Studienarbeit

Stakeholderorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung
Mit der Wesentlichkeitsanalyse Anspruchsgruppen einbeziehen und von Rückkopplungseffekten auf die Geschäftstätigkeit profitieren.
– aufgezeigt am Beispiel der kommunalen Wohnungsbau-Gesellschaft HOWOGE

vorgelegt von:

Sven Kiss

Lehrgang: Immobilien-Ökonom (GdW)

Gutachter: André Gellert
Datum: Berlin, den 23.12.2015
Sperrvermerk


Berlin, den 23.12.2015

[Unterschrift]

Unterschrift
Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ............................................................................................................. II
Abkürzungsverzeichnis .............................................................................................................. III

1. Einleitung ......................................................................................................................... 1
   1.1 Zielsetzung und Methodik ............................................................................................... 3

2. Grundlagen Nachhaltigkeitsberichterstattung .................................................................. 4
   2.1 Begriffsklärungen Nachhaltigkeit(-management), Stakeholder & Berichterstattung … 4
   2.2 Historischer und politischer Kontext ............................................................................... 8
   2.3 Leitlinien .......................................................................................................................... 11
   2.4 Wesentlichkeit und Integration ...................................................................................... 14

3. Anwendungsbeispiel HOWOGE ......................................................................................... 16
   3.1 Unternehmen .................................................................................................................... 16
       3.1.1 Allgemeine Daten und politische Rahmenbedingungen ............................................ 16
       3.1.2 Anpassungsnotwendigkeit der bisherigen Berichterstattung ................................... 18
   3.2 Prozess zur stakeholderorientierten Berichterstattung .................................................. 20
       3.2.1 Auftakt- und Zielfindungsphase ................................................................................. 20
       3.2.2 Basis Wesentlichkeitsanalyse ................................................................................... 21
       3.2.3 Einbezug der Anspruchsgruppen .............................................................................. 23
       3.2.4 Gesamtergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse .......................................................... 26
   3.3 Rückkopplung auf die Geschäftstätigkeit und Berichterstattungsübertragung .............. 29
       3.3.1 Bindeglied Managementansätze ................................................................................. 29
       3.3.2 Handlungsfelder .......................................................................................................... 31
       3.3.3 Interview Nassauische Heimstätte .............................................................................. 34
       3.3.4 Rückkopplung auf die Geschäftstätigkeit ................................................................. 36
       3.3.5 Berichterstattungsübertragung ................................................................................... 40

4. Fazit ........................................................................................................................................ 43

Anhang ....................................................................................................................................... 48

Literaturverzeichnis .................................................................................................................... 62

Eidesstattliche Erklärung ..............................................................................................................
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellungen zu den 3 Dimensionen des Nachhaltigkeitskonzepts ...............5
Abbildung 2: Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ..................................11
Abbildung 3: Beispiel Wesentlichkeitsmatrix in Anlehnung an GRI G4 ..................................................22
Abbildung 4: Wesentlichkeitsanalyse - Einzelergebnis Sicht der Mieter.............................26
Abbildung 5: Wesentlichkeitsanalyse - Gesamtergebnis ...........................................................27
### Abkürzungsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CSR</td>
<td>Corporate Social Responsibility</td>
</tr>
<tr>
<td>DMA</td>
<td>Disclosure on Management Approach (Managementansatz)</td>
</tr>
<tr>
<td>DNK</td>
<td>Deutscher Nachhaltigkeitskodex</td>
</tr>
<tr>
<td>DNP</td>
<td>Deutscher Nachhaltigkeitspreis</td>
</tr>
<tr>
<td>GdW</td>
<td>Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen</td>
</tr>
<tr>
<td>GRI</td>
<td>Global Reporting Initiative</td>
</tr>
<tr>
<td>HOWOGE</td>
<td>HOWOGE Wohnungbaugesellschaft mbH</td>
</tr>
<tr>
<td>Nassauische</td>
<td>Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Einleitung


Oder anders ausgedrückt, der Mehrwert beschränkt sich nicht nur auf Imagesteigerung, sondern liegt vor allem in der verbesserten Kommunikation mit Stakeholdern und der Organisationsentwicklung.\(^3\)

Zusammengefasst sind das Führen eines Stakeholderdialoges und das Berichten über Nachhaltigkeitsaspekte Instrumente, welche die strategische und operative Ebene von Unternehmen entscheidend beeinflussen.\(^4\) Die zu eruierenden Zahlen, Daten und Fakten für einen Nachhaltigkeitsbericht sollten nicht nur dazu dienen, ein Marketingprodukt zu erzeugen, sondern können durch die Identifikation der richtigen Kennzahlen und Fragen vielmehr zur Steuerung des Unternehmens beitragen.\(^5\) Die Einbeziehung von Anspruchsgruppen hilft dabei, keine Ressourcen aufzuwenden, um sinnlose Datenwüsten zu erschaffen, sondern zielgerichtete Informationen an wesentliche Stakeholder zu liefern.

Dazu muss die Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch, so hält es der renommierte schweizer Wirtschaftswissenschaftler Stefan Schaltegger fest: „…über isolierte Einzelprojekte, Rhetorik und Hochglanz hinausgehen und ein organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess entstehen, so ist die gesamte Organisation und das Stakeholderumfeld zu beachten und strategisch einzubinden, indem Verantwortlichkeiten geklärt und die Beteiligung verschiedenster Organisationseinheiten (Abteilungen, Geschäftsbereiche usw.) und Stakeholder sichergestellt werden.”\(^6\)

Weiterhin ist es geboten, Transparenz und Glaubwürdigkeit in das unternehmerische Handeln zu fördern. Mitarbeiter wollen informiert und an der langfristigen Ausrichtung des Unter-

---

\(^2\) Vgl. ebenda
\(^3\) Vgl. Fifka, M. (2014): S.VII.


die SAGA GWG und die Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, im Folgenden kurz: Nassauische, einen Nachhaltigkeitsbericht.\textsuperscript{11}


1.1 Zielsetzung und Methodik

Ziel dieser Studienarbeit ist es, einen konkreten Einblick in den Prozess zur stakeholderorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung eines kommunalen Wohnungsunternehmens zu geben und das neue Berichterstattungssystem und deren praktischer Nutzen kritisch zu hinterfragen. Es soll vor allem aufgezeigt werden, wie die HOWOGE mit den oben skizzierten Fragestellungen praktisch umgeht.


\textsuperscript{11} Recherchestichtag 05.12.2015
2. Grundlagen Nachhaltigkeitsberichterstattung

2.1 Begriffsklärung Nachhaltigkeit(-management), Stakeholder & Berichterstattung

Nachhaltigkeit
In Deutschland gilt Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714) als der Gründer des Begriffs „Nachhaltigkeit“. In seinem Werk „Sylvicultura oeconomica“ formulierte er in Anbetracht einer drohenden Rohstoffkrise die These, dass immer nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie durch planmäßige Aufforstung nachwachsen kann und mahnte somit zum ganzheitlichen und verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Holz. Er kritisierte das auf kurzfristigen Gewinn („Geld lösen“) getrimmte Denken seiner Zeit und erklärte, dass die Ökonomie dem Gemeinwesen zu dienen hat, die Menschen zu einem schonenden Umgang mit der Natur verpflichtet sind und appellierte an die Verantwortung für künftige Generationen.\(^{12}\)\(^{13}\)

Eine allumfassende Definition für die heutige Zeit wurde vor allem durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der UNO, unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland, geprägt. Im Brundtland-Kommissionsbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ von 1987 wird eine „Nachhaltige Entwicklung“ folgendermaßen definiert: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß (sic!) künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“\(^{14}\) Der Nachhaltigkeitsbegriff basierend auf diesem Konzept, wird heute nicht nur von der Politik und Gesellschaft getragen, sondern vor allem vom unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement als normatives Leitbild adaptiert.\(^{15}\)

Nachhaltigkeitsmanagement
In diesem Zusammenhang versteht sich Nachhaltigkeitsmanagement als ein integriertes System zur ganzheitlichen Steuerung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Auswirkungen.\(^{16}\) Gegenwärtig wird die traditionelle Auffassung des „3-Säulen-Modells“ unter dem „Dach der Nachhaltigkeit“ (Schaubild Seite 5) mehr und mehr kritisch hinterfragt, da die gleichzeitige und gleichberechtigte Verfolgung von ökonomischen, sozialen und umweltbezogenen Zielen in der Praxis häufig nicht gegeben ist.\(^{17}\) Des Weiteren lassen sich die drei

Dimensionen schwer autark voneinander betrachten bzw. ist diese Betrachtungsweise für ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement auch nicht sinnvoll. Diese Ansicht versuchen die Punkte 2 und 3 auf der Grafik unten abzubilden, während Punkt 4 die natürliche Umwelt als Basis für die Gesellschaft und diese wiederum als Voraussetzung für ökonomisches Handeln andeutet.\textsuperscript{18}

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{Diagramm.png}
\caption{Darstellungen zu den 3 Dimensionen des Nachhaltigkeitskonzepts: Hentze, J. & Thies, B.: 2012, S. 82}
\end{figure}

Unter dieser Maßgabe ist auch bei weiteren Modellen des Nachhaltigkeitskonzeptes erkennbar, dass aufgrund der Komplexität des Nachhaltigkeitsansatzes das Herunterbrechen auf ein visuelles Schema sehr diffizil ist.


