

Ausführungen des Vorstandsvorsitzenden, 19.200 Zeichen
Rolf Buch, Vonovia SE,
anlässlich der virtuellen Hauptversammlung am 28. Mai 2025
in Bochum.

- vorab veröffentlicht am 22. Mai 2025 -
- Es gilt das gesprochene Wort -

[Begrüßung]

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrats,
liebe Freunde von Vonovia,
meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zur virtuellen Hauptversammlung der Vonovia SE.

Es wird meine letzte als Vorstandsvorsitzender für Vonovia sein. Zum Jahreswechsel gebe ich den Staffelstab an Luka Mucic weiter. Keine Sorge: Bis dahin führe ich Vonovia mit voller Energie. Es gibt noch viel zu tun!

Ich werde meinem Nachfolger ein ordentlich bestelltes Haus besenrein übergeben.

[Geschichte]

Unter dem Dach von Vonovia vereinen wir mehr als 100 Jahre Geschichte. Nach dem Ersten Weltkrieg hatten viele Menschen kein Zuhause. Unsere Vorgänger bauten gute, bezahlbare Wohnungen. Sie passten zu den Bedürfnissen jener Zeit. Die sogenannten Gartenstädte verbanden Urbanität und Natur. Viele Siedlungen haben bis heute Modellcharakter. Hier liegen unsere Wurzeln.

Nach dem Zweiten Weltkrieg ging es von vorne los. Viele Städte in Deutschland lagen in Schutt und Asche. Bis 1960 entstanden circa fünf Millionen neue Wohnungen. Sie waren größer und besser ausgestattet. Die Quartiere waren autofreundlich. Die Zeiten standen auf Wirtschaftswunder.

Rein rechnerisch galt die Wohnungsnot im Westen Mitte der 70er-Jahre als behoben. 1973 hatte die Wohnungswirtschaft mit 700.000 fertiggestellten Wohnungen ein Rekordjahr. Das war auch der gemeinnützigen „Neuen Heimat“ zu verdanken.

Die Idee war richtig: Eine große Wohnungsgesellschaft. Mit all den Möglichkeiten einer effizienten Bewirtschaftung. Leider mit schlechter Governance. Der sogenannte „Neue Heimat“-Skandal aus dem Jahr 1982 führte zum Verkauf und 1989 schließlich zur Abschaffung der Wohnungsgemeinnützigkeit.

Die Kontrolle der Aktionäre fehlte damals. Sie sehen, welche Bedeutung Sie haben, meine Damen und Herren.

Ab 1998 übernahmen »Private Equity Fonds« eine wichtige Rolle. Sie vergaßen nur einen zentralen Punkt: Ein Eigentümer darf seine Wohnungen nicht nur als Kapitalanlage verstehen. Er hat auch eine soziale Verantwortung für die Menschen, die in den Wohnungen leben.

Einer dieser Player am Markt war die Deutsche Annington. Das Unternehmen vernachlässigte unter der damaligen Führung systematisch ganze Siedlungen. Das gesamte Konstrukt, das nur die Gewinne aus dem Unternehmen abschöpfte, drohte zu scheitern. Mieterinnen und Mieter waren zu Recht unzufrieden. Das Image war schlecht.

Ich bin 2013 neu in diese Branche gekommen. Meine Überzeugung war von Anfang an, dass es die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens zwingend braucht, um die Licence to Operate wiederherzustellen. Wir hätten sonst keine Chance gehabt für ein Geschäftsmodell, das Wohnungswirtschaft neu denkt und durch Größe und damit Skalierung effizienter und besser macht. Das schließt auch den Wohnungsneubau ein.

Mieterinnen und Mieter sind langfristige Kunden und ihre Zufriedenheit ist wichtig für den Erfolg. Dafür musste die Kundenbeziehung in den Fokus. Nicht die Immobilie. Unsere Strategie ist auch heute noch gültig: Der Ausbau wohnungsnaher Dienstleistungen. Ein Portfolio, das wir kontinuierlich verbessern. Eine hervorragende Immobilienbewirtschaftung. Und natürlich auch eine stabile Finanzierung.

