorgt die SAGA für Stabilität auf dem Hamburger Wohnungsmarkt. Bei unserem ambitionierten Wohnungsbauprogramm – jedes Jahr 10.000 neue Wohnungen zu genehmigen – unterstützt sie uns mit 2.000 Neubauwohnungen. Zudem zeigen die Planungen für das SAGA-Systemhaus, wie man Baukosten senken, Planungs- und Genehmigungsverfahren vereinfachen und nicht geförderte, aber trotzdem bezahlbare Wohnungen bauen kann.

Ihrer Verantwortung als Bestandshalterin wird die SAGA gerecht, indem sie sich mit hohen Investitionen um den guten Zustand ihrer Wohnungen kümmert. Dies ist möglich, weil sie ein Unternehmen mit einer stabilen finanziellen Grundlage ist. Zum nachhaltigen Wirtschaften gehört für mich gleichermaßen, dass sich die SAGA im Sinne ihrer Mieterinnen und Mieter um dauerhaft sozial verträgliche Mieten kümmert. Auch der Einsatz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Quartieren und in den Geschäftsstellen für den sozialen Ausgleich und das nachbarschaftliche Miteinander ist an dieser Stelle hervorzuheben.

In Sachen Klimaschutz geht die SAGA mit gutem Beispiel voran: Zwischen 1990 und 2018 hat sie die vom gesamten Wohnungsbestand verursachten CO₂-Emissionen für das Heizen um etwa 60 Prozent verringert. Auch beim Personalmanagement erreicht die SAGA Spitzenwerte: Der Gender-Pay-Gap, also der Unterschied in den Verdiensten von weiblichen und

männlichen Beschäftigten, lag 2018 bei nur 2,4 Prozent. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte betrug 40 Prozent.

Ich freue mich, dass Hamburg mit seinem städtischen Wohnungsunternehmen ein so verlässlicher und engagierter Partner bei der Gestaltung des Wohnungsmarktes zur Seite steht, und hoffe, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

Eine interessante Lektüre des vorliegenden Berichts wünscht Ihnen

Dorothee Stapelfeldt

Dr. Dorothee Stapelfeldt

Vorsitzende des Aufsichtsrates

Senatorin für Stadtentwicklung und Wohnen
der Freien und Hansestadt Hamburg



SELBSTVER- STÄNDNIS

- 07 Unser Selbstverständnis
- 07 Veränderungen anstoßen
- 08 Gut beraten
- 09 Umweltbewusst unterwegs
- 10 Sonnenenergie nutzen
- 10 Nachhaltigkeit – der Weg ist das Ziel

JULIA FASS, ALENA KASSDORF UND
JÖRN-CHRISTOPHER KERKAU (v.l.n.r.)

Angehende Immobilienkaufleute im 2. Ausbildungsjahr,
Team Nachhaltigkeitsprojekt



UNSER SELBSTVERSTÄNDNIS

Die SAGA Unternehmensgruppe gibt rund 270.000 Hamburgern ein Zuhause. Die Umsetzung einer nachhaltigen, qualitativen Wachstumsstrategie zur Sicherung der **wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit** und der **soziale Ausgleich** in den Wohnquartieren sind dabei kein Widerspruch, sondern bedingen einander. Nachhaltigkeit prägt unser Kerngeschäft – im eigenen Handeln und in der Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter der SAGA Unternehmensgruppe



MEHR ALS **100** NACHHALTIGE ALTERNATIVEN FÜR VERSCHIEDENE BÜROARTIKEL

tragen auch im Kleinen dazu bei, umweltfreundlich und nachhaltig zu agieren. **Ihnen sind diese kleinen Bausteine wichtig – aus Überzeugung.** Nachhaltiges Handeln ist nie Selbstzweck, es treibt uns in allen Abteilungen um und durchdringt unser gesamtes Unternehmen. Wir möchten **mit gutem Beispiel vorangehen** und im Einklang mit unseren Überzeugungen handeln.

WIR SETZEN KÜNFTIG NOCH STÄRKER AUF **ÖKOLOGISCHE ALTERNATIVEN** UND REDUZIEREN KONTINUIERLICH PLASTIKVERPACKUNGEN UND -ARTIKEL.

VERÄNDERUNGEN ANSTOSSEN

Der Nachwuchs der SAGA Unternehmensgruppe ist in besonderem Maße für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert. So haben im Rahmen eines Projekts Auszubildende die **Büro- und Werbeartikel** der SAGA unter die Lupe genommen. Dabei haben sie sich die Frage gestellt, wo Verbräuche wie reduziert und Materialien durch plastikfreie Alternativen ersetzt werden können. Als Ergebnis des Projekts wurden **mehr als 100 verschiedene Büroartikel umgestellt** und, wenn möglich, durch **plastikfreie**, in anderen Fällen durch **recycelte oder wiederverwertbare Produkte** ersetzt. Die lange Liste umfasst unter anderem Lineale und Stifte aus Holz, Haftnotizzettel und Register aus Papier, Locher und Textmarker aus nachwachsenden Rohstoffen sowie Müllbeutel aus Maisstärke.

Dieses Bewusstsein tragen wir auch nach außen: Daher verzichten wir bei Mieterfesten oder Mietergeschenken ebenfalls möglichst auf Plastik. In der Konsequenz ging dies einher mit dem Verzicht auf Luftballons bei Mieterfesten und Veranstaltungen. Bunt bleibt es dennoch, denn unser Tochterunternehmen **ProQuartier** (→s. Kapitel **Stadtentwicklung und Gesellschaft**) hat bereits für viele Produkte gute Alternativen, wie Trinkbecher aus Maisstärke, gefunden.

GUT BERATEN

Eine tragende Säule der SAGA Unternehmensgruppe und ihrer dezentralen Organisation sind die **residenten Hauswarte**. Unsere Hauswarte sind vor Ort in den Quartieren unterwegs und direkte **Ansprechpartner für unsere Kunden**. Sie zeigen Eigeninitiative, sind Dienstleister, Zuhörer und stehen mit Rat und Tat zur Seite. Bewusst haben wir uns gegen ein externes Facility-Management entschieden. Auch das ist für uns Nachhaltigkeit, denn so kennen unsere Kollegen ihre Bestände und die Menschen, die hier wohnen, ganz genau.

Wir möchten, dass sich die Mieter der SAGA gut aufgehoben fühlen und wissen, an wen sie sich bei Fragen wenden können. Unsere rund 230 Hauswarte sind aber nicht nur „Kümmerer“ im Quartier und beheben beispielsweise kleine Schäden, sie sind gleichzeitig **Energieberater** und helfen Mietern, **Strom, Warmwasser und Heizenergie einzusparen**. So tragen sie nicht

nur zur finanziellen Entlastung der Kunden bei, sondern auch zur Verringerung von CO₂-Emissionen. Die SAGA-Hauswarte sind Quartiersmanager mit Herz, ganz im Sinne eines gelebten Miteinanders in der Nachbarschaft, und haben einen entscheidenden Anteil daran, unser soziales und gesellschaftliches Selbstverständnis in Hamburg mit Leben zu füllen.

**TÜR AN TÜR WOHNEN
UNSERE MIETER MIT
IHREN HAUSWARTEN.
DAS SCHAFFT VERTRAU-
EN UND KURZE WEGE.**



In den Grindelhochhäusern zu Haus: Unser Hauswart Hüseyin Göncü im Gespräch mit einer Kundin.

UMWELTBEWUSST UNTERWEGS

Die Bestände der SAGA Unternehmensgruppe sind über das gesamte Stadtgebiet verteilt. Dem tragen wir Rechnung, indem wir mit **18 Geschäftsstellen in den Quartieren** vertreten sind. Das bedeutet, dass regelmäßig Wege innerhalb Hamburgs zurückgelegt werden müssen. Seit 2014 besteht der Pool an Fahrzeugen für diese betrieblichen Fahrten ausschließlich aus elektrisch betriebenen PKW. Aktuell stehen den Mitarbeitern **elf E-Smarts** zur Verfügung. Zusätzlich wurde ein elektrisch betriebenes Monteursfahrzeug beschafft. Mit diesen Fahrzeugen wurden 2018 rund **100.000 Kilometer** zurückgelegt. Weitere bislang noch nicht emissionsfreie Dienstfahrzeuge werden im laufenden Jahr 2019, wenn möglich,

auf Hybridfahrzeuge umgestellt, um so zusätzliche Einsparungen zu erzielen. Wir unterstützen es, wenn unsere Mitarbeiter auch im Privaten und auf dem Weg zur Arbeit Emissionen vermeiden. Daher beteiligen wir uns mit einem Zuschuss an den Kosten des HVV-ProfiTickets. Ein Drittel unserer Mitarbeiter nutzt dieses Angebot. Zudem stellen wir sowohl unseren Mitarbeitern in den Geschäftsstellen als auch unseren Hauswarten seit vielen Jahren Dienstfahrräder zur Verfügung.

-15,3 %
CO₂-EMISSIONEN UNSERER FAHRZEUGFLOTTE SEIT 2014

Viele unserer Bestände sind weitläufig – und Parkplätze in der Innenstadt oft rar. Deshalb hat die SAGA Unternehmensgruppe als weiteren Baustein der nachhaltigen Mobilität 2017 **zwölf Pedelects für Hauswarte** angeschafft. Mit diesen lassen sich die Höhen der Stadt nahezu mühelos erklimmen und auch das Parkplatzproblem lässt sich umgehen.

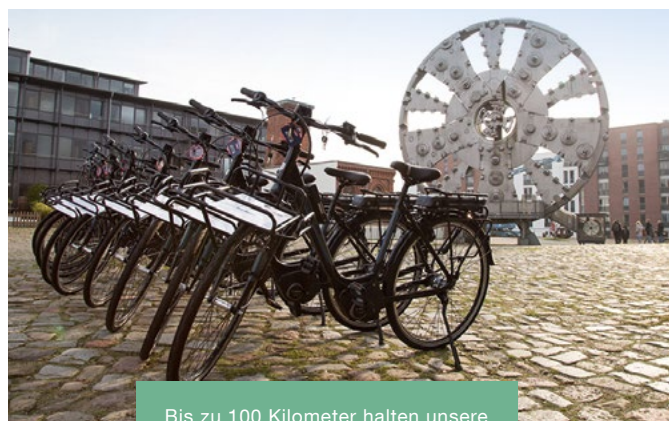


Mit diesen E-Smarts können die Mitarbeiter der SAGA Unternehmensgruppe dienstliche Fahrten zurücklegen.



ENTWICKLUNG CO₂-AUSSTOSS (in g/km)

	2014	2018	Veränderung in %
CO ₂ -Emissionen	111,00	94,00	-15,3
Flottendurchschnitt pro Fahrzeug	80,81	62,19	-23,0



Bis zu 100 Kilometer halten unsere Pedelects durch, bevor ihre Akkus wieder an den Strom müssen.



SONNENENERGIE NUTZEN

Auf dem Dach des 2004 bezogenen, zentralen Bürogebäudes in Hamburg-Barmbek erzeugt eine **Photovoltaikanlage** Strom. Dieser wird ausschließlich innerhalb des Unternehmens genutzt. Die **145 Module mit einer Leistung von je 275 Watt** versorgen unter anderem die E-Fahrzeugflotte der SAGA, die somit **komplett CO₂-neutral** unterwegs ist. Auch bei der externen Stromversorgung setzen wir auf erneuerbare Energien und beziehen 100 Prozent Ökostrom.

NACHHALTIGKEIT – DER WEG IST DAS ZIEL



Wir wollen kontinuierlich nachhaltiger werden. Um weitere Produkte und Prozesse innerhalb des Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen, haben im Jahr 2019 zwei Auszubildende an der **Qualifizierung zum „Energie-Scout“ der Handelskammer Hamburg** teilgenommen. Das Programm wird als Teil der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz seit 2016 auch in Hamburg angeboten. Es besteht aus mehreren Workshops, in denen die Auszubildenden das notwendige **Handwerkszeug** erlernen, um in ihrem Unternehmen **Einsparpotenziale zu erkennen und konzeptionell anzugehen**.

Unsere Energie-Scouts widmen sich der Einsparung ungenutzter Energie durch Reduzierung der Funktionszeiten von Lichtquellen und elektronischen Geräten sowie die Anpassung an die Betriebszeiten.

Um darüber hinaus die aktive Teilhabe aller Mitarbeiter zu fördern, werden Nachhaltigkeitsthemen in einem gesonderten Bereich in unserem Social Intranet aufbereitet. Dort ist es möglich, sich zu informieren und Anregungen und Ideen einzubringen.

SELBST- VERSTÄNDNIS

AUCH ÜBER DEN OFFIZIELLEN PROJEKTZEITRAUM HINAUS HABEN SICH UNSERE **AUSZUBILDENDEN** DEM THEMA **NACHHALTIGKEIT VERSCHRIEBEN**. BEREITS IN PLANUNG FÜR DAS JAHR 2020 IST EINE KOOPERATION MIT DER STADTREINIGUNG, UNTER ANDEREM IM RAHMEN DER AKTION „**HAMBURG RÄUMT AUF**“.

**IMMO BUTHMANN,
JANINA KUMLEBEN UND
HANNA BEHN (v.l.n.r.)**

Angehende Immobilienkaufleute im 2. Ausbildungsjahr,
Team Nachhaltigkeitsprojekt



UNTERNEHMEN

- 13 Über die SAGA Unternehmensgruppe
- 15 Leitbild und Umbenennung in SAGA Unternehmensgruppe
- 16 Das SAGA-Netzwerk
- 17 Ausblick: „SAGA 2030“ – Grundzüge der neuen Unternehmensstrategie
- 18 Compliance

DR. THOMAS KREBS
Vorstandssprecher

GABY LOHSE-KÜHL
Generalbevollmächtigte

SABINE BORMANN
Generalbevollmächtigte

WILFRIED WENDEL
Vorstand



ÜBER DIE SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE

Die wohnungspolitische DNA der SAGA Unternehmensgruppe basiert auf fast 100 Jahren Erfahrung. Hamburgs große Vermieterin steht für eine sichere und sozial verantwortliche Versorgung unterer und mittlerer Einkommenschichten mit Wohnraum. Sie ist Garant einer nachhaltigen und ganzheitlichen Quartiersentwicklung und sichert stabile und lebenswerte Nachbarschaften. Die SAGA wirkt mit ihrer Mietpolitik gemeinsam mit den Hamburger Genossenschaften dämpfend auf den angespannten Hamburger Mietwohnungsmarkt. Darüber hinaus leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Unterbringung von Geflüchteten und vordringlich Wohnungssuchenden im Rahmen des sogenannten Kooperationsvertrages mit der Stadt Hamburg sowie durch ihre Neubauanstrengungen.

Die SAGA ist heute Deutschlands größtes kommunales Wohnungsunternehmen. Mehr als 134.000 Wohnungen und 1.500 Gewerbeobjekte verleihen ihr eine herausragende stadtentwicklungspolitische Rolle, die gleichzeitig eine große soziale Verantwortung mit sich bringt. Herzstück des Konzerns sind die dezentral organisierten Geschäftsstellen im gesamten Hamburger Stadtgebiet. Unmittelbare Unterstützung kommt von den mehr als 230 residenten Hauswarten als direkten Ansprechpartnern vor Ort. Zum Konzern gehört darüber hinaus eine Reihe von Tochterunternehmen wie zum Beispiel die **CHANCE** (→ s. Kapitel **Mitarbeiter**), die die Organisation und Betreuung der rund 70 Hausbetreuerlogen in Großwohnsiedlungen sicherstellt, sowie die **ProQuartier Hamburg** (→ s. Kapitel **Stadtentwicklung und Gesellschaft**), die mit ihrer vernetzten Stadtteilarbeit für viele positive Impulse in den Quartieren sorgt. Nicht zuletzt ist die SAGA Unternehmensgruppe bundesweit einer der größten Ausbildungsbetriebe für Immobilienkaufleute. Zum 31. Dezember 2018 beschäftigte der SAGA-Konzern 970 Mitarbeiter.

DIE **BALANCE** ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHKEIT UND SOZIALER VERANTWORTUNG GARANTIERT FÜR DEN **ERFOLG DER SAGA** ALS VERMIETERIN UND BESTANDSHALTERIN.

KONZERN-KENNZAHLEN

IN MIO. EURO	2018	2017	2016
Bilanzsumme	4.622,1	4.219,2	4.054,2
Umsatzerlöse	980,6	948,4	922,5
Anlagevermögen	4.287,7	3.915,3	3.752,0
Eigenkapital	1.942,0	1.791,1	1.644,3
Eigenkapitalquote in Prozent	42,0	42,5	40,6
Jahresüberschuss (EAT)	205,8	202,8	150,0
Cashflow	319,6	312,0	270,0
EBT	271,8	266,2	199,3
EBIT	322,1	321,6	263,8
EBITDA	434,1	429,4	374,2
Bauinvestitionen	471,8	387,4	375,0
Zahl der Mitarbeiter (per 31.12.2018)	970	941	921
Mietwohnungen	134.458	132.592	132.511
davon öffentlich gefördert	30.186	29.423	32.258
davon frei finanziert mit Preisbindung	6.550	7.116	7.826
davon frei finanziert	97.722	96.053	92.427
Nettokaltmieten Ø Euro / m² / Monat	6,64	6,44	6,33
Öffentlich gefördert	5,91	5,87	5,76
Frei finanziert	6,86	6,63	6,53



Die SAGA Unternehmensgruppe gehört zu 100 Prozent der Freien und Hansestadt Hamburg (s. Grafik S. 16). Die Bilanzsumme des SAGA-Konzerns lag zum Stichtag 31. Dezember 2018 bei rund 4,6 Mrd. Euro bei einem Cashflow von rund 320 Mio. Euro. **Der Jahresüberschuss betrug 205,8 Mio. Euro nach Steuern, der Umsatz lag bei 980,6 Mio. Euro, die Höhe der Bauinvestitionen bei rund 472 Mio. Euro.** Im Geschäftsjahr 2018 wurden zudem mehr als 2.000 Baubeginne und rund 1.000 Baufertigstellungen realisiert.

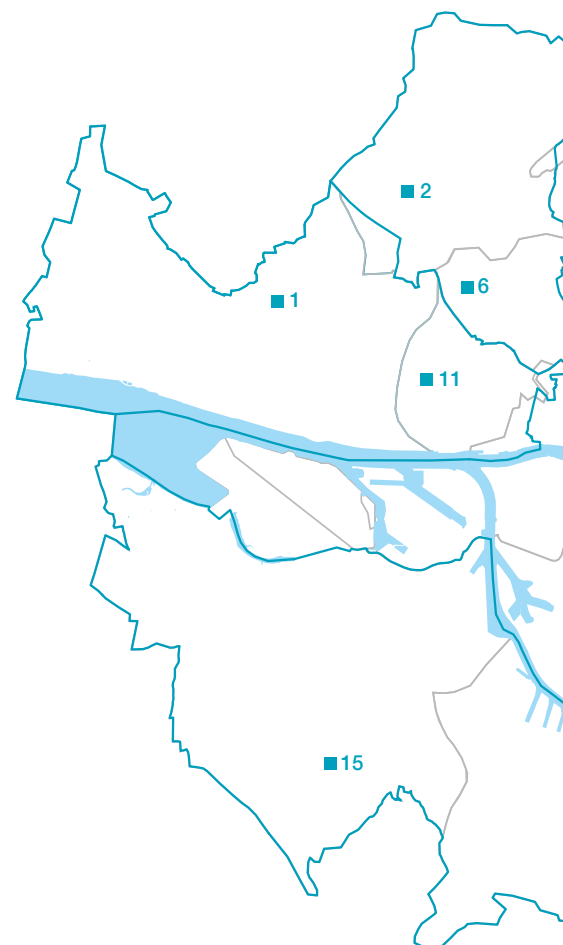
Für den dauerhaften Erfolg als Vermieter hält die SAGA die Balance zwischen wirtschaftlicher Leistung und gesellschaftlicher Verantwortung. **Nachhaltigkeit ist dabei eine zentrale Säule der Unternehmensstrategie.** Es gehört zum Selbstverständnis der Stadt wie auch der SAGA, das qualitative Wachstum Hamburgs und seiner Quartiere nicht nur abzusichern, sondern weiterzuentwickeln. Dabei ist Nachhaltigkeit in ökologischer, sozialer wie auch ökonomischer Hinsicht von erheblicher Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg. Diese Erkenntnis spiegelt sich beispielsweise wider in **energetischen Modernisierungen** (→ s. Kapitel Ökologie) und **Neubauten** (→ s. Kapitel Ökonomie) oder auch im sozial-gesellschaftlichen Engagement der **SAGA GWG Stiftung Nachbarschaft** (→ s. Kapitel Stadtentwicklung und Gesellschaft).