\textsuperscript{19} Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (29.09.2015): Triple Bottom Line und Triple Top Line, in: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm?sid=uaa9pqtfghu
\textsuperscript{20} Utk14gqta701, abgerufen am: 01.10.2015
Welche Überschrift Organisationen für ihr Management in puncto Nachhaltigkeit verwenden, ist nicht entscheidend. Die Bausteine, die es dafür benötigt, umso mehr:

- Formulierung einer nachhaltigkeitsorientierten Vision
- eine daraus abzuleitende Nachhaltigkeitsstrategie unter Einbindung der Stakeholder
- daran ausgerichtete Organisationsprozesse
- kontinuierliche Datenerfassung zur internen Steuerung und Reporting²¹

**Stakeholder**

Stakeholder, aus dem Englischen wörtlich „Pfosten-“ oder „Anteilshalter“, ist als Wortspiel angelehnt an den Begriff „Stockholder“²² bzw. „Shareholder“. Im Gegensatz zu den Anteils-eignern, welche direkten Einfluss auf die Geschäftsführung eines Unternehmens haben, werden Stakeholder definiert als „Juristische oder natürliche Personen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in beträchtlichem Maße von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen der Organisation betroffen sind und von deren Handlungen davon ausgegangen werden kann, dass sie die Fähigkeit der Organisation in Bezug auf die erfolgreiche Umsetzung und die Erreichung von Zielvorgaben beeinflussen können...“²³

Vor dem Hintergrund, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien oder -konzepten vor allem partizipativ erfolgen soll, ist der Begriff des Stakeholders ein häufig verwendeter Terminus.²⁴ Die Begriffe Anspruchsgruppe oder Adressat werden gegenwärtig und somit auch in dieser Studienarbeit synonym verwendet.

**Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist von anderen Formen der Nachhaltigkeitskommunikation zu unterscheiden, z. B. die direkte und indirekte Form der mündlichen und non-verbalen Kommunikation, Marketing, Markenkommunikation, Statements von Vorstandsmitgliedern, Medienberichte oder informale Kommunikation von Mitarbeitenden.²⁵

Nachhaltigkeitsberichterstattung versteht sich als gedruckte Form oder Aufbereitung im Internet²⁶, die bewusst, offiziell, formalisiert und mit einem Ziel erstellt worden und daher von den oben genannten Formen abzugrenzen ist.²⁷

---

Die Global Reporting Initiative, im Folgenden kurz: GRI, definiert den Begriff Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Offenlegung der Informationen über die ökonomische, ökologische und soziale Leistung sowie das Führungsverhalten.\textsuperscript{28} Dabei ist zu beachten, dass es sich bei der Offenlegung eigentlich erst um den zweiten Schritt des Berichtsprozesses handelt. Vor dem „Berichterstatten“ müssen Unternehmen zuerst Informationen bestimmen, sammeln und messen (sog. „Sustainability Auditing“), womit eigentlich der Begriff des „Sustainability Accounting“ zutreffender wäre, da die Phasen des Eruierens und der Offenlegung zusammengefasst würden.\textsuperscript{29} Die Begriffe Reporting oder zu Deutsch Berichterstattung haben sich jedoch im Allgemeinen durchgesetzt und werden somit auch in dieser Studienarbeit verwendet.\textsuperscript{30}

\textsuperscript{28} Vgl. GRI (kein Datum): Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: https://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/Nachhaltigkeitsberichterstattung.aspx, abgerufen am: 03.02.2015
2.2 Historischer und politischer Kontext

Diese Studienarbeit befasst sich mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung eines deutschen Wohnungsunternehmens, ein branchenübergreifender und globaler Blick auf die Historie ist jedoch unabdingbar, um den Leser auf den Kontext zum Praxisteil vorzubereiten.


In den 2000ern waren zwei interessante Meilensteine der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verzeichnen. Zum einen fingen auch kleine und mittlere Unternehmen an Umweltberichte zu erstellen.35 Zum anderen begannen große Konzerne damit, ökologische, soziale und ökonomische Aspekte in einem Bericht (die über den Konzernabschluss hinausgingen) zu vereinen. In Deutschland stellte als erstes Siemens im Jahr 2000 einen sogenannten „Corporate


Betroffen sind hier Finanzdienstleister, Versicherungen und börsennotierte Unternehmen.\textsuperscript{39} Die Europäische Union möchte jedoch keine Leitlinien vorschreiben, sondern nennt mögliche Orientierungshilfen wie z. B. den deutschen Nachhaltigkeitskodex (siehe Kapitel 2.3).\textsuperscript{40}

Bei dem Punkt verpflichtende Berichterstattung nicht-finanzieller Informationen von Unternehmen hat sich die Bundesregierung, mit dem Hinweis auf den erheblichen bürokratischen Aufwand gerade für kleine und mittlere Unternehmen, klar gegen die Position der EU ausgesprochen. Die Bundesregierung ist nicht von der Abkehr des Prinzips der Freiwilligkeit überzeugt und unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Rahmen des „Aktionsplans CSR der Bundesregierung“ lieber mit einem Förder- und Qualifizierungsprogramm zur Implementierung von CSR.\textsuperscript{41} Nichtsdestotrotz ist die Bundesregierung verpflichtet, die 2014 beschlossene EU-Richtlinie bis Ende des Jahres 2016 in das deutsche Gesetzgebungsverfahren zu implementieren, auch wenn dies, wie anfangs beschrieben, voraussichtlich nur noch kapitalmarktorientierte Unternehmen tangiert.\textsuperscript{42}

\textsuperscript{40} Vgl. European Commission (15.04.2014): Improving corporate governance: Europe’s largest companies will have to be more transparent about how they operate, in: http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-124_de.htm, abgerufen am: 24.02.2015
\textsuperscript{42} Vgl. DNK (kein Datum): EU-Direktive, in: www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/anwendung/glossar.html?tx_smileglossary_pi1%5Bword%5D=20 abgerufen am: 13.11.2015
2.3 Leitlinien


Global Reporting Initiative

Die Richtlinien der GRI sind weltweit und in Deutschland der meist verwendete Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie das folgende Schema verdeutlicht:

![Diagramm](image)


Die GRI gründete sich 1997 vor dem Hintergrund mangelnder staatlicher Aktivitäten bei Umweltkatastrophen Ende der 1980er Jahre und dem Auftreten zivilgesellschaftlicher Organisa-

tionen, wie der CERES Initiative, die hier als Förderer der GRI zu nennen ist.  
12 2002 wurde die GRI offiziell zur Partnerorganisation des Umweltprogramms der Vereinten Nationen benannt.  

Deutscher Nachhaltigkeitskodex  
Neben dem GRI-Standard gewinnt in Deutschland vor allem der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, im Folgenden kurz: DNK, an Bedeutung. Der Rat für nachhaltige Entwicklung, welcher die deutsche Bundesregierung berät, entwickelte im Jahr 2011 ein Reporting-Instrument, mit dem Unternehmen freiwillig und mit überschaubarem Aufwand ihre Nachhal-


GdW Arbeitshilfe 73

2.4 Wesentlichkeit und Integration

Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung brachte in den letzten Jahren 2 Megatrends hervor: der Fokus auf das wirklich Wesentliche und eine zunehmende Integration der Berichterstattung.

**Fokus auf Wesentlichkeit**


Dass selbst Spitzenunternehmen die Einführung eines robusten Prozesses zur Ermittlung der wesentlichen Aspekte bisher vernachlässigt haben, zeigt eine internationale Umfrage von KPMG aus dem Jahr der Veröffentlichung der G4-Leitlinien. Von den 250 größten Unternehmen weltweit, die auch nicht-finanzielle Indikatoren berichten, sich hier aber auf die wesentlichen Indikatoren fokussieren, haben 41 Prozent den Prozess zur Ermittlung in ihrer Berichterstattung nicht beschrieben.³⁵

**Integrierte Berichterstattung**

Integrierte Berichterstattung bedeutet, die klassische Finanzberichterstattung (Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung usw.) mit den Elementen eines Nachhaltigkeitsberichtes zu verknüpfen bzw. stärker zu verzahnen. Somit entsteht ein umfangreicherer Bericht, als beim separaten Reporting. Die Diskussion über die Verschmelzung von separaten Nachhaltigkeitsbericht und Geschäftsbericht nahm in den letzten Jahren national und international erheblich an Bedeutung zu. So gründete sich im Jahr 2010 das Integrated Reporting Commit-

---

tee (IIRC), eine globale Zusammensetzung aus Wissenschaftlern, Unternehmern, Wirtschaftsberatern und weiteren Organisationen, um ein Framework für die integrierte Unternehmensberichterstattung zu entwerfen, welches zwei Jahre später veröffentlicht wurde.\textsuperscript{56}

Die Veröffentlichung von sogenannten „integrierten Geschäfts- bzw. Jahresberichten“ wird auch von den großen Unternehmensberatungen wie KPMG, Deloitte, Ernst & Young oder PWC getragen. Trotzdem bleibt hierbei festzuhalten, dass allein die Veröffentlichung bzw. das Nebeneinanderstellen von früher getrennt laufenden Jahres- oder Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten in einem Papier, PDF oder App noch nicht zu einer vollständigen Synthese von wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftsrelevanten Themen führt. Denn dazu müssten integrierte Kennzahlensysteme implementiert werden, welche die Auswirkungen von ökonomischen Entscheidungen auf Umwelt und Gesellschaft und andersherum vollständig abbilden, was sich als ein sehr komplexes Unterfangen herausstellt.\textsuperscript{57} Aus diesem Grund schreitet die Entwicklung zu integrierten Geschäftsberichten eher langsam voran.\textsuperscript{58}

\begin{flushleft}
\end{flushleft}
3. Anwendungsbeispiel HOWOGE
3.1 Unternehmen
3.1.1 Allgemeine Daten und politische Rahmenbedingungen


Neben diesen aufgezeigten Kernkompetenzen als Bestandshalter spielt aufgrund des anhaltenden Bevölkerungswachstums in Berlin der Wohnungsankauf und auch der Neubau wieder eine Rolle. Mit dem Auftrag den Wohnungsmarkt damit zu entspannen, bewegt sich die HOWOGE im Spannungsfeld zwischen Investitionen in die Bewirtschaftung und in die Bestandserweiterung. Um diesem Wachstumskurs bei gleichzeitiger Weiterentwicklung des Unternehmens eine strategische Ausrichtung zu geben und die Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten, legte die Geschäftsführung im Jahr 2013 die Agenda 2018 vor. Dieses Strategie-

59 HOWOGE Wohnungbaugesellschaft mbH, Abruf MIS, Stand 01.12.2015.

Quantitative Ziele sind vor allem in der Bestandserweiterung und der ökonomischen Dimension zu verzeichnen, z. B. mit Kennzahlen wie der Verschuldung pro Quadratmeter Wohnfläche. Das Hauptziel der Agenda 2018, die Erweiterung des Wohnungsbestandes auf 60.000 Wohnungen, scheint vor dem Hintergrund des Starts bei 54.000 Wohnungen im Jahr 2013 realistisch.