[Börsengang bis Abschluss Übernahme DW 2013-2021]

Meine Damen und Herren,

dieses Geschäft umfasst die gesamte Wertschöpfungskette der Wohnungswirtschaft. Auf dieser Basis begann nach dem Börsengang 2013 unser rasanter Wachstumskurs. Wir haben die sehr guten Bedingungen des Kapitalmarktes genutzt. Unsere erste große Übernahme war die GAGFAH. Mit der Südewo bauten wir unser Portfolio in Süddeutschland aus. Und zogen 2015 in den Deutschen Leitindex DAX ein. 2017 erfolgte der Schritt auf den europäischen Markt: In Österreich kamen conwert und BUWOG dazu, in Schweden Victoria Park und Hembra. Mit der Übernahme der Deutsche Wohnen – 2021 die Nummer 2 im deutschen Markt – haben wir Vonovia noch einmal deutlich vergrößert.

Im Jahr unseres Börsengangs hatten wir etwa 175.000 Wohnungen – hauptsächlich in Nordrhein-Westfalen. Heute bewirtschaften wir mehr als 600.000 Wohnungen in Deutschland, Schweden und Österreich. Seit 2013 hat sich unser Nettovermögenswert je Aktie mehr als verdoppelt. Wir sind heute unangefochtener Marktführer in der Welt.

Durch unsere Größe konnten wir effizienter werden. Für die Integration der Immobilienbestände haben wir eine Best-in-Class-Plattform gebaut. Wir konnten die Bewirtschaftungskosten pro Wohnung um mehr als 60 Prozent reduzieren. Mit im Schnitt knapp 480 Euro für eine Zwei-Zimmer-Wohnung in guter urbaner Lage stimmt auch der Preis. Deshalb gibt es so gut wie keinen Leerstand mehr.

[Kapitaldisziplin und Beschaffung Liquidität 2022-2024]

Meine Damen und Herren,

nachdem wir die Deutsche Wohnen 2022 operativ vollständig integriert hatten, haben wir die Übernahme nun mit dem Beherrschungsvertrag komplett gemacht. Wir haben damit das geliefert, was wir Ihnen beim Antritt 2013 versprochen hatten: die konsequente und notwendige Konsolidierung im deutschen Markt. Damit wäre meine ursprüngliche Aufgabe vollendet gewesen.

Doch es kam anders: 2022 gab es eine Zäsur mit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine. In der Folge stiegen die Zinsen, die Werte der Immobilien sanken. Es brauchte jeden an Bord, um Unheil von unserer Vonovia abzuwenden.

Wie haben wir reagiert? Vor allem schnell und pragmatisch. Wir haben nicht stoisch an unseren Plänen festgehalten. Wir haben sofort umgeschaltet von Wachstum auf Kapitaldisziplin. Wir haben Investitionen zurückgefahren. Wir haben Neubauprojekte

eingefroren. Wir haben Bestände verkauft und Joint Ventures gebildet. Wir haben so die Schulden reduziert. Die hätten uns aufgrund der hohen Zinsen viel Geld und möglicherweise unser Rating gekostet. Wir haben zusätzlichen Cash in Höhe von rund elf Milliarden Euro generiert. Bei dieser Zahl müssen wir bitte alle einmal innehalten. Das war eine unglaubliche Leistung. Wir hatten zeitweilig einen Marktanteil am Transaktionsmarkt in Deutschland von mehr als 50 Prozent. Das alles hat keine Freude gemacht. Aber der Schritt war notwendig. Um unser Rating zu sichern. Das haben wir geschafft: Heute ist unsere Liquidität hervorragend. Unser Verschuldungsgrad liegt wieder in unserem Zielkorridor.

Wir konnten unsere Bilanz stabilisieren. Dafür bekommen wir Anerkennung.

