

# **Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes – „Von der Unternehmensstrategie zur Operationalisierung auf Quartiers- ebene“**

---

Dissertation zur Erlangung des Grades Dr. Ing.

an der

Technischen Universität Dortmund,

bei

Prof. Christa Reicher  
(TU Dortmund)

Eingereicht von:

Florian Ebrecht

Senden, 31. Oktober 2020

Vorsitzender der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Martin Faulstich  
(TU Dortmund)

Betreuerin der Arbeit:

Prof. Christa Reicher  
(RWTH Aachen)

Erste Prüferin:

Prof. Christa Reicher  
(RWTH Aachen)

Zweite Prüferin:

Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer  
(IUBH)

## Vorwort und Danksagung

Die Fertigung einer Dissertation war eine besondere Herausforderung für mich, die mit vielen Höhen und Tiefen verbunden war. Insgesamt war es ein sehr spannendes Projekt, da das Thema „Nachhaltigkeit“ so viele Facetten umfasst und es in den kommenden Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewinnen und von größerer Relevanz sein wird. Besonders war die Arbeit an der Dissertation für mich auch deshalb, da ich sie berufs begleitend verfasst habe und so die Gelegenheit hatte, die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Ergebnisse meiner schriftlichen Abhandlung praktisch umzusetzen. Dadurch hat meine Dissertationsschrift einen sehr hohen Praxisbezug.

Gerne möchte ich an dieser Stelle dem Vorstandsvorsitzenden der Spar- und Bauverein eG Dortmund, Franz-Bernd Große-Wilde, besonders danken, der dies ermöglicht hat und mir im Rahmen meines Projekts jederzeit mit freundschaftlichem Rat zur Seite stand.

Mein nächster Dank gebührt meinen Betreuerinnen, Frau Prof. Christa Reicher sowie Frau Prof. Sigrid Schaefer, die meine Dissertation betreut und begutachtet haben. Für die hilfreichen Anregungen, konstruktive Kritik sowie gute Betreuung bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bei ihnen bedanken.

Ebenso möchte ich allen Expertinnen und Experten meiner Interviews danken, die sich trotz ihrer hohen Arbeitsauslastung die Zeit genommen haben, ein Interview zu führen. Ganz besonders möchte ich mich in diesem Zusammenhang für die Informationsbereitschaft und ihre interessanten Fachbeiträge und Antworten auf meine Fragen bedanken, ohne die diese Dissertationsschrift nicht hätte entstehen können.

Danken möchte ich außerdem meiner geliebten Partnerin Christina Göbel, die mich in schwierigen Phasen meines Projekts unterstützt hat und mir mit viel Verständnis, Ratschlägen und einem offenen Ohr fortdauernd zur Seite stand.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir mein Studium durch ihre Unterstützung ermöglichten, mich stets motiviert haben und stets hinter mir standen.

Florian Ebrecht, 31.10.2020

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis .....  | 4  |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | 8  |
| Abbildungsverzeichnis .....   | 9  |
| Tabellenverzeichnis .....   | 11 |
| 1. Einleitung.....  | 12 |
| 1.1 Ausgangslage und Themenrelevanz.....  | 13 |
| 1.2 Forschungsgegenstand und Ableitung der Forschungsfragen.....                            | 15 |
| 1.3 Motivation und Zielsetzung.....   | 17 |
| 1.4 Aufbau und Gliederung der Arbeit.....   | 17 |
| 1.5 Methodik und Vorgehensweise .....   | 19 |
| 1.6 Anschlussfähigkeit an andere Promotionsthemen und Dissertationsschriften...             | 22 |
| 2. Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung .....   | 23 |
| 2.1 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Regional-, Stadt- und<br>Quartiersentwicklung..... | 24 |
| 2.2 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Prozesse und Beteiligung .....                     | 26 |
| 2.2.1 Verlauf von Planungsprozessen.....  | 26 |
| 2.2.2 Verfahren zur Konzeptfindung .....  | 28 |
| 2.2.3 Bürgerbeteiligung und Partizipation.....  | 28 |
| 2.3 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Mensch und Soziokultur .....                       | 29 |
| 2.3.1 Soziokulturelle Einflüsse.....  | 29 |
| 2.3.2 Lebensstile und Verhaltensweisen.....   | 36 |
| 2.4 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Ökologie.....                                      | 40 |
| 2.4.1 Stadtklima .....  | 41 |
| 2.4.2 Boden- und Wasserschutz .....   | 47 |
| 2.4.3 Stoff- und Ressourcenströme.....  | 51 |
| 2.4.4 Mobilität und Verkehr .....   | 57 |
| 2.4.5 Energie.....  | 62 |
| 2.4.6 Emissionen und Immissionen.....   | 73 |
| 2.5 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Ökonomie .....                                     | 78 |
| 2.5.1 Stadt- und Regionalökonomie.....  | 80 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.5.2 | Ökonomische Quartiersplanung.....   | 81  |
| 2.5.3 | Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Quartiere .....  | 82  |
| 2.6   | Nachhaltigkeitsmodelle.....   | 85  |
| 3.    | Quartiere in der Wohnungswirtschaft .....   | 87  |
| 3.1   | Definition.....   | 88  |
| 3.2   | Umfang und Grenzen von Quartieren.....  | 96  |
| 3.3   | Städtebauliche Handlungsfelder und Herausforderungen.....   | 102 |
| 3.3.1 | Abstimmungsverfahren in der Quartiersplanung.....   | 103 |
| 3.3.2 | Veränderung der Bevölkerungsstruktur.....   | 105 |
| 3.3.3 | Nachhaltigkeit und Notwendigkeit von Handlungsänderungen .....  | 107 |
| 3.4   | Zwischenfazit: Quartiersentwicklung und Nachhaltigkeit .....  | 110 |
| 4.    | Nachhaltigkeitsstrategie mittels DNK.....   | 112 |
| 4.1   | Corporate Social Responsibility (CSR).....  | 113 |
| 4.2   | CSR – Berichterstattung nach dem DNK .....  | 115 |
| 4.3   | Anwendung des DNK – Bereiche und Kriterien .....  | 117 |
| 4.3.1 | Bereich „Strategie“.....  | 119 |
| 4.3.2 | Bereich „Prozessmanagement“ .....   | 120 |
| 4.3.3 | Bereich „Umwelt“ .....  | 121 |
| 4.3.4 | Bereich „Gesellschaft“ .....  | 122 |
| 4.3.5 | Leistungsindikatoren sowie weitere Berichtsinhalte (GRI, EFFAS,<br>CSR-RUG oder NAP).....                           | 123 |
| 5.    | Balanced Scorecard als Performance-Measurement-System .....   | 127 |
| 5.1   | Ursprung und Begriffsdefinition.....  | 127 |
| 5.2   | Gründe für die Einführung einer BSC.....  | 127 |
| 5.3   | Perspektiven und Wirkungsweise einer BSC.....   | 130 |
| 5.4   | Implementierung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements zur<br>Operationalisierung strategischer Ziele ..... | 134 |
| 5.4.1 | Sustainability Performance Measurement mit der BSC.....   | 135 |
| 5.4.2 | Definition und Ausgestaltung einer SBSC .....   | 138 |
| 5.4.3 | Nachhaltigkeitscontrolling zur Steuerung des SBSC .....   | 140 |
| 6.    | Forschungsdesign .....  | 144 |
| 6.1   | Methode der Datenerhebung.....  | 144 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 6.2   | Auswahl der Stichprobe für die Experteninterviews.....  | 146 |
| 6.3   | Vorstellung des standardisierten Interviewleitfadens.....   | 147 |
| 6.4   | Untersuchungsdurchführung.....  | 149 |
| 6.5   | Methoden der Ergebnisauswertung.....  | 149 |
| 7.    | Analyse und Auswertung der Experteninterviews.....  | 151 |
| 7.1   | Teilbereich I: Soziodemografische Daten.....  | 151 |
| 7.2   | Teilbereich II: Grundlagen.....   | 153 |
| 7.3   | Teilbereich III: Istzustand und Verbesserungspotenzial.....   | 158 |
| 7.4   | Teilbereich IV: Nachhaltigkeitskonzept.....   | 169 |
| 7.5   | Diskussion der Ergebnisse.....  | 177 |
| 8.    | Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter<br>Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft.....  | 179 |
| 8.1   | Nachhaltige Quartiere in der Wohnungswirtschaft.....  | 180 |
| 8.1.1 | Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung.....   | 180 |
| 8.1.2 | Quartiere in der Wohnungswirtschaft.....  | 185 |
| 8.2   | Der DNK als Grundlage für die Entwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes..  | 187 |
| 8.2.1 | Bereich „Strategie“.....  | 188 |
| 8.2.2 | Bereich „Prozessmanagement“.....  | 189 |
| 8.2.3 | Bereich „Umwelt“.....   | 192 |
| 8.2.4 | Bereich „Gesellschaft“.....   | 193 |
| 8.2.5 | Leistungsindikatoren.....   | 195 |
| 8.3   | Die BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie und Quartier  | 195 |
| 8.3.1 | Einsatz der BSC zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.....   | 195 |
| 8.3.2 | Vorgehensweise zur Erarbeitung und Umsetzung der BSC.....   | 197 |
| 8.3.3 | Ausgestaltung der BSC in Anlehnung an den DNK.....  | 200 |
| 9.    | Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter<br>Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft am Beispiel der Spar- und<br>Bauverein eG Dortmund..... | 202 |
| 9.1.1 | Kurzporträt der Spar- und Bauverein eG Dortmund.....  | 203 |
| 9.1.2 | Handlungsempfehlung für ein Nachhaltigkeitskonzept am Beispiel der<br>Spar- und Bauverein eG Dortmund.....  | 204 |
| 9.1.3 | Einsatz der BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie<br>und Quartier am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund.....                                      | 213 |
| 10.   | Fazit und Ausblick.....   | 219 |

|   |     |
|---|-----|
| 10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....             | 220 |
| 10.2 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf ..... | 222 |
| 10.3 Ausblick .....                                   | 224 |
| Anhang .....  | 226 |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| BSC    | Balanced Scorecard  |
| BauNVO | Baunutzungsverordnung   |
| BAG    | Bundesarbeitsgemeinschaft der Genossenschaften                          |
| BHKW   | Blockheizkraftwerk  |
| BREEAM | Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology    |
| CASBEE | Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency        |
| CSR    | Corporate Social Responsibility   |
| DGNB   | Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen                            |
| DNK    | Deutscher Nachhaltigkeitskodex  |
| EFFAS  | European Federation of Financial Analysts Societies                     |
| GdW    | Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.        |
| GFZ    | Geschossflächenzahl   |
| GRI    | Global Reporting Initiative   |
| GRESB  | Global Real Estate Sustainability Benchmark                             |
| GRZ    | Grundflächenzahl  |
| HR     | Humanressourcen   |
| HRM    | Human Resources Management  |
| HQE    | Haute Qualité Environnementale  |
| ISO    | Internationale Organisation für Normung                                 |
| KMU    | Kleine und mittlere Unternehmen   |
| KDA    | Kuratorium Deutsche Altershilfe   |
| LEED   | Leadership in Energy and Environmental Design                           |
| MIV    | Motorisierter Individualverkehr   |
| NaWoh  | Nachhaltigkeit im Wohnungsbau   |
| OECD   | Organisation for Economic Co-operation and Development                  |
| RNE    | Rat für nachhaltige Entwicklung   |
| SBSC   | Sustainable Balanced Scorecard  |
| VdW    | Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. |



# Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft .....   | 13 |
| Abbildung 2: Energieverbrauch und Emission von Kohlendioxid .....   | 14 |
| Abbildung 3: Methodische Vorgehensweise.....  | 20 |
| Abbildung 4: Untersuchungsziele und Zuordnung der Referate.....   | 21 |
| Abbildung 5: Anstieg der Siedlungs- und Verkehrsfläche in Hektar pro Tag .....  | 25 |
| Abbildung 6: Integraler Planungsprozess von Quartieren.....   | 27 |
| Abbildung 7: Gegenüberstellung linearer und integraler Planungsprozesse .....   | 27 |
| Abbildung 8: Lebenserwartung in Deutschland von 1950 bis 2060 (in Jahren).....  | 31 |
| Abbildung 9: Altersaufbau in Deutschland 2019, 2040 .....   | 32 |
| Abbildung 10: Der ökologische Fußabdruck in der zeitlichen Entwicklung.....   | 37 |
| Abbildung 11: Entwicklung Energieverbrauch in Deutschland .....   | 38 |
| Abbildung 12: Planerische und politische/kommunale Einflussmöglichkeiten.....   | 40 |
| Abbildung 13: Empfohlene Grün- und Freiflächen je Einwohner der Stadt Berlin .....  | 42 |
| Abbildung 14: Rückstrahlvermögen verschiedener Oberflächen .....  | 45 |
| Abbildung 15: Thermische Einflussfaktoren gemäß dem „Klima-Michel-Modell“ .....   | 46 |
| Abbildung 16: Abfallaufkommen in Deutschland 2010 .....   | 51 |
| Abbildung 17: Schaubild für Stoffströme in der Stadt .....  | 52 |
| Abbildung 18: Endenergieverbrauch in Deutschland 2011 nach Sektoren und<br>Energieträgern.....  | 57 |
| Abbildung 19: Verkehrsaufkommen und Verkehrsleistung nach Hauptverkehrsmittel<br>und Kreistypen .....   | 59 |
| Abbildung 20: Anzahl registrierter Carsharing-Nutzer in Deutschland .....   | 61 |
| Abbildung 21: Entwicklung der weltweiten Treibhausgasemissionen .....   | 63 |
| Abbildung 22: Parzellierung des Endenergieverbrauchs in Deutschland für das Jahr<br>2011 .....  | 64 |
| Abbildung 23: Energieversorgungssektoren in Deutschland zur CO <sub>2</sub> -Minderung<br>zwischen 2010 und 2050 sowie Restemissionen im Jahr 2050.....   | 65 |
| Abbildung 24: Klimaschutzziele in Deutschland in Zahlen .....   | 66 |
| Abbildung 25: Abhängigkeit des Heizwärmebedarfs von der Gebäudeausrichtung .....  | 69 |
| Abbildung 26: Zusammenhang zwischen Heizwärmebedarf und Kompaktheit .....   | 70 |
| Abbildung 27: Endenergiebedarf verschiedener Energiestandards (Heizung und<br>Warmwasser) – die fehlerhafte Beschriftung „Effizienzhaus“<br>entspricht der Originalschreibung der Bildquelle..... | 71 |
| Abbildung 28: Prozentuale Lärmbelästigung in Deutschland im Jahr 2019 .....   | 74 |
| Abbildung 29: Baustrukturen und Auswirkung auf die Schallausbreitung.....   | 76 |
| Abbildung 30: Lärmschutz durch Gebäudewand .....  | 77 |
| Abbildung 31: Lärmschutz durch Raumanordnung .....  | 77 |
| Abbildung 32: Nachhaltigkeit nach dem Modell der „Green Economy“ .....  | 79 |
| Abbildung 33: Unterscheidung der Lebenszykluskosten.....  | 84 |
| Abbildung 34: System der Nachhaltigkeitsregeln.....   | 86 |
| Abbildung 35: Die verschiedenen Akteure der Imagebildung eines Wohnquartiers.....   | 94 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 36: Obergrenzen für die Bestimmung des Maßes der baulichen Nutzung....              | 96  |
| Abbildung 37: Abgrenzungsproblematik Quartier .....   | 97  |
| Abbildung 38: Prozesse der Quartiersarbeit .....  | 101 |
| Abbildung 39: Übersicht der DNK-Kriterien und Leistungsindikatoren GRI-SRS<br>und EFFAS ..... | 124 |
| Abbildung 40: Die Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan und Norton .....                  | 130 |
| Abbildung 41: Auszug einer Balanced Scorecard.....  | 131 |
| Abbildung 42: Implementierungsprozess der BSC.....  | 133 |
| Abbildung 43: Methodische Ansätze zur Entwicklung einer SBSC.....                             | 137 |
| Abbildung 44: Beispiel eines Nachhaltigkeits-Index zur Entwicklung einer SBSC .....           | 139 |
| Abbildung 45: Nachhaltigkeitscontrolling nach der SBSC .....                                  | 141 |
| Abbildung 46: SBSC unter Anwendung des DNK für die Immobilienwirtschaft.....                  | 202 |
| Abbildung 47: Stakeholderanalyse der SparBau .....  | 204 |
| Abbildung 48: Stakeholdergruppen der SparBau .....  | 205 |
| Abbildung 49: Nachhaltigkeitsmanifest der SparBau .....                                       | 207 |
| Abbildung 50: Materialitätsanalyse am Beispiel der SparBau .....                              | 209 |
| Abbildung 51: Nachhaltigkeitsorganisation am Beispiel der SparBau .....                       | 211 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 1: SBSC unter Anwendung des DNK .....   | 201 |
| Tabelle 2: Die wesentlichen Themen zur Entwicklung von Maßnahmen und<br>Aktionen.....                                 | 208 |
| Tabelle 3: Definition von Kennzahlen für den Strategietransfer und zur<br>Operationalisierung auf Quartiersebene..... | 210 |
| Tabelle 4: SBSC am Beispiel der SparBau.....  | 217 |

# 1. Einleitung

Nachhaltigkeit: Dieses Wort ist zurzeit Gegenstand wechselhafter Debatten und Dispute, ist „in aller Munde“ und wird auf unterschiedlichen Ebenen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik diskutiert.<sup>1</sup> Doch was bedeutet Nachhaltigkeit und was müssen wir tun, um sie zu erreichen?

Die ursprüngliche Definition von Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Mit diesem Begriff wird ausgesagt, dass nur eine bestimmte Anzahl an Bäumen abgeholzt werden darf, damit sich der Wald in absehbarer Zeit und auf natürliche Weise regenerieren kann.<sup>2</sup> Im Verlauf der Epochen und der damit verbundenen Themen – zu nennen wären hier Industrialisierung, wachsende Weltbevölkerungszahlen, gehäufte Naturkatastrophen sowie Ressourcenknappheit – stieg graduell auch das Nachhaltigkeitsbewusstsein – und damit die Akzeptanz notwendiger Schritte für eine nachhaltige Entwicklung.<sup>3</sup>

Spätestens mit dem Abschlussbericht „Our Common Future“ der Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen 1987 sowie der Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 ist die Themenbandbreite nachhaltiger Entwicklung auf allen Ebenen präsent und nicht mehr zu verleugnen. Da die ökologische Dimension anfänglich nur sehr einseitig mit einer nachhaltigen Entwicklung verknüpft wurde, sind die Dimensionen der Ökonomie und Soziokultur vernachlässigt worden. Mit zunehmender thematischer Vertiefung wurde jedoch deutlich, dass alle Dimensionen berücksichtigt und bedient werden müssen, die zu einer nachhaltigen Entwicklung gehören. Außerdem sollten alle diese Dimensionen im Einklang zueinander stehen.<sup>4</sup>

Um eine prägnante Definition des Wortes für diese Ausarbeitung voranzustellen – der Deutsche Rat für nachhaltige Entwicklung definiert das Wort „Nachhaltigkeit“ wie folgt:

*„Nachhaltigkeit bedeutet Wohlstand für alle, aber weder auf Kosten anderer Länder, anderer Menschen und künftiger Generationen noch zulasten der natürlichen Umwelt. Kurz: heute nicht auf Kosten von morgen, hier nicht auf Kosten von anderswo. Nachhaltig wirtschaften heißt demnach in die Zukunft blicken und dabei soziale, ökologische und ökonomische Ziele austarieren.“<sup>5</sup>*

Dass das Streben nach Nachhaltigkeit seit einigen Jahren auch im Bereich der Wohnungswirtschaft angekommen ist, zeigt die nachfolgende Abbildung auf. Im Jahre 2014 haben hierfür der Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW), die Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen (AGW) und der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) eine gemeinsame Initiative gegründet, um für die rund 3000

---

<sup>1</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen\\_1382.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm) (zuletzt abgerufen am 31.04.2018).

<sup>3</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 18 ff.

<sup>4</sup> Vgl. o. V. (1998): Zur Sache 4/98: Konzept Nachhaltigkeit, Abschlussbericht der Enquete-Kommission, Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeit, Bonn, 1998, S. 27 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user\\_upload/dnk/dok/Leitfaden\\_zum\\_Deutschen\\_Nachhaltigkeitskodex.pdf](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex.pdf) (zuletzt abgerufen am 31.03.2018).

Mitgliedsunternehmen des GdW ein Instrument zu entwickeln, mit dem diese ihre Nachhaltigkeitsstrategie vereinfacht darstellen können.



Abbildung 1: Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft<sup>6</sup>

Unternehmen aus dem Bereich der Wohnungswirtschaft sind daher bestrebt, das Thema Nachhaltigkeit weiter voranzutreiben und für Stake- und Shareholder sichtbarer zu machen. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex wird hierbei als geeignetes Instrument angesehen, denn er enthält besondere Kriterien für die Wohnungswirtschaft.<sup>7</sup>

## 1.1 Ausgangslage und Themenrelevanz

Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht, dass der größte Anteil an Emissionen und am Energieverbrauch dem Bereich „Wohnen“ zuzurechnen ist. Damit wird deutlich, welche Brisanz und welchen Stellenwert das Wohnen im Kontext ökologischer Nachhaltigkeit besitzt. Überdies ballen sich die Umweltprobleme gegenwärtig in urbanen Räumen und wirken sich auf die Gesundheit der Menschen aus.<sup>8</sup> Zudem deuten Prognosen darauf hin, dass sich der Trend der Urbanität weiter fortsetzt und damit auch die diesbezüglichen Umweltprobleme weiter zunehmen.<sup>9</sup> Als Folge der steigenden Urbanisierung und zunehmender Bevölkerungsdichte sowie der immer „schneller“ werdenden Gesellschaft rücken neben den ökologischen auch soziokulturelle Belastungen in den Fokus und erfordern nachhaltige städtebauliche Quartierskonzepte.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Springer Professional, Christoph Berger: <https://www.springerprofessional.de/baustoffe/wohnungswirtschaft-macht-nachhaltigkeit-sichtbarer/6558212> (zuletzt abgerufen am 06.10.2020).

<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<sup>8</sup> Vgl. Reicher C. (2018): Städtebauliches Entwerfen, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 8.

<sup>9</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/urbaner-umweltschutz-fuer-eine-umweltorientierte> (zuletzt abgerufen am 14.04.2018).

<sup>10</sup> Vgl. Spiegel, Andrea Barthélémy: <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/psychische-gesundheit-von-grossstaedtern-stadt-land-stress-a-919418.html> (zuletzt abgerufen am 14.04.2018).

### Energieverbrauch und Emissionen von Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) des Konsums privater Haushalte\*

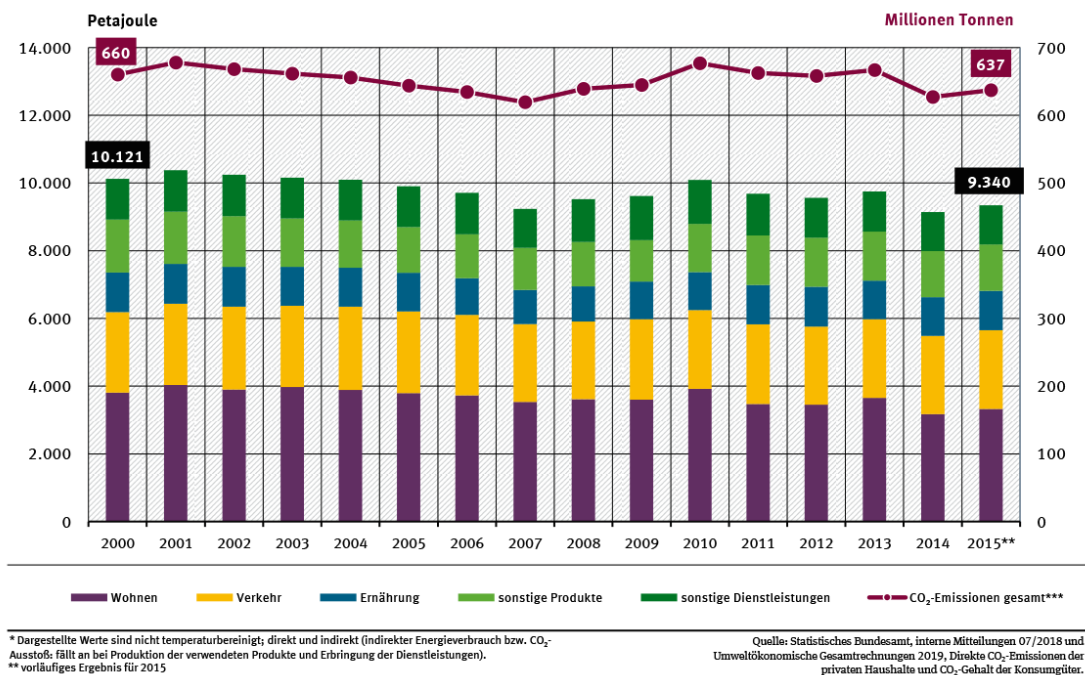


Abbildung 2: Energieverbrauch und Emission von Kohlendioxid<sup>11</sup>

Auch, wenn die nachhaltige Entwicklung durch die Bundesregierung in Deutschland durch Gesetze und Sanktionen, Verordnungen, Aufklärung und Kampagnen staatlich reguliert respektive forciert wird, zeichnet sich in der freien Wirtschaft ab, dass der nachhaltigen Geschäftsausrichtung weit mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, als es lediglich die profane Außendarstellung und Reputation eines positiven Images erfordern würden. Je nach Rechtsform und in Abhängigkeit von der Unternehmung wird die Berichterstattung in Form eines Nachhaltigkeitsberichts bzw. CSR-Berichts (Corporate Social Responsibility) gemäß § 289b Abs. 1 HGB gesetzlich gefordert. Neben externen und gesetzlich begründeten Forderungen gibt es jedoch einige Unternehmen, die dazu übergegangen sind, noch mehr für die Nachhaltigkeit in ihrem Geschäftsmodell, ihrer Branche sowie dem Stakeholderumfeld zu tun, und die sich in der Außendarstellung entsprechend positionieren. Einige dieser Unternehmen erstellen auf freiwilliger Basis einen Nachhaltigkeitsbericht, um das nachhaltige Handeln sowie dessen potenziellen Innovationsgrad publizieren zu können – getreu dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“

Auf dem Markt existieren mannigfaltige Instrumente, wie z. B. die GRI oder EFFAS, um eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erstellen. Eines dieser Instrumente ist der DNK – der Deutsche Nachhaltigkeitskodex –, der unter Anwendung von 20 Kriterien aus vier Bereichen nebst einem Dutzend Leistungsindikatoren eine Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglicht.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/indikator-energieverbrauch-co2-emissionen-des#die-wichtigsten-fakten> (zuletzt abgerufen am 29.09.2020).

<sup>12</sup> Vgl. [https://www.deutscher-nachhaltigkeitsko-dex.de/fileadmin/user\\_upload/dnk/dok/Leitfaden\\_zum\\_Deutschen\\_Nachhaltigkeitskodex.pdf](https://www.deutscher-nachhaltigkeitsko-dex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex.pdf) (zuletzt abgerufen am 31.03.2018).