WOHNUNGSMARKT HAMBURG

Einwohner (per 31.12.2018)	1.841.179	
Haushalte (per 31.12.2017)	1.030.000	
<hr/>		
Hamburger Wohnungsbestand gesamt 2018	956.476	
Eigentumswohnungen*	219.989	23 %
Mietwohnungen*	736.487	77 %
Genossenschaftswohnungen 2014	132.457	18 %
SAGA Unternehmensgruppe 2018	134.459	18 %
<hr/>		
Ø Wohnfläche je Einwohner in m² 2017		39,6
Ø Haushaltsgröße in Personen 2018		1,8

* In Anlehnung an die Erhebung des IVD bei einer Wohneigentumsquote von 23 Prozent
 Quellen: VNW (2015), SAGA Unternehmensgruppe (31.12.2018), Statistikamt Nord (2018), IVD (2017)

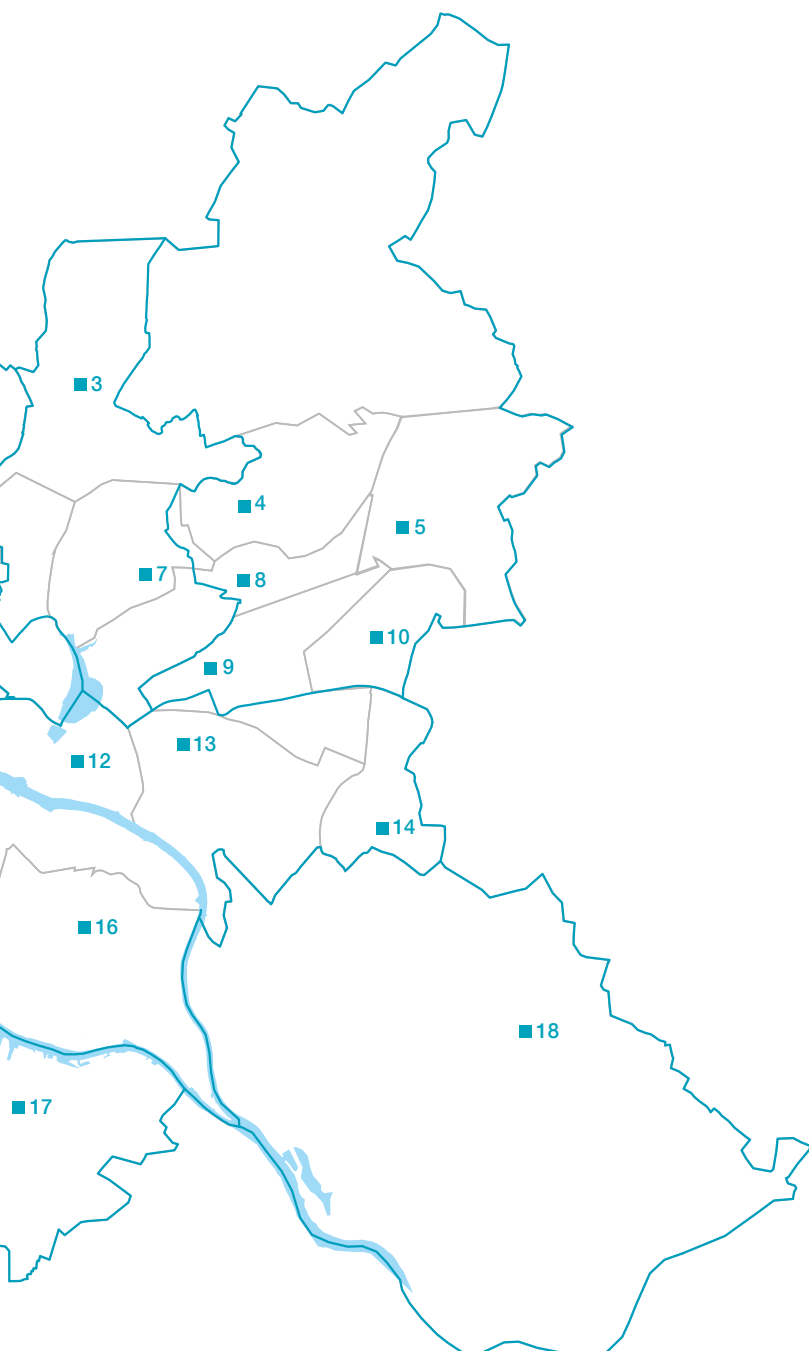
Das Geschäftsmodell mit einer nachhaltigen Quartiersentwicklung auf Grundlage sozialverantwortlicher Mieten bewährt sich seit vielen Jahren auch wirtschaftlich. Dieser „Dritte Weg“ der SAGA zwischen renditeorientiertem, börsennotiertem Unternehmen und kommunalen Wohnungsverwaltungen kann durchaus als beispielhaftes Erfolgsmodell verstanden werden. Basis sind eine nachbarschaftsorientierte Vermietung sowie eine aktive Gestaltung sozialer und struktureller Entwicklungsprozesse, insbesondere in den durch soziale, wirtschaftliche und städtebauliche Defizite gekennzeichneten Quartieren.



LEITBILD UND UMBENENNUNG IN SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE

Vor dem Hintergrund der perspektivischen kapitalseitigen Integration der GWG in den SAGA-Konzern sowie der anstehenden Herausforderungen der digitalen Transformation fand 2016 konzernintern ein **mehrstufiger, partizipativer und umfassender Leitbildprozess** statt, der in das Leitbild „SAGA 2025“ mündete.

Zu den Leitsätzen, die gemeinsam von allen Mitarbeitern verabschiedet wurden, gehört das Bekenntnis, mit großem Engagement für höchste Kundenzufriedenheit zu sorgen. Weiter heißt es: **„Wir wollen vielen Menschen ein qualitatives, bezahlbares Wohnen ermöglichen, in einer lebenswerten, stabilen Nachbarschaft. Jede Wohnung, die wir vermieten, jedes Quartier, das wir entwickeln, messen wir**



WOHNUNGSBESTAND SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE

per 31. Dezember 2018

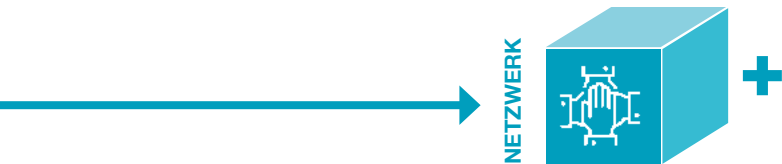
GESCHÄFTSSTELLE	Gesamt
1 Osdorf	8.212
2 Eidelstedt	6.831
3 Langenhorn	6.833
4 Bramfeld	7.843
5 Rahlstedt	7.198
6 Eimsbüttel	6.837
7 Barmbek	7.796
8 Dulsberg	6.594
9 Wandsbek	8.405
10 Jenfeld	8.179
11 Altona	7.790
12 Mitte	9.389
13 Hamm	7.245
14 Billstedt-Mümmelmannsberg	7.744
15 Süderelbe	6.652
16 Wilhelmsburg	8.259
17 Harburg	6.137
18 Bergedorf	6.514
GESAMT	134.458

„daran.“ Das neue Leitbild geht mit dem hohen Ziel einher, alles dafür zu tun, um bis 2025 der bundesweit führende Quartiersentwickler und Vermieter zu sein. Damit verknüpft ist der Grundgedanke, im Tagesgeschäft stets lösungsorientiert und selbstbewusst voranzugehen, für Hamburg und seine Bewohner.

Im Zuge des Leitbildprozesses wurde der Konzernname zum 1. Januar 2017 von SAGA GWG in SAGA Unternehmensgruppe geändert – und dies nicht nur als Signal des Aufbruchs in die Zukunft. Mehr noch wurde mit der Anpassung des Namens nach außen sichtbar gemacht, was unternehmensintern schon länger galt: Die beiden kommunalen Wohnungsunternehmen SAGA und GWG mit ihren zunächst verschiedenen Kulturen waren seit Gründung des Gleichordnungskonzerns 1999 im Laufe der Jahre immer enger miteinander verwachsen.

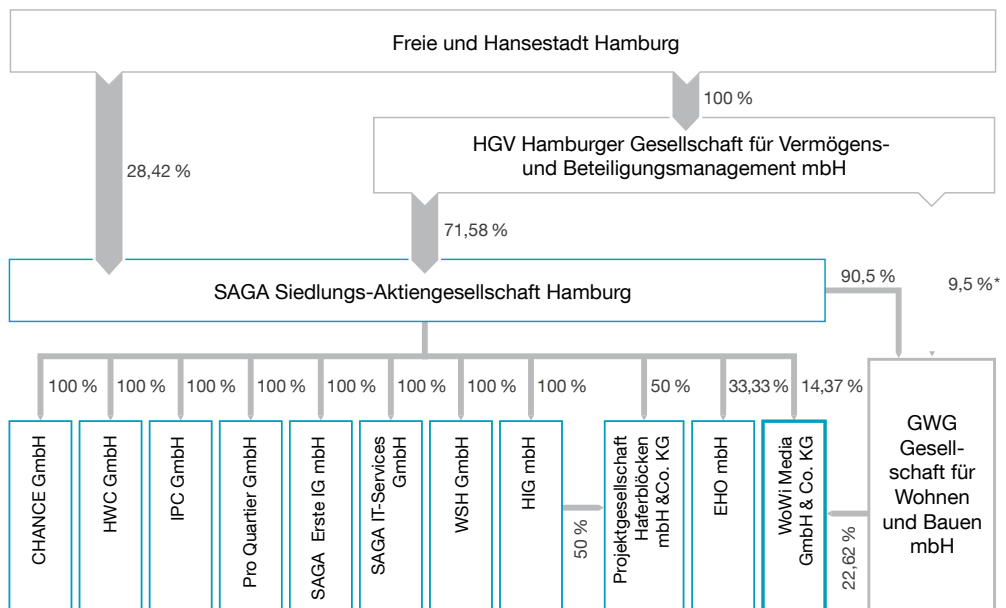
DAS SAGA-NETZWERK

Im Spannungsfeld zwischen Mietern, Geschäftspartnern, der Öffentlichkeit, der Wohnungswirtschaft, Politik und Verwaltung spiegeln sich die verschiedenen Interessenlagen rund um Hamburgs große Vermieterin wider. Hinzu kommt der gebotene unternehmensinterne Austausch. **Die SAGA steht mit ihren Stakeholder-Gruppen im regelmäßigen Kontakt**, sei es über eine umfangreiche Mieterkommunikation, über Mieter- und Quartiersfeste, über die Mitarbeit in Stadtteilgremien, jährliche Arbeitertagungen zur Unternehmensentwicklung, ein modernes Social Intranet, Dienstleistungsbefragungen, die jährliche Bilanzpressekonferenz und Hintergrundgespräche oder den Einsatz sozialer Medien. **Ziel ist es, all diesen Anspruchsgruppen transparent und dialogbereit gegenüberzutreten und sie über die Aktivitäten und Positionen der SAGA ins Bild zu setzen.** Der Erfolg des Unternehmens hängt schließlich auch davon ab, ob die verschiedenen Interessen berücksichtigt und abgewogen wurden.



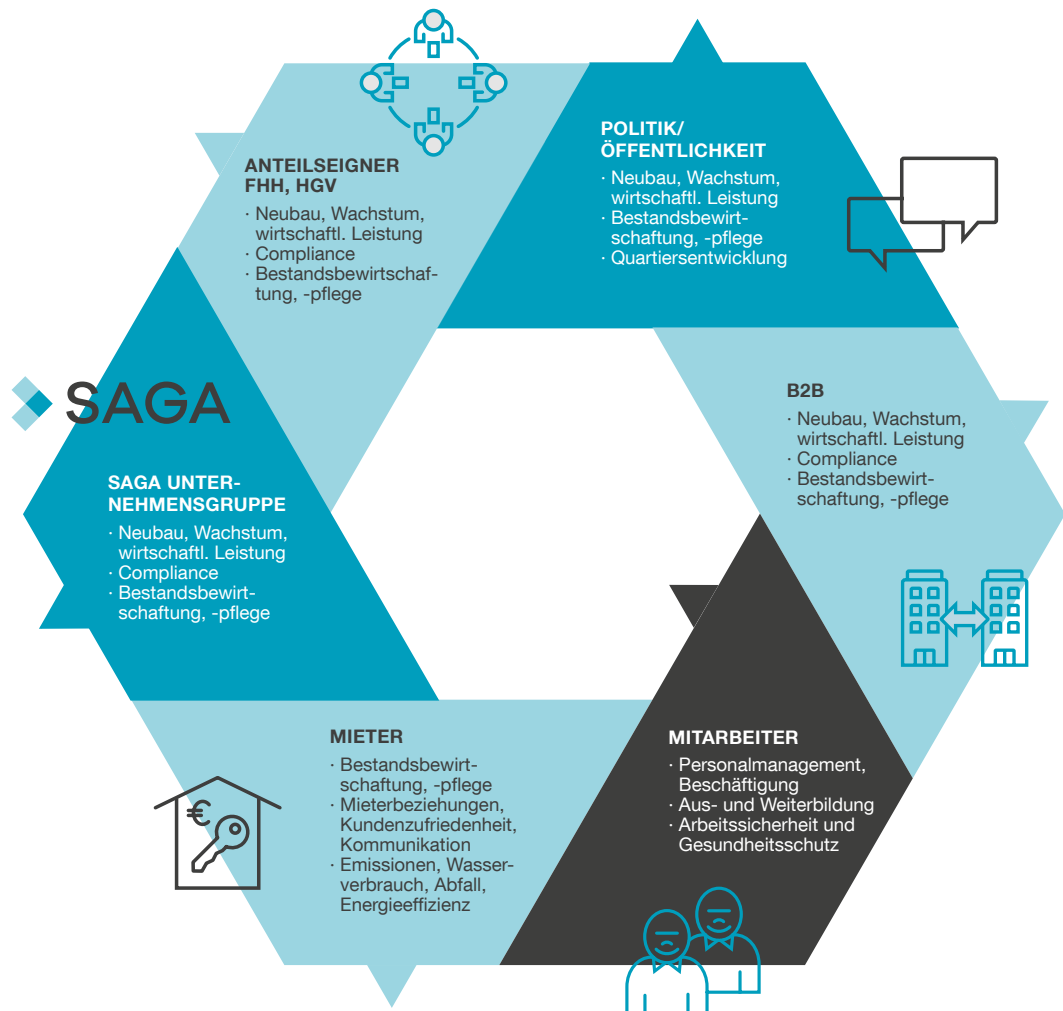
BETEILIGUNGS- UND GESELLSCHAFTSVERHÄLTNISSE

per 31. Dezember 2018



* Verkauf weiterer Geschäftsanteile an SAGA bis auf einen Rest von mindestens 5,1% vereinbart

WESENTLICHE STAKEHOLDER UND IHRE NACHHALTIGKEITSINTERESSEN



AUSBLICK „SAGA 2030“ – GRUNDZÜGE DER NEUEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die SAGA Unternehmensgruppe schreibt regelmäßig ihre Unternehmensstrategie fort, indem der Handlungsrahmen für unternehmerische Entscheidungen und das operative Geschäft auf Basis der wohnungspolitischen Vorgaben der Gesellschafterin, der Satzung und des verabschiedeten Zielbilds für den Konzern abgeleitet wird. Die Sicherung des sozialen Ausgleichs in den Stadtquartieren

sowie der wirtschaftliche Erfolg sind dafür die tradierten Grundpfeiler des Unternehmens. Die verschiedenen Ziele basieren auf einer zehnjährigen Planungsrechnung. Sie werden mit der Gesellschafterin abgestimmt und in ein Zielvereinbarungssystem auf Grundlage einer „Balanced Scorecard“ übersetzt. Darüber hinaus werden die Konzernjahresergebnisse und die revolvierende Wirtschaftsplanung am Unternehmenskonzept gespiegelt und die Ergebnisse mit dem Aufsichtsrat abgestimmt.

Anfang 2020 wird die turnusmäßig überarbeitete Unternehmensstrategie „SAGA 2030“ verabschiedet. Für Hamburgs große Vermieterin geht es darin vor allem darum, die eigene wirtschaftliche Leistungsfähigkeit weiter abzusichern und auszubauen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf Effizienz und Kundenzufriedenheit. Die Absicherung einer hohen Bestandsqualität gehört ebenso zu den Zielen der kommenden Jahre. Ein weiterer Schwerpunkt wird sein, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, eine erhöhte Effizienz der Prozesse zu erreichen und damit die Produktivität zu steigern. Die Digitalisierung ist in aller Munde und dabei für die SAGA Unternehmensgruppe ausdrücklich kein Selbstzweck. Vielmehr dient sie

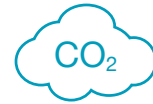
Die Digitalisierung dient der Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Steigerung der Kundenzufriedenheit.

gezielt eingesetzt der Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Steigerung der Kundenzufriedenheit. 2019 ist die SAGA mit ihrem neuen SAP-System gestartet. Nach und nach wird in diesem Zusammenhang eine Reihe von Digitalisierungsprojekten umgesetzt. Dazu gehören beispielsweise die Einführung digitaler Mieterakten und Rechnungsworkflows sowie ein digitalisierter Posteingang. Geplant sind die Einführung des Kundenportals „MeineSAGA“ sowie der Einsatz mobiler Lösungen. Im Bereich der Kundenkommunikation wird Digitalisierung mit dem Ziel eingesetzt, die Erreichbarkeit, die Effizienz in der Abarbeitung, die Transparenz im Hinblick auf Kundenzufriedenheit an sich sowie die Qualität durch optimierte Prozesse in den nächsten Jahren deutlich zu steigern.

Mit Blick auf den angezeigten Umgang mit dem Klimawandel geht es in der Unternehmensstrategie ferner darum, intelligente Lösungen zu finden, um CO₂-Emissionen weiter zu reduzieren und gleichsam soziale Mieten abzusichern (→ s. Kapitel Ökologie), mithin also

SEIT 1990 REDUZIERUNG DER CO₂-EMISSIONEN UM

60 %



diesen Zielkonflikt sorgsam auszutarieren. Nicht zuletzt lautet das Ziel, den erfolgreichen „Dritten Weg“ des SAGA-Konzerns dauerhaft wirtschaftlich abzusichern, ohne die Ziele nachhaltige Quartiersentwicklung und sozialer Ausgleich in den Quartieren zu vernachlässigen. Der sogenannte Quartiersansatz und die Überlegungen zur perspektivischen Einführung eines CO₂-Zertifikatehandels stellen in diesem Kontext einen denkbaren Weg dar (→ s. Kapitel Ökologie).

COMPLIANCE

Unter Compliance verstehen wir die Gesamtheit aller Maßnahmen, die das rechts- und regelkonforme Verhalten der SAGA Unternehmensgruppe, ihrer Organe und Mitarbeiter dauerhaft sicherstellen. Compliance bezieht sich dabei auf allgemeine rechtliche Vorgaben wie auch auf das interne Regelwerk. Als ein in die Geschäftsprozesse implementiertes Managementsystem ist Compliance für die Organisation und Führungsebene eine präventive Strategie gegen gravierende Reputations- und Vermögensschäden.