Ob Moody's, Standard & Poor's, Scope oder Fitch – alle Rating-Agenturen bescheinigen uns eine hohe Kreditwürdigkeit. Unser Zugang zu Fremdkapital bleibt auch in Zukunft hervorragend.

[Entfaltung Vonovia 2.0 mit konkreten Wachstumsperspektiven]

Meine Damen und Herren,

jetzt ist wieder Zeit für Wachstum. Nach unserem Turnaround können wir die Vorteile unserer Plattform und die Vorteile durch die Integration der Deutsche Wohnen nun erstmals voll nutzen.

Wir haben drei strategische Schwerpunkte gebildet.

Erstens: Unter dem Stichwort „**Return to Performance**“ werden wir unsere Segmente – die wohnungsnahen Dienstleistungen, die Projektentwicklung und den Einzelverkauf von Wohnungen – zu alter Größe und darüber hinaus bringen.

Unsere Handwerkerinnen und Handwerker befähigen wir, dass sie effizienter arbeiten können. Bessere Prozesse und standardisierte Produkte erleichtern die Arbeit. Wir haben zum Jahresstart den Neubau wieder hochgefahren. **Denn wir müssen mehr bauen.** Das Potenzial auf unseren Grundstücken gibt fast 70.000 neue Wohneinheiten her. Diesen Schatz heben wir nach und nach. Wir setzen verstärkt auf Holz. Der Baustoff hat eine zentrale Bedeutung für das Erreichen der Klimaziele.

Und: Wir müssen schneller bauen. Wir errichten viele Wohnhäuser modular. Das spart Zeit. Und das spart Geld.

Wir müssen aber auch günstiger bauen. Denn die Mieten müssen bezahlbar bleiben. Das sagt sich so leicht. Aber wir kämpfen mit einer steigenden Zahl staatlicher Auflagen. Wir arbeiten mit Hochdruck daran, die Baukosten um 30 Prozent zu senken. Wo angebracht, verzichten wir beispielsweise auf Tiefgaragen. Wir verbessern die Energiestandards. Für in Serie gefertigte Häuser entwickeln wir Prototypen. In unserem „Basishaus“ kann man gut wohnen. Aber es ist eben kein Goldstandard.

Zweiter Schwerpunkt: Bis 2028 wollen wir unsere jährlichen **Investitionen** – vor allem in technische Innovationen – verdoppeln. Wir sind in der Lage, nun auch seriell zu modernisieren. Also mit vorgefertigten Bauelementen für Fassaden und Dächer, im Werk produziert und vor Ort montiert. Wir treiben den Ausbau moderner Wärmeinfrastruktur voran – mit Photovoltaik und Wärmepumpen. Wir haben den „Cube“ für Mehrfamilienhäuser erfolgreich getestet. Diese kompakte Wärmepumpenzentrale ist standardisiert und außerhalb der Häuser schnell aufgebaut. Enge Keller hindern uns nicht länger daran, die Energieversorgung zu erneuern. Die Leistung durch Photovoltaikanlagen wollen wir langfristig verfünffachen.

Bis 2045 wird unser Gebäudebestand nahezu klimaneutral sein. Über 2045 hinaus wollen wir eine CO₂-Intensität von Netto-Null erreichen. Wir kommen gut voran. Aktuell liegen nur noch 3 Prozent unserer Gebäude in den niedrigsten Energieeffizienzklassen G und H. Damit sind wir weit vorn. Im Markt liegt die Quote noch mehr als fünfmal so hoch.