In der Wohnungswirtschaft werden Nachhaltigkeit und Quartiersentwicklung zunehmend bedeutender, wenn es darum geht, das eigene Geschäftsmodell sowie den Hausbestand nachhaltig zu entwickeln. Um die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Berichtswesen der jeweiligen Wohnungsunternehmen – freiwillig oder per Gesetz gefordert – zu kommunizieren, haben sich zahlreiche Unternehmen für eine Berichterstattung entsprechend den Vorgaben des DNK entschieden.<sup>13</sup> Der DNK ist dabei vordergründig für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) interessant. Ebenso eignet sich der DNK für Unternehmen, die sich den Neueinstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung als strategisches Ziel gesetzt haben oder nunmehr zur Berichterstattung gesetzlich verpflichtet sind.<sup>14</sup> So wie weitere Wohnungsunternehmen hat sich auch die Spar- und Bauverein eG Dortmund dazu bekannt, den Vorgaben des DNK zu entsprechen, und dies zum wiederholten Male in einer Entsprechenserklärung bekundet.<sup>15</sup> Mit der Entsprechenserklärung zeigen Unternehmen an, dass sie ihr Geschäftsmodell nachhaltig ausrichten und nachhaltig agieren. Diese Tätigkeiten werden in einem Nachhaltigkeitsbericht zusammengetragen, um die Unternehmensaktivitäten öffentlich zu publizieren und den Stakeholdern in einem Reporting zu berichten.

## 1.2 Forschungsgegenstand und Ableitung der Forschungsfragen

Bei der Durchsicht publizierter Nachhaltigkeitsberichte wird deutlich, dass jeder Nachhaltigkeitsbericht eine eigene Definition von Nachhaltigkeit innehat. Hierzu wurden die nachfolgend aufgelisteten Nachhaltigkeitsberichte verschiedener Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft herangezogen:

1. Nachhaltigkeitsbericht 2016 – Spar- und Bauverein eG Dortmund
2. Nachhaltigkeitsbericht 2016 – Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG
3. Nachhaltigkeitsbericht 2016 – Nassauische Heimstätte / Wohnstadt
4. Nachhaltigkeitsbericht 2016 – SWB-Service-Wohnungsvermietungs- und Baugesellschaft mbH

Ferner lassen die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsberichte aus der Wohnungswirtschaft die Vermutung zu, dass trotz Anwendung des DNK-Standards kein einheitlicher Standard vorliegt, der ohne Weiteres ein Benchmarking der einzelnen Unternehmen ermöglicht. Dies führt zu der ersten Fragestellung:

***„Sind die DNK-Nachhaltigkeitsberichte der Wohnungsunternehmen miteinander vergleichbar, um die Nachhaltigkeitsaktivität für Stakeholder transparent auszuweisen?“***

---

<sup>13</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/datenbank/dnk-datenbank.html> (zuletzt abgerufen am 31.03.2018).

<sup>14</sup> Vgl. [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user\\_upload/dnk/dok/Leitfaden\\_zum\\_Deutschen\\_Nachhaltigkeitskodex.pdf](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex.pdf) (zuletzt abgerufen am 31.03.2018).

<sup>15</sup> Vgl. <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/8077/de/2016/dnk> (zuletzt abgerufen am 01.04.2018).

Ebenso ist auffällig, dass die Berichte sehr gut gestaltet und visualisiert sind, jedoch in diesem Kontext fragwürdig erscheint, ob der Strategietransfer „von der Strategie bis ins Quartier“ gewährleistet ist. Dabei ist von Interesse, wie die Unternehmen sicherstellen, dass die hohen Anforderungen der Nachhaltigkeit in der Strategie verankert sind und wie diese im Tagesgeschäft eines Wohnungsunternehmens operationalisiert werden. Dies führt zur nächsten Fragestellung:

***„Wie kann der Strategietransfer von der Unternehmensstrategie zur Operationalisierung auf Quartiersebene gelingen?“***

Ein ganzheitlicher Ansatz eines Wohnungsunternehmens sollte in wechselseitiger Wirkung „top down“ und „bottom up“ funktionieren und einerseits die Strategieumsetzung bis ins Quartier verfolgen, andererseits die Umsetzung vor Ort zurück bis ins Management spiegeln.<sup>16</sup> Dies ließe sich bspw. mittels einer erweiterten Form des Managementinstruments „Balanced Scorecard“ abbilden, um den Transfer der nachhaltigen Unternehmensstrategie bis ins Quartier sicherzustellen. Ein weiterer Aspekt, der für den Einsatz einer Balanced Scorecard spricht, ist, dass ein qualifiziertes Berichtswesen sowie ein quantitatives Kennzahlenreporting abgeleitet werden könnten, was die Möglichkeit von Benchmarks bietet.<sup>17</sup>

Auch wenn die Berichte jeweils unterschiedliche Kennzahlen ausweisen, so wird bei detaillierter Durchsicht deutlich, dass nicht alle Dimensionen gleichermaßen mit Kennzahlen quantitativ bewertet werden und ein ganzheitliches Benchmarking mangels fehlender vergleichbarer Kennzahlen unausführbar ist, was zu der dritten Fragestellung dieser Abhandlung führt:

***„Lassen sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Wohnungsunternehmens mittels Kennzahlenreporting ganzheitlich und vergleichbar abbilden?“***

Für die nachhaltige Bewertung von Immobilien existieren diverse marktgängige Zertifizierungsinstrumente, z. B. BREEAM, HQE, LEED und weitere. Die genannten Systeme bieten für sich Möglichkeiten der nachhaltigen Bewertung und Zertifizierung von Gebäuden, Quartieren oder gar Stadtteilen. Einhelliger Nachteil dieser Instrumente ist, dass sie als Werkzeug nicht massentauglich einsetzbar sind und sich daher als ungeeignet für die immobilienwirtschaftliche Bestandsanwendung im Bereich des Berichtswesens oder aber für die Quartiers- und Portfoliobewertung erweisen.<sup>18</sup>

Ein weiteres Manko ist, dass die Anwendung der Zertifizierungen nicht unentgeltlich angeboten wird, die jeweiligen Zertifizierungssysteme nur sehr aufwendig einzusetzen sind und zudem ein spezieller Auditor zur Bewertung hinzugezogen werden muss.<sup>19</sup> Die vorhandenen Instrumente eignen sich somit vorwiegend für ausgewählte Projektvorhaben,

---

<sup>16</sup> Vgl. Busmann J. (2017): Potentiale des Ruhrgebietes – Stellschrauben erfolgreicher Integration, in: Polis, 3. Ausgabe, 03/2017.

<sup>17</sup> Vgl. Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000> (zuletzt abgerufen am 29.04.2018).

<sup>18</sup> Vgl. Ebert T., Eßig N., Hauser G. (2010): Zertifizierungssysteme für Gebäude, 1. Auflage, München, S. 111 ff.

<sup>19</sup> Vgl. ebd.



nicht aber für ein Immobilienbestandsportfolio, das sich als Geschäftsmodell im stetigen Größen- und Entwicklungswandel befindet.

Neben den Zertifizierungssystemen existieren im internationalen Raum weitere Instrumente, die ein Benchmarking ganzer Portfoliobestände offerieren. Unternehmen wie GRESB bieten ein Benchmark-Reporting, das Investoren die Nachhaltigkeit ganzer Portfolios aufzeigen soll.<sup>20</sup> Die Anwendung des GRESB-Benchmarkings berücksichtigt jedoch nicht das Berichtswesen entsprechend dem DNK, das in wechselseitiger Wirkung im Kern dieser Dissertation stehen soll. Als Begründung für die Wahl des DNK seien – wie bereits vorab erwähnt – die guten Einstiegs- und Einsatzmodalitäten dieses Instruments für KMU genannt.

### **1.3 Motivation und Zielsetzung**

Die auf dem Markt befindlichen Systeme und Modelle zur nachhaltigen Bewertung von Immobilienbeständen sind scheinbar nicht auf die Immobilienwirtschaft zugeschnitten und bieten keinen ganzheitlichen Operationalisierungsansatz „von der Strategie bis ins Quartier“. Ferner fehlt ein ganzheitliches Kennzahlenreporting, das die nachhaltigen Aktivitäten der Unternehmen quantifizierbar und die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen möglich macht.

Zielstellung dieser Dissertation ist die Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes für KMU der Wohnungswirtschaft. Dabei soll im Kern der Arbeit ein strukturierter Handlungsleitfaden aufgezeigt werden, der unter Anwendung des DNK den Transfer von „Nachhaltigkeit“ aus der Unternehmensstrategie bis ins Quartier möglich macht. Zugleich soll ein mögliches Reporting dargestellt werden, das u. a. ein quantitatives sowie qualitatives Berichtswesen ermöglicht und bei verbreiteter Anwendung der Kennzahlen in weiteren Wohnungsunternehmen ein Benchmarking in der Branche erlaubt.

Die theoretische Abhandlung soll dabei am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund praxisnah illustriert werden und primär als Musterbeispiel der Wohnungswirtschaft fungieren. Sekundär wird in dieser Arbeit dargestellt, wie Bestandsquartiere der Wohnungswirtschaft im ganzheitlichen Konzept nachhaltig entwickelt werden können und was dabei zu berücksichtigen ist.

### **1.4 Aufbau und Gliederung der Arbeit**

Für die thematische Ausarbeitung besteht folgende Gliederung:

1. In der Einleitung soll die Bedeutung des Themas verdeutlicht werden.
2. Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung: In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, welchen Herausforderungen Quartiere sich aktuell und zukünftig stellen müssen und welche Bedeutung Nachhaltigkeit in diesem Kontext einnimmt. Ferner werden die

---

<sup>20</sup> Vgl. GRESB: <https://gresb.com/about/#staff> (zuletzt abgerufen am 01.04.2018).

Tätigkeitsbereiche behandelt, die im Rahmen einer nachhaltigen Quartiersentwicklung Beachtung finden müssen. So soll zunächst das theoretische Verständnis für „Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung“ geschaffen werden.

3. Quartiere in der Wohnungswirtschaft: Im Nachgang zur Definition von Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung sowie der Nachhaltigkeit von Gebäuden sollen die theoretischen Grundlagen zum Thema „Quartiere in der Wohnungswirtschaft“ vermittelt werden. In diesem Zusammenhang werden zunächst einige Definitionsansätze vorgestellt, während es anschließend um den Umfang und die Grenzen eines Quartiers gehen soll. Abschließend werden die besonderen städtebaulichen Handlungsfelder und Herausforderungen erläutert.
4. DNK in der Wohnungswirtschaft: Nachdem die Grundlagen geschaffen wurden, gilt es, den Bezug sowie die Brücke der o. g. Themen zur nicht finanziellen Berichterstattung unter Anwendung des DNK zu schaffen. Hierfür werden zunächst Gründe für die Erstellung einer nicht finanziellen Berichterstattung sowie die Bedeutung der Corporate Social Responsibility für Unternehmen erörtert, um sodann die Anwendung des DNK und seiner Bereiche und Kriterien zu erläutern.
5. Balanced Scorecard – ein Performance-Measurement „von der Strategie bis ins Quartier“: In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen sowie die Wirkungsweise der Balanced Scorecard (BSC) erläutert. Im ersten Schritt folgt dafür eine Begriffsdefinition zum Ursprung der BSC, während im Anschluss die Gründe der Entwicklung bzw. die Ambitionen zur Einführung einer BSC erörtert werden. Sodann werden die unterschiedlichen Perspektiven einer BSC einschließlich deren Funktionalität und Wirkungsweise dargelegt. Abschließend wird dem Leser mit diesem Kapitel aufgezeigt, wie ein Nachhaltigkeitscontrolling zur Steuerung einer SBSC aufgebaut sein sollte.
6. Forschungsdesign: Mit diesem Kapitel wird der empirische Teil eingeleitet, indem die Auswahl des Forschungsvorhabens nebst geeigneter Datenerhebungsmethoden sowie Datenerhebungsform behandelt wird. Hierzu werden zunächst die möglichen Erhebungsmethoden erläutert und sodann eine begründete Auswahl getroffen. Ferner werden das Vorgehen der Stichprobenauswahl sowie die Durchführung der Experteninterviews behandelt. Abschließend folgt die Darstellung des zugrunde liegenden Fragebogens hinsichtlich seiner Struktur und der Auswahl der Fragen sowie das methodische Vorgehen zur Auswertung der generierten Ergebnisse.
7. Analyse und Auswertung der Experteninterviews: Nach den Ausführungen zur empirischen Methode und Vorgehensweise folgt in diesem Teil die Analyse und Auswertung der Experteninterviews nach Mayring<sup>21</sup> mit abschließender Ergebnisdiskussion.
8. Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft: Der erste Teil des Konzeptteils nimmt Bezug

---

<sup>21</sup> Vgl. Mayring P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, Weinheim, S. 73.

auf die vorherige theoretische sowie empirische Abhandlung, um mögliche Handlungsansätze zu definieren, die auf andere Unternehmens- bzw. Rechtsformen der Wohnungswirtschaft übertragbar sind.

9. Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund: Der zweite Teil des Konzeptteils greift die vorab erläuterten wesentlichen Bausteine eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK in der Wohnungswirtschaft erneut auf und überträgt diese auf das Fallbeispiel „Spar- und Bauverein eG Dortmund (SparBau)“. So soll dem Leser eine mögliche Herangehensweise aufgezeigt werden, wie die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK gelingen kann.
10. Abschließend folgen Fazit und Ausblick: Die Arbeit endet mit der Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Limitationen und dem weiteren Forschungsbedarf.