Alle für die SAGA handelnden Personen müssen die Grenzen zwischen rechtskonformem und unrechtmäßigem Verhalten in den für ihre Tätigkeit relevanten Bereichen kennen. Jährliche Compliance-Unterweisungen und Schulungen über E-Learning-Programme sind daher obligatorisch für alle Mitarbeiter. Compliance soll vorsätzliches und kriminelles Handeln verhindern oder zumindest erschweren, die Aufdeckung erleichtern und abschreckend wirken sowie Probleme im Vorfeld erkennen, bevor sich Verstöße ergeben. Dies betrifft insbesondere die Feststellung kritischer Organisationsstrukturen mit erhöhtem Abweichungsrisiko. Compliance ist

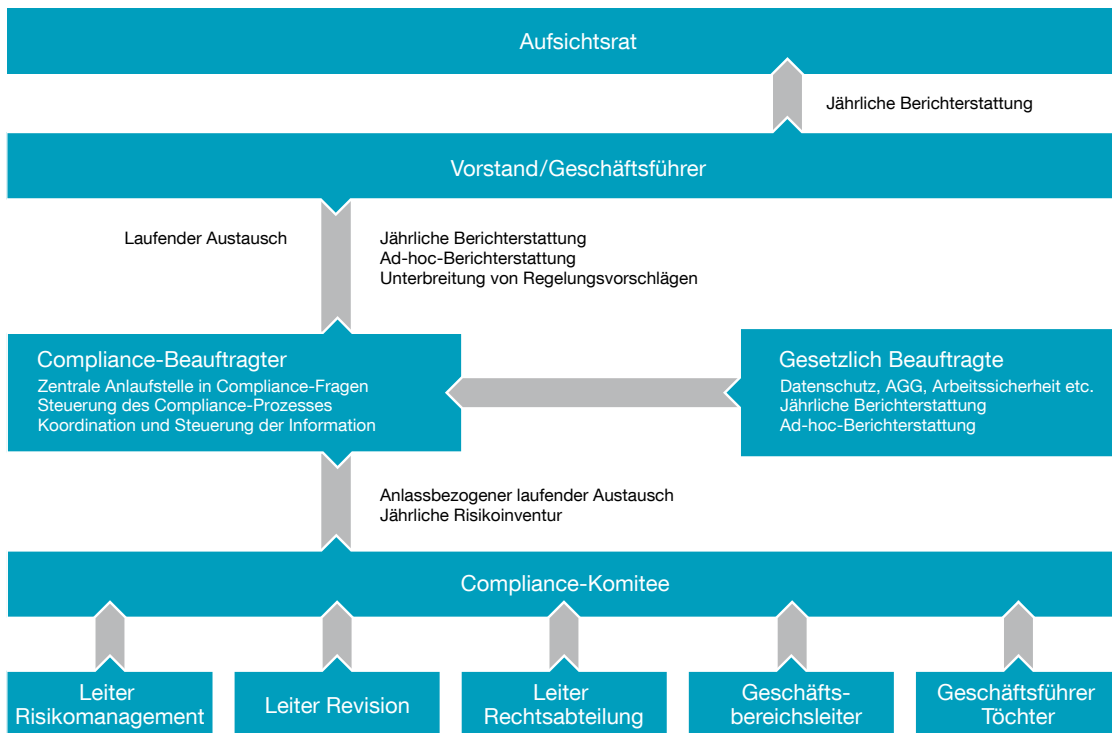
ein Baustein zur Steuerung von Unternehmensrisiken und Bestandteil des allgemeinen Risikomanagements. Sie steht in engen wechselseitigen Beziehungen zu den anderen Instrumenten des internen Kontrollsystems der SAGA Unternehmensgruppe.

Im Zusammenspiel mit dem neuen Leitbild gilt für die SAGA-Mitarbeiter die 2008 verabschiedete Grundwerteerklärung „Code of Conduct“, in der Compliance-Regeln für integriertes Verhalten fixiert sind: Grundregeln zur Mitarbeiterführung, zur Vermeidung von Interessenkonflikten, zu Kundenbeziehungen, zum Datenschutz, zum Umweltschutz und zur Arbeitssicherheit. Die Bestimmungen der Grundwerteerklärung sind verbindlich und von jeder Führungskraft einzuhalten. Sie werden regelmäßig im Rahmen einer Risikoinventur geprüft.

GRUNDLAGEN FÜR COMPLIANCE:

- Der für die SAGA Unternehmensgruppe und ihre Tochterunternehmen verbindliche **Hamburger Corporate Governance Kodex** (HCGK), der sich am Deutschen Corporate Governance Kodex für Kapitalgesellschaften orientiert
- Die **Grundwerteerklärung – Richtschnur für integriertes Verhalten** („Code of Conduct“), zu der sich alle Mitarbeiter verpflichtet haben
- Ein verbindlicher **Compliance-Standard** für Mitarbeiter
- Die **Datenschutzrichtlinie**, die als Standard die datenschutzkonforme Informationsverarbeitung und die dahingehend im SAGA-Konzern bestehenden Verantwortlichkeiten für alle Mitarbeiter verpflichtend regelt

DIE COMPLIANCE-ORGANISATION DES SAGA-KONZERNS



MASSGEBLICHE BAUSTEINE DER SAGA-COMPLIANCE-ORGANISATION:

- Die **jährliche Compliance-Risikoinventur** auf Grundlage eines Fragenkataloges, der systematisch Compliance-relevante Änderungen oder Vorkommnisse in den Geschäftsbereichen abfragt
- Der **jährliche Compliance-Bericht**. Im Zuge der Berichterstattung sind der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat Änderungen und Ereignisse im Bereich Compliance zu melden. Über die Ergebnisse der Compliance-Inventur und der Sitzungen des Compliance-Komitees, die unterjährigen Ereignisse zum Thema Compliance sowie die verabschiedeten Maßnahmen informiert der Jahresbericht des Compliance-Beauftragten
- Die **Ad-hoc-Berichterstattung**. Über wichtige unterjährige Änderungen oder wesentliche Compliance-Ereignisse wird der Vorstand unverzüglich unterrichtet

DIE SAGA-GRUNDWERTE-ERKLÄRUNG – RICHTSCHNUR FÜR INTEGRES VERHALTEN:

Die **Beachtung von Gesetz und Recht** ist für uns oberstes Gebot. Das Ansehen der SAGA Unternehmensgruppe wird maßgeblich geprägt durch das Auftreten, Handeln und Verhalten jedes Einzelnen.

Wir achten auf das **Ansehen unseres Unternehmens** gegenüber Kunden, Geschäftspartnern, Verbänden, Presse etc. Wir respektieren die persönliche Würde, die Privatsphäre und die Persönlichkeitsrechte jedes Einzelnen.

Wir sind verlässliche Partner, stehen zu unserer Verantwortung und geben nur Zusagen, die wir einhalten können.

Wir tolerieren keinerlei **Diskriminierung**, Belästigung oder Beleidigung im Arbeitsumfeld, sei es aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Diese Grundsätze gelten für die interne Zusammenarbeit sowie für das Verhalten gegenüber Kunden und externen Partnern. **Die Beziehungen der Mitarbeiter zueinander beruhen auf Vertrauen, Höflichkeit und gegenseitiger Achtung.**

Den sich verändernden Anforderungen tragen die Mitarbeiter durch regelmäßige Fortbildung Rechnung. **Die SAGA stellt zur Förderung der Mitarbeiterkompetenz geeignete Instrumente für Qualifizierung, berufliche Weiterbildung und Entwicklung zur Verfügung (→ s. Kapitel Mitarbeiter).** Jeder muss seine Arbeitszeit für die Erfüllung der Unternehmensinteressen einsetzen, dabei das Vermögen des Unternehmens



schützen und dessen Ressourcen vernünftig und verantwortungsvoll nutzen. Die SAGA Unternehmensgruppe fördert eine Lernkultur, die die offene Rückäußerung aller Beteiligten schätzt und hierzu ermutigt. Maßgebliche Kriterien für die Ausübung von Führungsverantwortung sind vorbildliches persönliches Verhalten, Leistung, Offenheit und soziale Kompetenz.

Alle Mitarbeiter sind gehalten, jeden Konflikt zwischen privaten und geschäftlichen Interessen zu vermeiden. Kein Mitarbeiter darf seine dienstliche Stellung dazu nutzen, Vorteile zu fordern, anzunehmen, sich diese zu verschaffen oder zuzusagen zu lassen. Geschenke von Geschäftspartnern sind abzulehnen und zurückzugeben, es sei denn, es handelt sich um Gelegenheitsgeschenke von geringem Wert. Anbieter und Lieferanten dürfen beim Wettbewerb um Aufträge nicht unfair bevorzugt oder

behindert werden. Jedes Angebot ist unvoreingenommen zu prüfen. Maßgeblich sind nur solche Kriterien, die an die objektive Wettbewerbsfähigkeit und die Qualität der Leistungen und Produkte anknüpfen.

Im Mittelpunkt der vertraglichen Beziehungen und jeder Kommunikation mit unseren Kunden stehen die **Grundsätze von Korrektheit, Ehrlichkeit, Professionalität, Transparenz und größtmöglicher Kooperation.** Wir halten als verlässliche Partner alle gegenüber dem Kunden eingegangenen bindenden Zusagen ein. Wir sehen es als oberstes Ziel an, die hohen Qualitätsstandards für unsere Dienstleistungen zu wahren und die Zufriedenheit der Kunden weiter zu verbessern. Jede Beschwerde wird mit Sorgfalt behandelt.



Die SAGA-Unternehmenszentrale liegt verkehrsgünstig direkt am U-Bahnhof Barmbek.

Wir gehen verantwortungsvoll mit den Daten unserer Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter um und wahren Verschwiegenheit über die internen Angelegenheiten des Unternehmens.

Der Schutz der Umwelt und die Schonung ihrer Ressourcen sind Unternehmensziele von hoher Priorität. Wir sorgen für Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter schützen.

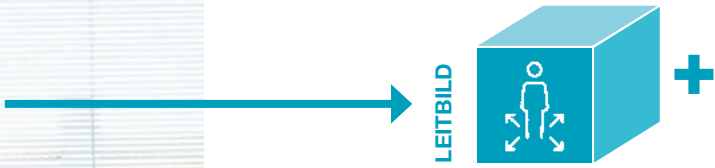
COMPLIANCE IN DER LIEFERANTENQUALIFIZIERUNG

SAGA-Lieferanten und Geschäftspartner verpflichten sich und ihre Vorlieferanten zu ökologisch, ethisch sowie rechtlich konformem Verhalten. Ein Bestandteil der damit einhergehenden Qualifizierung ist die explizite Zustimmung zur Verhaltensrichtlinie des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Das unterzeichnende Unternehmen verpflichtet sich, die Richtlinien hinsichtlich Korruption, Kartellrecht, Arbeitsbedingungen und der gebotenen sozialen Verantwortung einzuhalten und die gesamte Lieferkette dahingehend zu verpflichten.

Dieser eigene „Code of Conduct“, der für Lieferanten der Bauleistungen verbindlich ist, beruht unter anderem auf der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) sowie



Stilprägend für die SAGA-Zentrale sind Unternehmenswerte als Kunstinstallation. Mitarbeiter haben diese gemeinsam mit dem Wortkünstler Rupprecht Matthies 2005 erarbeitet.



den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen. Die SAGA verpflichtet ihre Lieferanten darüber hinaus schon im Vorfeld zur Einhaltung angemessener Arbeitsbedingungen oder auch des Mindestlohns. Diesbezügliche Risiken werden über eine externe Stelle geprüft und protokolliert. Die Einhaltung all dieser Richtlinien ist wesentliche Voraussetzung für die Auftragsvergabe durch die SAGA Unternehmensgruppe.

ÖKONOMIE

- 26 Nachhaltiges Ertrags- und Finanzmanagement
- 26 Nachhaltige Bestandsentwicklung als Selbstverständnis
- 28 Stets im Quartierskontext – unsere Mietenpolitik
- 29 Aus Erfahrung gut: Die nachbarschaftsorientierte Vermietung
- 30 Unsere Mieter sind uns wichtig
- 30 Regelmäßige Wohnzufriedenheitsanalysen – kontinuierlich hohe Kundenzufriedenheit
- 31 Die nahe Zukunft: Ein Hochgeschwindigkeits-Glasfasernetz
- 32 Neubau und das „Bündnis für das Wohnen in Hamburg“
- 34 Das SAGA-Neubauprogramm in Zahlen
- 34 Fortgesetzte Bestandsmodernisierungen auf hohem Niveau

24

ERFOLGREICHES GESCHÄFTSMODELL

DR. THOMAS KREBS UND
WILFRIED WENDEL
(v. l. n. r.)



ERFOLGREICHES GESCHÄFTSMODELL

Hamburgs große Vermieterin gehört hinsichtlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu den führenden Wohnungsunternehmen in Deutschland. Im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung der SAGA Unternehmensgruppe

steht die nachhaltige und kundenorientierte Quartiersentwicklung als Voraussetzung für die eigene wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Grundlagen dafür sind die konsequente Ausrichtung auf das Kerngeschäft und die unternehmerische Eigenständigkeit verknüpft mit einem entsprechenden Selbstverständnis sowie einer Unternehmenskultur, die durch Eigenverantwortung, Kundenorientierung und gelebtes Verantwortungsbewusstsein gekennzeichnet ist. Das untrennbar damit verbundene Geschäftsmodell ist ein Erfolgsgarant und hat unverändert Bestand: Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des SAGA-Konzerns und die erfolgreiche

DIE DURCHSCHNITTLICHE NETTO-KALTMIETE ALLER SAGA-WOHNUNGEN LIEGT SEIT MEHR ALS 10 JAHREN KONSTANT UM RUND 20 PROZENT UNTERHALB DES MITTELWERTES DES HAMBURGER MIETENSPIEGELS.

SIEHE S. 29 →

HAUKE JANNSEN

verantwortet seit Anfang 2018 den Geschäftsbereich Unternehmensplanung, zu dem die Themenfelder Unternehmensentwicklung, Risikomanagement, Portfoliomanagement und Controlling gehören.

Quartiersentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille. Nachhaltigkeit gehört in diesem Zusammenhang zum tradierten Selbstverständnis. Sie ist in ökologischer, sozialer und auch ökonomischer Hinsicht von zentraler Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens.

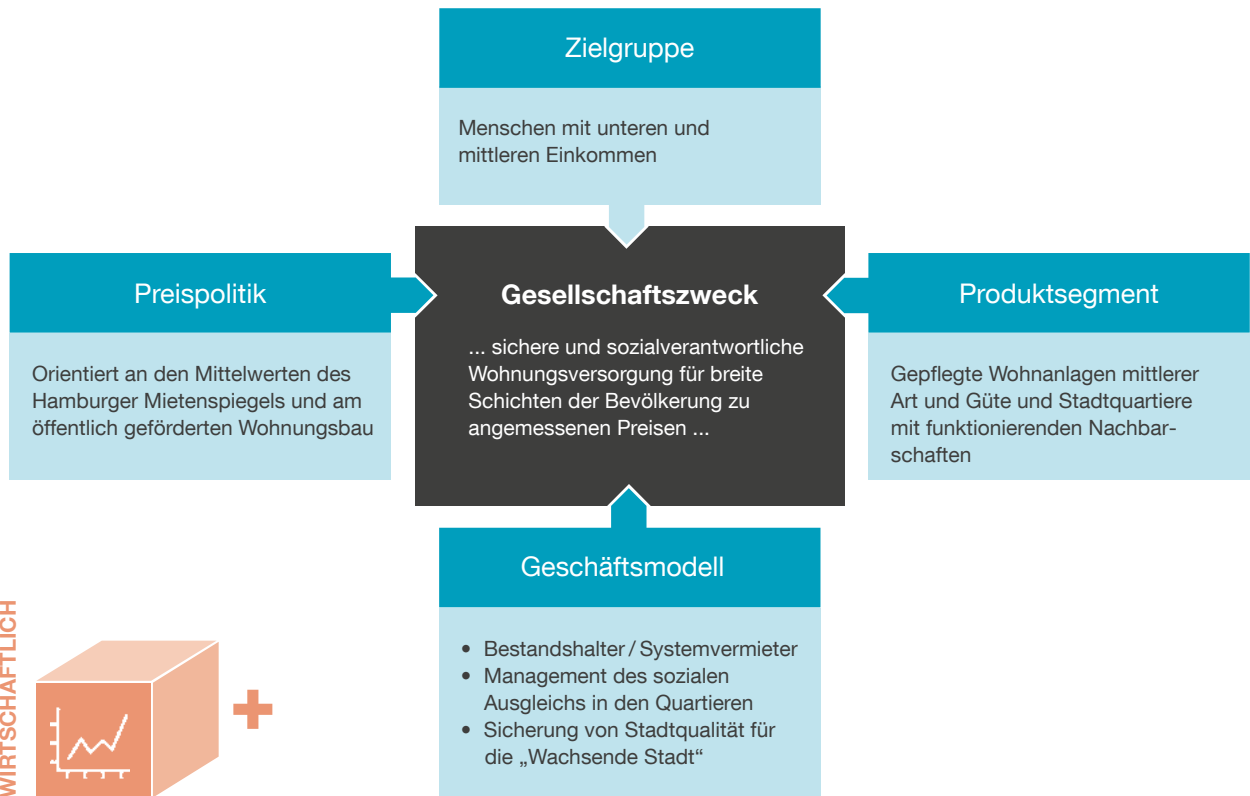
Unser Zielbild ist nach klaren Leitlinien ausgerichtet:

- Die SAGA Unternehmensgruppe versteht sich als Systemvermieterin, Stadtentwicklungspartnerin und Quartiersentwicklerin zur Wahrung der sozialen und ökologischen Balance und Qualität in den Wohnquartieren wie auch zur Sicherung des Standorts Hamburg
- Die SAGA Unternehmensgruppe ist ein immobilienwirtschaftliches Kompetenzzentrum im Kontext der Quartiersarbeit und Vermögensposition zur Sicherung der Zukunftsverpflichtungen Hamburgs

- Die SAGA Unternehmensgruppe ist Großinvestor, Mittelstandsmotor und Konjunkturstütze für Hamburg und seine Metropolregion

Seit Anfang 2017 firmiert Hamburgs große Vermieterin als SAGA Unternehmensgruppe. Die Umbenennung basierte auf einem umfangreichen Leitbildprozess und der Tatsache, dass die SAGA innerhalb der kommenden Jahre sämtliche Anteile der GWG aufgekauft haben wird. Die organisatorische Neuordnung des vormaligen Gleichordnungskonzerns aus SAGA und GWG fand bereits 2009 ihren Abschluss. Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen knapp 20 Jahre ist von einem weiter zunehmenden Cashflow sowie einem erheblichen Anstieg der Jahresüberschüsse gekennzeichnet. Gleichzeitig ging in diesem Zeitraum die Mietrückstands- wie auch die Leerstandsquote auf ein sehr niedriges Niveau zurück.

GESCHÄFTSMODELL DER SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE



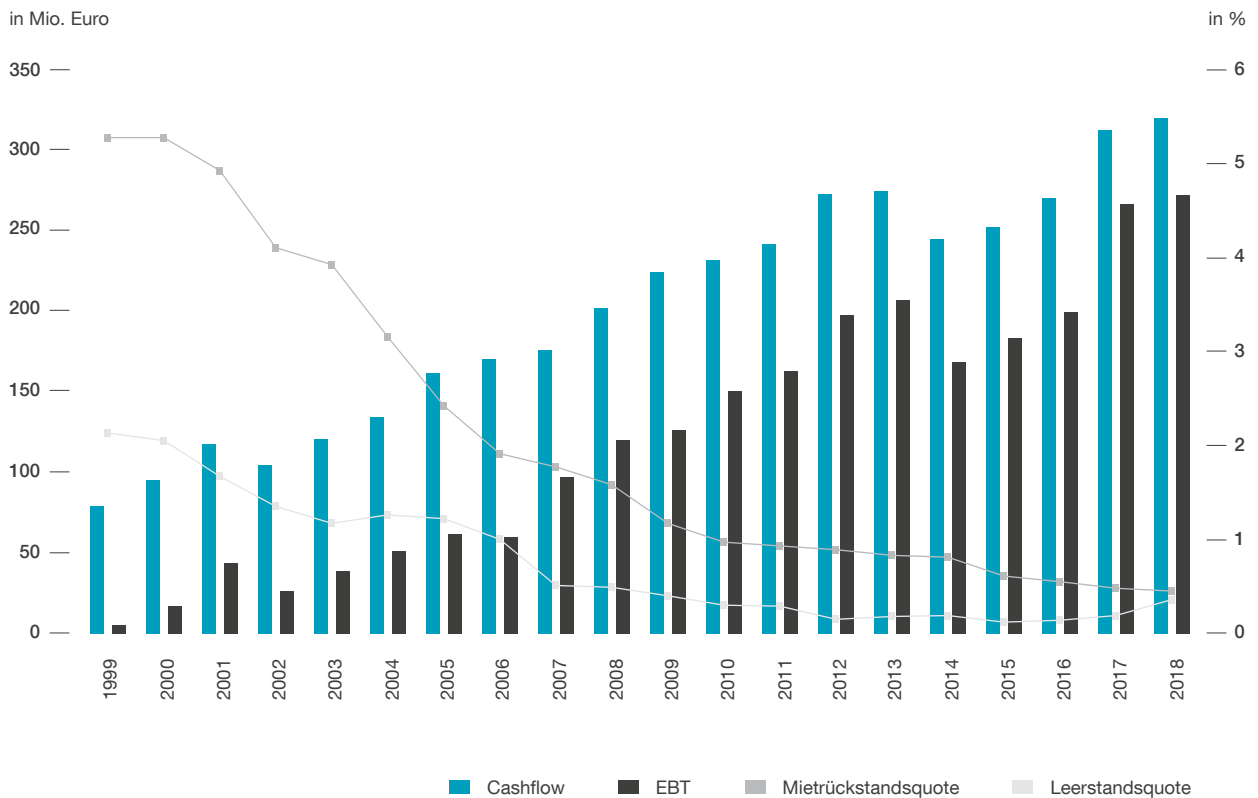
NACHHALTIGES ERTRAGS- UND FINANZMANAGEMENT

Die erfolgreiche Gesamtentwicklung des SAGA-Konzerns hat sich im Geschäftsjahr 2018 fortgesetzt. Das Unternehmen zeichnet sich im Branchenvergleich durch überdurchschnittlich hohe Bestandsinvestitionen in Modernisierung und Instandhaltung aus. Das Investitionsvolumen im abgelaufenen Geschäftsjahr basiert insbesondere auf signifikant höheren Neubauinvestitionen. Der Umsatz des SAGA-Konzerns lag 2018 bei 980,6 Mio. Euro, die Eigenkapitalquote bei 42 Prozent. Der Jahresüberschuss (EAT) betrug 205,8 Mio. Euro, der Cashflow rund 320 Mio. Euro.