Drittens: Wir entwickeln **neue Geschäftsfelder**. Das, was wir für unsere eigenen Bestände machen, werden wir als Dienstleistungen auch Dritten anbieten – vom Ankauf, Verwaltung und strategischer Betreuung über Dienstleistungen rund um das Wohnen mit Energie, Multimedia und unseren Handwerkerleistungen bis hin zum Verkauf. Auch hier können wir effizient skalieren. Wir bauen unsere Position als Energieversorger aus. Wir produzieren selbst grünen Strom. Diese Energie nutzen wir in Quartieren für Wärmepumpen, für E-Mobilität, warmes Wasser, aber auch für den täglichen Strombedarf unserer Mieterinnen und Mieter. Damit sind wir unabhängiger gegenüber externen Versorgern. Und unsere Kundinnen und Kunden auch.

Wir kaufen bisher unsanierte Bestände. Wir bringen sie auf Vordermann. Wir sanieren sie energetisch.

Basis für all das ist unsere hochleistungsfähige Bewirtschaftungsplattform. Damit managen wir die gesamte Wertschöpfungskette unseres Geschäftsmodells. Vom intelligenten Ankauf über die serielle Sanierung bis zum seriellen Neubau. Von der Bewirtschaftung über die Quartiersentwicklung bis hin zur Direktversorgung mit grüner Energie. Diese Plattform ist einzigartig im Markt. Sie gehört zu den bedeutendsten immateriellen Vermögensgegenständen, die wir haben. Wir werden sie nun auch für Investoren öffnen, die direkt in Deutschland investieren wollen und keine Aktien halten dürfen.

[Entwicklung 2024 und Einschätzung 2025]

Meine Damen und Herren,

wie es sich für eine Hauptversammlung gehört, möchte ich kurz auf das vergangene Geschäftsjahr eingehen.

Alle wesentlichen Kennzahlen für das Jahr 2024 haben das obere Ende der Prognose erreicht. Das Adjusted EBITDA Total erreichte einen Wert von rund 2,6 Mrd. Euro.

Es lag nahezu auf dem Niveau von 2023. Obwohl wir Bestände verkauft und mehr Geld für die Instandhaltung ausgegeben haben.

Im Segment Dienstleistungen haben wir mehr in neue Photovoltaik-Anlagen und Wärmepumpen investiert.

Beim Neubau lag das Ergebnis auf Vorjahresniveau. Unsere Priorität in den Segmenten Neubau und Verkauf lag im letzten Jahr ganz klar auf Liquidität und nicht Rentabilität. Portfolios konnten wir in einem schwierigen Marktumfeld zu oder sogar über Buchwert verkaufen. Mit einer signifikanten Steigerung des Operating Free Cashflow haben wir dieses Kapitel abgeschlossen. Größere Verkäufe sind nun nicht mehr geplant. Und auch nicht mehr nötig. Unser Verschuldungsgrad ist zurück im Zielkorridor. Die Werte haben sich stabilisiert und auch für die Wertentwicklung im Sommer sind wir sehr zuversichtlich.

Das erste Quartal 2025 hat gezeigt, dass unsere Wachstumsinitiative gut anläuft. Die Anteile der wohnungsnahen Dienstleistungen, aus der Projektentwicklung und aus dem Verkauf von Wohnungen am Gesamt-EBITDA wachsen schon jetzt. Sie sollen bis Ende

2028 mit 20 bis 25 Prozent zum Ergebnis beitragen. Insgesamt strebt Vonovia einen Zuwachs von ca. 30 Prozent im Adjusted EBITDA gegenüber 2024 an.

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie schaffen wir das? Weil wir die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, die ich mir wünschen kann. Von über 12.000 sind mehr als 5.000 in unseren Siedlungen unterwegs. Das ist einzigartig in der Wohnungswirtschaft. Sie leisten seit Jahren Außergewöhnliches. Das gilt für Wachstumsphasen genauso wie für Krisenzeiten. Ganz gleich, ob auf der Baustelle oder am Telefon. Oder auf unseren mehr als 24 Millionen Quadratmetern Grünfläche. Das entspricht etwa siebenmal der Fläche des New Yorker Central Parks.

Ich danke jedem Einzelnen von Euch von ganzem Herzen für Euren Einsatz.