Im Jahr 2013 wurde weiterhin das Leitbild der HOWOGE den neuen gesellschaftspolitischen Herausforderungen angepasst. Dies geschah in einem breit angelegten Prozess unter der Einbindung von insgesamt 120 Mitarbeitern. Mit der Vision, als leistungsstärkstes und nachhaltig handelndes Wohnungsbauunternehmen des Landes Berlin der Partner für die Entwicklung von Stadtteilen zu sein, hat sich das Unternehmen folgende Leitpunkte gesetzt:

1. **Serviceorientierung und Bezahlabarkeit**

Wir sind wirtschaftlich stark und setzen diese Stärke zum Nutzen unserer Mieter ein.

2. **Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit**

Wir sind und bleiben für unsere Partner das leistungsfähigste Wohnungsunternehmen Berlins.

3. **Lebensqualität und Sicherheit**

Unsere Verantwortung geht über das Wohnen hinaus.

4. **Umwelt- und Klimaschutz**

Wir übernehmen Verantwortung für zukünftige Generationen.

5. **Werte und Regeln**

Wir sind füreinander da. Wir sind ein fairer Partner.  

---

66 ebenda
3.1.2 Anpassungsnotwendigkeit der bisherigen Berichterstattung


Die Ambition, den Bericht mit A+ zertifizieren zu lassen und somit neben der Prüfung auch kompetente Beratung bei der Beantwortung von GRI-Leistungsindikatoren zu erhalten, konnte als richtige Entscheidung mit viel Erkenntnisgewinn bewertet werden. So erhielt die HOWOGE durch den Wirtschaftsprüfer KPMG wertvolle Hinweise für den Berichterstellungsprozess:

- Berichtsprozesse verliefen teilweise ad-hoc
- angewandte GRI-Definitionen waren bei Ansprechpartnern größtenteils nicht bekannt (z. B. Definition für eine Geschäftseinheit bei der HOWOGE)
- wenige interne Kontrollen für berichtete Daten
- teilweise manuelle Berechnungen für Ermittlung der GRI-Kennzahlen erforderlich


71 Vgl. ebenda
Mit der Arbeit am zweiten Nachhaltigkeitsbericht wurde den Projektbeteiligten deutlich, dass die Arbeit am Nachhaltigkeitsbericht auf einem ganzheitlichen Reportingsystem basieren sollte. Vor allem um Zeit bei der Erarbeitung zu sparen und sich das Unternehmen bezüglich der strategischen Implementierung von Nachhaltigkeit stringenter weiterentwickeln kann.


Aufgrund der Komplexität der Anforderungen an eine anspruchsgruppenorientierte Berichterstattung und den dargestellten Erfahrungen hat sich die HOWOGE dazu entschlossen, eine breit aufgestellte Ausschreibung für einen externen Berater durchzuführen. Folgende Leistungen waren mit dem Einkauf von externer Expertise verknüpft, die für die Thematik dieser Studienarbeit von Relevanz sind:

- Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse nach GRI G4
- Aufbau eines effizienten Reportingsystems
- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das unternehmerische Handeln
- Erstellung eines Kommunikationskonzepts inkl. Nachhaltigkeitsbericht

In den folgenden Monaten galt es, den oben gesetzten Rahmen mit Leben zu füllen.

3.2 Prozess zur stakeholderorientierten Berichterstattung

3.2.1 Auftakt- und Zielfindungsphase


Im Zentrum steht die Weiterentwicklung bestehender Managementsysteme, Organisationsstrukturen und Abläufe mit der Konsequenz, dass Kennziffernsysteme auf die Nachhaltigkeitsidentität der HOWOGE ausgerichtet sind. Weiterhin steht die Verbesserung der Effizienz (systemisch, nicht personenabhängig und im Gegensatz zu ad hoc-Anfragen im Vorfeld eines Nachhaltigkeitsberichtes) und Qualität im Kontext der Berichterstattung im Fokus. Über Begriffsfinitionen, Formate, Einheiten und Verantwortlichkeiten soll ein einheitliches Verständnis entwickelt werden. Hierzu zählen vor allem Hinweise sowie Beschreibungen zur Kennzahlermittlung. Ein Faktenliefern auf Knopfdruck kann jedoch nicht das ausschließliche Ziel sein. Es sollen Arbeitsprozesse definiert werden, um ein nachhaltiges Bewusstsein im Unternehmen zu verankern, das als Regulativ der alltäglichen Prozesse wirkt.73

Die HOWOGE beabsichtigt, Anspruchsgruppen des Unternehmens noch stärker einzubeziehen und die für sie wesentlichen Aspekte im Einflussbereich der HOWOGE deutlicher zu identifizieren. Darauf aufbauend sollen zielgerichtete Maßnahmen entwickelt bzw. weiterentwickelt und Mitarbeiter auf diesem Weg, unter Einbezug eines Kommunikationskonzeptes mitgenommen werden.74


74 Vgl. ebenda 
75 Vgl. ebenda
3.2.2 Basis Wesentlichkeitsanalyse


Schlussendlich können die priorisierten Aspekte in einer Wesentlichkeitsmatrix veranschaulicht werden: 78

Die Arbeitsgruppe der HOWOGE hat sich in Absprache des Beraters auf eine Anlehnung der Wesentlichkeitsmatrix nach dem GRI G4-Leitfaden geeinigt. Es folgt ein Beispiel zur schematischen Darstellung:


Ohne die Arbeit der Kernarbeitsgruppe und des Beraters vorweg zu nehmen und Schwellenwerte für die Priorisierung von Themen definier zu haben, lässt sich aus der obigen beispielhaften Abbildung die Idee hinter der Wesentlichkeitsanalyse erkennen. Die orange eingekreisten Aspekte wären eher wesentlich für die HOWOGE (Intern) und deren Stakeholder (Extern) und die grau umrundeten Aspekte unwesentlich.

### 3.2.3 Einbezug der Anspruchsgruppen

Im Auftaktworkshop zum Projekt Nachhaltigkeit und Reporting wurden die wichtigsten Stakeholder für das Unternehmen herausgestellt und sich auf den Weg zur Einbindung und Orientierung verständigt. Als relevante Stakeholder für die HOWOGE wurden definiert:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Intern</th>
<th>Extern</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mitarbeiter</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschafter(^{79})</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mieter</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kreditgeber</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>lokale Öffentlichkeit</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dienstleister/Geschäftspartner(^{80})</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bei der Festlegung von Befragungsinstrumenten wurde beschlossen, die Anspruchsgruppen separat zu befragen, um bei der Ermittlung der Wesentlichkeit eine gegenseitige Beeinflussung auszuschließen. Dies hatte zur Folge, dass das festgesetzte Budget überschritten worden wäre. Kompensiert wurde die Entscheidung mit dem Auslassen der Befragung von Dienstleistern und Geschäftspartnern. Der aktive Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance wurde im Vergleich zu den anderen Stakeholdern geringer eingeschätzt. Bei der Wiederholung der Wesentlichkeitsanalyse in 2 Jahren soll dieser Schritt zwingend nachgeholt werden.\(^{81}\)


---

\(^{79}\) Hier wurde auf die Abgrenzung zwischen Shareholder und Stakeholder verzichtet. Eng betrachtet wäre der Gesellschafter, das Land Berlin, ein Shareholder.  
\(^{81}\) Vgl. ebenda  
\(^{82}\) Ausnahmen bildeten die Aspekte Risikomanagement und Subventionen/Fördermittel, diese Aspekte wurden nicht von der Gruppe der Mitarbeiter bewertet, sondern im Prozess später hinzugenommen und die Stakeholderbewertung durch Entscheidung der Geschäftsführung übernommen.
integre Image der HOWOGE ist dieser Aspekt jedoch kein Thema für das aktive Management und wird somit eine niedrige Priorität zugeordnet. Beide Dimensionen wurden in der Skala von 1 bis 5 bewertet.\textsuperscript{83} Die Bewertungskriterien im Detail stehen im Anhang 7.


\textsuperscript{85} Vgl. ebenda
\textsuperscript{86} Vgl. ebenda

Die gleiche Verfahrensweise wurde bei den Kreditgebern gewählt. Hier konnte davon ausgegangen werden, dass Nachhaltigkeitsthemen auch ohne Moderation in einem Workshop gut eingeordnet werden können. Neun Hausbanken wurde ein Fragebogen zugesandt. Die Rücklaufquote betrug 77,7 %. Die Einzelergebnisse sind im Anhang 10 dargestellt. Der Aspekt Wirtschaftliche Leistung dominiert, das durfte erwartet werden. Spannend ist die Konzentration hin zur Dimension Priorität, was auf eine kritischere Betrachtung hinweist.


88 ebenda
89 ebenda
90 ebenda
3.2.4 Gesamtergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse

Um den Gesamtprozess zu verdeutlichen werden an dieser Stelle die Einzelergebnisse der Wesentlichkeitsbetrachtung der Mieter in detaillierterer Form und im Anschluss die Gesamt-ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse dargestellt.