## **1.5 Methodik und Vorgehensweise**

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Aufbau der Abhandlung sowie weitere thematische Schwerpunkte dieser Dissertation.

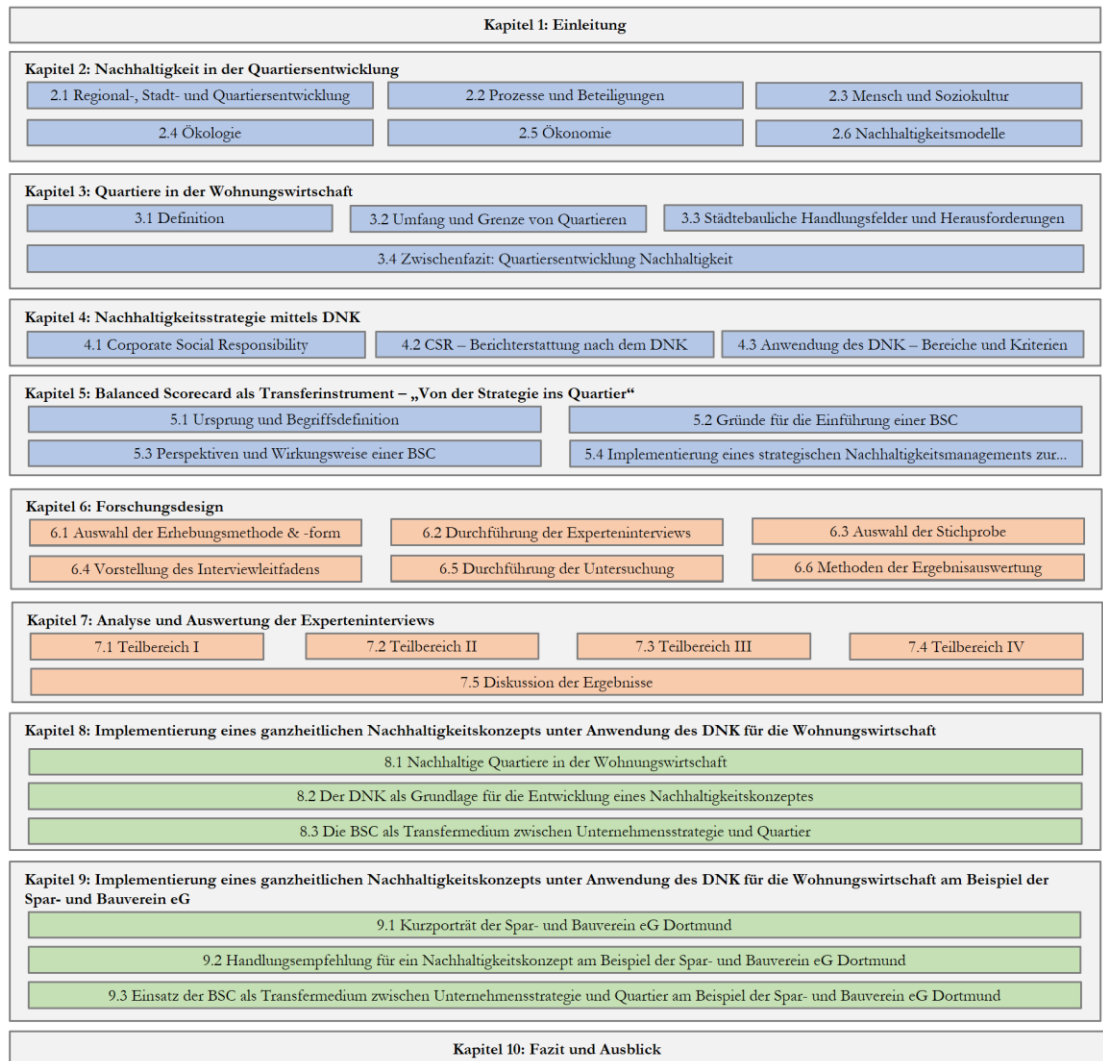


Abbildung 3: Methodische Vorgehensweise<sup>22</sup>

Hypothetisch steht im Raum, dass der aktuelle Einsatz des DNK in der Wohnungswirtschaft keine Möglichkeiten eines Nachhaltigkeitsbenchmarking mit anderen Unternehmen ermöglicht. Ebenso besteht in diesem Kontext die Frage, ob die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Wohnungsunternehmens mittels Kennzahlenreporting ganzheitlich und vergleichbar abgebildet werden können. Ferner kommt die Frage auf, ob die Unternehmen, die Anwender des DNK sind, einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz verfolgen, der einen Strategietransfer von der Unternehmensstrategie bis auf Quartiersebene – also die strategische Operationalisierung ermöglicht.

Als empirischer Untersuchungsgegenstand wurden daher die folgenden übergeordneten Fragestellungen entwickelt, die im Verlauf der Dissertation ausgearbeitet, erforscht und beantwortet werden sollen:

- „Sind die DNK-Nachhaltigkeitsberichte der Wohnungsunternehmen miteinander vergleichbar, um die Nachhaltigkeitsaktivität für Stakeholder transparent auszuweisen?“

<sup>22</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Methodische Vorgehensweise, 01.10.2020.

- „Wie kann der Strategietransfer von der Unternehmensstrategie zur Operationalisierung auf Quartiersebene gelingen?“
- „Lassen sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Wohnungsunternehmens mittels Kennzahlenreporting ganzheitlich und vergleichbar abbilden?“

Nachfolgend werden die dezidierten Untersuchungsziele der einzelnen Kapitel in der Abbildung veranschaulicht und die Zielsetzungen dem jeweiligen Referat zugeordnet.

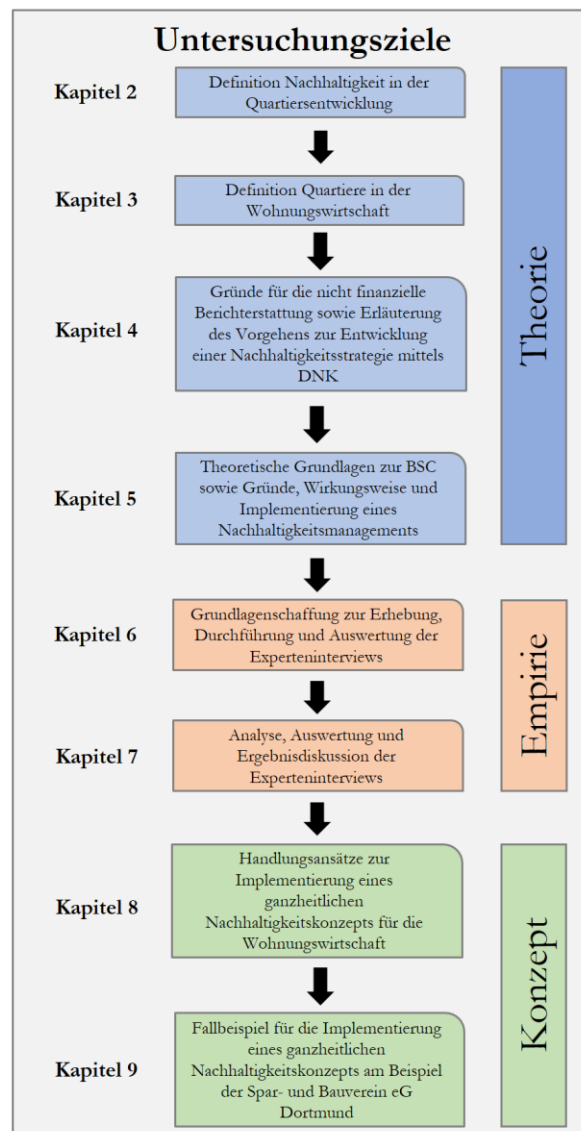


Abbildung 4: Untersuchungsziele und Zuordnung der Referate<sup>23</sup>

Für die Erforschung und Ausarbeitung der Fragestellungen wird die Dissertation strukturell in drei Referate geteilt, sodass sich eine Gliederung in

1. Theorie,
2. Analyse/Empirie,
3. Konzept,

<sup>23</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Untersuchungsziele und Zuordnung der Referate, 01.10.2020.

ergibt. Mit der Zusammenführung der Referate sollen daraufhin die Untersuchungsgegenstände erforscht werden, was abschließend in einem Fazit und Ausblick sowie dem Erkenntnisgewinn dieser Dissertation mündet.

Nach dieser Vorgehensweise soll im ersten Referat der Dissertation, dem Theorieteil, mittels diverser Quellenarten wie

- Literatur,
- Internet,
- Magazinen und
- diversen weiteren Quellen

das theoretische Fundament aus

- Nachhaltigkeit,
- Quartier,
- DNK sowie
- Balanced Scorecard

geschaffen werden, das für die Dissertation benötigt wird. Mit Abschluss der geschaffenen theoretischen Grundlage der Kapitel 1 bis 5 beginnt das zweite Referat – der Analyse- und Empirieteil.

Der Analyse- und Empirieteil rückt zur eingehenden Behandlung im Kapitel 6 in den Fokus. Im Kapitel „Forschungsdesign“ werden die Grundlagen für die Erhebungsmethode sowie Erhebungsform zur Durchführung und Auswertung der Experteninterviews geschaffen. Die Experteninterviews wurden mit ausgewählten Probanden aus der Wohnungswirtschaft durchgeführt, transkribiert und sodann im Kapitel 7 nach Mayring analysiert und ausgewertet.

Im letzten Referat, dem Konzeptteil, wird aus den beiden vorab behandelten Referaten – Theorie und Empirie / Analyse – ein Konzept im Kapitel 8 erarbeitet, dieses soll Handlungsansätze zur Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes für die Wohnungswirtschaft aufzeigen. Im Nachgang wird im Kapitel 9 anhand des Fallbeispiels, der Spar- und Bauverein eG Dortmund, ein potenzieller Implementierungsansatz aufgezeigt, der mustergültig ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept illustrieren soll.

## **1.6 Anschlussfähigkeit an andere Promotionsthemen und Dissertationsschriften**

Im Rahmen dieser Dissertation soll ein Handlungsleitfaden erarbeitet werden, der die Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes behandelt. Dabei meint „ganzheitlich“ auch die Betrachtung der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen, die komplementär an die Promotionsthemen angeknüpft werden können. So behandelt diese Dissertation bspw. Ansätze zur Energieversorgung im Quartier, die im ökologischen Zusammenhang mit folgenden Themen stehen:

- Energieeffizienz in benachteiligten Quartieren | Eva Frensemeier, TU Dortmund

- Energiegenossenschaften als Treiber der Energiewende „von unten“ | Emily Dreying, Ruhr-Universität Bochum
- Energieeffizienz im Quartier durch kollektive Nutzungsformen | Najine Ameli, Hochschule Bochum
- Rechtliche Rahmenbedingungen zur Steigerung der Energieeffizienz auf Quartiersebene | Milan Hoff, Ruhr-Universität Bochum

Der ganzheitliche Ansatz berücksichtigt auch diejenigen, die dem Quartier am nächsten sind und dieses bewohnen. Die Nutzer eines Quartiers haben maßgeblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit im Quartier, sodass auch soziokulturelle Betrachtungsweisen behandelt werden. Diese erlauben Bezugs- und Anknüpfungsmöglichkeiten zu den folgenden Themen:

- Nachhaltige, soziale Konsuminnovationen im Quartier – Analyse ihrer Entstehungs-, Diffusions- und Verstetigungsbedingungen und -prozesse | Alexandra Jaik, Hochschule Bochum
- Zusammenhang zwischen räumlich-gestalterischen Feinmerkmalen und dem Mobilitätsverhalten im Quartier | Sonja Helllila-Milani, Universität Duisburg-Essen

Zudem beinhaltet der ganzheitliche Ansatz die Ökonomie. Diese soll wechselseitig sowohl aus Sicht eines Wohnungsunternehmens als auch in Bezug zum Wohnquartier behandelt werden. Dabei bietet diese Ebene ebenfalls potenzielle Synergien zu weiteren Ausarbeitungen, wie z. B.

- Investitionsentscheidung privater Kleinvermieter in sozial benachteiligten Quartieren | Steven März, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

Somit bietet diese Dissertation verschiedenste Möglichkeiten, einen Bezug zu anderen Dissertationen der Forschungsstrategie „Fortschritt NRW“ herzustellen. Neben den o. g. Themen behandelt diese schriftliche Abhandlung jedoch noch weitere Themenstellungen, die mit dieser Arbeit einhergehen.

## 2. Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung

Seit der Publikation des Abschlussberichts „Our Common Future“ sowie der Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahr 1992 ist die Themenbandbreite nachhaltiger Entwicklungen auf allen Ebenen präsent und nicht mehr zu verleugnen. Seither forcierte die deutsche Bundesregierung u. a. Gesetze, Verordnungen und auch Aufklärungskampagnen für eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland.<sup>24</sup>

Gegenwärtig gibt es zahlreiche Definitionen des Begriffs Nachhaltigkeit, mit unterschiedlichen Ausprägungen und Schwerpunkten, die sich je nach Geschäfts-, Handlungs- und Tätigkeitsfeld unterscheiden. In dieser Arbeit geht es um die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes auf Quartiersebene, weswegen zunächst der Begriff

---

<sup>24</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 20 f.

„Nachhaltigkeit“ definiert wird und im Folgenden die Handlungs- und Tätigkeitsfelder der Nachhaltigkeit im Quartier behandelt werden, um aufzuzeigen, welche Themenschwerpunkte für eine nachhaltige Quartiersentwicklung zu beachten sind.