Auch unsere Kundinnen und Kunden wissen diese Arbeit zu schätzen. Unsere regelmäßige Umfrage zeigt: Sie sind sehr zufrieden mit unserer Leistung. Unsere Siedlungen sind attraktiv für unsere langfristigen Kunden. Einige Perlen sind sogar Teil des UNESCO-Weltkulturerbes. Ich denke dabei an die „Hufeisensiedlung“ und andere. Wir haben herausragende Bestände der Architekturgeschichte mit Werken aus der Gründerzeit bis hin zum Bauhaus-Stil.

Wenn wir wieder mehr Wohnungen bauen, sanieren und bewirtschaften, brauchen wir noch mehr Fachkräfte. Wir bilden aktuell 700 Azubis aus. Wir wollen in diesem Jahr 2.800 neue Kolleginnen und Kollegen einstellen. Es ist klar: Die müssen auch aus dem Ausland zu uns kommen. Nur durch Zuzug von ausgebildeten Menschen aus vielen Ländern werden wir als Gesellschaft das schaffen, was wir uns vorgenommen haben.

Damit dringend benötigte Fachleute gerne zu uns kommen, müssen wir uns Mühe geben. Gute Integration hat bei uns im Ruhrgebiet eine lange Tradition. Es gibt viele Angebote und ehrenamtliche Initiativen. Aber auch die Hausflure unserer Quartiere spielen eine wichtige Rolle. Ein freundlicher Gruß, ein kurzes Gespräch, Hilfe beim Übersetzen von Behördenpost. Es gibt sehr viele hilfsbereite Menschen in unserem Land. Es gibt Fürsorge und Empathie. Das stimmt mich zuversichtlich.

Vonovia steht am Anfang einer neuen, langen Wachstumsphase.

Diese werde ich als CEO nicht vollständig begleiten können. Deshalb war jetzt der richtige Zeitpunkt, um eine geordnete Nachfolge zu organisieren. Was hier so rational klingt, ist gar nicht so einfach. Mein Herz blutet. Denn Vonovia war über eine Dekade nicht nur mein berufliches Zuhause. Sie ist mein Baby. Seien Sie sicher: Ich werde Vonovia immer eng verbunden bleiben.

Ich bin Luka Mucic sehr dankbar, dass er mein Herzensprojekt übernimmt. Ich weiß es in guten Händen. Ja, er ist branchenfremd. Aber das war ich damals auch. Er ist international erfahren und bestens vernetzt. Er kennt sich gut aus mit dem B-to-B und dem B-to-C-Geschäft.

Luka Mucic hat jetzt ausreichend Zeit, Vertrauen zur Politik aufzubauen. Das ist wichtig. Die neue Bundesregierung braucht die Unterstützung des Marktführers bei dem so wichtigen Thema Wohnen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich möchte auch Ihnen an dieser Stelle sehr herzlich danken. Auch für Ihre Geduld. Ohne Sie wäre unsere beeindruckende Wachstumsgeschichte in 13 tollen Jahren nicht möglich gewesen.

Für das Geschäftsjahr 2024 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat auf Basis unserer guten Geschäftsentwicklung eine Dividende von 1 Euro 22 pro Aktie vor. Das wäre über ein Drittel mehr als im vergangenen Jahr und entspricht einer Rendite von 4,2 Prozent.

Mit Blick auf die heutige Tagesordnung möchte ich Sie bitten, den Vorstand und den Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2024 zu entlasten.

Wir legen Ihnen auch den Vergütungsbericht und das Vergütungssystem zur Billigung vor.

Mit der heutigen Hauptversammlung beenden Dr. Ute Geipel-Faber und Hildegard Müller ihre langjährige Tätigkeit im Aufsichtsrat. Ich möchte mich im Namen des Vorstands ganz herzlich für die sehr gute Zusammenarbeit bedanken. Ich freue mich auf Michael Rüdiger und Dr. Marcus Schenck, die heute zur Wahl stehen. Außerdem bitten wir Sie, den Vorstand für zwei Jahre zur Durchführung von virtuellen Hauptversammlungen zu ermächtigen und der Erneuerung des Genehmigten und des Bedingten Kapitals zuzustimmen.