NACHHALTIGE BESTANDSENTWICKLUNG ALS SELBSTVERSTÄNDNIS

Essenzieller Baustein der Unternehmensstrategie ist die wertorientierte und nachhaltige Bestandsentwicklung. Bestandspotenziale werden bei der SAGA Unternehmensgruppe frühzeitig identifiziert. So wird vorausschauend damit begonnen, diese in ihrer Qualität im jeweiligen Quartierskontext abzusichern und auszubauen. Ziel ist es, die Bestände auf einem marktgerechten Niveau zu halten und weiterzuentwickeln. Die Modernisierungsinvestitionen betragen 2018 11,66 Euro je m² Wohnfläche und die Instandhaltungsintensität lag bei 18,19 Euro je m² Wohnfläche, jeweils über die Gesamtfläche aller SAGA-Wohnungen berechnet.

DIE ENTWICKLUNG DES KONZERNS 1999 BIS 2018



Mehr als **4,2** Mrd. €

hat die SAGA seit 1999 in die Instandsetzung, Modernisierung und den Neubau investiert

INVESTITIONEN



HOHE INVESTITIONEN IN DIE QUARTIERE FÜR DIE MIETER

In den vergangenen rund 20 Jahren hat die SAGA Unternehmensgruppe insgesamt 4,228 Mrd. Euro in Instandhaltung und die Modernisierung ihrer Bestände investiert, davon 1,988 Mrd. Euro in die energetische Modernisierung und 1,885 Mrd. Euro in die Instandhaltung.

**STETS IM QUARTIERSKONTEXT –
UNSERE MIETENPOLITIK**

Die SAGA Unternehmensgruppe bietet gute Wohnqualität zu bezahlbaren Mieten und wirkt damit mietpreisdämpfend auf den Hamburger Wohnungsmarkt. Die Mieten werden aus dem

Geschäftsmodell stets quartiersbezogen abgeleitet. Die nicht preisgebundenen Mieten orientieren sich grundsätzlich am Mittelwert des Hamburger Mietenspiegels. Dies gilt insbesondere auch für Neuvermietungsmieten im Bestand. Regelmäßige Mietanpassungen, die individuell, angemessen und standortbezogen bewertet werden, ermöglichen dabei die Gestaltung von gestaffelten nachbarschaftsorientierten Mietenkonzepten.

Die SAGA-Mieten bleiben moderat: Die durchschnittliche monatliche Nettokaltmiete über die 134.485 Wohnungen des Konzerns lag 2018 bei 6,64 Euro je m² und damit nahezu auf dem Niveau der Eingangsmiete für den öffentlich geförderten Wohnungsbau von 6,50 Euro je m². Die SAGA-Mieten liegen weiter deutlich unter

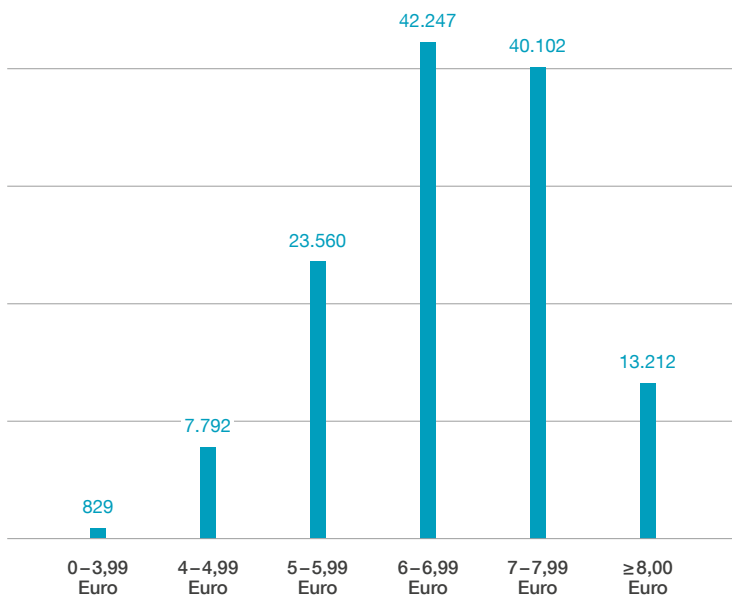


Im Rhiensweg in Hamburg-Horn entstanden 34 öffentlich geförderte Wohnungen mit einer anfänglichen Nettokaltmiete von 6,20 Euro je m².

QUARTIERE MIT HOHEM SAGA-BESTAND

ANTEIL WOHNUNGEN IN %	
Veddel	69
Billwerder	62
Moorburg und Altenwerder	61
Jenfeld	47
Lurup	38
Wilhelmsburg	37
Billstedt	34
Horn	33
Waltershof und Finkenwerder	32
Altona-Altstadt	30

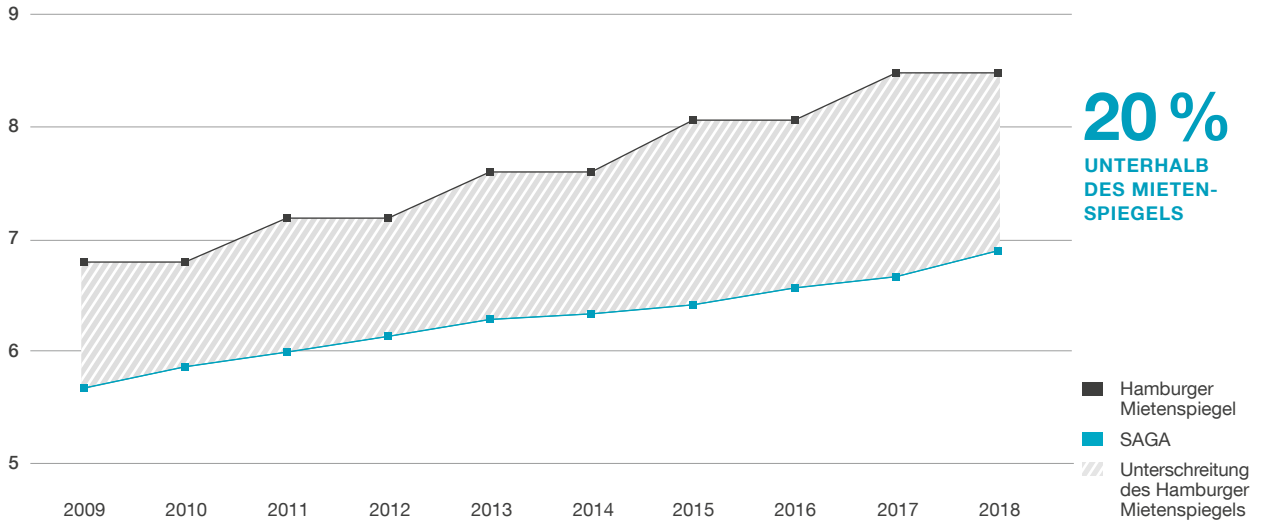
SAGA-MIETENSTRUKTUR: ANZAHL DER WOHNUNGEN



dem Mittelwert des Hamburger Mietenspiegels von 2017 mit 8,44 Euro je m². Der vermietungsbedingte Leerstand betrug Ende 2018 0,2 Prozent, die Vermietungsquote lag bei 99 Prozent, was einer Vollvermietung entspricht. Rund 27 Prozent aller SAGA-Wohnungen waren zu diesem Zeitpunkt preisgebunden. Die SAGA-Betriebs- und -Heizkosten liegen wegen des aktiven Kostenmanagements unterhalb des aktuellen Hamburger Betriebskostenspiegels. Die für 2017 abgerechneten Betriebs- und Heizkosten betragen 2,90 Euro je m². Die Heizkosten haben daran einen Anteil von 0,90 Euro.

NETTOKALTMIETE SAGA VERSUS HAMBURGER MIETENSPIEGEL 2009 BIS 2018

Preis je m²

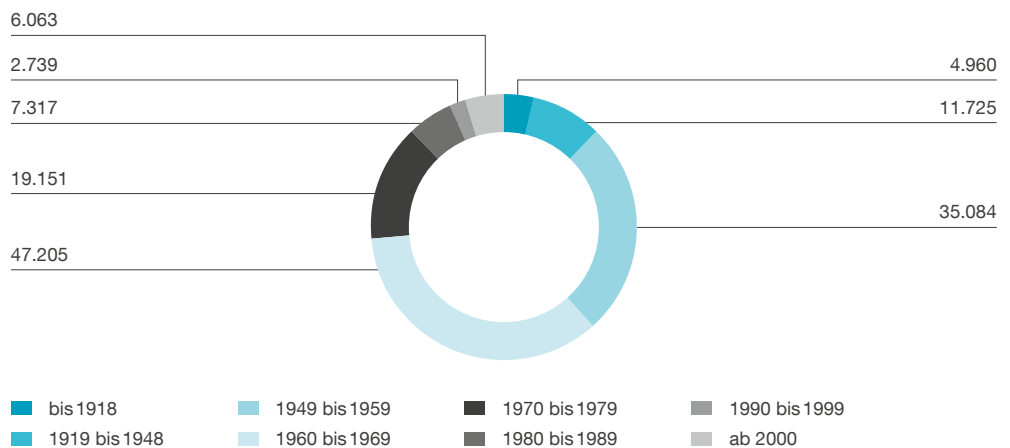


AUS ERFAHRUNG GUT: DIE NACHBARSCHAFTSORIENTIERTE VERMIETUNG

Die Wohnungsvermietung erfolgt durch unsere Geschäftsstellen direkt in den Quartieren. Eine nachbarschaftsorientierte Vermietung fördert die Integration der Bewohner, dies zeigen die Erfahrung und die hohen Wohnzufriedenheitswerte der vergangenen Jahre. Der mit der Freien und Hansestadt Hamburg geschlossene Kooperationsvertrag beinhaltet eine vereinbarte Versorgungsquote verschiedener Wohnungsberechtigter durch die SAGA. Er überzeugt

durch eine flexible Wohnungsvergabe im jeweiligen stadtentwicklungspolitischen Kontext. Im Geschäftsjahr 2018 versorgte die SAGA im Rahmen des Kooperationsvertrags insgesamt rund 3.500 „§ 5-Schein-Inhaber“ und „vordringlich Wohnungssuchende“ mit Wohnraum. Die SAGA Unternehmensgruppe wird im laufenden Jahr 2019, im Zuge der Reduzierung der Belegung der Unterkünfte für Flüchtlinge mit Perspektive Wohnen der städtischen Einrichtung fördern und wohnen, zusätzlich 150 Wohnungen zur Verfügung stellen.

ANZAHL DER SAGA-WOHNUNGEN NACH BAUALTERSKLASSEN



UNSERE MIETER SIND UNS WICHTIG

Die SAGA Unternehmensgruppe hat den erklärten Anspruch, ihre Kunden über eine nachbarschaftsorientierte Vermietung, über eine dauerhafte Pflege der Außenanlagen und Eingangsbereiche sowie über eine **begleitende Quartiersarbeit** (→ s. Kapitel **Stadtentwicklung und Gesellschaft**) mit Förderung des ehrenamtlichen Engagements sowie von Projekten und Initiativen im Bereich Sport, Kunst und Kultur zufriedenzustellen und sie möglichst langfristig zu halten und zu binden. Über unsere dezentrale Organisation verbunden mit den grundsätzlich residenzpflichtigen 230 Hauswarten sorgen wir für die gebotene persönliche Nähe in unseren Quartieren. Die durchschnittliche Mietdauer bei der SAGA lag Ende 2018 bei 14,7 Jahren. Die Fluktuationsrate betrug im abgelaufenen Jahr 5,6 Prozent. Insgesamt wurden rund 7.500 neue Mietverträge geschlossen. Mehr als 2.000 Wohnungen wurden

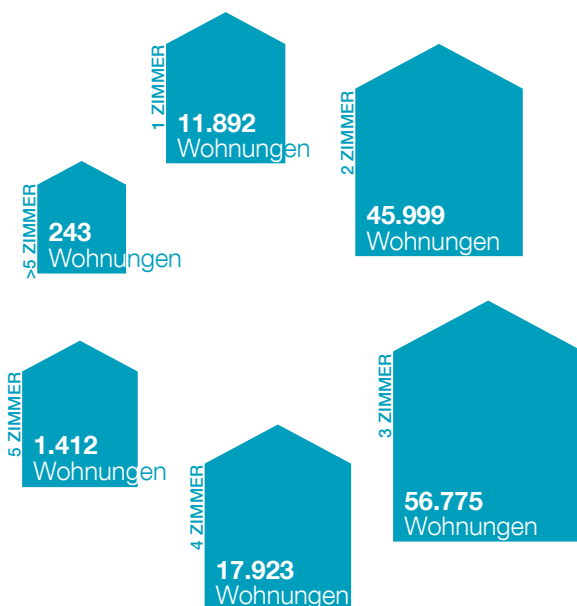
an „vordringlich Wohnungssuchende“ vermietet und weitere rund 1.400 Wohnungen an „§5-Schein-Inhaber“. Insgesamt wurde damit fast die Hälfte aller Neuvermietungswohnungen an besondere Nachfrager-Gruppen vergeben.

REGELMÄSSIGE WOHNZUFRIEDENHEITSANALYSEN – KONTINUIERLICH HOHE KUNDENZUFRIEDENHEIT

Der SAGA-Konzern führt seit vielen Jahren regelmäßig eine Wohnzufriedenheitsanalyse (WZA) durch, um die Mieterzufriedenheit und die verschiedenen damit verbundenen Aspekte zu ermitteln. Bei der aktuellen WZA wurden fast 6.500 Mieter von einem unabhängigen Institut befragt. Das Ergebnis: **86 Prozent der Befragten sind mit ihrem Vermieter insgesamt zufrieden** (Schulnoten 1 bis 3), **90 Prozent sind mit ihrer Wohnung an sich zufrieden**.

SAGA-WOHNUNGSBESTAND NACH ZIMMERZAHL

per 31. Dezember 2018



Zu unserer Marktforschung gehören ergänzend regelmäßige jährliche **Vermietungstests** in unseren Geschäftsstellen sowie bei der Unternehmensstochter HWC Hamburger Wohn Consult Gesellschaft für wohnungswirtschaftliche Beratung mbH als virtueller Geschäftsstelle. Die Kundenbefragung wird inkognito durch Dritte durchgeführt. Sie hilft, die gebotene Qualität

Internetzugang mit Gigabit-Hochgeschwindigkeit ermöglicht. Wir wollen damit unseren Beitrag zur Digitalisierung leisten und haben insbesondere die Versorgung von Menschen mit kleinen und mittleren Einkommen im Blick. Die SAGA Unternehmensgruppe hat dazu eine Vereinbarung mit der ImmoMediaNet als Vertragspartnerin geschlossen. Der pilothafte Ausbau des Netzes startete in den Beständen am Gleiwitzer Bogen in Hamburg-Jenfeld. Es folgen Langenhorn, Bramfeld und Eidelstedt. Die SAGA-Mieter erhalten so die Option auf leistungsfähigere Telefonie- und Internetangebote mit einem Vertragspartner ihrer Wahl. Kosten für die Umrüstung entstehen ihnen dabei nicht. Darüber hinaus werden in den Außenanlagen WLAN-Hotspots eingerichtet, in die sich die Mieter einwählen können. Auf diese Weise wird eine unterbrechungsfreie Kommunikation in den Quartieren sichergestellt, die für einen erheblichen Mehrwert der Wohn- und Aufenthaltsqualität sorgt.

14,7 Jahre

BETRÄGT DIE DURCHSCHNITTLICHE MIETDAUER BEI DER SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE

abzusichern, sie zu hinterfragen und auf diesem Weg stets besser zu werden. Die Tests erfolgen über einen Mix aus Telefonaten, E-Mails, Besuchen von Geschäftsstellen sowie über Wohnungsbesichtigungen. Dabei geht es unter anderem um Themen wie Reaktionszeit, Erreichbarkeit und Beratungsqualität. Die Gesamtpformance aller Unternehmensbereiche erreichte 2018 einen Wert von stabilen 88 Prozent.

DIE NAHE ZUKUNFT: EIN HOCHGESCHWINDIGKEITS-GLASFASERNETZ

Der Einsatz neuester Technik für Mieter beschränkt sich bei der SAGA Unternehmensgruppe nicht nur auf moderne Rauchwarnmelder. Als große Bestandshalterin haben wir den Anspruch, ein attraktives und breit aufgestelltes TV- und Medienangebot verfügbar zu machen. Nachdem die Breitbandkabelnetze in den SAGA-Quartieren modernisiert wurden, werden seit Herbst 2018 nach und nach 130.000 SAGA-Haushalte mit einem modernen separaten Glasfaserkabel ausgestattet, das einen

Die SAGA Unternehmensgruppe ist für ihre Mieter da!

- Wir sind Ansprechpartner vor Ort in 18 Geschäftsstellen sowie rund 140 Hauswartstützpunkten in den Wohnanlagen
- Wir organisieren und veranstalten jedes Jahr das kostenlose Sportprogramm **move!** in ausgewählten SAGA-Quartieren (**→ s. Kapitel Stadtentwicklung und Gesellschaft**)
- Wir ermöglichen Wohnungstausch im Bestand, speziell für die Generation 65+
- Wir halten einen 24-Stunden-Notdienst an 365 Tagen im Jahr vor
- Wir organisieren und veranstalten Mieter- und Quartiersfeste
- Wir veranstalten Feste mit Jubiläumsmietern
- Unsere Kundenzeitschrift „WIR gemeinsam“ erscheint sechsmal jährlich werbefrei mit einer Auflage von rund 135.000 Exemplaren



Aufbruch in digitale Zeiten: Mit dem flächendeckenden Glasfaserausbau bis in einzelne Wohnungen hinein ist die SAGA Vorreiterin der Branche.

NEUBAU UND DAS „BÜNDNIS FÜR DAS WOHNEN IN HAMBURG“

Die SAGA Unternehmensgruppe ist davon überzeugt, dass die Herausforderungen in der Metropolregion Hamburg mit Blick auf anhaltend angespannte Teilwohnungsmärkte nur angebotsorientiert durch den Neubau von bezahlbarem Wohnraum nachhaltig zu lösen sind.

1.000 Baubeginnen der SAGA wurde schon 2013 erstmals erreicht und in den Folgejahren verstetigt. 2016 erneuerte die SAGA Unternehmensgruppe ihre Zusage mit dem Ziel, künftig durchschnittlich rund 2.000 Baubeginne jährlich auf den Weg zu bringen. Ein Jahr später wurden mehr als 1.900 und 2018 erstmals mehr als 2.000 Baubeginne realisiert.

Das SAGA-Neubauprogramm fußt auf drei Säulen: einer behutsamen Nachverdichtung auf eigenen Grundstücken, dem Neubau auf städtischen und privaten Grundstücken sowie der Revitalisierung bestehender Quartiere durch

RICHTSCHRUR BEIM NEUBAU SIND FÜR DIE SAGA DIE ERFahrungen AUS DER VERGANGENHEIT: FÜR FUNKTIONIERENDE NACHBARSCHAFTEN UND DIE IDENTIFIKATION MIT DEM EIGENEN QUARTIER SIND ANGEMESSENER STÄDTEBAU UND GUTE ARCHITEKTUR ESSENZIELLE VORAUSSETZUNGEN, DIE HEUTE EIN MASSGEBLICHER BESTANDTEIL UND DAMIT STANDARD BEI UNSEREN PLANUNGEN SIND.



Im Rahmen der Nachverdichtung entstanden mitten im historischen Hamburger „Münzviertel“ 14 öffentlich geförderte Wohnungen.

Der Hamburger Weg des „Bündnisses für das Wohnen“ sowie der kooperativen Stadtentwicklung mit öffentlichen wie privaten Partnern ist und bleibt in diesem Kontext seit 2011 ein Erfolgsmodell. Das im „Bündnis für das Wohnen in Hamburg“ verabredete Ziel von jährlich rund

Abriss und Neubau im Sinne einer Stadtreparatur, wobei eine deutliche Wohnflächenmehrung erreicht wird. Dabei gehen wir neue Wege und kooperieren mit Partnern aus der Wirtschaft, Verwaltung und Politik – und wir bauen, wo geboten, im sogenannten Drittmix.