Unter Beachtung der aktuellen Definition des RNE gilt es auch im Rahmen der Quartiersentwicklung, Quartiere zu schaffen, die unter sozialen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten und nicht auf Kosten anderer Länder, anderer Menschen und künftiger Generationen oder der natürlichen Umwelt entwickelt wurden. Was dies genau bedeutet, welche Herausforderungen und Tätigkeitsfelder sich aus Sicht der Wissenschaft für eine nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung ergeben, wird im Folgenden behandelt.

## **2.1 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Regional-, Stadt- und Quartiersentwicklung**

Obwohl Städte, Siedlungen sowie Quartiere nur ca. 2 bis 3 % der auf der Welt zur Verfügung stehenden Landflächen einnehmen, sind sie für rund 80 % der Treibhausgasemissionen verantwortlich. Das Wachstum der Städte sowie die zunehmende Urbanisierung haben Auswirkungen auf die „Tragfähigkeit“ eines Raumes. Die Tragfähigkeit von stark urbanen Räumen kann jedoch nur nachhaltig aufrechterhalten werden, wenn andere umliegende regionale Räume einbezogen werden.<sup>25</sup>

Dieser Umstand beschreibt den ersten Konflikt und die damit verbundenen Herausforderungen. Der zyklische Prozess der Urbanisierung, Suburbanisierung und Deurbanisierung sowie der steigende Wohlstand und der damit verbundene Flächenverbrauch pro Kopf forcieren eine Inanspruchnahme von bisher ungenutzten Flächen. Der dadurch vorschreitende Flächenverbrauch hemmt die bodengebundenen Umweltfunktionen. Der reine Flächenverbrauch sollte jedoch nicht nur ausschließlich quantitativ, sondern unter Beachtung von Vornutzung, Lage, Funktionsprofil sowie Nutzungsintensität der jeweiligen Fläche bewertet werden. In der Wissenschaft und der Politik sind daher folgende Probleme virulent:

- fortschreitender Verlust hochwertiger landwirtschaftlicher Böden,
- Reduzierung der biologischen Vielfalt,
- Entwicklung autoabhängiger Siedlungsstrukturen und Steigerung des Pkw-Verkehrs,
- Folgekosten für Herstellung und Betrieb der technischen Infrastruktur.<sup>26</sup>

Der Flächenverbrauch in Deutschland betrug in den Jahren 1997 bis 2000 durchschnittlich 129 ha täglich, in den Jahren 2014 bis 2017 sank diese Zahl auf 58 ha (siehe folgende Abbildung).

---

<sup>25</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 31 ff.

<sup>26</sup> Vgl. ebd.



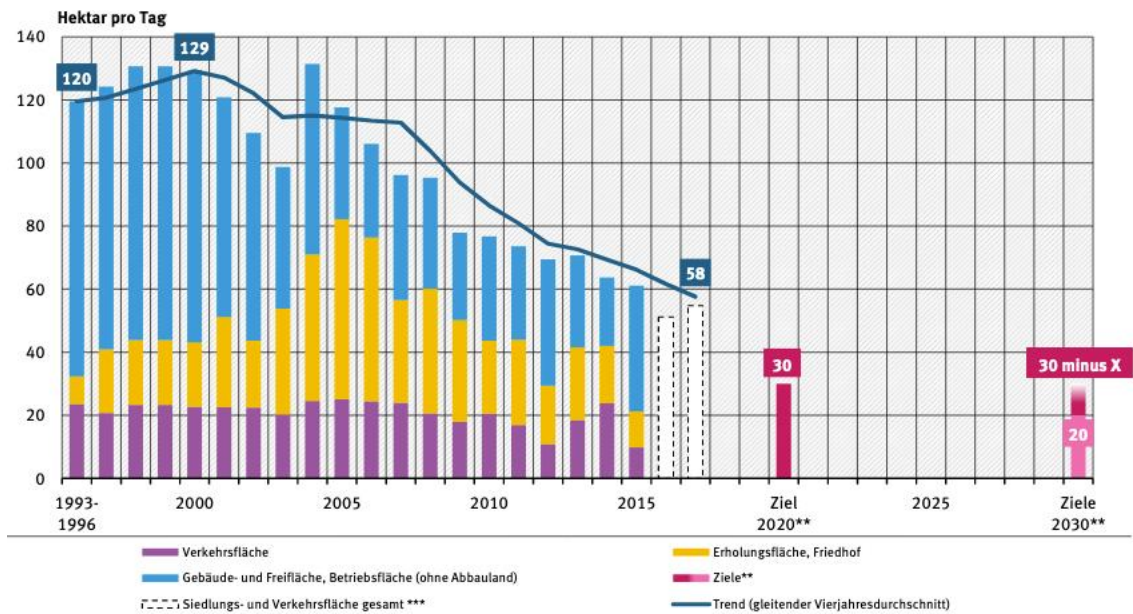


Abbildung 5: Anstieg der Siedlungs- und Verkehrsfläche in Hektar pro Tag<sup>27</sup>

Der steigende Flächenverbrauch in Deutschland bis zum Jahr 2005 wurde vordergründig durch die rückgängige Belegungsdichte auf dem Wohnungsmarkt forciert, denn immer häufiger lebten Menschen in größeren Häusern oder an sich überdimensionierten Wohnungen.<sup>28</sup>

Eine andere Herausforderung für die Quartiersentwicklung ist die Bevölkerungsentwicklung. Der demografische Wandel führt zu sinkenden Bevölkerungszahlen, obgleich die Zahl der Haushalte momentan noch ansteigt. Gleichzeitig steigt der Anteil älterer Menschen in der Gesellschaft. Dies führt dazu, dass Städte und Quartiere je nach Gebiet und Lage planerisch sowohl mit Blick auf das potenzielle Wachstum betrachtet werden müssen als auch auf eine mögliche Schrumpfung. Rückläufige Nachfragen werden sich dabei nicht gleichmäßig verteilen, sondern sich vorrangig in den schwächeren Lagen und Quartieren abzeichnen.<sup>29</sup>

Auch wenn der demografische Wandel nicht durch den Städtebau oder die Raumplanung aufgehalten werden kann, geht es im Tätigkeitsfeld darum, Städte und Quartiereinheiten nachhaltig zu entwickeln und so zu organisieren, dass lebendige, anpassungsfähige und qualitative Aufenthaltsräume entstehen und der Flächenverbrauch in seinem Ausmaß begrenzt wird.<sup>30</sup> Im Jahr 2020 sollen täglich nur noch 30 Hektar Fläche pro Tag verbraucht werden. Die Bundesregierung hat deshalb im Jahr 2013 ein Gesetz zur Stärkung der städtebaulichen Innenentwicklung verabschiedet. Es bedarf einer qualitativen Raumplanung, die sich in einem gesamt-konzeptionellen Rahmen z. B. mit Wege- und Verkehrsführung,

<sup>27</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/flaeche/siedlungs-verkehrsflaeche#textpart-2> (zuletzt abgerufen, Abruf am 6.10.2019).

<sup>28</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 31 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Zimmer-Hegmann R. (2011): Demografischer Wandel als Herausforderung für die Stadt- und Quartiersentwicklung. In: Dahme H. J., Wohlfahrt N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik, Wiesbaden, S. 128–140, S. 128 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 31 ff.

Parks, Grünflächen oder Gewässern befasst. Neben der Raumplanung, die als Basis nachhaltiger Quartiere zu verstehen ist, sind Einzeldisziplinen wie z. B. Energie- und Wassersysteme oder Stoffflüsse zu berücksichtigen.<sup>31</sup>

Urbane Räume können durchaus nachhaltig sein. Bedingt durch die ressourcenschonendere Organisation produktiver und reproduktiver Tätigkeiten, weisen sie im Vergleich zu ländlich geprägten Regionen Effizienzvorteile auf. Zielsetzung sollte es somit sein, Städte und Quartiereinheiten so zu entwickeln und zu organisieren, dass deren Effizienzvorteile sinnvoll genutzt und ökologische Defizite auf ein vertretbares Maß reduziert werden.<sup>32</sup>

Für die Entwicklung nachhaltiger Quartiere müssen Interventionen ganzheitlich erfolgen. Eindimensionale Konzepte weisen häufig belegbare Defizite in anderen Sektoren auf. Krummacher, Kulbach, Waltz und Wohlfahrt (2003) empfehlen daher, sich von eindimensionalen Ansätzen loszulösen und stattdessen ganzheitliche Strategien anzustreben.<sup>33</sup> Auf die Quartiersentwicklung wird im Rahmen von Kapitel 3 näher eingegangen.

## **2.2 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Prozesse und Beteiligung**

Neben der eigentlichen städtebaulichen Planung sind heutzutage Maßnahmen zum Klimaschutz, Mobilitätskonzepte, Stoffströme, Produktions- und Reproduktionskreisläufe konzeptionell zu berücksichtigen, was zu einem erhöhten Planungsumfang führt. Die größte Herausforderung im Bereich „Prozesse“ besteht darin, die verschiedenen Akteure sinnvoll, adäquat und strukturiert im Planungsprozess zu etablieren und diese Strategie über die gesamte Projektlaufzeit hinweg beizubehalten. Die Beteiligung bzw. die Partizipation der Akteure stellt dabei einen wichtigen Aspekt für den Erfolg nachhaltiger Planungsprojekte dar.<sup>34</sup>

Die Herausforderung im Bereich „Beteiligung“ liegt in der Verfahrensanwendung, um alle Beteiligten mitzunehmen und einen fachlichen Diskurs zu schaffen, der einerseits einen wertvollen, konstruktiven Input für die Planung liefert, andererseits für das höchstmögliche Maß an Akzeptanz der Maßnahmenbeteiligten sorgt. Damit dies erreicht werden kann, bedarf es eines individuell angepassten Beteiligungsverfahrens und einer vermittelnden Moderation, die Austausch, Transparenz sowie Kreativität fördert und den Beteiligten Wertschätzung suggeriert.<sup>35</sup>

### **2.2.1 Verlauf von Planungsprozessen**

Eine nachhaltige Quartiersentwicklung versteht sich als fortlaufender, repetitiver Planungsprozess, wie das nachfolgende Schaubild verdeutlicht.

---

<sup>31</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/flaeche/siedlungs-verkehrsflaeche#textpart-2> (zuletzt abgerufen am 6.10.2019).

<sup>32</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 31 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Krummacher M., Kulbach R., Waltz V., Wohlfahrt N. (2003): Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement, Opladen, S. 61.

<sup>34</sup> Vgl. Weiß S. (2017): Quartiere für alle, Wiesbaden, S. 56.

<sup>35</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 31 ff.

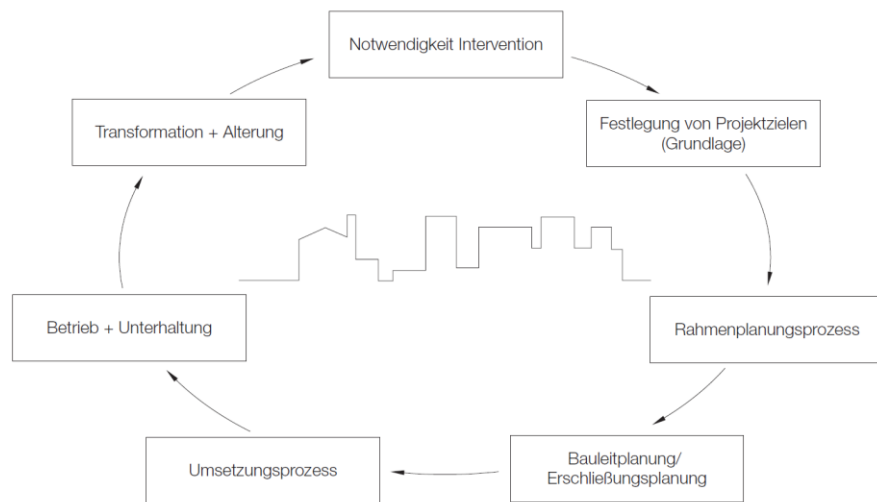


Abbildung 6: Integraler Planungsprozess von Quartieren<sup>36</sup>

Mit Abschluss der Transformations- und Alterungsphase folgt eine Intervention in Form der Umbau- und Recyclingphase, dann beginnt der Lebenszyklus- und Planungsprozess erneut. Deshalb ist eine ganzheitliche und nachhaltige Lebenszyklusbetrachtung für Quartiere sinnvoll. Für einen integralen Planungsprozess sollten daher frühzeitig alle Projektstakeholder (Grundstückseigentümer, Städte und Kommunen, Fachplaner, Experten und Quartiersbewohner) mit eingebunden werden. So können grundlegende ökonomische, ökologische oder soziokulturelle Aspekte in das Gesamtkonzept einfließen und Synergien bilden sowie verschiedene Planungsdisziplinen miteinander verzahnt und zu einem nachhaltigen Gesamtkonzept ausgebildet werden. Die integrale und frühzeitige Vorplanung mit den Projektbeteiligten bietet vielseitige Effizienzpotenziale für die nachhaltige Quartiers- und Projektentwicklung.