Meine Damen und Herren,

gestatten Sie mir noch einen weiteren Blick nach vorn. Es gibt gute Gründe für Optimismus.

Die neue Regierung ist entschlossen, die Bedingungen für die Wirtschaft zügig zu verbessern.

Der Koalitionsvertrag enthält gute Vereinbarungen. Auch um den Neubau von Wohnungen anzupacken. Stichworte sind KfW-Effizienzstandard 55, Bau-Turbo und Gebäudetyp E. Aber auch einfachere Planungen und Genehmigungen.

Durch die Kombination von öffentlichen Garantien und privatem Kapital könnten wir viele Wohnungen zu bezahlbaren Mieten bauen und bewirtschaften. Es wäre doch toll, wenn der Bundeskanzler zügig einen abgeschlossenen Vertrag für den Bau und die Bewirtschaftung von 100.000 zusätzlichen Wohnungen ankündigen könnte.

Die Mietpreisbremse soll vier Jahre länger in Kraft bleiben. Das ist offenkundig ein politischer Kompromiss. Das ergibt aber leider keinen Sinn. Die Mietpreisbremse hemmt Investitionen. Sie verschärft die soziale Spaltung. Deswegen müssen wir das Mietrecht unbedingt ändern. Gut, dass die neue Mietrechtskommission mit kompetenten Praktikern aus der Wohnungswirtschaft und den Mieterverbänden geschaffen wird.

Beim Klimaschutz setzt der Koalitionsvertrag neben der CO₂-Reduktion auch auf Energieeffizienz. Das ist der richtige Ansatz. Durch die Kombination von Wärmedämmung und erneuerbaren Energien können Unternehmen viel Geld sparen – bei gleich guten Ergebnissen für das Klima. 100 Milliarden Euro für den Klima- und Transformationsfonds werden sich positiv auf die Investitionen im Immobiliensektor auswirken.

Ich habe den Eindruck, dass die Politik die dringenden Themen tatsächlich anpacken will. Die Wirtschaft sollte diesen Kurs unterstützen. Die ersten Wochen mit der neuen Regierung lassen mich zuversichtlich nach vorne schauen. Die Bilder des französischen Präsidenten Macron gemeinsam mit unserem Bundeskanzler Merz sind ein wichtiges Signal für Europa. Beide sagen ganz deutlich: Wir erneuern unsere Freundschaft. Wir wissen, welche Verantwortung wir gemeinsam für die Zukunft unseres Kontinents tragen. Das macht Mut.

[Schluss]

Sehr geehrte Damen und Herren,

die vergangenen Jahre waren anstrengend. Wir haben viele Erfahrungen gesammelt – gute und nicht so gute. Wir haben die richtigen Entscheidungen getroffen. Von der schnurgeraden Formel-1-Strecke mussten wir in die Schikanen-Kurve. Also Tempo rausnehmen und bei Regenwetter vorsichtig fahren. Doch wir haben die Kurven gemeistert und können jetzt wieder auf das Gaspedal treten.

Wir blicken optimistisch auf die nächsten Jahre – trotz zahlreicher Herausforderungen. Wir können uns auf uns selbst verlassen. Wir halten unseren Kurs. Das schafft Vertrauen. Ein Gut, das wichtiger ist denn je.

Als Architekten der Wohnungswirtschaft wissen wir, dass diese von den großen Themen unserer Zeit unterstützt wird. Die Megatrends Urbanisierung, demografischer Wandel und Klimawandel bleiben gemeinsam mit der Digitalisierung die Koordinaten unseres Handelns. Dafür haben wir Lösungen parat.

Es gibt viel zu tun. Packen wir es an.

Ich danke Ihnen für die letzten 13 Jahre und gebe das Wort zurück an Clara Streit.