Die Herausforderung dabei ist, den gebotenen hohen qualitativ-ästhetischen Anspruch an die Architektur mit sozial verträglichen Mieten in Einklang zu bringen. So haben wir beispielsweise unseren Bestand im Weltquartier in Wilhelmsburg durch eine im Quartierskontext maßstäbliche und preisgekrönte Architektur ergänzt. Aber auch viele kleinteilige Projekte, verstanden als behutsame Nachverdichtung,

gehören zu den Bausteinen unseres Bau-
programms. Dabei reagieren wir auf die Bedürf-
nisse der Menschen im Quartier und realisieren
beispielsweise barrierefreie Wohnungen mit
**Serviceangeboten speziell für Senioren (→ s.
Kapitel Stadtentwicklung und Gesellschaft)**,
die somit auch im Alter ein selbstbestimmtes
Leben in ihrer gewohnten Umgebung führen
können. Im Zuge des Senatskonzepts „Mehr
Stadt in der Stadt“ sowie auch „Mehr Stadt an
neuen Orten“ konnten in den zurückliegenden
Jahren darüber hinaus interessante Flächen
mobilisiert werden, auf denen zum Teil ganz
neue Quartiere entstehen. Für die SAGA

Unternehmensgruppe gehört es zum Selbst-
verständnis, sich als Quartiersentwicklerin bei
Projekten wie dem Pergolenviertel oder am Ba-
akenhafen in der HafenCity zu beteiligen und
dabei mit anspruchsvoller Architektur zeitge-
mäßen und öffentlich geförderten Wohnraum zu
schaffen. Voraussetzung für eine anhaltend
hohe Neubauleistung der SAGA bleibt auch
künftig unverändert die Verfügbarkeit von ge-
eigneten Grundstücken mit Plan- bzw. Baurecht
sowie eine entsprechende Förderlandschaft,
ohne die die ambitionierten Neubauziele nicht
zu stemmen sein werden.



953
Mio. €

wurden von der SAGA
zwischen 2011 und 2018
in den Neubau investiert



Öffentlich geförderter
Wohnungsbau in Toplage:
In der HafenCity entstehen am
Baakenhafen direkt an der
Wasserkante 180 Wohnungen.

DAS SAGA-NEUBAUPROGRAMM IN ZAHLEN

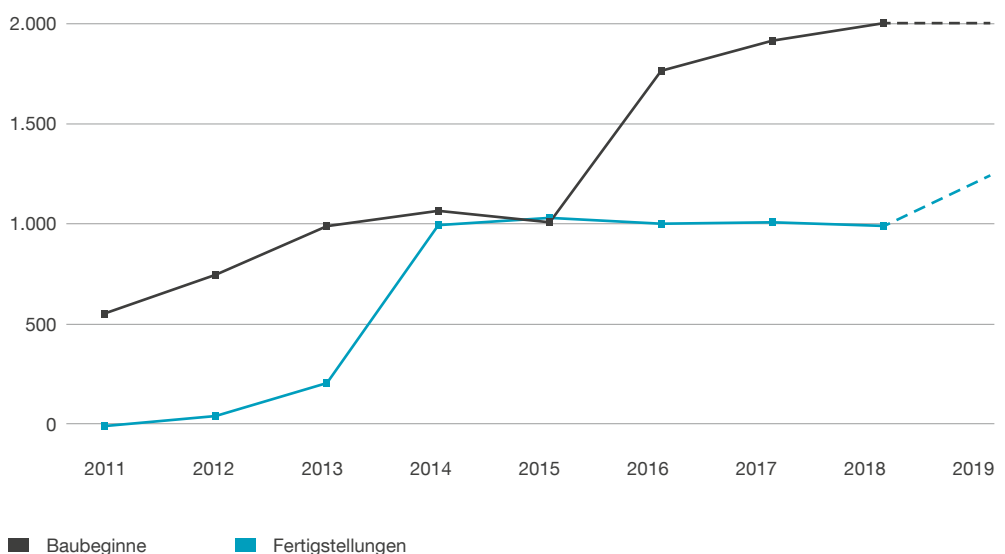
Aktuell hat die SAGA Unternehmensgruppe mehr als 7.000 Wohnungen in der Planung und Bauabwicklung. Die durchschnittliche Wohnungsgröße liegt bei rund 65 m². Die Neubauten unseres Unternehmens werden grundsätzlich im Energiestandard KfW 55 errichtet. Fast alle Wohnungen sind öffentlich gefördert.

FORTGESETZTE BESTANDSMODERNISIERUNGEN AUF HOHEM NIVEAU

Die SAGA Unternehmensgruppe führt ihre Instandhaltungen und Aufwandsmodernisierungen ungeachtet der hohen Neubauanstrengungen planmäßig fort, soweit dies der angespannte Markt zulässt. 2018 etwa wurden 140,8 Mio. Euro in die Instandhaltung und rund 90 Mio. Euro in die Aufwandsmodernisierung investiert. Insgesamt befanden sich im zurückliegenden Geschäftsjahr etwa 3.300 SAGA-Wohnungen in einer Modernisierungsphase. Bis 2022 gibt es im SAGA-Konzern einen Investitionsbedarf von rund 460 Mio. Euro (ohne Neubau), dessen Abarbeitung in der entsprechenden Mittelfristplanung vorgesehen ist.

SEIT DEM JAHR 2000 WURDEN RUND 1,9 MRD. EURO IN DIE REGELHAFTHE INSTANDHALTUNG UND 400 MIO. EURO IN DIE REINE MODERNISIERUNG DER BESTÄNDE INVESTIERT.

SAGA-BAUBEGINNE UND -BAUFERTIGSTELLUNGEN VON 2011 BIS 2019



ÖKOLOGIE

- 38 Unsere Aktivitäten im Bereich Klimaschutz und Energie
- 38 Drei Viertel der SAGA-Bestände energetisch modernisiert
- 38 Heizenergieversorgung über BHKW-Contracting
- 39 Heizenergieversorgung über Nahwärme
- 39 PV-Anlagen für Mieterstrommodelle
- 40 Grün- und Versickerungsflächen durch Gründächer und Regenrückhalteflächen
- 40 Beteiligung an und Initiierung von energetischen Quartierskonzepten
- 40 Energetische Evaluationsprojekte
- 40 Energetische Einzelmaßnahmen
- 41 Die Richtung stimmt: Abfallvolumenentwicklung im SAGA-Gesamtbestand
- 41 Energetische Sonderprojekte
- 42 Klimaschutzziele, soziale Verantwortung und Innovation – der Portfolioansatz

37

**KLIMASCHUTZ GEHÖRT
ZUM SELBSTVERSTÄNDNIS
DER SAGA**



PHILIP SCHNEIDER
Experte für technische
Gebäudeausrüstung

STEFAN WIND
Klimaschutzkoordinator
(v. l. n. r.)

60%

CO₂-EINSPARUNG
seit 1990

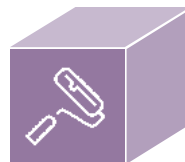


UMFASSENDES MODERNISIERUNGSPROGRAMM

Das 18-stöckige Hochhaus mit 345 Wohnungen ist das Aushängeschild des Osdorfer Borns und präsentiert sich seit 2018 dank eines neuen Farbkonzepts hell und freundlich. Auch in direkter Nachbarschaft am Immenbusch modernisiert die SAGA zurzeit mehr als 700 Wohnungen.

SIEHE S. 38 →

MODERNISIERUNG



KLIMASCHUTZ GEHÖRT ZUM SELBSTVERSTÄNDNIS DER SAGA

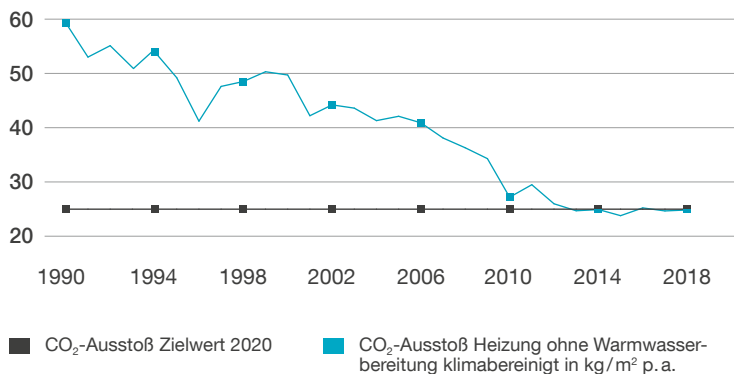
Wir bekennen uns ausdrücklich zu den Klimaschutzzielen des Hamburger Senates. Klimaschutz gehört zum gelebten Selbstverständnis des unternehmerischen Handelns des Konzerns. Die SAGA Unternehmensgruppe ist Mitglied der **UmweltPartnerschaft Hamburg**, führt für selbstgenutzte Einrichtungen ein Energieaudit nach DIN EN 16247 durch und bezieht zudem **Ökostrom mit anspruchsvoller Zertifizierung**.

In den vergangenen 30 Jahren wurden durch intensive Modernisierung und Instandhaltung der SAGA-Bestände erhebliche Beiträge zum Erhalt der Bausubstanz geleistet. Gleichzeitig

wurde dadurch der Energieverbrauch insgesamt deutlich verringert und die Einsparquote im Sinne der Klimaschutzziele schon früh erreicht: **Zwischen 1990 und 2018 wurden die vom SAGA-Konzernbestand verursachten CO₂-Emissionen für Heizung um circa 60 Prozent verringert, die Endenergieverbräuche für Heizung um etwa 50 Prozent.**

Die SAGA Unternehmensgruppe hat den Anspruch, auf dem Gebiet moderner energetischer Standards und Innovationen führendes Wohnungsunternehmen in Deutschland zu sein. Das 2011 verabschiedete energetische Strategiekonzept „**Gutes Klima für Hamburg**“ beinhaltet unsere **E³nergie-Strategie**, verstanden als gleichzeitige Betrachtung der Handlungsfelder

CO₂-EMISSIONEN ALLER SAGA-BESTÄNDE FÜR HEIZUNG (1990 BIS 2018)



8,7%

**RÜCKGANG DER
CO₂-EMISSIONEN
IM ZEITRAUM VON
2012 BIS 2018**

- EnergieEffizienz,
- EnergieEinsparung,
- Erneuerbare Energien.

Die E³nergie-Strategie beschreibt den konzeptionellen Rahmen für die energetische Modernisierung der Bestände sowie explizit den energetisch hochwertigen Wohnungsneubau.

Dabei geht es stets um:

- Lösungsansätze zur Erreichung der langfristigen CO₂-Ziele der Bundesregierung sowie der Freien und Hansestadt Hamburg bis zum Jahre 2050
- Das gebotene Ausräumen des Zielkonfliktes soziale Mieten versus Klimaschutz vor dem Hintergrund der satzungsmäßigen Verpflichtung der SAGA Unternehmensgruppe
- Maßnahmenpakete mit optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Die Gewährleistung der Stabilität von Kaltmieten und Betriebskosten

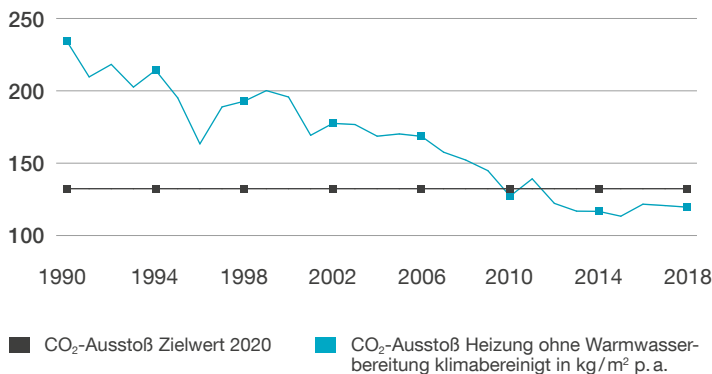
UNSERE AKTIVITÄTEN IM BEREICH KLIMASCHUTZ UND ENERGIE

Die SAGA Unternehmensgruppe investiert seit vielen Jahren in energieeffiziente Anlagentechnik und nachhaltige Dämmmaßnahmen, zum Beispiel durch den Verzicht auf kunststoffbasierte Dämmmaterialien. Im Bereich der Energieversorgung setzt der Konzern bewusst und unter dem Einsatz von Mehrkosten auf „grüne“ und erneuerbare Energien, wie etwa den Fernwärmeanschluss an den Energiebunker in Hamburg-Wilhelmsburg und weitere CO₂-reduzierte Fernwärmenetze. Hinzu kommt der dezentrale Einsatz von erneuerbaren Energien wie Solarthermie- und Photovoltaik-Anlagen (PV) sowie der Einsatz von zertifiziertem Ökostrom. Auf diese Weise wird der dezentrale und ganzheitliche Quartiersansatz der SAGA nachhaltig verfolgt.

modernisiert. Damit allein erbringt die SAGA eine zusätzliche Kohlendioxid-Einsparung von jährlich **rund 2.600 Tonnen. Bei einem Gesamtbestand von 134.485 Wohnungen Ende 2018 betrug der Anteil energetisch modernisierter Wohnungen 75 Prozent.**

DER ANTEIL ENERGETISCH MODERNISierter WOHNUNGEN LAG ENDE 2018 BEI
75 %

SAGA-ENDENERGIEVERBRÄUCHE FÜR HEIZUNG (1990 BIS 2018)



Standard für SAGA-Neubauten ist das KfW-55-Effizienzhaus, das einen um 45 Prozent niedrigeren Primärenergiebedarf gegenüber den EnEV-Vorgaben (Zielwerten) hat. Energetische Sanierungen im Bestand, energetisch optimierte Neubauten und der Bau von 14 Passivhäusern mit insgesamt 400 Wohnungen trugen dazu bei, dass der gesamte durch Beheizung verursachte jährliche CO₂-Ausstoß im Wohnungsbestand von 57 kg/m² im Jahr 1990 auf 25 kg/m² im Jahr 2018 sank. Dieser Wert für 2018 entspricht dem im ersten „Bündnis für das Wohnen in Hamburg“ von 2011 vereinbarten Ziel für das Jahr 2020 – die SAGA hat ihre Ziele somit bereits zwei Jahre eher erreicht.

DREI VIERTEL DER SAGA-BESTÄNDE ENERGETISCH MODERNISIERT

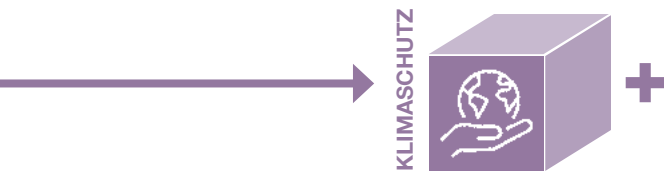
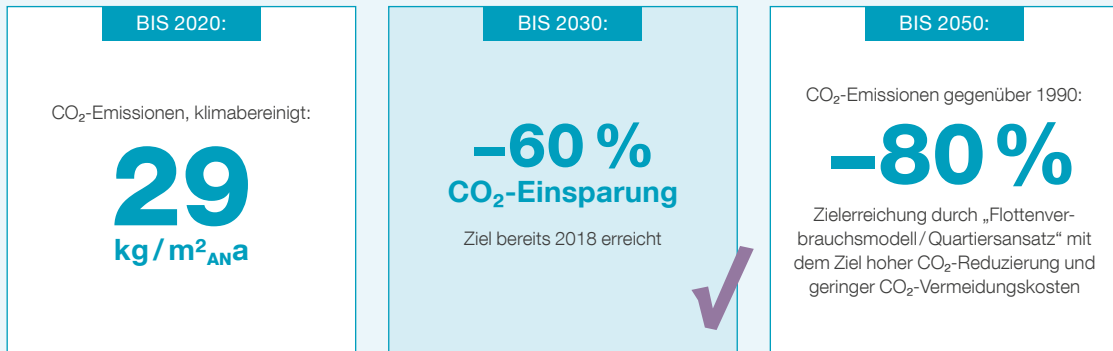
Mit der Dämmung von Fassaden, Dächern und Kellern, dem Einbau neuer Wärmeschutzfenster sowie der Installation von hocheffizienten Heizungsanlagen hat der SAGA-Konzern die Energieverbräuche seiner Wohngebäude stark reduziert. Jahr für Jahr werden im Durchschnitt rund 2.500 eigene Wohnungen energetisch

HEIZENERGIEVERSORGUNG ÜBER BHKW-CONTRACTING

Des Weiteren tragen aktuell sechs im Contracting betriebene größere Blockheizkraftwerke (BHKW) mit 275 Wohnungen dazu bei, durch dezentrale Heizenergieversorgung und elektrische Energieerzeugung CO₂ einzusparen. Mehr als 30 SAGA-Neubauten mit über 2.500 Wohnungen werden in den nächsten Jahren ebenfalls über das Contracting-Modell an eine Heizenergieversorgung über BHKW angeschlossen.

WAS WIR UNS **VORGENOMMEN** HABEN:

Geplante CO₂-Einsparungen in Bezug auf die Klimaziele des Hamburger Senats



Auf der Hamburger Elbinsel wird das Weltquartier mit Fernwärme aus direkter Nachbarschaft versorgt.

HEIZENERGIEVERSORGUNG ÜBER NAHWÄRME

Der Anschluss an eine zunehmend mit erneuerbaren Energieträgern gespeiste Nahwärme ist das primäre Unternehmensziel für die Wärmeversorgung von Neubauten und Bestandsgebäuden. Die **Hälfte aller SAGA-Wohngebäude ist an eine Fernwärmeversorgung verschiedener Betreiber angeschlossen**, wie zum Beispiel das an den Wilhelmsburger Energiebunker angeschlossene Weltquartier.

PV-ANLAGEN FÜR MIETERSTROMMODELLE

Aktuell werden durch von Pächtern betriebene PV-Anlagen zwei Mieterstrom-Pilotprojekte im Baakenhafen in der HafenCity sowie an der Flughafenstraße umgesetzt, um den CO₂-minimierenden Anteil der erneuerbaren und dezentral erzeugten Energien an der Stromversorgung zu erhöhen. Der Vorteil: Die Energie wird dort erzeugt, wo sie auch verbraucht wird.

GRÜN- UND VERSICKERUNGS- FLÄCHEN DURCH GRÜNDÄCHER UND REGENRÜCKHALTEFLÄCHEN

Die SAGA Unternehmensgruppe hat zurzeit 60 überwiegend extensiv genutzte Gründächer auf Wohngebäuden, Pfortnerlogen und auch Fahrradhäusern mit einer Fläche von 24.000 m² er-



Im SAGA-Quartier „Am Weißenberge“ in Hamburg-Ohlsdorf werden Gründächer auf breiter Ebene genutzt und zugleich für ein intelligentes Projekt zur Regenwassernutzung eingesetzt.

richtet. Hinzu kommen weitere 50 begrünte Garagen- und Carportanlagen mit einer Gesamtfläche von 34.000 m². Weitere 30 Gründächer auf Neubauten sind in der Planung bzw. Umsetzung. Darüber hinaus werden vermehrt Rigolen und Regenrückhaltebecken in Neubauvorhaben zur Erhöhung des Anteils an Versickerungsflächen und des Schutzes bei Starkregenereignissen gebaut, wie zum Beispiel beim Bauvorhaben „Am Weißenberge“ in Hamburg-Ohlsdorf mit seinem RISA-Regenwasserinfrastruktur-Projekt.

BETEILIGUNG AN UND INITIIERUNG VON ENERGETISCHEN QUARTIERS- KONZEPTEN

Die SAGA setzt eine Vielzahl extern und auch eigens initiiertes energetischer Quartierskonzepte um, wie etwa in den Quartieren Rothenburgsort, Harburg, Iserbrook und Bergedorf-West. Das Ziel dieser Konzepte ist es, durch bauliche und technische energetische Maßnahmen an und in Gebäuden – unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Mobilität – eine maximale CO₂-Reduzierung mit geringen und sozial verträglichen CO₂-Vermeidungskosten auf Quartiersebene zu garantieren.

ENERGETISCHE EVALUATIONSPROJEKTE

Um die Effizienz diverser Energieerzeugungsanlagen, die von erneuerbaren Energieträgern versorgt werden, im Betrieb bewerten zu können, hat die SAGA bereits vor Jahren in den Bereichen Solarthermie-, Photovoltaik- und Wärmepumpenanlagen sowie Passivhäuser umfangreiche Evaluationen durchgeführt – ein eindrucksvoller Beleg für den Ansatz, einen ganzheitlichen und nachhaltigen Gebäudebetrieb sicherzustellen.