Abb. 4: Wesentlichkeitsanalyse - Einzelergebnis Sicht der Mieter: RKDS, Ergebnisse Wesentlichkeitsanalyse: 2015, S. 9

Wenig überraschend liegen bei den Mietern kundenorientierte Aspekte, wie Schutz der Privatsphäre, Management von Mieterbeziehungen und Kundengesundheit und –sicherheit an oberster Stelle. Weitere Interpretationen könnten sein, dass sich die Mieter kompetente Ansprechpartner wünschen (Aspekt Aus- und Weiterbildung), niedrige Betriebskosten im Fokus stehen (Energieeffizienz) oder mehr Engagement beim sozialen Wohnungsbau (Subventionen und Fördermittel) eingefordert wird. Bei genereller Betrachtung fällt zudem auf, dass die Aspekte eher in Richtung Relevanz als in Richtung Priorität laufen. Dies kann durchaus als

Für das Gesamtergebnis der Wesentlichkeitsanalyse werden die Bewertungen jeder Anspruchsgruppe der Dimensionen Relevanz und Priorität gemittelt und zur Bewertung der Wesentlichkeit aggregiert. Wie im vorigen Kapitel beschrieben, werden die Bewertungen der Anspruchsgruppen auf der Y-Achse der Wesentlichkeitsmatrix zusammengeführt. Die X-Achse spiegelt die Einordnung der Führungskräfte inkl. Konsolidierung der Geschäftsführung wider und ist nach dem bisherigen Verständnis die Sicht des Unternehmens. Aus der darauf folgenden Logik fällt die Wesentlichkeitsanalyse der HOWOGE folgendermaßen aus:

Abb. 5: Wesentlichkeitsanalyse - Gesamtergebnis: RKDS, Ergebnisse Wesentlichkeitsanalyse: 2015, S. 14


3.3 Rückkopplung auf die Geschäftstätigkeit und Berichterstattungsübertragung

3.3.1 Bindeglied Managementansätze

Für das weitere Verständnis ist es wichtig, die Logik der GRI in Bezug auf Aspekte, Indikatoren und Managementansätze nachzuvollziehen. Unter den Kategorien Wirtschaftlich, Ökologisch und Gesellschaftlich sind in den GRI Leitlinien einzelne Aspekte subsumiert (siehe auch Anhang 2). Unter jedem Aspekt befinden sich mehrere Indikatoren. Es folgt ein Beispiel zur Illustration:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie:</th>
<th>Wirtschaftlich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aspekt:</td>
<td>Beschaffung</td>
</tr>
<tr>
<td>Indikator:</td>
<td>Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten... (EC9)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nach Abschluss der Wesentlichkeitsanalyse wurden die 39 auf die HOWOGE angepassten Aspekte bewertet und somit in eine Rangfolge gebracht. Da kein Aspekt in der Betrachtung der Wesentlichkeit mit sehr niedrig bewertet wurde, gelten alle Aspekte rein formal als wesentliche Aspekte (siehe Anhang 7). Dies ist eine mögliche Konsequenz aus der in Kapitel 3.2.2 beschriebenen Vorauswahl. Wie im Kapitel 2.3 skizziert, müssen laut GRI Unternehmen für wesentliche Aspekte sogenannte DMA veröffentlicht werden. Diese Managementansätze fassen wesentliche Informationen zusammen, wie eine Organisation ihre realen und potenziellen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen ermittelt, analysiert und darauf reagiert. Des Weiteren geben die DMA den Kontext für die zu berichtenden Indikatoren.¹²

Die Entwicklung von 39 Managementansätzen würde die HOWOGE vor große Herausforderungen stellen. Um Kapazitäten im Unternehmen zu schonen und Redundanzen zwischen den einzelnen Aspekten zu verringern zeigen die GRI-Leitlinien eine pragmatische Möglichkeit auf. Mehrere Aspekte können unter einem Managementansatz zusammengefasst werden.¹³ Diese Möglichkeit ist dringend notwendig, betrachtet man die Anforderungen der GRI an einen transparent dargestellten Managementansatz:¹⁴

---

¹² Vgl. GRI G4, Umsetzungsanleitung (2013): S.64.
¹³ Vgl. ebenda
¹⁴ Aufgeführt werden die allgemeinen Anforderungen der GRI für einen DMA. In der Umsetzungsanleitung befinden sich für einige Aspekte Zusatzanforderungen (aspektsspezifische DMA). Aufgrund des Umfangs dieser Studienarbeit wird von einer tiefergehenden Erläuterung abgesehen.
**Prinzipien, Ziel und Zweck**
Festlegung der Grundsätze und Definition der Ziele

**Überprüfung und Berichtswesen**
Festlegung der Indikatoren und Berichtsperioden\(^{95}\)\(^{96}\)


---

3.3.2 Handlungsfelder


Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studienarbeit befindet sich die HOWOGE noch im Abstimmungsprozess zur Clusterung. Unter der gedanklichen Hinzunahme aller in Kapitel 3.2.4 dargestellten Aspekte soll dem Leser hier ein erstes einfaches Beispiel zum Verständnis aufgezeigt werden:

DMA Personal: Personalmanagement, Aus- und Weiterbildung, Familie und Beruf, Beschäftigung, Beschwerdeverfahren intern

Dieser DMA könnte sogar als Pilot dienen, um anderen Fachabteilungen eine Vorlage für die Arbeit an anderen DMA zu erleichtern.

Bei der Bündelung weiterer Aspekte ist die Clusterung nicht so eindeutig. Ein weiteres Beispiel soll zum Verständnis beitragen:

**DMA Beschaffung:** Beschaffung und Lieferantenauswahl, Materialien, Kundengesundheit und –sicherheit, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz


**DMA Neubau:** Neubau/Wachstum, Materialien, Kundengesundheit und –sicherheit, Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen

In diesem Fall ist eine Doppplung der Aspekte unabdingbar, um keine nachhaltigkeitsrelevanten Parameter in den einzelnen DMA zu vernachlässigen. Eine Zusammenführung vom DMA Neubau und Beschaffung wäre möglich, wird jedoch zu unübersichtlich, da Beschaffungsprozesse auch für die eigene Verwaltung oder bei der Modernisierung/Instandhaltung eine Rolle spielen. Aspekte mit multiplen Verbindungen, z. B. das Risikomanagement, sollten einen eigenen DMA erhalten, um die Darstellung nicht aufzublähen.


---

Warum eine reine Priorisierung nach aufsteigender Wesentlichkeit der einzelnen Aspekte für die weitere Arbeit an der Integration von Nachhaltigkeit in das gesellschaftliche Handeln der HOWOGE nicht ratsam ist, wurde in Kapitel 3.2.4 angerissen. Für die Auswahl von Handlungsfeldern spielen vielmehr folgende Faktoren eine Rolle:

- Wertung aller unter einem DMA zu subsumierenden Aspekte in der Wesentlichkeitsanalyse
- Potenzial zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance
- Aufwand für das Unternehmen
- Motivation der Leiter/Fachabteilungen durch Erkennen von Mehrwert für die eigene Arbeit


3.3.3 Interview Nassauische Heimstätte

*Was bedeutet der Aspekt Beschaffung und Lieferantenauswahl für die Nachhaltigkeitsperformance Ihres Wohnungsunternehmens? (Kontext, Ziel und Zweck)*


*Wie sind Sie intern auf das Thema gekommen? In welchen Bereichen beschafft die Nassauische Güter und Dienstleistungen? (u. a. Wirkungsbereich)*

Im Frühjahr 2014 haben wir uns dazu entschieden, das Thema Nachhaltigkeit mit einem strukturierten Prozess im Hause ganzheitlich zu implementieren. Wir haben uns hier an die Leitlinien der GRI gehalten, um eine belastbare Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen. Dies war die Basis für den weiteren Prozess, Ende 2014 stand das Ergebnis. Daraus haben wir dann Handlungsfelder abgeleitet, darunter befand sich auch das Thema nachhaltige Beschaffung. Wir beschaffen Güter und Dienstleistungen in umfangreichem Maße in den Bereichen Bestandsbewirtschaftung, also bei Modernisierungen und Instandhaltungen/Instandsetzungen, dem Neubau und für die Verwaltung. Was man dabei nicht verkennen darf, wir sind ein großer Wirtschaftsfaktor für die Region. In unserem Umkreis befinden sich 500 Handwerksbetriebe und über 100 Ingenieurbüros.

*Welche Querverbindungen gibt es zu weiteren Aspekten? (u. a. Wirkungsbereich)*

Vor allem im Bereich Neubau erhält der Aspekt Kundengesundheit eine wachsende Beachtung. Sie werden in der Bearbeitung der Themen schnell merken, dass es keine linearen Prozesse gibt. Dies kann man als philosophischen Ansatz verstehen. Daher haben wir uns für die Projektarbeit Schwerpunktfelder gesucht, die jedoch mitunter komplexe Verknüpfungen haben. Die mehrjährigen Schwerpunktthemen umfassen Arbeitsgruppen zur „energetischen und sozialen Quartiersentwicklung“, zur „Nachhaltigkeit im Bauprozess“ sowie zur „Verantwortungsvollen Beschaffung“. 
Wie sind Sie in der praktischen Umsetzung des Projektes vorgegangen? An welchen Leitlinien haben Sie sich orientiert? (Verantwortlichkeiten/Prinzipien und Indikatoren)


Wie implementieren Sie den Beschaffungsprozess in ein ganzheitliches Controlling und wo sind die Schnittpunkte zu Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards wie GRI oder der Arbeitshilfe 73 vom GdW? (Prinzipien und Indikatoren, Überprüfung und Berichtswesen)


3.3.4 Rückkopplung auf die Geschäftstätigkeit

In diesem Kapitel soll sich mit der Möglichkeit der Rückkopplung des Prozesses der Wesentlichkeitsanalyse bzw. der angewandten Leitlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Geschäftstätigkeit der HOWOGE auseinandergesetzt werden. Aus diesem Grund geht es insbesondere um DMA, die zu Handlungsfeldern definiert werden könnten. Die Auswahl der Handlungsfelder sollte unter den in Kapitel 3.3.2 definierten Kriterien, aus der Kernarbeitsgruppe Nachhaltigkeit heraus, erfolgen. Um für die unternehmensinterne Akzeptanz zu sorgen, könnten die Anforderungen an einen Managementansatz auf einer Führungskräftetagung o. ä. dargestellt und die Notwendigkeit dessen (Kernaussagen der Kapitel 3.3.1 / 3.3.2) erläutert werden. Die Belegschaft könnte man mit einem Artikel im internen Newsletter über die Kernarbeitsgruppe und den bisherigen Prozess informieren. Vor allem um den Begriff Nachhaltigkeit von der reinen Verknüpfung zum Nachhaltigkeitsbericht zu lösen.