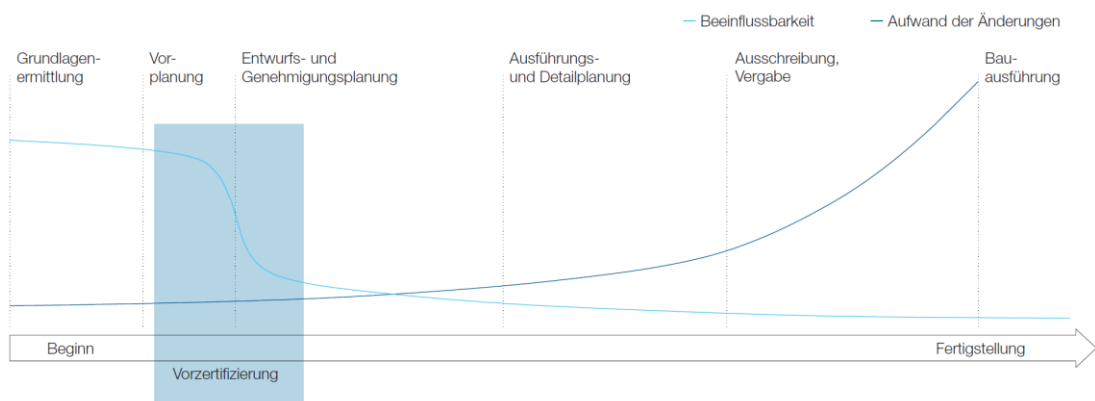


Abbildung 7: Gegenüberstellung linearer und integraler Planungsprozesse<sup>37</sup>

Das gesamte Planungskonzept sollte in einem Konzepthandbuch fixiert werden, das während der Planungs-, Entwicklungs-, Realisierungs- und Nutzungsphase wiederkehrend nutzbar ist. Der integrale Planungsprozess ist komplexer, dafür aber schneller als die konventionelle lineare Planung. Die Komplexität und Vielschichtigkeit integraler Planung

<sup>36</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 103 ff.

<sup>37</sup> Vgl. ebd.

führt dazu, dass dieser Planungsprozess von einem Projektsteuerer koordiniert werden sollte, um eine bestmögliche Steuerung der Kosten, Kommunikation, Qualität und Termine zu erzielen. Weiterhin hat der Projektsteuerer die Aufgabe, die im Konzept definierten Nachhaltigkeitsaspekte im Fokus zu halten und deren Realisierung bestmöglich zu überwachen. Nachhaltigkeitszertifizierungen können den Planungsprozess begünstigen, da sie den Projektsteuerer zur integralen Vorplanung auffordern, um eine Projekt-Vorzertifizierung zu erlangen – dies wird auch aus der vorab aufgeführten Grafik deutlich.<sup>38</sup>

### **2.2.2 Verfahren zur Konzeptfindung**

Zur Entwicklung nachhaltiger Quartierskonzepte eignen sich mehrstufige Planungsverfahren. Gerade für den Umgang mit komplexen Konzeptthemen bieten sich Kolloquien oder Projektwerkstätten an, um das Nachhaltigkeitsquartierskonzept facettenreich, innovativ und in Planungsetappen zu diskutieren. Der kreative Dialog der Stakeholder unterstützt zudem die Ideenfindung der sozialen und ökologischen Dimensionen einer nachhaltigen Quartierskonzeption. Ausschlaggebende Kriterien einer guten Planung sind Offenheit und Flexibilität, damit die Planung jederzeit an neue Erkenntnisse und Bedürfnisse angepasst werden kann.<sup>39</sup>

### **2.2.3 Bürgerbeteiligung und Partizipation**

Ein besonderes Tätigkeitsfeld im Bereich von Prozessen und Beteiligungen ist die Partizipation von Entscheidern und Betroffenen, schließlich sind Mitwirkung und Beteiligung als Grundprinzipien einer Demokratie anzusehen.<sup>40</sup> Mangelhafte bzw. nicht ausreichende Partizipation von Entscheidern und Betroffenen kann zu Misstrauen und Konfrontationsdenken führen und auch die Projektrealisierung zu Fall bringen. Besonders gilt dies für innovative Vorzeigeprojekte, die für Betroffene auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar sind bzw. für den Entscheider unternehmerisch riskant wirken. Ergänzend zu den Partizipationsmodellen können folgende unterstützende Projektkommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden:

- Internetpräsenz (Projekthomepage, Facebook oder Twitter),
- themenspezifische Arbeitsgruppen und Informationsveranstaltungen,
- Meinungsabfragen und Befragungen der Stakeholder,
- Projekt-Print (Newsletter, Flyer oder Projektzeitung),
- Vorstellung und Illustration des Konzepthandbuchs,
- Ideenworkshop vor Ort.

Die Beteiligung von Stakeholdern im Rahmen einer nachhaltigen Quartierskonzeption sollte im Konzept erfolgen, um die Partizipation im Gesamtverlauf der Entwicklung zu steuern und die Prozessqualität zu erhöhen. Weller und Horn führen in diesem Kontext an, dass die Weiterentwicklung der Prozessqualität, der Planungsmethodik sowie der

---

<sup>38</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 103 ff.

<sup>39</sup> Vgl. ebd., S. 106 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Altröck U., Kurth D., Kunze R. (2018): Partizipation in der Bürgerkommune, Potsdam, S. 117.

hierzu erforderlichen Instrumente für eine ressourcen- und energieschonende Quartiersentwicklung durchaus förderfähig sind.<sup>41</sup>

Zur Sicherung des entwickelten Nachhaltigkeitskonzeptes bedarf es einer zusätzlichen Regelung, die über baurechtliche Vorgaben hinausgeht. Ein zusätzlicher Vertrag – privatrechtlich oder öffentlich-rechtlich im Grundbuch – kann neben den herkömmlichen Bedingungen auch die Nachhaltigkeitsaspekte zum Bauwerk oder zur Nutzung regeln. Ist ein Projekt bereits realisiert, gilt es, das Nachhaltigkeitskonzept/-handbuch aufrechtzuhalten. Hierfür kann z. B. eine auf das Konzept abgestimmte Qualitätssicherung installiert werden.

Beteiligungsverfahren, die sich im soziokulturellen Sinne für Nachhaltigkeit eignen, sind z. B. sogenannte Planungs- oder Perspektivwerkstätten. Der hohe Integrationsgrad der Beteiligten bewirkt dabei ein solidarisches Projektgefühl, das den Charakter eines Pionierprojektes suggeriert und die Nutzerakzeptanz stärkt. Wie aus dem vorab Aufgeführten deutlich wird, bedarf die Umsetzung der behandelten Beteiligungsverfahren umfassender Konzeption und Organisation. Somit kann auch hier festgehalten werden, dass die Prozessqualität und das Konzept der Verfahren die methodischen Eckpfeiler einer nachhaltigen Quartiersentwicklung sind.<sup>42</sup>

## **2.3 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Mensch und Soziokultur**

Die steigenden sozialen Herausforderungen, bspw. der demografische Wandel, die Integration von Migranten sowie die divergierenden Einkommensstrukturen, welche die „Schere“ zwischen Arm und Reich weiter öffnen, sorgen dafür, dass der Stellenwert der sozialen Dimension steigt.<sup>43</sup>

### **2.3.1 Soziokulturelle Einflüsse**

Die Herausforderungen im Bereich der Soziokultur betreffen zum einen die Schwierigkeit der Prognose: der Wandel der Industriegesellschaft hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft schafft Veränderungen, die noch nicht zu quantifizieren sind. Eine weitere Herausforderung sind die großen regionalen Unterschiede. So verzeichnen Regionen der neuen Bundesländer und des Ruhrgebiets sinkende oder stagnierende Einwohnerzahlen, andere Wachstumsregionen kämpfen mit dem Ansiedlungsdruck.<sup>44</sup> Die Stadt- und Quartierspolitik muss abhängig von der Region individuell entwickelt werden.

Global gesehen trifft der Bevölkerungsrückgang vorwiegend entwickelte Länder, wohingegen die Bevölkerungszahl in Asien, Afrika und Lateinamerika weiter wächst. Gemäß den Prognosen der UN soll die Weltbevölkerung bis 2050 auf ca. 9,74 Milliarden Men-

---

<sup>41</sup> Vgl. Weller B., Horn S. (2017): Denkmal und Energie 2017 – Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und Nutzerkomfort, Wiesbaden, S. 208.

<sup>42</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 31 ff.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 47 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Grobecker C., Krack-Roberg E., Pötzsch O., Sommer B. (2018): Bevölkerungsstand, o. O., o. S.

schen anwachsen. Dies führt dazu, dass aktuelle Vorhersagen Schwankungen in den Bevölkerungsprognosen ausweisen, die etwaigen Bevölkerungswanderungen wie bspw. durch Wirtschafts-, Kriegs- oder Klimaflüchtlinge zuzuschreiben sind.<sup>45</sup>

Die Wohnbedarfsermittlung ist ein entscheidender Faktor für die Stadt- und Quartiersentwicklung. Entscheidend für die Wohnbedarfsermittlung ist jedoch nicht die Bevölkerungsprognose, sondern die Haushaltsgröße. Die Haushaltsgröße ist wesentlich für die Nachfrage am Wohnungsmarkt und beeinflusst diese. In den 1950er- und 1960er-Jahren standen die Familienhaushalte für Normalität. Der aktuelle Trend weist jedoch eine Verkleinerung der Haushaltsgrößen sowie eine Pluralisierung der Haushaltstypen auf. Diese Haushaltsentwicklung führt dazu, dass gegenwärtig, trotz der sinkenden Bevölkerungsprognose, mit einem Bedarfsanstieg der Wohnfläche in Deutschland gerechnet wird. Für die nachhaltige Quartiersentwicklung bedeutet dies, dass neben den quantitativen Herausforderungen vor allem auch qualitative Herausforderungen Berücksichtigung finden müssen, da die sozialen Bedürfnisse der verschiedenen Haushaltsformen sehr unterschiedlich sein können.<sup>46</sup>

Eine weitere „Herkulesaufgabe“, die mit dem demografischen Wandel einhergeht, ist die immer älter werdende Bevölkerung. Gemäß aktuellen Statistiken soll die Lebenserwartung in Deutschland bis 2060 weiter ansteigen. Die Lebenserwartung der heute Geborenen beträgt für Männer 78,4 und für Frauen 83,2 Jahre.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 48 ff.

<sup>46</sup> Vgl. ebd.

<sup>47</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Sterbefaelle-Lebenserwartung/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Sterbefaelle-Lebenserwartung/_inhalt.html) (zuletzt abgerufen am 9.10.2019).

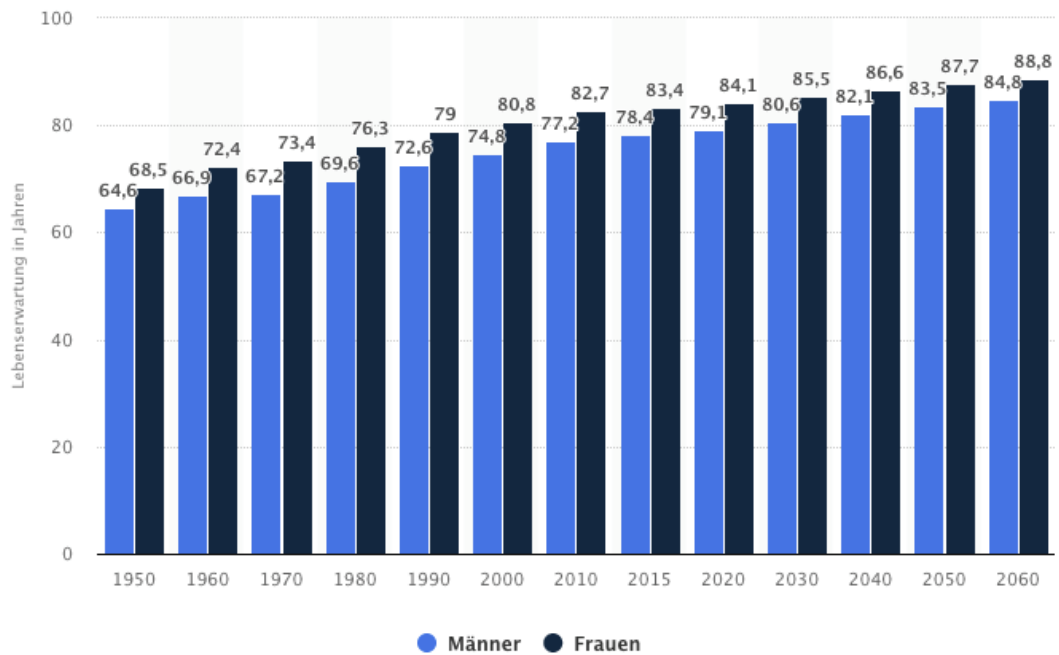


Abbildung 8: Lebenserwartung in Deutschland von 1950 bis 2060 (in Jahren)<sup>48</sup>

Bis zum Jahr 2060 wird die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland auf 84,8 bzw. 88,8 Jahre ansteigen.<sup>49</sup>

Diese Entwicklung hätte eine Verdoppelung der Anzahl der Menschen über 80 Jahre – von aktuell vier auf über neun Millionen Menschen – zur Folge. Resultat dieser Entwicklung ist ein zunehmender Bedarf an altersgerechten Umbauten sowie die Bewältigung des zukünftigen Pflegeaufwands.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1717/umfrage/prognose-zur-entwicklung-der-weltbevoelkerung/> (zuletzt abgerufen am 9.10.2019).

<sup>49</sup> Vgl. Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt--in-deutschland-nach-geschlecht/> (zuletzt abgerufen am 9.10.2019).

<sup>50</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 49 ff.