ENERGETISCHE EINZELMASSNAHMEN

Der SAGA-Konzern führt neben umfangreichen energetischen Großprojekten eine ganze Reihe weiterer Einzelprojekte durch bzw. wird diese demnächst aufsetzen. Dazu gehören:

- Effiziente Trinkwarmwasser-Erwärmungsanlagen als Speicherladesysteme. In Summe wurden konzernweit 3.000 dieser Anlagen eingebaut, 75 Prozent davon als Speicherladesysteme



Projekt Blüh- und Insektenwiesen

Auch die SAGA will auf ihre Weise zur Biodiversität beitragen. Wir wollen dem Wunsch vieler Mieter in den nächsten Jahren nachkommen und die Bepflanzung beispielsweise von Grünzügen neu denken. Zur Förderung der Wohnzufriedenheit und Nachhaltigkeit wurde in diesem Jahr in Kooperation mit dem NABU das Projekt Blüh- und Insektenwiesen in Rahlstedt-Ost aufgesetzt, das auch Mieterinteressen berücksichtigt. Im März 2020 soll es in dem RISE-Gebiet starten. Seit 2017 besteht hier bereits ein eigenes Bienenprojekt mit einer wöchentlichen Bienensprechstunde und einem jährlichen Honigerntefest. Vorgesehen sind Ergänzungsprojekte wie etwa der gezielte Einsatz und Einbau von Vogelkästen und Insektenhäusern.

SIEHE S. 54 →

- Brennwertkessel in Bestandsheizungsanlagen. Aktuell werden in den SAGA-Beständen 1.600 solcher Brennwertkessel eingesetzt
- Durchflussmengenbegrenzer in der Trinkwasserinstallation
- LED-Beleuchtung in Unternehmenszentrale, Geschäftsstellen, Allgemein- und Außenbereichen in den Wohnquartieren
- Energieeffiziente Aufzüge
- Errichtung und Einsatz von E-Mobilität in Unternehmenszentrale, Geschäftsstellen und Neubauprojekten

**DIE RICHTUNG STIMMT:
ABFALLVOLUMENENTWICKLUNG
IM SAGA-GESAMTBESTAND**

Die SAGA Unternehmensgruppe kümmert sich seit 2004 gemeinsam mit externen Partnern im Sinne eines intelligenten Abfallmanagements intensiv um eine bessere Mülltrennung in ihren Quartieren. Durch die Beratung der Mieter zur korrekten Mülltrennung konnte das durchschnittliche Restmüllvolumen bis 2018 bei den wöchentlichen Leerungen von 130 Liter auf 82 Liter je Wohnung deutlich gesenkt werden. Gleichzeitig wurde das Behältervolumen für Papier, Biomüll und die gelbe Tonne aufgestockt. Mit diesen Maßnahmen und Ergebnissen leistet die SAGA einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Hamburger Recyclingoffensive. Gemeinsam mit erfahrenen Abfallmanagementfirmen wird

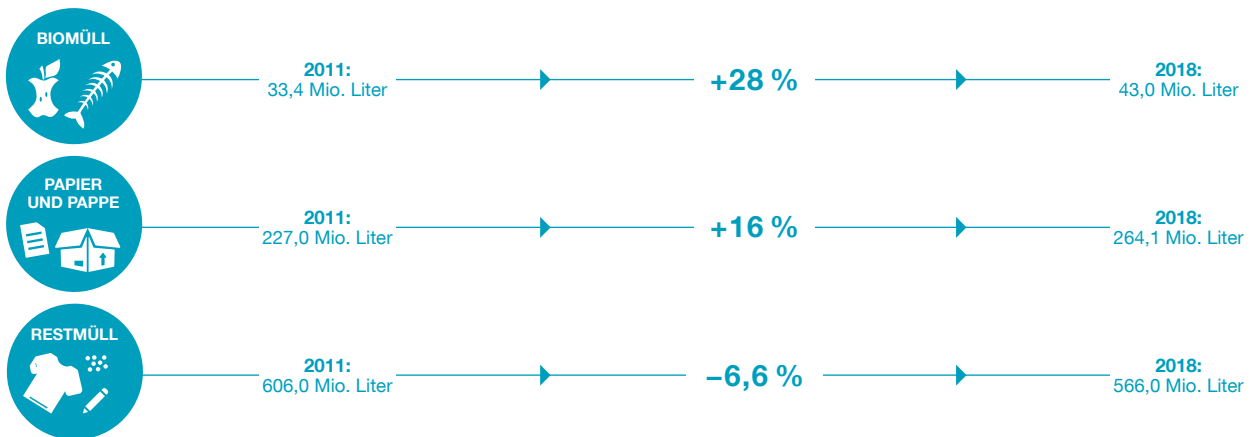
das Restmüllvolumen in den kommenden Jahren durch eine optimierte Mülltrennung weiter reduziert.

ENERGETISCHE SONDERPROJEKTE

Die SAGA Unternehmensgruppe initiiert diverse energetische Sonderprojekte, um vor dem Hintergrund der gebotenen Minimierung von Treibhausgasen einen zusätzlichen festen und kontinuierlichen Beitrag für den Klimaschutz zu leisten. Dazu zählt unter anderem das Forschungsprojekt zur „Einbindung regenerativer Niedertemperaturwärme in ein Fernwärmenetz in Kombination mit dezentraler und zentraler Trinkwarmwassererwärmung mit dem Ziel des maximalen systembedingten solaren Ertrags“.

Des Weiteren kümmert sich die SAGA in einem Erstaufschlag auch um das Thema „**graue Energie**“. Anhand einer konkreten Bestandsbebauung in Hamburg-Wandsbek werden Sanierung und Abriss-Neubau in Anlehnung an das Rahmenwerk für „Klimaneutrale Gebäude und Standorte“ der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) bewertet. Dabei soll der CO₂-Ausstoß beider Herangehensweisen im Lebenszyklus verglichen werden. So wird neben dem Energieverbrauch der Gebäude im Betrieb auch die sogenannte graue Energie berücksichtigt, also die bei der Errichtung bzw. Sanierung des Gebäudes unter anderem in der Form von Materialien aufgewandte Energie.

DIE RICHTUNG STIMMT: ENTWICKLUNG DER ABFALLVOLUMINA SEIT 2011



Quelle: Stadtreinigung Hamburg, alle Wohnungen und Gewerbeeinheiten der SAGA Unternehmensgruppe

KLIMASCHUTZZIELE, SOZIALE VERANTWORTUNG UND INNOVATION – DER **PORTFOLIOANSATZ**

Eine große Herausforderung nicht nur für die SAGA Unternehmensgruppe ist die Frage, wie Klimaschutz und sozialverträgliche Mieten gleichermaßen ihre Berücksichtigung finden können. Die Hamburger Wohnungswirtschaft ist der Erreichung der erforderlichen Klimaschutzziele der Freien und Hansestadt durch eine angemessene CO₂-Vermeidungsstrategie verpflichtet. Volkswirtschaftlich betrachtet geht es dabei um die Internalisierung externer Effekte einerseits und um die Lösung des bestehenden Zielkonfliktes zwischen der Vermeidung von CO₂-Emissionen und der Absicherung sozialverträglicher Mieten andererseits. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen bei der Umsetzung der EnEV sowie angesichts der unverändert überhitzten Baukonjunktur steht zu vermuten, dass eine CO₂-Vermeidungsstrategie, die allein auf die energetische Ertüchtigung der Gebäude ausgerichtet ist, nicht zielführend sein kann. Mithin gilt es, im Sinne der Lösung des beschriebenen Zielkonfliktes die erforderliche Effizienz einer wohnungswirtschaftlichen CO₂-Vermeidungsstrategie durch technische Innovationen und kluge Handlungsansätze abzusichern.

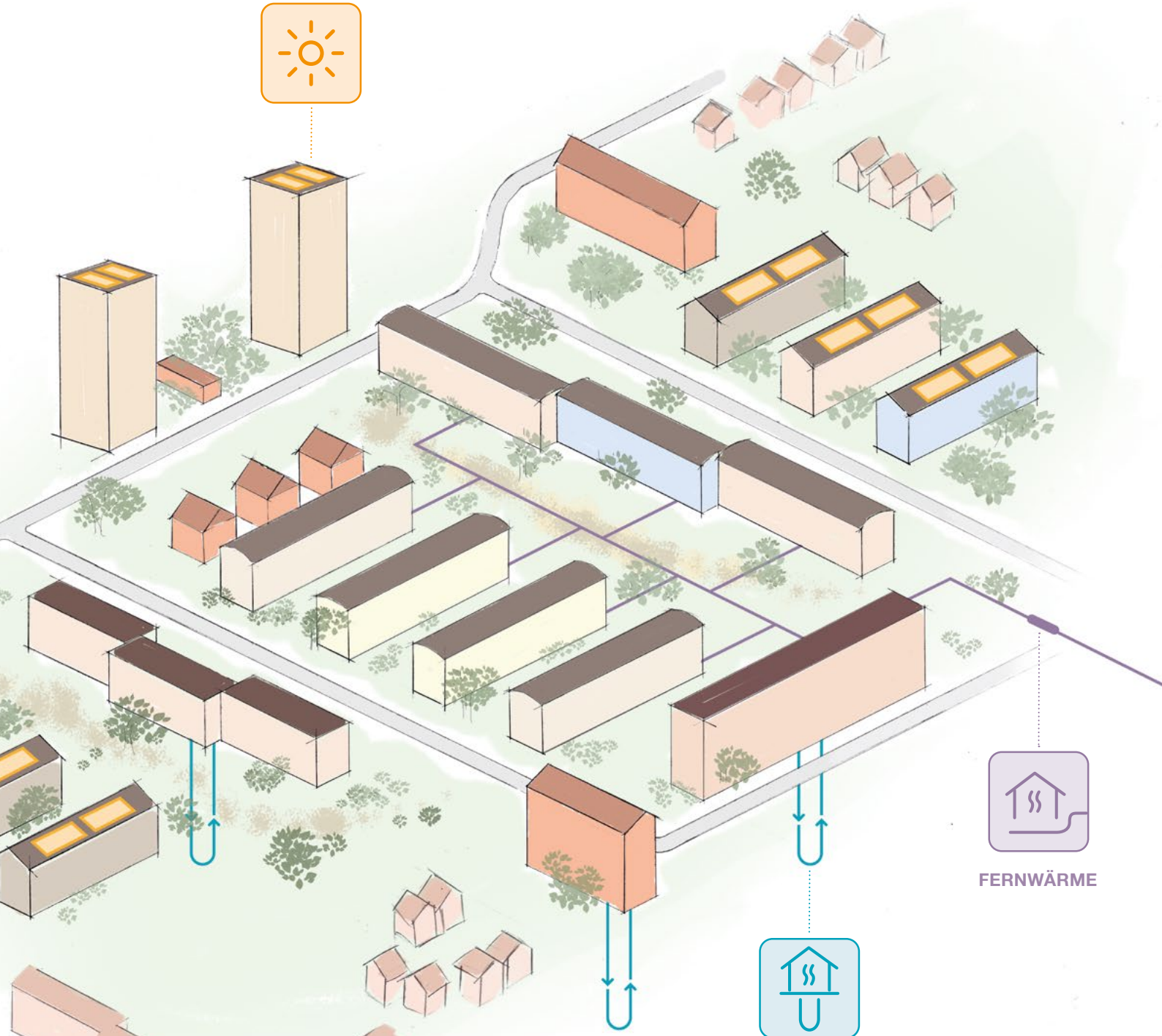
Der **Lösungsansatz** kann wie folgt aussehen:

Die SAGA denkt stets im Quartierskontext wie etwa bei ihrer Mieten- und Belegungspolitik. Die Nutzung einer weitergedachten ganzheitlichen Quartiers- bzw. Portfoliobilanz auch unter klimapolitischen Gesichtspunkten schafft den nötigen Spielraum für die gebotenen innovativen Versorgungskonzepte. Die Konzeptionierung und Implementierung dieses Portfolioansatzes für die Sparte Wohnen setzt voraus, dass nach dem Hamburger Klimaschutzplan 2030/2050 die CO₂-Einsparziele für den Gebäudesektor und den Wohngebäudebereich auf Jahresebene abgeleitet werden und die Zielerreichung messbar gemacht wird. Bei Übererfüllung erhält

ein Wohnungsunternehmen einen Bonus, bei Zielverfehlung greift ein Malus-System entsprechend den CO₂-Vermeidungszielen bzw. den CO₂-Vermeidungskosten. Nicht zuletzt müssten im Sinne eines vereinfachten Zertifikatehandels für die gesamte Hamburger Wohnungswirtschaft CO₂-Emissionen handelbar gemacht werden. Auf der Grundlage einer Experimentierklausel im Rahmen der Hamburger Klimaschutzgesetzgebung kann auf diese Weise die Basis für Effizienzsteigerungen durch Innovation geebnet werden. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass die CO₂-Reduktion in der Sparte Wohnen mittelfristig nur auf CO₂-Bilanzierungsebene und nicht durch vollumfängliche Emissionsvermeidung erreicht werden kann.



SOLARENERGIE



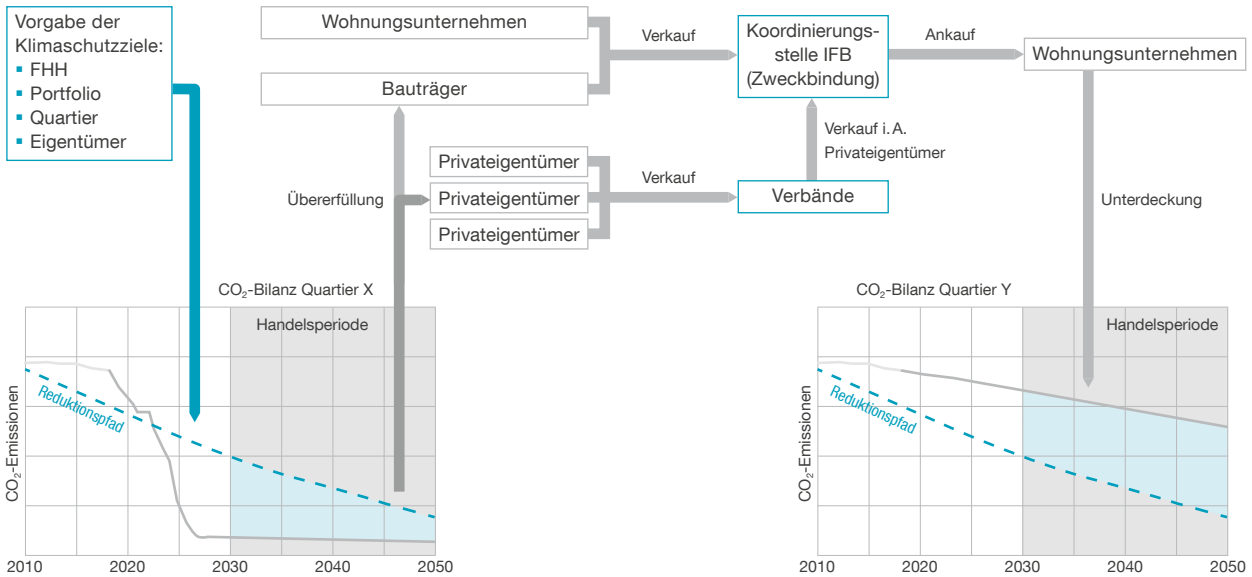
FERNWÄRME



GEOTHERMIE

Das Beispielquartier Horner Geest in einer schematischen Darstellung: Die SAGA Unternehmensgruppe und die HANSA Baugenossenschaft halten hier zusammen rund 5.000 Wohnungen.

WEG DER HAMBURGER WOHNUNGSWIRTSCHAFT: CO₂-ZERTIFIKATEHANDEL IM PORTFOLIO-KONTEXT



3

FRAGEN AN

Dietmar Walberg
 ARGE/Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V.

Sie haben gemeinsam mit dem Büro MEGAWATT die Studie „Quartierssanierung versus Gebäudeoptimierung“ entwickelt, bei der Szenarien-Modelle für die SAGA und die HANSA Baugenossenschaft an einem konkreten Quartier errechnet wurden. Was hat Sie dabei am meisten überrascht?

WALBERG: Einleitend möchte ich anmerken, dass das Gebäudeszenario in erster Linie auf die Energiekennwerte des Hamburger Masterplans von 2013 und des Klimaplanes von 2015 ausgerichtet ist. Das in der Studie weitergedachte Quartiersszenario richtet sich hingegen sektorenübergreifend auf die allgemeinen Klimaschutzziele des Bundes und in Hamburg, also beispielsweise mindestens 80 Prozent CO₂-Reduzierung bis 2050. **Das Szenario in unserem Beispielquartier Horner Geest**

wäre im Zeitablauf bei einem direkten Vergleich insgesamt um 20 Mio. Euro günstiger als das herkömmliche Gebäudeszenario, und das bei gleichzeitig besseren Effekten für die Umwelt.

Was bedeutet das?

WALBERG: Anhand dieses Quartiersszenarios können wir – ganzheitlich im Sinne eines Portfolios gedacht – intelligentere Energieversorgungskonzepte realisieren. **Bis 2050 könnten wir sogar eine Übererfüllung für unser Beispielquartier erreichen, also eine höhere CO₂-Reduzierung.** Durch einen insgesamt erhöhten Anteil insbesondere lokal einzusetzender erneuerbarer Energieformen wie etwa Solaranlagen oder Wärmepumpen wird das Quartiersszenario kostengünstiger als das reine Dämmen und Optimieren aller

Einzelgebäude. Das zeigt unsere Studie eindeutig. Vorstellbar sind aus unserer Sicht perspektivisch alternative Betreibermodelle, die weitere Vorteile versprechen.

Und was haben die Mieter davon?

WALBERG: Über den Quartiersansatz wäre man nicht mehr zwingend daran gebunden, im Sinne der Erreichung der Klimaziele wirklich jedes Gebäude pauschal aufwendig energetisch zu modernisieren und damit letztlich flächendeckend für eine erhöhte Miete zu sorgen. Entscheidend ist, was ein Quartier unter dem Strich an CO₂ einspart. Hier ergeben sich Spielräume, beispielsweise auch einzelne historische Gebäude so zu belassen, wie sie sind. **Unser Modell verspricht also einen ganz neuen Lösungsansatz im bestehenden Zielkonflikt soziale Mieten versus Klimaschutz.**

STADTENTWICKLUNG UND GESELLSCHAFT

- 48 Investitionen in den Bestand – ganzheitlich und langfristig denken
- 49 Masterplan für Mümmelmannsberg
- 50 Gesellschaftliches Engagement – lokal unterstützen
- 50 Demografischer Wandel – eine Herausforderung auch für die SAGA Unternehmensgruppe
- 52 Beispiel Steilshoop
- 54 SAGA GWG Stiftung Nachbarschaft

47

DEN KONTEXT IM BLICK



**SVEN WITTSTOCK
UND MARCO HAHN**

(v. l. n. r.)

Geschäftsbereichsleiter Bestandsbewirtschaftung
Sie verantworten gemeinsam im Immobilienbereich der SAGA die 18 im gesamten Stadtgebiet verteilten Geschäftsstellen. Durch die dezentrale Organisation haben unsere Mitarbeiter stets ein offenes Ohr in den Quartieren und kennen ihre Bestände und Kunden genau.

Jeder

Hamburger wohnt bei der

SAGA



BEISPIEL STEILSHOOP

Die ringförmige Bebauung ist charakteristisch für Steilshoop. Jeder Ring hat einen großzügigen Innenhof, der zugleich Spielplatz und Treffpunkt für die Bewohner ist. Im Ring 7 entstand 2017 das LeNa-Projekt Fehlinghöhe für Menschen mit Unterstützungsbedarf.

SIEHE S. 51 / 52 →

WOHNRAUM



DEN KONTEXT IM BLICK

Die SAGA Unternehmensgruppe betrachtet Quartiere stets ganzheitlich. Investitionen in den Bestand oder der Bau neuer Wohnungen sind ein wichtiger, aber eben nicht der einzige Aspekt eines funktionierenden Quartiers. Vielmehr muss dieses stets **als Ganzes gedacht werden**. Gute Nachbarschaft gelingt dort, wo das Angebot an öffentlicher Infrastruktur, Mobilität und Kultur den Ansprüchen der Bewohner entspricht. Folgerichtig versteht sich die SAGA

Unternehmensgruppe als **Quartiersentwicklerin, die der Nachhaltigkeit verpflichtet ist**. Ein wichtiger Akteur ist das vor fast 20 Jahren gegründete **Tochterunternehmen ProQuartier Hamburg**. Mit den Aufgabenbereichen Quartiersmanagement, Stadtteilmarketing und Event-Organisation initiiert, begleitet und moderiert es mit seiner ganzen Erfahrung und Expertise Veränderungsprozesse und bringt dabei Stakeholder in Projekten zusammen.

FUNKTIONIERENDE
NACHBARSCHAFTEN
SIND DIE GRUNDLAGE
FÜR LEBENSWERTE
QUARTIERE.



SANDY WULF

Leiterin Geschäftsstelle
Billstedt-Mümmelmannsberg
und

LARISSA HEESSEL

Hauswartin in Ausbildung
Geschäftsstelle
Billstedt-Mümmelmannsberg
begleiten die Veränderungen
in Mümmelmannsberg aktiv.
(v. l. n. r.)