Ist mit der Geschäftsführung und der Kernarbeitsgruppe Einigkeit über die Auswahl und Priorisierung der Handlungsfelder und darunter zu subsumierender Aspekte erzielt worden, kann mit der inhaltlichen Arbeit begonnen werden. Um die Prozesse einheitlich zu gestalten, sollten sich die Arbeitsgruppen an den Anforderungen eines DMA im Sinne der GRI-Leitlinien (Kapitel 3.1.1) orientieren. Um die Anwendung der theoretischen Grundlagen auf die Praxis möglichst konkret zu halten, wird im Folgenden Bezug zum DMA Beschaffung genommen.

Kontext (Erläuterung des Themas und des unternehmerischen Zusammenhangs)


Wirkungsbereich und Verantwortlichkeiten (Festlegung der Systemgrenze und wer für was verantwortlich ist)

Für die Berichterstattung und die inhaltliche Arbeit sollten den DMA Ansprechpartner im Unternehmen zugeordnet werden. Dabei würde es sich empfehlen, einen Hauptverantwortlichen für den gesamten DMA zu benennen, der auch in der Hierarchie des Unternehmens eine ähnliche Position bekleidet. Ansonsten bestünde die Gefahr, dass die Arbeit am DMA als Exemplar für die Schublade, zum 2-jährlichen Reporting des Nachhaltigkeitsberichtes,

**Prinzipien, Ziel und Zweck ( Festlegung der Grundsätze und Definition der Ziele)**


---


Grundsatz Leitbild
Umwelt- und Klimaschutz bzw. Lebensqualität und Sicherheit

DMA spezifischer Grundsatz bzw. Ziel
Beschaffung von umweltfreundlichem Büromaterial mit hohen Ansprüchen an Arbeits- und Gesundheitsschutz

Maßnahme bzw. Arbeitsanweisung
Reglementierung des virtuellen Warenkorbs bei Rahmenverträgen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten


Überprüfung und Berichtswesen (Festlegung der Indikatoren und Berichtsperioden)
Die zu eruierenden Zahlen, Daten und Fakten für einen Nachhaltigkeitsbericht sollten nicht nur dazu dienen, ein Marketingprodukt zu erzeugen, sondern können durch die Identifikation der richtigen Kennzahlen und Fragen vielmehr zur Steuerung des Unternehmens beitragen.\(^\text{105}\) Die These aus der Einleitung unterstützt den Umkehrschluss, dass das Entlanghängen an den Indikatoren von Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards maßgebliche Rückkopplungseffekte auf die Geschäftstätigkeit der HOWOGE haben kann. Es ist daher wichtig, dass sich die Arbeitsgruppe des DMA Beschaffung detailliert mit den Anforderungen aus den Leitlinien der GRI und des GdW auseinandersetzt. Dabei sollte nicht das Ziel vorgegeben werden, möglichst viele Indikatoren im 2-Jahres Takt, sondern die Sinnvollsten für die Steuerung des Unternehmens reporten zu können. Durch die Überführung in die interne Quartalssteuerung sind unterjährige Datenanpassungen das logische Resultat.

Im Interview gab Herr Lüter an, 50 von insgesamt 166 Indikatoren in diesem Kontext nutzen zu können. Fraglich ist, womit der Aufwand für das Reporting der restlichen 116 Indikatoren gerechtfertigt wird. Warum sollten selbst Experten in der Nachhaltigkeitsszene Indikatoren interessieren, die für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens keine Relevanz darstellen?


107 ebenda
3.3.5 Berichterstattungsübertragung

Im Vergleich zur fiktiven Beschreibung des Prozesses nach der Wesentlichkeitsanalyse, welcher aufgrund des frühen Projektstadiums, fast ausschließlich auf Empfehlungen des Autors fußt, ist die HOWOGE bei der Konzeption des Nachhaltigkeitsberichtes 2015/2016 schon weiter. Die Berichtsstruktur des neuen Berichts wird sich in 6 Kapitel gliedern:

Kapitel 1 – einleitende Inhalte und das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse
Kapitel 2 – Neubau
Kapitel 3 – Öffentlichkeit und Mieter
Kapitel 4 – Interner Wandel – Mitarbeiter und Prozesse
Kapitel 5 – Managementansätze
Kapitel 6 – Zahlen, Daten, Fakten


Für das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse steht die visuelle Darstellung aus Kapitel 3.2.4 zur Verfügung. Der Prozess, Sinn und Zweck sollte in leicht verständlichem und nicht akademischem Duktus beschrieben werden. Die Abstufung in der Wesentlichkeit kann bei Artikeln oder besonderen Inhalten wie Interviews bis zur Anzahl der Indikatoren pro Aspekt durchdekliniert werden. Für den Mieter, der sich doch einmal auf den Nachhaltigkeitsbericht der HOWOGE verirrt, würde es sich anbieten, das Einzelergebnis aus Kapitel 3.2.4 aufzuzeigen und Geschichten, passend zur Bewertung der Relevanz und Priorität, zu erzählen. Was unternimmt die HOWOGE, um die Daten der Mieter zu schützen? Warum ist die HOWOGE besonders kundenfreundlich? Welchen Beitrag leistet die HOWOGE für die Gesundheit ihrer Mieter? Diesen Fragestellungen sollten aufgrund der Wesentlichkeitsanalyse besondere Aufmerksamkeit in der Berichterstattung gewidmet werden. Im gleichen Stil könnte auch mit dem Kapitel „Interner Wandel – Mitarbeiter und Prozesse“ verfahren werden.

Das Kapitel „Neubau“ soll aufgrund der Wertung in der Wesentlichkeitsanalyse und der politischen Aktualität Schwerpunktthema des neuen Nachhaltigkeitsberichtes werden. Hier sind

110 Vgl. ebenda


Im Kapitel 2.3 wird der Deutsche Nachhaltigkeitskodex als eine weitere und sinnvolle Variante für die Nachhaltigkeitsberichterstattung beschrieben, weil durch die Komprimierung des Reportings die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen besser verglichen werden kann. Die wohnungswirtschaftliche Branchenergänzung des DNK beinhaltet dieselben 20 Kriterien wie der normale Kodex. Jedoch werden die Kriterien für die Wohnungswirtschaft übersetzt und Beispiele für das Reporting gegeben.113


Der Einbezug von Stakeholdern für die Festlegung der Berichtsinhalte und die Beschränkung auf wesentliche Informationen sind nicht die einzigen Trends, die in puncto Anspruchsgruppenorientierung erkennbar sind. Fortschrittliche Unternehmen haben erkannt, dass das Ablegen eines Nachhaltigkeitsberichtes in PDF-Format auf der Homepage nicht besonders leserfreundlich ist, da erst nach Herunterladen der PDF und der Suche im Inhaltsverzeichnis die für den Leser relevanten Informationen zu finden sind.

Der Chemiekonzern BASF gliedert z. B. seine Inhalte aus dem Konzernlagebericht in verschiedene Sparten aus, die durch einfaches Klicken auf der Seite erreichbar sind. So werden unter der Kategorie „Gesellschaftliches Engagement“ kurz die Strategie, Grundsätze und die Highlights aus dem Berichtsjahr vorgestellt sowie eine Grafik über Spenden, Sponsoring und eigene Projekte aufgeführt. Eine GRI-Box gibt am Rand die jeweiligen GRI-Indikatoren zu dieser Sparte an, durch die der Leser wiederum mit einem Klick auf ein Inhaltsverzeichnis für weitergehende Informationen kommt.115 Somit können Informationen schnell und gezielt angesteuert und für Experten oder Leser, die nur an speziellen Themen interessiert sind, stakeholderorientiert aufbereitet werden. Diese Vorgehensweise sollte von der HOWOGE, in Bezug auf die Darstellung der DMA und Indikatoren im Internet, adaptiert werden.

4. Fazit

„Nachhaltigkeit ist eine Vokabel, die anfängt zum Unwort zu werden...Es ist ein Attri-
but mit dem sich Unternehmen gerne schmücken, weil es derzeit dazugehört. Aller-
dings so kurzfristig wie es in die Unternehmenskommunikation aufgenommen wurde,
kann es eigentlich noch gar nicht umgesetzt worden sein. Denn Nachhaltigkeit, das
steckt schon im Wort, bedeutet das Aufsetzen von Ausrichtungen und Prozessen, die
über einen langfristigen Zeitraum nachprüfbar sind.“\textsuperscript{116}

Aus dieser Intention heraus hat sich die HOWOGE mit dem Projekt Nachhaltigkeit & Report-
ing für einen Prozess entschieden, der über die bisherige Arbeit an einem Nachhaltigkeitsbe-
richt hinaus geht und zur organisationalen Entwicklung des Unternehmens beitragen soll.
Zum Abschluss dieser Studienarbeit soll sich mit der Frage auseinandergesetzt werden, in-
wiefern mit der Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse und dem Anwenden der Leitlinien
der GRI und des GdW diesem Leitgedanken entsprochen wird. Des Weiteren soll Potenzial
zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance aufgezeigt werden. Die in den vorigen
Kapiteln skizzierten Rückkopplungseffekte werden für einen besseren Überblick noch einmal
zusammengefasst:

- Erfüllung des Standards GRI G4 – die Wesentlichkeitsanalyse als Instrument der
  Themenpriorisierung
- Aufbau eines effizienten und integrierten Reportingsystems
- Verbesserung des Stakeholderdialogs
- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das unternehmerische Handeln

\textit{Erfüllung des Standards GRI G4 – die Wesentlichkeitsanalyse als Instrument der Themen-
priorisierung}

Aufgrund von Rahmenbedingungen des Aufwands und der Kosten wurde von der Geschäfts-
führung der HOWOGE festgelegt, die Zertifizierung der GRI auf die Wesentlichkeitsanalyse
zu beschränken und von externen Prüfungen abzusehen. Durch die umfangreiche Dokumen-
tation und Vorgehensweise nach GRI wird davon ausgegangen, das Label für den „GRI Ma-
teriality Disclosures Service“ zu erhalten. Das Abrücken von externen Prüfungen kann je-
doch für die Glaubwürdigkeit der veröffentlichten Angaben negative Auswirkungen haben.
Denn in der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt sich die Frage, wer für die Va-
lidität der beantworteten Indikatoren garantieren kann.\textsuperscript{117} Die Wesentlichkeitsanalyse stellt
aufgrund der Querverbindungen verschiedener Aspekte und den weiteren in Kapitel 3.3.2
beschriebenen Parametern nur bedingt eine wissenschaftlich genaue Quelle zur Themenpri-
orisierung dar. Auf weitere Argumente gegen die einfache Übernahme von mathematisch

aggregierten Bewertungen zur Themenpriorisierung wird beim Unterpunkt Verbesserung des Stakeholderdialogs eingegangen.

Aufbau eines effizienten und integrierten Reportingsystems


In Kapitel 3.3.5 wurde beschrieben, dass für die Verbesserung der Effizienz sowie Datenva-
lidität Excel-Sheets als Kennzahlendatenblätter vorgesehen sind. Hintergründe zur Kennzahl-
lenermittlung sind gerade in der heutigen durch Fachkräftemangel geprägten Zeit für das Unternehmen essenziel, um personengebundenes Wissen in Know-how des Unternehmens zu transferieren.
Verbesserung des Stakeholderdialogs

Eine Verbesserung des Stakeholderdialogs resultiert aus dem Liefern von anspruchsgruppengerechten Informationen und der Bereitschaft für eine offene Kommunikation. Um das zu gewährleisten, ist die Einbindung von Stakeholdern in den Berichtsprozess unabdingbar. Des Weiteren fordern Leitlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung ohnehin, die Einbindung der Stakeholder zu dokumentieren.\textsuperscript{118} In der Einleitung wurde daher die Eingangsfrage aufgeworfen, auf welchem Weg Anspruchsgruppen denn in den Berichterstattungsprozess eingebunden werden.

Der Mehrwert für die HOWOGE vom bisher dargestellten Prozess ist differenziert zu betrachten. Die O-Töne aus den Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften und die Einzelergebnisse des Mieterworkshops können wertvoller Input für die spätere Arbeit an einzelnen DMA werden. Der Mehrwert durch die mathematische Aggregation der Punktwertungen der einzelnen Aspekte, durch Vertreter der Anspruchsgruppen, ist unter Vorbehalt einzuordnen. Durch die Wertungen der Aspekte in einem vorher festgelegten Muster, welches für alle Befragungen genutzt wurde, steht im Licht einer scheinwissenschaftlichen Dokumentation.


Negativ zu bewerten ist weiterhin, dass die Gruppe der Dienstleister/Geschäftspartner aus Kostengründen nicht befragt wurden. Vor allem Aspekte wie Beschaffung und Lieferantenauswahl wurden daher unterrepräsentiert bewertet.

Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das unternehmerische Handeln

Eine der Eingangsfragen der Einleitung lautete, welche Nachhaltigkeitsstrategie ist der Berichterstattung vorgelagert, unter der Ziele und Kennzahlen subsumiert werden? In Kapitel 3.3.2 wurde erläutert, dass die HOWOGE zum jetzigen Zeitpunkt keine Nachhaltigkeitsstrategie im engeren Sinn besitzt.


Die bisher nur bedingt ineinander greifenden Elemente eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems zu vereinen bzw. zu optimieren, ist die Voraussetzung, um Nachhaltigkeit ganzheitlich im Unternehmen zu verankern. Im Sinne des Harvard Business Review ist Nachhaltigkeit
kein zusätzlich zu entwickelnder Baustein neben dem Kerngeschäft, sondern stiftet nur Mehrwert bei integraler Implementierung in die Unternehmensstrategie: „If, instead, corporations were to analyze their prospects for social responsibility using the same frameworks that guide their core business choices, they would discover that CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage“\textsuperscript{119} Nur dann wird Nachhaltigkeit, wie anfangs beschrieben, „…über isolierte Einzelprojekte, Rhetorik und Hochglanz hinausgehen und ein organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess entstehen“\textsuperscript{120}


\textsuperscript{120} Schaltegger, S. (2014): S.22.
### Anhang 1 – GRI G4 Berichtstiefe Core vs. Comprehensive

<table>
<thead>
<tr>
<th>Core</th>
<th>Comprehensive</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• allgemeine Standardangaben wie Berichtsprofil, Stakeholder Engagement und Governance</td>
<td>• zusätzliche Vertiefung über Aspekte zu Strategie, Unternehmensführung, Ethik und Integrität</td>
</tr>
<tr>
<td>• Wesentliche Aspekte darstellen und den Managementansatz erläutern</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• mind. einen Indikator je wesentlichen Aspekt</td>
<td>• alle relevanten Indikatoren je wesentlichen Aspekt</td>
</tr>
<tr>
<td>• spezifische Standardangaben aus dem „Sector Supplement“ für wesentliche Aspekte</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• GRI-Content Index veröffentlicht</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

121 für die Immobilienwirtschaft wurde das CRESS (Construction Real Estate Sector Supplement) erarbeitet
122 der Content Index ist eine tabellenförmige Übersicht zu den Berichtsinhalten
Anhang 2 – Kategorien und Aspekte GRI G4-Leitlinien

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Wirtschaftlich</th>
<th>Ökologisch</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aspekte</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Wirtschaftliche Leistung</td>
<td>Materialien</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Marktpreis</td>
<td>Energie</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen</td>
<td>Wasser</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Beschaffung</td>
<td>Biodiversität</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Emissionen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Abwasser und Abfall</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Produkte und Dienstleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Compliance</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Transport</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Insgesamt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Beschwerdemechanismen hinsichtlich ökologischer Aspekte</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Gesellschaftlich</th>
<th>Menschenechte</th>
<th>Gesellschaft</th>
<th>Produktverantwortung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Unter-</td>
<td>Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung</td>
<td>Menschenrechte</td>
<td>Gesellschaft</td>
<td>Produktverantwortung</td>
</tr>
<tr>
<td>kategorien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aspekte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Beschäftigung</td>
<td>Investitionen</td>
<td>Lokale Gemeinschaften</td>
<td>Kundengesundheit und -sicherheit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Arbeitnehmer-</td>
<td>Gleichbehandlung</td>
<td>Korruptionsbekämpfung</td>
<td>Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Arbeitgeber-</td>
<td>Vereinigungsfreiheit und Recht auf</td>
<td>Politik</td>
<td>Marketing</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Verhältnis</td>
<td>Kollektivverhandlungen</td>
<td>Wettbewerbswürdiges Verhalten</td>
<td>Schutz der Kundendaten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</td>
<td>Kinderarbeit</td>
<td>Compliance</td>
<td>Compliance</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Aus- und Weiterbildung</td>
<td>Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit</td>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vielfalt und Chancengleichheit</td>
<td>Sicherheitspraktiken</td>
<td>Beschwerdemechanismen hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gleicher Lohn für Frauen und Männer</td>
<td>Rechte der indigenen Bevölkerung</td>
<td>Beschwerdemechanismen hinsichtlich menschenrechtsverletzungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken</td>
<td>Prüfung</td>
<td>Beschwerdemechanismen hinsichtlich menschenrechtsverletzungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Beschwerdemechanismen hinsichtlich Arbeitspraktiken</td>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich menschenrechte</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anhang 3 – Erforderliche allgemeine und spezifische Standardangaben GRI G4-Leitlinien

**Tabelle 3: Erforderliche Allgemeine Standardangaben**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Allgemeinen Standardangaben</th>
<th>„In Übereinstimmung“ – Kern (Diese Informationen müssen in jedem Fall offengelegt werden)</th>
<th>„In Übereinstimmung“ – Umfassend (Diese Informationen müssen in jedem Fall offengelegt werden)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strategie und Analyse</td>
<td>G4-1</td>
<td>G4-1, G4-2</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationsprofil</td>
<td>G4-3 bis G4-16</td>
<td>G4-3 bis G4-16</td>
</tr>
<tr>
<td>Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen</td>
<td>G4-17 bis G4-23</td>
<td>G4-17 bis G4-23</td>
</tr>
<tr>
<td>Einbindung von Stakeholdern</td>
<td>G4-24 bis G4-27</td>
<td>G4-24 bis G4-27</td>
</tr>
<tr>
<td>Berichtsprofil</td>
<td>G4-28 bis G4-33</td>
<td>G4-28 bis G4-33</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensführung</td>
<td>G4-34</td>
<td>G4-34</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>G4-35 bis G4-55(*)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ethik und Integrität</td>
<td>G4-56</td>
<td>G4-56</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>G4-57 bis G4-58(*)</td>
</tr>
<tr>
<td>Branchenbezogene allgemeine Standardangaben</td>
<td>Erforderlich, wenn für die Branche der Organisation verfügbar(*)</td>
<td>Erforderlich, wenn für die Branche der Organisation verfügbar(*)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabelle 4: Erforderliche Spezifische Standardangaben (DMA und Indikatoren)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spezifische Standardangaben</th>
<th>„In Übereinstimmung“ – Kern</th>
<th>„In Übereinstimmung“ – umfassend</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Allgemeine Angaben zum Managementansatz</td>
<td>Nur für wesentliche Aspekte(*)</td>
<td>Nur für wesentliche Aspekte(*)</td>
</tr>
<tr>
<td>Indikatoren</td>
<td>Mindestens ein Indikator im Zusammenhang mit jedem einzelnen als wesentlich ermittelten Aspekt(*)</td>
<td>Alle Indikatoren im Zusammenhang mit jedem einzelnen als wesentlich ermittelten Aspekt(*)</td>
</tr>
<tr>
<td>Branchenbezogene spezifische Standardangaben</td>
<td>Erforderlich, wenn für die Branche der Organisation verfügbar und wesentlich(*)</td>
<td>Erforderlich, wenn für die Branche der Organisation verfügbar und wesentlich(*)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Einbeziehung von Stakeholdern

**Grundsatz:** Die Organisation sollte ihre Stakeholder angeben und erläutern, inwiefern sie auf deren angemessene Erwartungen und Interessen eingegangen ist.