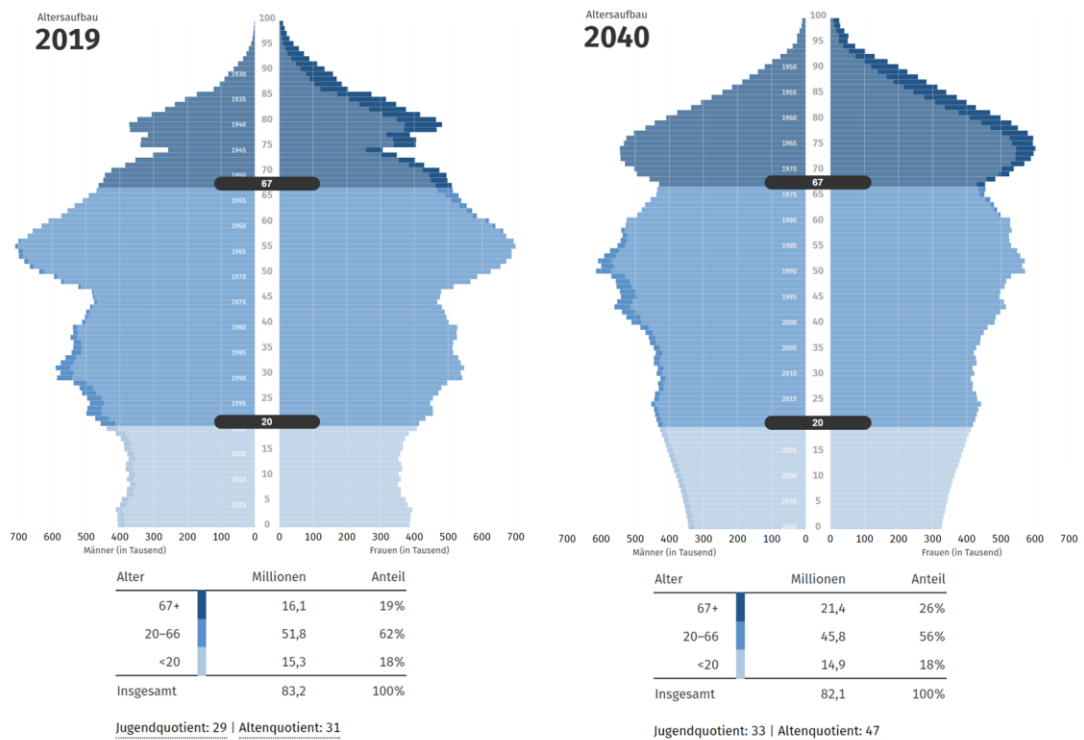


Abbildung 9: Altersaufbau in Deutschland 2019, 2040<sup>51</sup>

Hinzu kommt die Integrationsaufgabe; ca. 21,2 Millionen Menschen haben einen Migrationshintergrund und sind damit per se zunächst finanziell benachteiligt.<sup>52</sup> Die zunehmende Entwicklung der sich öffnenden Schere zwischen Arm und Reich führt teilweise zu städtebaulich und architektonisch abgeschirmten Luxusprojekten, die oftmals homogen ausgeprägt sind. Die Armutsgrenze liegt, so das Statistische Bundesamt, bei einem Jahreseinkommen von 13.628 Euro für einen Alleinstehenden und die Armutsgefährdungsquote liegt gegenwärtig bei 16 %.<sup>53</sup>

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung kommt auf die angespannte Lage auf den Wohnungsmärkten zu sprechen und betont dabei die Schwierigkeit der Aufwertung von Quartieren.<sup>54</sup> So zeigen stigmatisierende Vergleichsprojekte anderer Nachbarländer bspw., dass stark divergierende Einkommensstrukturen sowie urbane Luxuswohnprojekte zur Verdrängung und Gentrifizierung führen können. Den Quartieren im Prozess der Reurbanisierung kommt somit aus Sicht der nachhaltigen Quartiersentwicklung eine Schlüsselrolle zu, um das soziale Gleichgewicht im Quartier zu halten sowie eine integrationsfreundliche Durchmischung zu forcieren. Dieser Einsatz soll eine Fragmen-

<sup>51</sup> Quelle: Eigene Darstellung, vgl. <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/> (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

<sup>52</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

<sup>53</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Lebensbedingungen-Armutsgefaehrung/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Lebensbedingungen-Armutsgefaehrung/_inhalt.html) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

<sup>54</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2014): Zwischen Erhalt, Aufwertung und Gentrifizierung, Stuttgart, S. 1.



tierung in Arm und Reich sowie polarisierende Segregationsprozesse verhindern, um unerwünschte soziale Negativauswirkungen oder Gettoisierungsprozesse zu verhindern. Ferner sollen somit die Sozialstrukturen schwächerer Gruppen sachte gestärkt werden.<sup>55</sup>

Ein besonderer Stellenwert der sozialen Quartiersentwicklung kommt der Sicherung oder Entwicklung einer Quartiersidentität zu. Cirkel (2017) betont in diesem Zusammenhang, dass es „das“ Quartier nicht gäbe – vielmehr wird das Fundament der Quartiersentwicklung erst durch die Quartiersidentität gebildet.<sup>56</sup>

Diese Quartiersidentität kann dem Nutzer ein Heimatgefühl und Solidarität suggerieren und erwächst aus Stadt- und Quartiersgrundrissen, Bauten, öffentlichen Räumen, Gewerbe, Geschichten, Tradition und kollektiven Erinnerungen. Die Facette von Kultur und Unverwechselbarkeit konstituiert die Identität eines Quartiers, die durch rational ausgerichtete Sanierungsprogramme (Denkmalschutz vs. energetische Fassadendämmung) gefährdet sein kann. Für die nachhaltige Quartiersentwicklung stellt der Erhalt des kulturellen Erbes einen Balanceakt dar. Neben dem Image eines Quartiers sind öffentliche Räume der Kommunikation und Begegnung enorm wichtig. Räume der Begegnung erfahren zunehmende Bedeutung für Menschen aller Altersgruppen und können eine Schlüsselfunktion für den sozialen Zusammenhalt und die nachbarschaftliche Identitätsbildung darstellen. Neben dem Angebot öffentlicher Räume ist für die soziokulturelle Dimension der nachhaltigen Quartiersentwicklung die Bereitstellung bezahlbarer Bildungs-, Kultur-, Gesundheits-, Versorgungs-, Freizeit- und Serviceeinrichtungen auf der Quartierebene wichtig, um schwächeren und hilfebedürftigen Bewohnergruppen die Teilhabe am Leben zu ermöglichen.<sup>57</sup>

### **Nutzungsmischung**

Bereits im Jahr 1994 stellte Wehrli-Schindler Überlegungen im Zusammenhang mit der Nutzungsdurchmischung von Quartieren an. Demnach steht das optimale Funktionieren einer Gesellschaft in einem Raum im Vordergrund.<sup>58</sup> Zukünftig sollen Wohnungen, Arbeitsstätten und Dienstleistungseinrichtungen wieder enger miteinander verzahnt werden. Urbanität soll das Quartier beleben, indem der öffentliche Straßenraum durch kleinräumige gewerbliche Mischnutzungen beansprucht wird. Die Simultanität verschiedener Nutzungsarten im Quartier soll u. a. den Pendelverkehr reduzieren. In der Praxis konfliktiert das Ziel kleinräumiger Nutzungsmischungen im Quartier mit den Anforderungen von Investoren sowie den Konzentrations- und Flächenerweiterungsprozessen der Einzelhändler. Neben der Nutzungsart kommt es auch auf das jeweilige Nutzungskonzept bzw. das Gewerbe an, das die Urbanität begünstigen soll. So wäre die Flächennutzung im Quartier als Spielhalle, Wettbüro oder „Ramschladen“ kontraproduktiv und hätte einen negativen Einfluss auf die kleinteilige urbane Nutzung. Trotzdem wird eine kleinteilige

---

<sup>55</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 50 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Cirkel M. (2017): Altengerechte Quartiersentwicklung: Erfahrungen und Strategien, Gelsenkirchen, Abstract.

<sup>57</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 51 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Wehrli-Schindler B. (1994): Nutzungsdurchmischung, in: disP – The Planning Review, Volume 30, Issue 118, S. 27–33, S. 27.

Nutzungsmischung als Schlüsselement für urbane Vielfalt, Lebendigkeit, Sicherheit und soziale Qualität öffentlicher Räume gewertet.<sup>59</sup>

### **Stadtquartiere für Jung und Alt**

Die adäquate Bereitstellung von Stadtquartieren für Alt und Jung ist eine Herausforderung, die sich aus dem demografischen Wandel ergibt. Der derzeitige Wanderungssaldo zwischen Städten und dem Umland zeigt auf, dass die Bildungswanderung in die Städte bei Jüngeren überwiegt, wohingegen Familien mit Kindern sowie Ältere überwiegend im Umland wohnen bleiben. Für ältere Menschen und Familien mit Kindern gibt es in Städten zu wenig bezahlbaren Wohnraum, der gleichzeitig über passende Wohnumfeld-Bedingungen verfügt. Lange Zeit wurde es versäumt, gemeinschaftliche Spielflächen für Kinder im öffentlichen Raum zu schaffen, stattdessen wurde der Fokus auf den Autoverkehr gelegt. Gegenwärtig ist hier jedoch eine Wandlung zu erkennen, sodass mehr kindergerechte Stadträume und Quartiere geschaffen und auch mehr Kitas, Spielplätze u. Ä. gebaut werden. Auch ältere Menschen benötigen besondere und barrierefreie Bedingungen und weisen spezielle Bedürfnisse im Wohnumfeld auf, die es im Sinne einer sozial nachhaltigen Quartiersentwicklung zu berücksichtigen gilt. Ältere Menschen profitieren von Einrichtungen, die problemlos in unmittelbarer Umgebung zu erreichen sind, wie z. B.:

- Fachärzte,
- Apotheken,
- Kultur- und Bildungseinrichtungen,
- ÖPNV,
- Nahversorgungsangebote sowie
- gute Einzelhandelsinfrastruktur.

Aktuell leben ca. 95 % der über 65-Jährigen in Deutschland noch im eigenen Haus bzw. der eigenen (Miet-)Wohnung. Ferner werden zwei Drittel aller Pflegebedürftigen zu Hause gepflegt, was die Neigung, im eigenen Zuhause wohnen zu bleiben, untermauert. Hierfür braucht es jedoch ein altersgerechtes, barrierearmes Wohn- und Wohnumfeld.<sup>60</sup>

Ebenso wichtig für eine sozial nachhaltige Quartiersentwicklung ist die Aufwertung und Gestaltung öffentlicher Räume. Öffentliche Räume sollen „Orte der Begegnung“ sein, die als Treffpunkt der Quartiersgesellschaft zur Bildung sozialer Netze und als Konfliktaustragungsort sozialer Gruppen dienen. Für die Gestaltung und Belebung öffentlicher Räume sind Freiraumgestaltungskonzepte und Kreativität gefragt: Denkbar sind dabei Shared Spaces oder Urban Gardening genauso wie Bürgerhäuser oder Quartierscafés. So setzt die Politik bspw. häufig auf spezielle Entwicklungsprogramme wie das Urban Gardening, um die Quartiere konkurrenzfähig zu machen und die Fluktuation zu reduzieren.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 113 ff.

<sup>60</sup> Vgl. ebd.

<sup>61</sup> Vgl. Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 60.

Dazu komplementär ist der Ausbau von Gemeinschaftseinrichtungen im Quartier zu sehen, die als sozialer Bezugs- und Treffpunkt für Zusammenhalt, Kommunikation und Gemeinschaft auf Quartiersebene sorgen. Für diesen Zweck bieten sich bestimmte Einrichtungen an, was bereits bei anderen Projekten erfolgreich bewiesen wurde.<sup>62</sup> Beispiele für solche Einrichtungen sind:

- Nachbarschaftszentrum,
- Bürgerhaus,
- Stadteiltreff,
- Quartierstreff,
- Mehrgenerationenhaus,
- Bewohnertreff,
- Nachbarschaftstreff,
- Quartierscafé.

### **Soziale Mischung und das Programm „Soziale Stadt“**

Eine Vielzahl neu geschaffener Quartiere wird im gehobenen Segment errichtet, wodurch die soziale Trennung von Arm und Reich verstärkt wird. In Sorge um das Auseinanderdriften von Stadt- und Quartiersgesellschaften wurde die Zielsetzung zur „Schaffung und Erhaltung sozial stabiler Bewohnerstrukturen“ im Baugesetzbuch (§ 1 BauGB) sowie im Wohnraumförderungsgesetz (§ 6 WoFG) festgelegt: Einseitige Bevölkerungsstrukturen sind zu vermeiden.<sup>63</sup> Dabei ist anzumerken, dass die soziale Durchmischung von Bewohnerstrukturen in Quartieren kein alleiniges Lösungsmittel ist, um sozialen Hemmnissen wie Armut, Diskriminierung, Segregation oder Ausgrenzung vorzubeugen. Gerade für Bestandsquartiere stellt sich die Frage, welche soziale Durchmischung das Quartier braucht bzw. welche soziale Durchmischung am sinnvollsten scheint.<sup>64</sup>

Ein Lösungsansatz dürfte die „goldene Mitte“ sein. Beide Formen, ob heterogene oder homogene Sozialstrukturen, haben ihren Vorzug und können generell als gut bezeichnet werden. Lediglich die Extremformen bergen Probleme und sind daher gleichermaßen unerwünscht. Homogenität schafft ausgeglichene, gute nachbarschaftliche Beziehungen, wohingegen Heterogenität für Vielfalt und Urbanität sorgt. In der Praxis steht die Empfehlung im Raum, dass das unmittelbare Wohnumfeld bzw. der Wohnblock homogen gestaltet sein sollte und auf Quartiersebene Heterogenität angestrebt wird.<sup>65</sup>

Die soziale Bevölkerungsentmischung in problematischen Quartieren führt überwiegend zu einem überproportionalen Anstieg von Transfereinkommensempfängern sowie Bevölkerungsgruppen mit Migrationshintergrund. Das Bund-Länder-Förderprogramm „Soziale Stadt“ hat gezeigt, dass der Abwärtsspirale benachteiligter Quartiere begegnet wer-

---

<sup>62</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 113 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Krautzberger M., Söfker W. (2007): Baugesetzbuch, 8. Auflage, Heidelberg und andere, S. 310.