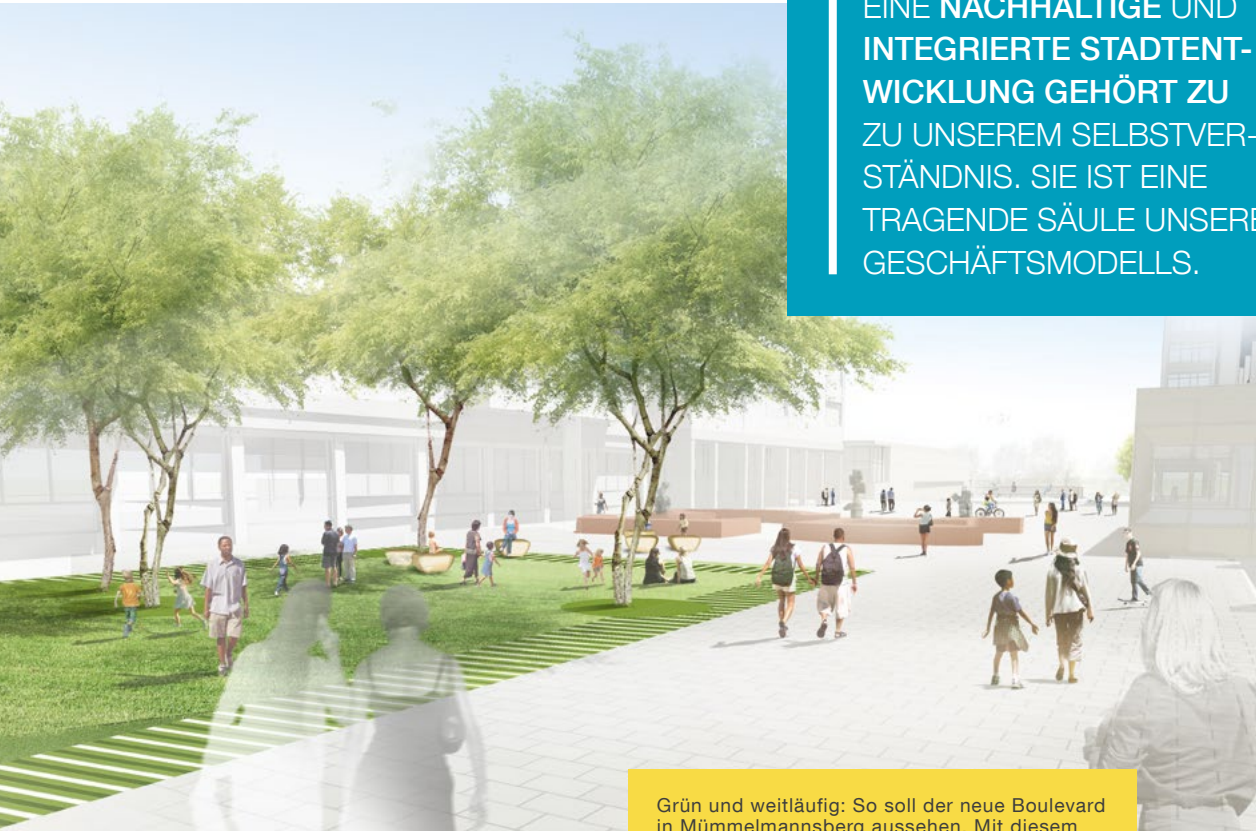
SIEHE S. 49 →

INVESTITIONEN IN DEN BESTAND – GANZHEITLICH UND LANGFRISTIG DENKEN

Bestandspflege und -modernisierung sind ein essenzieller Teil unserer Arbeit, die sich exemplarisch insbesondere am Beispiel von **Hamburgs Großwohnsiedlungen** ablesen lässt. Diese entstanden in den 1960er und 1970er Jahren als moderne und zeitgenössische Antwort auf die damals immer noch bestehende Wohnungsnot. Heute sind sie für die SAGA Unternehmensgruppe eine besondere Herausforderung, da sich die **Erwartungen an ein modernes Lebensumfeld** gewandelt haben. Wie überall begegnen wir diesen mit einem ganzheitlichen Ansatz. Unsere **Maßnahmen und**

das lokale Engagement sind wesentlich langfristiger angelegt. Wir greifen dabei nicht nur auf eigene Investitionen zurück, sondern in einigen Quartieren auch auf Gelder des „**Rahmenprogramms Integrierte Stadtentwicklung**“ (RISE). Das Programm der Stadt Hamburg hat zur Aufgabe, Quartiere mit besonderem Entwicklungsbedarf durch städtebauliche Maßnahmen zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Als Bestandshalterin in vielen RISE-Gebieten arbeiten wir in diesem Rahmen **Hand in Hand mit städtischen und lokalen Akteuren.**

EINE NACHHALTIGE UND INTEGRIERTE STADTENTWICKLUNG GEHÖRT ZU ZU UNSEREM SELBSTVERSTÄNDNIS. SIE IST EINE TRAGENDE SÄULE UNSERES GESCHÄFTSMODELLS.



Grün und weitläufig: So soll der neue Boulevard in Mümmelmannsberg aussehen. Mit diesem zentralen Ort der Begegnung wird ein wichtiger Teil des Masterplans fertiggestellt.

MASTERPLAN FÜR MÜMMELMANNSBERG

Zur Entwicklung des Quartiers Mümmelmannsberg setzte die SAGA 2011 einen langfristig angelegten Masterplan auf, dem ein umfangreicher Beteiligungsprozess mit den Bewohnern vorausging. Seitdem haben wir einen Großteil



Strahlen jetzt von außen und innen: Die Gebäude in unmittelbarer Nähe zur U-Bahn Mümmelmannsberg wurden in den vergangenen Jahren modernisiert.

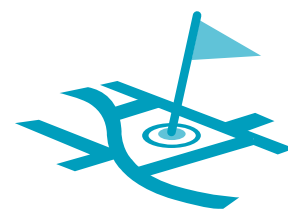
der Maßnahmen umgesetzt. **Durch Investitionen von rund 116 Mio. Euro** wurden unter anderem 50 Prozent der Bestände und Außenanlagen modernisiert und zusätzlich weitere Teile eines energetischen Konzepts

umgesetzt: **Mit zwei Blockheizkraftwerken und drei Brennwertheizkesseln wird seit 2015 bzw. 2016 Nahwärme erzeugt.** Aktuell steht die Revitalisierung des **Quartiersmittelpunktes im Fokus der Maßnahmen:** Hier ist es gelungen, gemeinsam mit einem Investor Pläne für ein neues **Einkaufszentrum** zu entwickeln. So erhält Mümmelmannsberg perspektivisch sein Zentrum zurück. Gleichzeitig widmet sich die SAGA dem zugehörigen Boulevard, der durch die Umgestaltung künftig mehr Aufenthaltsqualität bietet.

Ein lebenswertes Quartier profitiert immer von einer guten **Verkehrsanbindung.** Anders als viele andere Großwohnsiedlungen verfügt Mümmelmannsberg über einen Anschluss an

4,88 €
DURCHSCHNITTLICHE NETTOKALTMIETE PRO M²

das U-Bahn-Netz. Um die Mobilität der Bewohner zusätzlich zu fördern, kooperieren wir seit mehreren Jahren mit einem **Car-Sharing-Anbieter**, dessen Angebote unsere Mieter zu besonderen Konditionen nutzen können.



4.700 der 7.300 Wohnungen in Mümmelmannsberg gehören der SAGA Unternehmensgruppe.

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT – LOKAL UNTERSTÜTZEN

Für Sport in den Quartieren engagiert sich ProQuartier Hamburg seit mehr als 20 Jahren über das Sportprogramm „move!“. Auch das ist Teil einer nachhaltigen Quartiersentwicklung,

wird weiterhin gut angenommen. Neben den Klassikern wie Fußball, Basketball und Tanzen ergänzten in diesem Jahr erstmals FunSportarten wie Headis (Kopfballsport), Ultimate Frisbee, Flag Football oder Floorball das Programm.

move!

Das Sportprogramm der SAGA Unternehmensgruppe

DEMOGRAFISCHER WANDEL – EINE HERAUSFORDERUNG AUCH FÜR DIE SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE

Wir verstehen es als unsere Aufgabe, Menschen den Verbleib im eigenen Quartier zu ermöglichen, die mit zunehmendem Alter verstärkt **Unterstützungsbedarf** haben. Steilshoop feierte 2019 sein 50-jähriges Bestehen. Viele Mieter sind von Beginn an und über Generationen hinweg „Steilshooper“. Konsequenterweise fiel hier – wie auch in Barmbek und Horn – die Entscheidung für einen Neubau des Projekts „LeNa – Lebendige Nachbarschaft“ mit 85 öffentlich geförderten Wohnungen. In Abgrenzung zu unseren klassischen Service-Wohnanlagen sind unsere drei LeNa-Wohnprojekte innovative und **zukunftsweisende Wohn- und Betreuungskonzepte**. Sie erleichtern das **selbstbestimmte Leben von Menschen**, die wegen ihres Alters oder Behinderungen auf Unterstützung angewiesen sind, um deren Kommunikation und gemeinsame Aktivitäten aktiv zu fördern. Dabei sind die LeNa-Projekte immer **Herz des Quartiers** und bieten einen **Anlaufpunkt für die gesamte Nachbarschaft**.

Darüber hinaus ermöglichen wir speziell für Senioren unterstütztes Wohnen im Alter in mehr als 20 Service-Wohnanlagen, die so viel Selbstständigkeit wie möglich und so viel Hilfe wie nötig bieten. Dies umfasst die persönliche Beratung und Betreuung, Vermittlung von Hilfs- und Pflegediensten, kleinere Hilfestellungen und die Organisation von Kultur- und Freizeitangeboten. Daneben gehört es zu unserem Selbstverständnis, Barrieren in unseren Objekten und Außenanlagen weiter zu reduzieren.



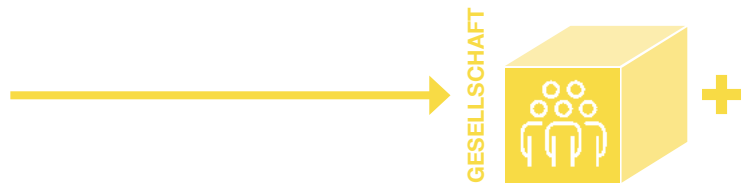
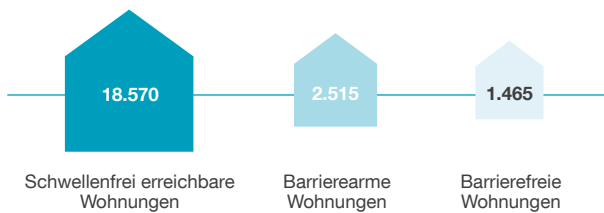
Die move!-Saison wird traditionell mit einem Fußballturnier eröffnet.

denn Sport bringt Menschen zusammen, belebt Stadtteile, fördert den Zusammenhalt und natürlich die Gesundheit. **move! ist ein offenes, kostenfreies und professionell angeleitetes pädagogisches sowie soziales Angebot** und wendet sich mit einem niedrigschwelligen Angebot an Kinder und Jugendliche in den Quartieren. In der Saison 2018 wurden mehr als **180 Einzelveranstaltungen in 17 Quartieren** durchgeführt – vielfach in Kooperation mit lokalen Vereinen und Trägern. Das Programm hat sich mittlerweile in den Quartieren etabliert und

Ein weiterer Service der SAGA Unternehmensgruppe: Viele unserer Mieter ab 65 Jahren haben zwar keinen Unterstützungsbedarf, möchten aber in eine kleinere Wohnung umziehen, beispielsweise nachdem die Kinder aus dem Haus sind. Speziell für diese Fälle haben wir eine **Wohnungstauschbörse** eingerichtet, bei der sich Interessierte unkompliziert registrieren können.

Auch in großen **Neubaugebieten** wie „Am Weißenberge“ in Hamburgs Norden trägt die SAGA Unternehmensgruppe der alternden Gesellschaft Rechnung, indem dort eine **Service-Wohnanlage** gebaut wurde. Von den rund 800 Wohnungen des gesamten Quartiers stehen 114 öffentlich geförderte Wohnungen ausschließlich Senioren zur Verfügung. Die **Umsetzung von barrierearmen und -freien Wohnungstypen** spielt aber auch über komplette Wohnanlagen hinaus immer eine **bedeutende Rolle bei Neubauplanungen**. So wurden beim Abriss-Neubau-Projekt Washingtonhöfe in Hamburg-Horn 220 nicht mehr zeitgemäße Wohnungen aus den 1930er Jahren durch 294 Neubauwohnungen ersetzt – allesamt barrierefrei.

IM BESTAND DER SAGA UNTERNEHMENSGRUPPE IN 2018



Die LeNa-Projekte sind immer auch Anlaufpunkt für die gesamte Nachbarschaft. Hier treffen sich Jung und Alt, unter anderem bei Nachbarschaftsfesten, zum gemeinsamen Kochen oder Vorlesen.

BEISPIEL STEILSHOOP

In der Großwohnsiedlung aus dem Jahr 1969 wurden – unter anderem mit RISE-Mitteln und als deutschlandweit erster Housing Improvement District (HID) – seit 2012 zahlreiche bauliche Maßnahmen, beispielsweise energetische Modernisierungen, die Neugestaltung des Wohnumfelds sowie der zentralen Mittelachse und des Marktplatzes, von rund **8 Mio. Euro** umgesetzt. Erst die **Kooperation** zwischen der Stadt, den ansässigen Wohnungsunternehmen, Genossenschaften, Wohnungseigentümern und weiteren Akteuren, wie aktiven Bürgern oder der Schulbehörde, ermöglichte **dieses umfassende Maßnahmenpaket**.

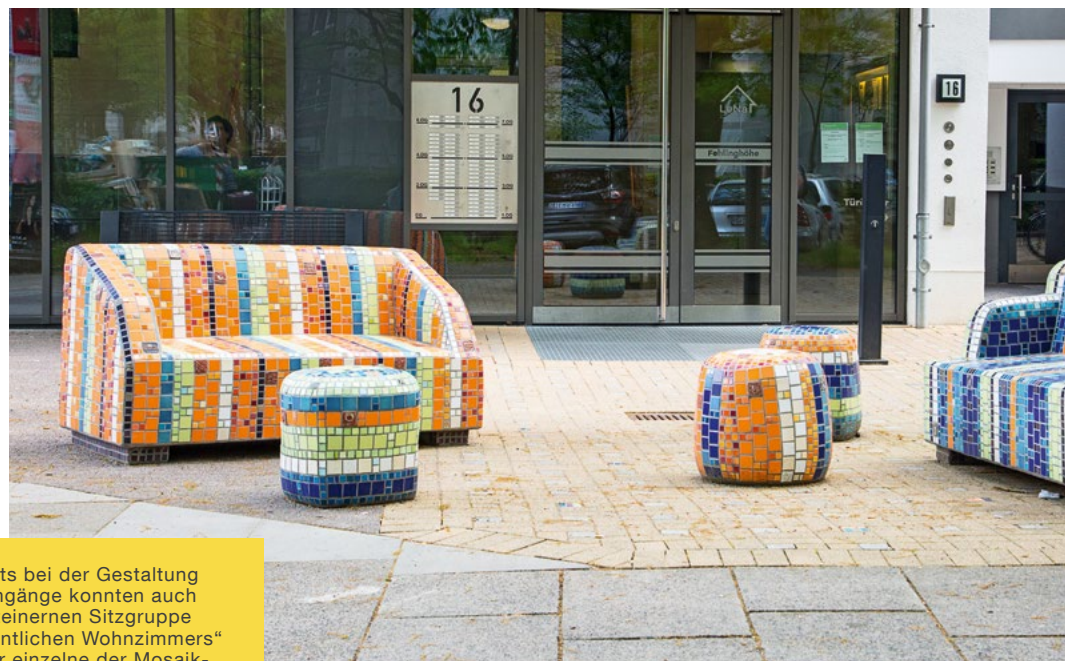
Nachhaltige Quartiersentwicklung gelingt immer dort, wo **langfristiges und ganzheitliches Engagement** vertreten ist. Beispielhaft dafür steht der Ring 7 aus dem Bestand der SAGA Unternehmensgruppe. Hier wurden in sämtlichen Wohnungen die Bäder saniert, das Abfallmanagement umstrukturiert, der Innenhof und die ehemals dunklen Durchgänge **unter Einbeziehung der Bewohner neu gestaltet**. Insbesondere Letzteres hat die **Identifikation der**

Mieter mit „ihrem Ring“ gestärkt. Zusätzlich wurde der öffentliche Raum modern gestaltet und die Aufenthaltsqualität erheblich gesteigert.

1.300

**WOHNUNGEN IN
STEILSHOOP GEHÖREN
DER SAGA**

Am Standort wurde zum Abschluss der Modernisierungs- und Neubauarbeiten auch ein Projekt des „**Kunst am Bau**“-Programms der SAGA realisiert. In Anlehnung an die mit Mosaiken gestalteten Durchgänge des Ring 7 wurde ein „öffentliches Wohnzimmer“ eingerichtet: Steinerne Sofas und Sitzkissen der Künstlerin Anne Ochmann laden seit rund zwei Jahren alle Generationen und Kulturen zum Verweilen und Kommunizieren ein. Die Kombination von europäisch-arabisch-asiatischer Wohnkultur steht auch für das multikulturell geprägte Leben in Steilshoop. **Kunst am Bau hat eine lange**



Wie bereits bei der Gestaltung der Durchgänge konnten auch bei der steinernen Sitzgruppe des „Öffentlichen Wohnzimmers“ Bewohner einzelne der Mosaiksteine anfertigen und sich so direkt vor ihrer Haustür verewigen.

Tradition bei der SAGA Unternehmensgruppe. Seit der Unternehmensgründung wird Kunst in den Quartieren gefördert, denn **sie bringt Menschen zusammen**, unterstützt die Kommunikation, das nachbarschaftliche Miteinander und letztlich auch die Identifikation mit dem Quartier sowie die gesellschaftliche Integration.

ProQuartier

ProQuartier Hamburg Gesellschaft für Sozialmanagement und Projekte mbH

Seit 2001 ist mit ProQuartier ein Tochterunternehmen der SAGA Unternehmensgruppe in den Quartieren tätig, das über langjährige Erfahrungen in der Quartiersentwicklung verfügt und erfolgreich erprobte Methoden und Instrumente des sozialen Managements nutzt. Mit dieser Expertise betreibt ProQuartier Hamburg zurzeit Projektbüros in neun Hamburger Stadtteilen und berät weit über den Mutterkonzern hinaus zahlreiche Akteure wie Unternehmen der Wohnungswirtschaft, Stiftungen, Bezirke sowie die Stadt Hamburg. Seit langem sind Partizipationsformate ein wichtiger Bestandteil der Arbeit. So hat ProQuartier Hamburg unzählige Informationsveranstaltungen und zielgruppenspezifische Beteiligungsformate für diverse Auftraggeber begleitet und durchgeführt. Fest verankert im Unternehmen ist dabei die Überzeugung, dass transparente Information und methodisch zielgerichtete Beteiligung immer bedeutsamer für eine nachhaltige und erfolgreiche Quartiersentwicklung werden. Die Gestaltung der Kommunikationsprozesse sollte dabei sowohl offline als auch künftig verstärkt online erfolgen. Für die initiierten Projekte in den Bereichen Quartiersmanagement und -entwicklung wurde das Unternehmen vielfach mit Preisen ausgezeichnet. ProQuartier Hamburg unterstützt nicht nur die Quartiersentwicklung in den genannten Großwohnsiedlungen Mümmelmannsberg und Steilshoop und ist dort mit Projektbüros vertreten, sondern auch die LeNa-Projekte und das Sportprogramm move! fußen auf der intensiven Arbeit des Tochterunternehmens.



3 FRAGEN AN

Andrea Kelch
Geschäftsführerin
ProQuartier Hamburg

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie in der Quartiersentwicklung bei ProQuartier?

KELCH: Unser Schwerpunkt der nachhaltigen Quartiersentwicklung ist zunächst die soziale Dimension, zusätzlich betrachten wir aber natürlich immer auch ökologische Aspekte. Zunehmend setzt sich ein Perspektivwechsel durch, so dass unter diesen Gesichtspunkten nicht mehr nur einzelne Quartiere betrachtet, sondern diese auch in den Kontext zum Nachbarquartier, der Stadt oder weiter gefassten Referenzen gesetzt werden. Unabhängig davon ist für uns wichtig, dass die Bemühungen vor Ort selbstbestimmt sind, damit sie sich beispielsweise auch über das Ende eines Projektzeitraumes hinaus selbst tragen. Im unternehmerischen Kontext bedeutet Nachhaltigkeit auch die Überlegung, wo Ressourcen sinnvoll gebündelt und eingesetzt, Anstrengungen verstetigt und Projekte bei Erfolg ausgerollt werden können.