Nachhaltigkeitskontext

**Grundsatz:** Der Bericht sollte die Leistung der Organisation im größeren Zusammenhang einer nachhaltigen Entwicklung darstellen.


Wesentlichkeit

**Grundsatz:** Der Bericht sollte Aspekte abdecken, die:
- die wesentlichen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation wiedergeben bzw.;
- die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.

Organisationen sind mit einer großen Bandbreite möglicher Themen für die Berichterstattung konfrontiert. Relevante Themen sind solche, die für die Darstellung wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Auswirkungen der Organisation als wichtig einzustufen sind oder möglicherweise Einfluss auf Entscheidungen von Stakeholdern haben und deshalb eine Aufnahme in den Bericht begründen könnten. Wesentlichkeit ist die Schwelle, ab der Aspekte wichtig genug sind, um in den Bericht aufgenommen zu werden.

Vollständigkeit

**Grundsatz:** Der Bericht sollte alle wesentlichen Aspekte und deren Grenzen in dem Masse abdecken, dass sie die bedeutenden wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen wiedergeben und die Stakeholder die Leistung der Organisation im Berichtszeitraum beurteilen können.

Bei der Vollständigkeit geht es in erster Linie um den Umfang, die Abgrenzung und den zeitlichen Rahmen. Das Konzept der Vollständigkeit kann auch angewandt werden, um auf Praktiken bei der Informationserfassung Bezug zu nehmen und wenn es darum geht, ob die Darstellung von Informationen verständlich und angemessen ist.

Anhang 5 – Grundsätze zur Bestimmung der Berichtsqualität GRI G4-Leitlinien

Ausgewogenheit

Grundsatz: Der Bericht sollte sowohl positive als auch negative Aspekte der Leistung der Organisation beinhalten, um eine fundierte Beurteilung der Gesamtleistung zu ermöglichen.

Die gesamte Darstellung des Berichtsinhalts sollte ein wortfreies Bild der Leistung der Organisation liefern. Der Bericht sollte eine selektive Darstellung, Auslassungen oder Präsentationsformate vermeiden, die die Entscheidung oder das Urteil des Lesers über Gebühr oder in unangemessener Weise beeinflussen können.

Vergleichbarkeit


Genauigkeit

Grundsatz: Die Informationen im Bericht sollten so genau und detailliert sein, dass Stakeholder die Leistung der Organisation bewerten können.


Aktualität

Grundsatz: Die Berichterstattung erfolgt regelmäßig, damit die Informationen den Stakeholdern rechtzeitig zur Verfügung stehen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Die Nützlichkeit der Informationen ist eng daran gekoppelt, ob diese so rechtzeitig veröffentlicht werden, dass Stakeholder sie effektiv in ihren Entscheidungsfindungsprozess einbeziehen können. Die zeitliche Planung der Veröffentlichung hängt sowohl damit zusammen, in welchem Intervall der Bericht normalerweise erstellt wird, als auch damit, diesen in einem engen zeitlichen Zusammenhang mit im Bericht beschriebenen, aktuellen Ereignissen zu veröffentlichen.
Klarheit

Grundsatz: Informationen sollten so zur Verfügung gestellt werden, dass sie für Stakeholder, die den Bericht nutzen, verständlich und zugänglich sind.

Informationen sollten so dargestellt werden, dass sie für die Stakeholder, die mit der Organisation und ihren Aktivitäten hinreichend vertraut sind, verständlich sind.

Verlässlichkeit

Grundsatz: Die für die Aufbereitung eines Berichts verwendeten Informationen und Verfahren sollten so gesammelt, aufgezeichnet, analysiert und weitergegeben werden, dass sie einer Überprüfung unterzogen werden können, die die Qualität und die Wesentlichkeit der Informationen feststellt.

Stakeholder sollten darauf vertrauen können, dass eine Prüfung des Berichts die Richtigkeit seiner Inhalte und die angemessene Anwendung der Berichterstattungsgrundsätze bestätigen würde.
Anhang 6 – Bedeutung der Aspekte (Beispiele zur Verdeutlichung)

Ökologie

**Materialien:** Umweltkriterien von Baustoffen, Rohmaterialien, Herstellung und Vertrieb, Wiederverwertbarkeit  
**Energieeffizienz:** Energetische Modernisierung, Energieverbrauch  
**Wasserverbrauch:** Maßnahmen zur Senkung des Wasserverbrauchs der Mieter  
**Biodiversität:** Natur- und Artenschutz und Schutz der Lebensräume  
**Emissionen/Klimaschutz:** CO₂-Emissionen und -Einsparungen

Abfall der Mieter: Aufkommen, Trennung, Sammlung  
**Abfall/Abwasser:** Umgang mit Abfall, Abwasser durch die Verwaltungstätigkeit

**Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen:** Auswirkungen der Bewirtschaftung der Immobilien, der damit zusammenhängenden Serviceleistungen und des Neubaus

**Transport:** Transportleistungen im Rahmen der Bewirtschaftung und des Neubaus, Pendlerverkehr der Mitarbeiter, Mobilitätsaspekte der Mieter

**Altlasten:** Boden- und Grundwasserverschmutzung, Gebäudeschadstoffe  
**Informationstechnologie:** Green IT, Energieeffizienz, Barrierefreiheit, Entsorgung

**Umweltschutzausgaben:** Aufwendungen für Umweltschutzmaßnahmen

Ökonomie und Governance

**Wirtschaftliche Leistung:** langfristige Rentabilität, verteilter Gewinn, Gehälter/Löhne  
**Management von Mieterbeziehungen:** Leerstandsquote, Mietenstruktur, Mieterfluktuation, Durchschnittliche Mieterzufriedenheit, autarkes Wohnen im Alter (barrierefreies Wohnen, mieternahe Services etc.), Reparaturservice, Erreichbarkeit, Beschwerdeverfahren etc.

**Marktpräsenz:** Markanteil

**Bestandsbewirtschaftung u. Substanzpflege:** Modernisierungsintensität, Anteil seit 1990 energetisch voll- bzw. teilmoderisierter Wohnungen, Altersstruktur des Wohnungsbestands, Verwendung umwelt- und ressourcenschonender Baustoffe bei Umbau und Modernisierung

**Neubau/Wachstum:** Ankauf/Bestandserweiterung, Gestaltung bedarfsgerechten Wohnens, Verwendung umwelt- und ressourcenschonender Baustoffe, Vermeidung von Schadstoffeinträgen bei Neubau

**Indirekte wirtschaftliche Leistung:** lokale Auftragserteilung an Dritte, Verfügbarkeit für Menschen mit geringen Einkommen, wirtschaftliche Entwicklung von Kreisen

**Beschaffung und Lieferantenauswahl:** Einbezug von ökonomischen, Umwelt- und Sozialkriterien in der Lieferkette

**Compliance:** Einhaltung von Umweltgesetzen, Vorschriften zur Korruptionsbekämpfung, Wettbewerbsregeln und Spendenvorschriften

**Risikomanagement:** Durch den demografischen Wandel oder Klimawandel bedingte Folgen und andere Risiken/Chancen für die Aktivitäten der HOWOGE

**Subventionen und Fördermittel:** Finanzielle Unterstützung seitens staatlicher Förderungen (EU, Bund, Stadt)
Soziales / Gesellschaftliches

**Beschäftigung:** Gesamtzahl und Rate der neu eingestellten Mitarbeiter, Personalfluktuation

**Familie und Beruf:** Vereinbarkeit von Kindererziehung und Pflege mit der beruflichen Tätigkeit

**Personalmanagement:** Qualifikationsstruktur der Belegschaft, Unternehmenszugehörigkeit, Teilzeitquote, Ausbildungsquote, Übernahmequote, Mitarbeiterzufriedenheit

**Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:** unfallbedingte Verletzungen am Arbeitsplatz, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit

**Aus- und Weiterbildung:** Kompetenzentwicklung, Leistungs- und Befähigungsbeurteilung

**Vielfalt und Chancengleichheit:** Zusammensetzung der Kontrollorgane, Diversität von Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit

**Gleicher Lohn:** Lohnparität bei der HOWOGE

**Beschwerdeverfahren intern:** formelle Verfahren für Mitarbeiter bezüglich ökologischer und sozialer Auswirkungen (Arbeitspraktiken, menschenrechtliche oder gesellschaftliche Effekte)

**Beschwerdeverfahren extern:** formelle Verfahren für Lieferanten, Mieter und sonstige Betroffene bezüglich ökologischer und sozialer Auswirkungen von Arbeitspraktiken, menschenrechtliche oder gesellschaftliche Effekte

**Quartiersmanagement:** Förderung lokaler Nachbarschaften, Verbesserung des baulichen Wohnumfelds, Soziale Kooperationen (Kindergärten, Mittagstische)

**Korruptionsbekämpfung:** Risikobereichserkennung und -überprüfung, Information und Schulung

**Politik:** Beeinflussung von und durch lokale Politik, politischen Spenden

**Wettbewerbswidriges Verhalten:** Kartell- und Monopolbildung

**Produktverantwortung**

**Kundengesundheit und -sicherheit:** Prüfung der Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit, Ermittlung von Verbesserungspotenzialen, Anteil barrierefreier/-ärmer Wohnungen im Bestand und im Neubau

**Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen:** Energieausweise, zertifizierte Gebäude

**Kundenzufriedenheit:** Umfragen zur Mieterzufriedenheit

**Schutz der Privatsphäre:** Unverletzlichkeit der Wohnung, Datenschutz

---

### Anhang 7 – Bewertungskriterien Wesentlichkeitsanalyse

**Relevanz**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wert</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5 - Sehr Hoch</td>
<td>Für die Mehrheit der Kernanspruchsgruppen sowie die HOWOGE ein Thema sehr hoch, aktueller Relevanz</td>
</tr>
<tr>
<td>4 - Hoch</td>
<td>Für mindestens eine der Kernanspruchsgruppen und die HOWOGE ein Thema hoher Relevanz</td>
</tr>
<tr>
<td>3 - Mittel</td>
<td>Für die Kernanspruchsgruppen und für die HOWOGE ein Thema mittlerer Relevanz</td>
</tr>
<tr>
<td>2 - Niedrig</td>
<td>Für eine der Kernanspruchsgruppen und für die HOWOGE ein relevantes Thema</td>
</tr>
<tr>
<td>1 - Sehr Niedrig</td>
<td>Kein relevantes Thema einer der Kernanspruchsgruppen und für die HOWOGE</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Priorität**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wert</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5 - Sehr Hoch</td>
<td>Aus Sicht der HOWOGE (bzw. der jeweiligen Anspruchsgruppe) ist die Ermittlung, bzw. das aktive Management des Aspektes für die Weiterentwicklung der HOWOGE sehr wichtig.</td>
</tr>
<tr>
<td>4 - Hoch</td>
<td>Aus Sicht der HOWOGE (bzw. der jeweiligen Anspruchsgruppe) ist die Ermittlung, bzw. das aktive Management des Aspektes für die kurz- und mittelfristige Weiterentwicklung der HOWOGE wichtig.</td>
</tr>
<tr>
<td>3 - Mittel</td>
<td>Aus Sicht der HOWOGE (bzw. der jeweiligen Anspruchsgruppe) ist die Ermittlung, bzw. das aktive Management des Aspektes für die mittelfristige Weiterentwicklung der HOWOGE wichtig.</td>
</tr>
<tr>
<td>2 - Niedrig</td>
<td>Aus Sicht der HOWOGE (bzw. der jeweiligen Anspruchsgruppe) ist das aktive Management des Aspektes für die kurzfristige Weiterentwicklung der HOWOGE nicht entscheidend.</td>
</tr>
<tr>
<td>1 - Sehr Niedrig</td>
<td>Der Aspekt hat aus Sicht der HOWOGE (bzw. der jeweiligen Anspruchsgruppe) eine niedrige Relevanz und ist für die Weiterentwicklung der HOWOGE nicht entscheidend.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Anhang 8 – Einzelergebnis Sicht der Mitarbeiter

<table>
<thead>
<tr>
<th>Relevanz</th>
<th>Priorität</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Sehr Hoch</strong></td>
<td><strong>Sehr Hoch</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Beschwerdeverfahren intern</td>
<td>Management von Mieterbeziehungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Wettbewerbswidriges Verhalten</td>
<td>Neubau/Wachstum</td>
</tr>
<tr>
<td>Merktpräsenz</td>
<td>Beschäftigung</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschaffung und Lieferantenauswahl</td>
<td>Personalmanagement</td>
</tr>
<tr>
<td>Materialien</td>
<td>Vielfalt und Chancengleichheit</td>
</tr>
<tr>
<td>Umweltauswirkungen Produkte u. Dienstleistungen</td>
<td>Kundengesundheit u. Sicherheit</td>
</tr>
<tr>
<td>Korruptionsbekämpfung</td>
<td>Informations-technologie</td>
</tr>
<tr>
<td>Kennzeichnung von Produkten u. Dienstleistungen</td>
<td><strong>Sehr Niedrig</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Biodiversität</td>
<td>Wirtschaftliche Leistung</td>
</tr>
<tr>
<td>Umweltschutz- ausgaben</td>
<td>Wasserverbrauch</td>
</tr>
<tr>
<td>Emissionen / Klimaschutz</td>
<td>Abwasser / Abfall</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktivitäten</td>
<td><strong>Sehr Niedrig</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Ökonomie u. Governance</td>
<td>Energieeffizienz</td>
</tr>
<tr>
<td>Ökologie</td>
<td><strong>Sehr Hoch</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Soziales / Gesellschaftliches</td>
<td>Produktverantwortung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anhang 9 – Einzelergebnis Sicht des Gesellschafters


58
Anhang 10 – Einzelergebnis Sicht der Kreditgeber

Anhang 11 – Einzelergebnis Sicht der lokalen Öffentlichkeit

Anhang 12 – Einzelergebnis Sicht der Führungskräfte und Geschäftsführung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sehr Hoch</th>
<th>Sehr Niedrig</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Relevanz</strong></td>
<td><strong>Relevanz</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Emissionen/ Klimaschutz</td>
<td>• Abwasser / Abfall</td>
</tr>
<tr>
<td>• Beschwerdeverfahren intern</td>
<td>• Biodiversität</td>
</tr>
<tr>
<td>• Wettbewerbswidriges Verhalten</td>
<td>• Wasserverbrauch</td>
</tr>
<tr>
<td>• Beschwerdeverfahren extern</td>
<td>• Umweltauswirkungen, Produkt u. Dienstleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td>• Schutz der Privatgemäße</td>
<td>• Transport</td>
</tr>
<tr>
<td>• GF: Korruptionsbekämpfung</td>
<td>• Umweltschutz- ausgaben</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Kennzeichnung von Produkten u. Dienstleistungen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Priorität</th>
<th>Sehr Ho</th>
<th>Hoch</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Ökonomie u. Governance</td>
<td>• Ökologie</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Soziales / Gesellschaftliches</td>
<td>• Produktverantwortung</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Literaturverzeichnis

Monographien

Hauff, Volker: Unsere gemeinsame Zukunft, Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987, Greven, Eggenkamp Verlag


Hentze, Joachim; Thies, Björn: Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, Berlin Stuttgart Wien, Haupt Verlag

Sammelwerke


Herzig, Christian; Schaltegger, Stefan: Corporate sustainability reporting. In: Godemann, Jasmin; Michelsen, Gerd (Hrsg.): Sustainability communication, 2011, Wiesbaden, Gabler


Zeitschriften


Berichte/PDF/Arbeitspapiere

Deutscher Nachhaltigkeitskodex: Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen, 2015, Berlin/Bruxelles

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen: GdW Arbeitshilfe 73, Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft, Berichterstattung über wirtschaftliches, ökologisches und soziales Engagement von Wohnungsunternehmen, 2013, Berlin/Bruxelles
Global Reporting Initiative: G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben, 2013, Amsterdam

Global Reporting Initiative: G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Umsetzungsanleitung, 2013, Amsterdam

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH: Konzernabschluss 2014, 2015, Berlin


KPMG: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, 2013, keine Ortsangabe

KPMG: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015, Currents of change, 2015, keine Ortsangabe

KPMG: KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Update 2013, 2013, Düsseldorf

Nassauische Heimstätte: Nachhaltigkeitsbericht 2014, 2014, Frankfurt am Main


Schaltegger, Stefan; Petersen, Holger: Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement, 2010, Lüneburg


Internet

BASF: Gesellschaftliches Engagement. Kein Datum. Unter:
http://bericht.basf.com/2013/de/konzernlagebericht/gesellschaftliches-engagement.html, 19.03.2015.
Berlin.de: Wassersparen gegen den Klimawandel. Kein Datum. Unter:

Bundesregierung: Positionspapier der Bundesregierung zur Mitteilung der Europäischen Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“. 18.11.2011. Unter:

Bundesumweltministerium: Grundsätze zur Vergabe des Umweltzeichens Blauer Engel. Juni 2010. Unter:


Deutscher Nachhaltigkeitskodex: Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Kein Datum. Unter:
http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/, 19.03.2015.

Deutscher Nachhaltigkeitskodex: DNK Anwendung Downloads. Kein Datum. Unter:

Deutscher Nachhaltigkeitskodex: DNK-Datenbank. Kein Datum. Unter:

Deutscher Nachhaltigkeitskodex: EU-Direktive. Kein Datum. Unter:


Lexikon der Nachhaltigkeit: Triple Bottom Line und Triple Top Line. 29.09.2015. Unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm?sid=uaa9pqfifghuiutk14gqfa7t01, 01.10.2015.


**Interne Quellen der HOWOGE**

HOWOGE: Ausschreibung Nachhaltigkeit und Reporting, Anlage 1 - Aufgabenbeschreibung, 2014

HOWOGE: Agenda 2018, 2013

HOWOGE: Konzept für Zeitplan und Schwerpunkte, für den Optimierungsprozess der weiteren Nachhaltigkeitsberichterstattung und Verstetigung von Nachhaltigkeit im Unternehmen, 2014

HOWOGE: Leitbild, 2013

HOWOGE: Unternehmenssoftware MIS, Bestandsdaten, abgerufen am 01.12.2015


RKDS: Fragebogen für die Mieter, 2015

RKDS: Ergebnisse Wesentlichkeitsanalyse, 2015

RKDS: Ergebnisse Workshop 20151123 V2, 2015

**Interviews**

Felix Lüter, Nachhaltigkeitsbeauftragter der Nassauischen Heimstätte, 02.12.2015

Waltraud Frank, Mitarbeiterin Innere Dienste der HOWOGE, 01.12.2015
Eidesstattliche Erklärung


Berlin, den 23.12.2015

[Unterschrift]