Welche Themen treiben Sie aktuell um?

KELCH: Unsere Themenschwerpunkte speisen sich immer aus aktuellen gesellschaftlichen Fragen, denn das sind die Herausforderungen, die uns in den Quartieren begegnen. So werden die Themen demografische Quartiere und Mobilität noch wichtiger. Hierbei, aber auch bei anderen Schwerpunkten unserer Arbeit sind Beteiligungsformate ein wichtiger Aspekt. Beteiligung gelingt, wenn der Rahmen klar abgesteckt ist, und kann dann in großem Maße Akzeptanz schaffen – auch ein Aspekt von Nachhaltigkeit.

Wo geht es hin?

KELCH: Wir wollen die SAGA Unternehmensgruppe dabei unterstützen, bis 2025 bundesweit die erfolgreichste nachhaltige Quartiersentwicklerin zu werden. Dabei bauen wir auf unsere Erfahrung und Stärke in der Vernetzungsarbeit und sehen uns als Vermittler zwischen der Wohnungswirtschaft, Bewohnern und weiteren Stakeholdern.

SAGA GWG STIFTUNG NACHBARSCHAFT

Nicht nur Sport, auch Kultur, Völkerverständigung, Toleranz und Bildung sind die Stiftungszwecke der SAGA GWG Stiftung Nachbarschaft. Der Name ist Programm bei der **2007 ins Leben gerufenen Stiftung**, die seit mehr als zehn Jahren das nachbarschaftliche Leben in den Quartieren durch die **Unterstützung von lokal aktiven Initiativen und Projekten** fördert. Im Jahr 2018 wurde neben Projekten wie dem Naturerlebnisgarten des

BUND Hamburg e. V. in Wilhelmsburg auch die kulturhock gUG unterstützt. Die Unternehmergesellschaft bietet Frauen mit Flucht- oder Migrationshintergrund eine Beschäftigung bei der Produktion und dem Vertrieb traditioneller Süßigkeiten, fördert gleichzeitig die Sprachkompetenz und ermöglicht so langfristig eine bessere gesellschaftliche Einbindung sowie die Perspektive der Berufsvermittlung.

Als stiftungseigenes Projekt wurde 2007 das Atelierstipendium „**Quartierskünstler auf der Veddel**“ ins Leben gerufen, das der **Förderung von Kunst und Kultur und der kulturellen Belebung des Stadtteils Veddel** dient. Das Stipendium ist aktuell auf jeweils elf Monate angelegt und umfasst die kostenfreie Bereitstellung eines Wohnateliers und eines angegliederten Galerieraums für den Quartierskünstler sowie einen monatlichen Zuschuss von 1.500 Euro zum Lebensunterhalt. Die Entscheidung über die Vergabe erfolgt durch eine Fachjury.

MEHR ALS **500**
PROJEKTE MIT RUND 3,2 MIO. EURO
FÖRDERSUMME



Der Naturerlebnisgarten in Wilhelmsburg besteht aus verschiedenen Themenbereichen wie Kleinbiotopen, Hochbeeten mit der Möglichkeit zum Gärtnern, Bereichen zur Tierbeobachtung (Wildbienenwand, Nistkästen, Insektenhotels, Schautafeln) sowie einem Gartenhaus. Insbesondere für Kinder in nachmittäglichen BUND-jugend-Umweltgruppen wie auch aus Kitas und Schulen steht der Garten als Erfahrungsraum offen.

MITARBEITER

- 57 Attraktiver Arbeitgeber – gute betriebliche Rahmenbedingungen
- 57 Mitarbeiterentwicklung – Qualifizierung auf vielen Ebenen
- 59 Die CHANCE – auch für andere
- 60 Wertschätzende Unternehmenskultur – gleiche Chancen für jeden
- 61 Lebensphasenorientierte Personalpolitik

56

MITARBEITER – DAS STABILE FUNDAMENT

CHAE-MYUNG LIEM
Angehender
Immobilienkaufmann

CLAUDIA BERGER
Referentin
Personalentwicklung

SEBASTIAN FRICKE
Mitarbeiter
Personalentwicklung
(v. l. n. r.)



MITARBEITER – DAS STABILE FUNDAMENT

Die SAGA Unternehmensgruppe ist seit fast 100 Jahren **ein verlässlicher Partner**, der seinen Mitarbeitern **sinnstiftendes Arbeiten** mit sozialem Auftrag und hohem Identifikationsgrad an einem von beachtlicher Lebensqualität geprägten Standort bietet.

Unser Erfolg beruht ganz wesentlich auf dem hohen Engagement und der fachlichen Qualifikation der 970 Mitarbeiter. Unser vorrangiges Ziel in der Personalarbeit ist es, die richtigen Köpfe zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten.

Deshalb bieten wir **sichere Arbeitsplätze mit attraktiven Rahmenbedingungen**.

Um den technologischen Wandel und die damit einhergehende Digitalisierung der SAGA-Geschäftsprozesse sicher zu bewältigen, ist es von zentraler Bedeutung, kontinuierlich in unsere Mitarbeiter zu investieren. Neben der **fachlichen und persönlichen Entwicklung** und der immer wichtiger werdenden Auseinandersetzung mit **ökologischen Grundsatzfragen** steht die Vermittlung der **Unternehmenswerte** im Fokus.



Bei den jährlichen Betriebssportfesten können die Mitarbeiter sich in verschiedenen Sportarten ausprobieren. Auch die Betriebssportgruppen, wie zum Beispiel das Segel-Team oder die Kanu-Gruppe, stellen sich vor.

ATTRAKTIVER ARBEITGEBER – GUTE BETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Der **wohnungswirtschaftliche Tarifvertrag** stellt eine attraktive Basis für die Beschäftigungsverhältnisse unserer Mitarbeiter dar. Ergänzt wird diese durch zahlreiche **Zusatzleistungen**. Durch regelmäßige Befragungen ausgewählter Mitarbeitergruppen haben wir ein Ohr für deren Bedürfnisse. Beispiele sind unsere Jubiläumszahlungen, Mitarbeiterdarlehen und

eine Unternehmensbeteiligung zum HVV-ProfiTicket. Insgesamt entsteht somit ein attraktives Gesamtpaket, das die SAGA Unternehmensgruppe im Wettbewerb um Mitarbeiter gut dastehen lässt.

MITARBEITERENTWICKLUNG – QUALIFIZIERUNG AUF VIELEN EBENEN

Nachhaltige Personalpolitik ist einer der wichtigsten Bausteine für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Dazu gehört auch, dass wir **bereits jahrzehntelang sehr erfolgreich Immobilienkaufleute ausbilden**. Aktuell beginnen rund 16 junge Menschen jährlich ihre breit gefächerte Ausbildung bei der SAGA Unternehmensgruppe. Um mehr jungen Menschen einen

2,4%

GENDER-PAY-GAP

bezeichnet das geschlechtsspezifische Lohngefälle zwischen Frauen und Männern. Bei der SAGA Unternehmensgruppe verdienen Frauen im Durchschnitt (teilzeitbereinigt) **2,4 Prozent mehr als Männer**.

Start ins Berufsleben zu ermöglichen, bieten wir unter anderem eine Teilzeitausbildung für junge Eltern an. Wir verstehen es als große Anerkennung, dass viele unserer nach der Ausbildung übernommenen Immobilienkaufleute dem Unternehmen lange treu bleiben.

Aber nicht nur dies bestätigt die hohe Qualität unserer Ausbildung. In den Jahren 2013, 2017 und 2018 hat die SAGA den **bundesweit besten Auszubildenden** der Immobilienwirtschaft gestellt und wurde hierfür vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag ausgezeichnet. Außerdem nimmt unser Unternehmen seit 2015 an dem Wettbewerb „**Hamburgs beste Ausbildungsbetriebe**“ teil. Zum dritten Mal in



Folge hat die SAGA 2019 die höchste Auszeichnung erhalten.

Durch die frühe Übernahme von anspruchsvollen Nachhaltigkeitsprojekten stärken die Auszubildenden ihr „**sozio-ökologisches Gewissen**“ und erlernen selbstständiges, verantwortungsvolles Arbeiten.

über **zukunftsfähige Kompetenzen** verfügen und den Herausforderungen der sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt gewachsen sind. So umfasst unser internes Weiterbildungsangebot über **70 verschiedene Seminartypen**, die mithilfe von internen und externen Trainern durchgeführt werden. **Digitale Lernformate** spielen für die SAGA Unternehmensgruppe eine



Derzeit sind 41 Auszubildende bei der SAGA Unternehmensgruppe beschäftigt.

Unsere Auszubildenden fungieren als **digitale Botschafter**, die ihr Wissen als Digital Natives im Unternehmen einbringen. In einem generationsübergreifenden Wissensaustausch sehen wir den Schlüssel für eine zukunftsfähige interne Vernetzung.

Die SAGA Unternehmensgruppe investiert zudem konsequent in die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter und fördert deren Talente. Damit stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter

zunehmend wichtige Rolle, um Weiterbildungsmöglichkeiten besser in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Unseren Führungskräften bieten wir darüber hinaus regelmäßig Entwicklungsmaßnahmen zur Professionalisierung ihrer Führungskompetenzen an.

Im Jahr 2018 hat jeder Mitarbeiter durchschnittlich **rund fünf Tage an Weiterbildungen** teilgenommen. Rund zwei Drittel der SAGA-Führungskräfte stammen aus den eigenen Reihen. Ein wichtiges Instrument für diese Entwicklung ist unter anderem der regelmäßig stattfindende **Förderkreis für Nachwuchsführungskräfte**.



37 Std.
WEITERBILDUNG PRO MITARBEITER 2018

Mithilfe von regelmäßigen, **individuellen Personalentwicklungsgesprächen** und den darauf aufbauenden breit gefächerten Entwicklungsmaßnahmen gewährleisten wir die kontinuierliche Qualifizierung unserer Mitarbeiter und stellen einen effektiven **Wissenstransfer** innerhalb unserer Belegschaft sicher.

Die Möglichkeiten der nebenberuflichen Fortbildung werden von vielen Mitarbeitern der SAGA Unternehmensgruppe genutzt und unternehmensseitig finanziell sowie durch flexible Arbeitszeitmodelle unterstützt. **Lebenslanges Lernen** ist bei der SAGA nicht nur ein Schlagwort.

Das Kerngeschäft unseres Tochterunternehmens ist die **berufliche Qualifizierung, Schulung und soziale Betreuung von langzeitarbeitslosen Menschen**. Ihnen werden befristete Beschäftigungsverhältnisse als Hausbetreuer in sogenannten Logen – zumeist in

180

BESCHÄFTIGTE IN MEHR ALS 70 LOGEN

◆ CHANCE

DIE CHANCE – AUCH FÜR ANDERE

Nachhaltigkeit geht für den SAGA-Konzern als Arbeitgeber noch weiter: Seit 20 Jahren ist die **gemeinnützige CHANCE Beschäftigungsgesellschaft mbH** Ausdruck dieses Selbstverständnisses.

unseren größeren Wohnanlagen – angeboten. In diesem Rahmen erfahren sie nach oftmals langer Zeit der Arbeitslosigkeit wieder berufliche Orientierung, gesellschaftliche Integration sowie soziale Teilhabe. Ziel ist die **dauerhafte Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt**. Gleichzeitig bieten die Logen der Hausbetreuer einen **Anlaufpunkt in den Quartieren** für unsere Mieter, fördern Kommunikation und Quartierszusammenhalt.



20 Jahre CHANCE – die Jubiläumsfeier fand im Sommer 2019 im Schanzenpark statt.

WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR – GLEICHE CHANCEN FÜR JEDEN

Die Unternehmenskultur der SAGA ist geprägt durch eine hohe Wertschätzung. Neben der Verankerung unserer Werte im Leitbild und der Grundwerteerklärung sind wir sehr darauf bedacht, diese im täglichen Miteinander zu leben. Die künftige Ausrichtung des Unternehmens wird auf gemeinsamen Tagungen

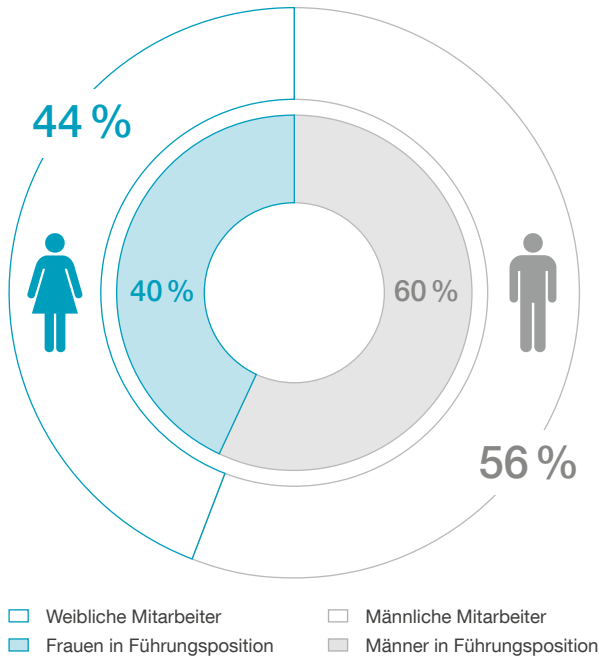
Vielfalt“, die die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur fördert. Das Thema Geschlechtergerechtigkeit ist tief im Selbstverständnis unserer Unternehmenskultur verankert.

Die Mitarbeiterstruktur der SAGA weist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern auf. 443 weibliche und 553 männliche Kollegen sind bei der SAGA Unternehmensgruppe tätig. Der Anteil unserer weiblichen Führungskräfte liegt auch ohne Frauenquote bereits jahrzehntelang zwischen 40 und 50 Prozent. Besonders stolz sind wir darauf, auch im Bereich der gewerblichen Führungskräfte verstärkt Frauen zu gewinnen, da dieser Bereich in Deutschland traditionell eher männlich geprägt ist.

Dies führt bei der SAGA Unternehmensgruppe zu marginalen geschlechterspezifischen Unterschieden. Zum Ende des Jahres 2018 betrug der sogenannte Gender-Pay-Gap 2,4 Prozent, wobei Mitarbeiterinnen im Durchschnitt ein höheres Bruttoeinkommen erzielten.

ANTEIL MITARBEITER/FÜHRUNGSKRÄFTE

per 31. Dezember 2018



vorgestellt. Dabei werden auch die Leistungen des Vorjahres gewürdigt. Dies trägt zu einer hohen Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei.

Chancengerechtigkeit bedeutet für uns, dass sich jeder Mitarbeiter mit seiner ganz individuellen Persönlichkeit wohl fühlt und keine Diskriminierung fürchten muss – und zwar unabhängig von Geschlecht, Konfession, Herkunft, Alter, Behinderung oder sexueller Identität. Grundvoraussetzung hierfür ist aus unserer Sicht ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld. Seit langem unterstützen wir daher die Initiative „Charta der



LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK

Wir wissen, dass das Leben in jeder Phase unseren Mitarbeitern unterschiedliche Herausforderungen stellt. Dabei umfassen die Lebensphasen nicht nur die **Betreuung von Kindern**, sondern beispielsweise auch die **Pflege von Angehörigen, persönliche Weiterbildung** oder **private Pläne**.

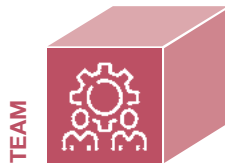
Wir sehen es als selbstverständlich an, unsere Mitarbeiter in all diesen Phasen zu unterstützen. Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang **unser flexibles Arbeitszeitmodell**, welches unseren Mitarbeitern ermöglicht, ihre privaten und beruflichen Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Zehn Prozent der SAGA-Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit der **Teilzeitarbeit**.

In der mitunter schwierigen Phase der Betreuung Familienangehöriger gibt es eine Vielzahl **individueller Lösungen**, um den Grad der Belastung für unsere Mitarbeiter zu reduzieren.

Um die Gesundheit aller Mitarbeiter zu unterstützen und zu fördern, hat die SAGA Unternehmensgruppe ein umfangreiches **betriebliches Gesundheitsmanagement** entwickelt. Neben **modernen Arbeitsplätzen** und der **Förderung von Bewegung** in Form von diversen Betriebssportgruppen und Kooperationen mit Fitnessstudios bietet unser **internes Weiterbildungsprogramm** viele Seminare zur Aufrechterhaltung **physischer und psychischer Gesundheit**.



Unsere SAP-Helden: Besonders engagierten Mitarbeitern wurde auf einer Mitarbeitertagung für ihren Einsatz gedankt.



3

FRAGEN AN

Carsten Müller
Abteilungsleiter
Personalwesen

Was bedeutet Nachhaltigkeit für die Personalarbeit?

MÜLLER: Für uns ist es wichtig, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Blick zu haben, denn nur so können wir die Beschäftigung unserer Mitarbeiter sichern. Wichtige Rollen spielen dabei die klassischen Felder der Personalarbeit wie Personalbeschaffung und Personalentwicklung, aber auch unsere Führungskräfteentwicklung und die Förderung engagierter Mitarbeiter.

Worin besteht die Herausforderung der Personalarbeit in den nächsten Jahren?

MÜLLER: Sicherlich geht es darum, Trends aufzugreifen und im Unternehmen umzusetzen – Treiber werden hier digitale Inhalte sein. Viele digitale Lösungen vereinfachen die tägliche Arbeit oder machen Wissensinhalte barrierefrei gut zugänglich – dieses gilt es zu nutzen. Digitalisierung ist heute keine Frage der Technik, sondern der richtigen Anwendung. Die Herausforderung wird darin bestehen, unsere Mitarbeiter auf diese Veränderungen einzustellen und zu unterstützen.

Auf welche Entwicklungen sind Sie besonders stolz?

MÜLLER: Die Personalarbeit bei uns ist an langfristigen Dimensionen ausgerichtet. Die richtigen Mitarbeiter zu finden, sie zu befähigen, zu motivieren, zu fördern, zu fordern – und das unabhängig vom Lebensalter – ist für uns selbstverständlich. Dabei keine Geschlechterunterschiede zu machen und die richtige Person an der richtigen Stelle zu platzieren, führt zu guten Personalentscheidungen, die sich langfristig bezahlt machen. Ich kenne kein Unternehmen in der Immobilienbranche, das eine vergleichbar hohe Frauenquote in der Führungsmannschaft aufweisen kann.



UNTERNEHMEN

6,64 Euro
NETTOKALTMIETE

Mehr als 134.000
WOHNUNGEN

472 Mio. Euro
BAUINVESTITIONEN

4,2 Mrd. Euro
INVESTITIONEN

14,7 JAHRE
DURCHSCHNITTLICHE
MIETDAUER

20 %
UNTERHALB DES
MIETSPIEGELS

ÖKONOMIE



ÖKOLOGIE

60 %
CO₂-ERSPARNIS

24.000 m²
GRÜNDÄCHER

75 %
ENERGETISCH
MODERNISIERT

Jeder 7.
WOHNT BEI DER SAGA

4,88 €
DURCHSCHNITTLICHE
NETTOKALTMIETE/M²
IN MÜMMELMANNBERG

Mehr als 500
GEFÖRDERTE PROJEKTE

**STADTENTWICKLUNG
UND GESELLSCHAFT**



MITARBEITER

2,4 %
GENDER-PAY-GAP

37 Stunden
WEITERBILDUNG
PRO MITARBEITER

970
MITARBEITER

IN SUMME

nachhaltig

IMPRESSUM

SAGA Unternehmensgruppe
Unternehmenskommunikation
Poppenhusenstraße 2, 22305 Hamburg
Telefon 040 42666 9110
presse@saga.hamburg
www.saga.hamburg

Konzeption, Gestaltung und Satz

IR-ONE AG & Co. KG, Hamburg
www.ir-one.de

Text

SAGA Unternehmensgruppe

Titel

SAGA Unternehmensgruppe (v. l. n. r.): Saskia Frey, Markus Niefert und Marion Heitmann
(Foto: Tobias Stähler, Hamburg)

Druck

Langebartels & Jürgens, Hamburg

Bildnachweis

Tobias Stähler Titel, S. 02/03, 12, 23/24, 55 & 62 | Thomas Kierok S. 02/03, 06, 11, 35, 45, 47, 53 & 62 |
Jens Rüßmann S. 05 & 47 | SAGA Unternehmensgruppe S. 08/09, 10, 20–22, 27, 28, 30, 32/33, 36, 40, 44,
46–49, 52–54, 56, 58/59 & 60/61 | Arne Wolf S. 39



Die CO₂-Emissionen dieses Produkts wurden durch CO₂-Emissionszertifikate ausgeglichen.
Zertifikatsnummer: 53249-1911-1003, www.climatepartner.com



SAGA Unternehmensgruppe

Poppenhusenstraße 2
22305 Hamburg
www.saga.hamburg