<sup>64</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 114 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Gans H. J. (1961): The Balanced Community – Homogeneity or Heterogeneity, in: Journal of the American Institute of Planners, Volume 27, S. 176–184, S. 176 ff.

den kann, indem durch einen integrativen Ansatz umfassende Quartiersentwicklungsmaßnahmen erfolgen. Die Maßnahmen umfassen bauliche Einrichtungen zur Quartiersentwicklung, wohingegen der Fokus auf „nicht investiven Maßnahmen“ liegt und mittels sozialer Angebote wie z. B. Sprachwettbewerben, Nachhilfekursen und anderen Freizeitaktivitäten die lokale Ökonomie und das gesamte Quartier gestärkt werden sollen. So sollen Strukturen geschaffen werden, die dem Quartier helfen, sich selbst zu tragen und die Bildung stabiler Nachbarschaften zu fördern.<sup>66</sup>

### 2.3.2 Lebensstile und Verhaltensweisen

Je nach Ausprägung und Intensität können auch Lebensstile und Verhaltensweisen eine Herausforderung darstellen. So belastet der in hoch entwickelten Ländern bestehende Konsum von Energie, Wasser, Nahrungsmitteln, Konsumgütern und Flächen nicht nur die verursachenden Länder selbst, sondern die gesamte Welt. Erwiesenermaßen steht der Klimawandel im kausalen Zusammenhang mit dem Verbrauch fossiler Brennstoffe. Die Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen und die Nahrungsmittelproduktion wird wiederum stark durch klimatische Veränderungen beeinflusst.<sup>67</sup> Neben dem Konsum werden die genannten Probleme durch das Wachstum der Weltbevölkerung weiter verschärft. Kurz gesagt, müssen zukünftig nicht nur mehr Menschen versorgt werden, sondern der Ressourceneinsatz je Kopf wird mit steigendem Konsum zusätzlich anwachsen.<sup>68</sup>

Der ökologische Fußabdruck gibt Aufschluss und ermöglicht einen Vergleich über die Inanspruchnahme sowie Verfügbarkeit der Biokapazität in einem räumlichen Bereich. Die Biokapazität sagt aus, wie viel biologisch produktive Fläche zur Ressourcengewinnung und zum Abbau von Abfallstoffen sowie CO<sub>2</sub> bereitsteht und wird in globalen Hektar (gha) gemessen. Die zur Verfügung stehende Biokapazität eines Landes sollte idealerweise mindestens der Fläche seines ökologischen Fußabdrucks entsprechen.<sup>69</sup>

Seit 1970 wird die vorhandene weltweite Biokapazität mit steigender Tendenz vom ökologischen Fußabdruck überschritten.<sup>70</sup> Ausgehend von einer Erdbevölkerungszahl von 7 Milliarden Menschen, steht jedem Bewohner der Erde ein durchschnittlicher gha von 1,8 zur Bedürfnisbefriedigung bereit. Der weltweite Durchschnitt liegt jedoch bei 2,2 gha. Die Biokapazität verschiedener Länder variiert dabei stark, sodass der gha eines durchschnittlichen Deutschen bei 4,9 liegt, wohingegen der gha eines Inders bei durchschnittlich 0,8 liegt. Um dem Klimawandel entgegenzuwirken, ist es notwendig, die CO<sub>2</sub>-Emissionen im globalen Durchschnitt zu reduzieren. Für Deutschland steht derzeit eine Biokapazität von 1,7 gha zur Verfügung. Um das aktuelle Defizit zu kompensieren, müsste somit entweder die Biokapazität Deutschlands gesteigert oder der ökologische Fußabdruck der Bevölkerung gesenkt werden. Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass den Bereichen Ernährung und Getränke mit 35 % sowie Wohnen und Infrastruktur

---

<sup>66</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 114 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Europäische Kommission: [https://ec.europa.eu/clima/change/causes\\_de](https://ec.europa.eu/clima/change/causes_de) (zuletzt abgerufen am 16.04.2020).

<sup>68</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 51 ff.

<sup>69</sup> Vgl. ebd.

<sup>70</sup> Vgl. Förtsch G., Meinholz H. (2018): Handbuch betriebliches Umweltmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 4.

mit 25 % und Mobilität mit 18 % die größten Anteile zuzuschreiben sind. Kurzum lässt sich damit festhalten, dass vordergründig der deutsche Lebensstil in den Bereichen „Ernährung“, „Wohnen“ und „Mobilität“ dazu führt, dass der ökologische Fußabdruck die in Deutschland vorhandene Biokapazität in naher Zukunft um das Dreifache übersteigen wird.<sup>71</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt die oben beschriebene Entwicklung im Zeitraum von 1961 prognostiziert bis zum Jahr 2050 auf.

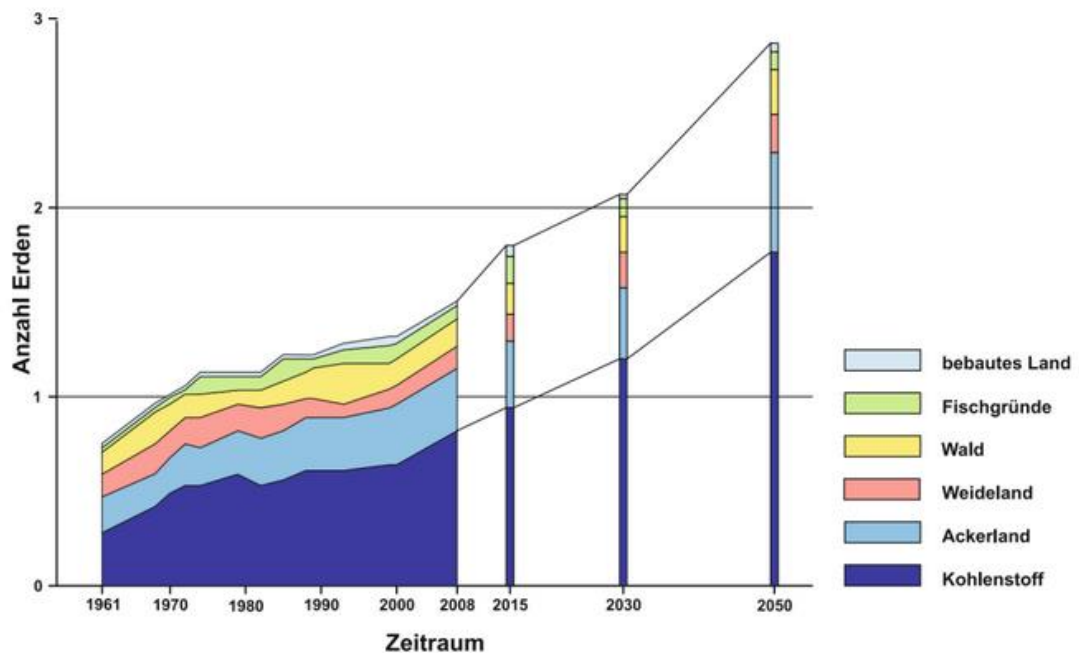


Abbildung 10: Der ökologische Fußabdruck in der zeitlichen Entwicklung<sup>72</sup>

Auch wenn klar ist, dass Ressourcen endlich sind, resultieren daraus in den industriellen Gesellschaften nur wenig konsequente Handlungen im persönlichen Leben. Die Bevölkerung setzt zunehmend auf größere und leistungsfähigere Fahrzeuge, Urlaube finden an weit entfernten Orten statt und ressourcenschonende Produkte werden nur dann gekauft, wenn sie günstiger sind als die herkömmlichen Produkte.<sup>73</sup>

Technologische Fortschritte bieten dabei nur theoretisch Potenziale zur Ressourceneinsparung. Der sogenannte Rebound-Effekt beschreibt das Phänomen, dass bei unverändertem Konsumverhalten und durch Technologien erlangten Einsparungen die Haushalte über mehr Kaufkraft verfügen, um weitere Tätigkeiten, Energien und Produkte zu konsumieren. Damit führt die technische Effizienzsteigerung zu einem verstärkten Verbrauch, sofern sich das Konsumverhalten der Menschen nicht generell ändert.<sup>74</sup> In den vergangenen Jahren ist die Bevölkerung in Deutschland relativ konstant geblieben. Trotz

<sup>71</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 52 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Förtsch G., Meinholz H. (2018): Handbuch betriebliches Umweltmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 5.

<sup>73</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 52 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Blesl M., Kessler A. (2017): Energieeffizienz in der Industrie, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 471 f.

der Bemühung seit dem Jahr 1990, den Energieverbrauch zu senken, ist der nachfolgenden Abbildung zufolge in einigen Bereichen, bspw. dem Verkehr, ein Anstieg des Energieverbrauches in Deutschland zu verzeichnen.<sup>75</sup> Dies steht im kausalen Zusammenhang mit der Zunahme an Single-Haushalten, dem Zuwachs der Wohnfläche pro Kopf sowie der gestiegenen elektronischen Ausstattung der Haushalte.<sup>76</sup>

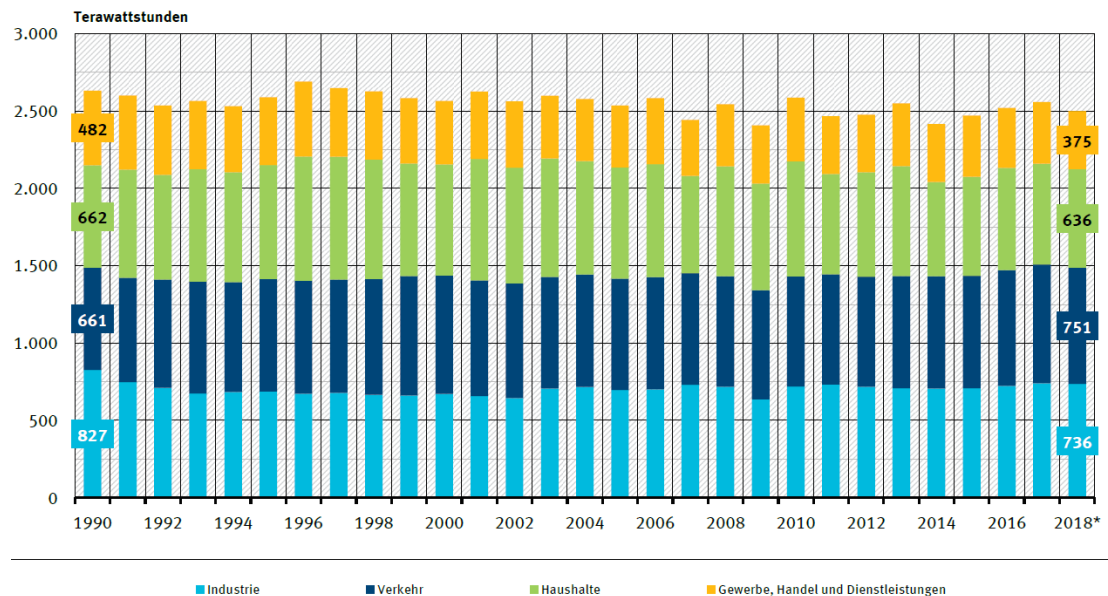


Abbildung 11: Entwicklung Energieverbrauch in Deutschland<sup>77</sup>

So ist der Endenergieverbrauch in Deutschland seit Anfang der 1990er-Jahre nur minimal gesunken: Energie wird zwar effizienter genutzt, jedoch verhindern das Wirtschaftswachstum sowie die Konsumsteigerungen einen signifikanten Verbrauchsrückgang.<sup>78</sup>

Im Tätigkeitsfeld ergibt sich zur Senkung des Verbrauchs über eine Änderung des Lebensstils und des Transportverhaltens der Menschen die Notwendigkeit personenfokussierter Maßnahmen als große Herausforderung der Zukunft.<sup>79</sup> Diese sollen eine intrinsische Verhaltensänderung herbeiführen, um ein gewünschtes Verhalten zu unterstützen oder ein unerwünschtes Verhalten zu erschweren. Materielle und gesellschaftliche Strukturen stehen dabei in wechselseitiger Wirkung zueinander, um umweltrelevante Intentionen und Verhaltensweisen in der Bevölkerung zu intensivieren.

Ob Menschen personenfokussierte Interventionen annehmen und die Möglichkeiten eines umweltfreundlichen Lebensstils nutzen, hängt im Wesentlichen von ihrer Haltung ab.<sup>80</sup> Etablierte Interventionswerkzeuge personenfokussierter Maßnahmen, welche die Verhaltensweisen beeinflussen können, sind üblicherweise:

<sup>75</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/energie/energieverbrauch-nach-energetraegern-sektoren> (zuletzt abgerufen am 17.04.2020).

<sup>76</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 55 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/energie/energieverbrauch-nach-energetraegern-sektoren> (zuletzt abgerufen am 17.04.2020).

<sup>78</sup> Vgl. ebd.

<sup>79</sup> Vgl. Kastrup U. et al. (2017): BodenschätzeWerte – Unser Umgang mit Rohstoffen, Zürich, S. 196.

<sup>80</sup> Vgl. Mosler H.-J., Robert T. (2007): Umweltpsychologische Interventionsformen neu gedacht, in: Umweltpsychologie, Volume 11(1), S. 35–54, S. 35 ff.

- Argumente,
- Vorbilder,
- unmittelbare Verhaltenshinweise,
- verhaltensspezifische Hinweise,
- Erinnerungshilfen,
- Selbstverpflichtungen,
- Foot-in-the-door-Technik (Beeinflussungsstrategie),
- externe Anreize oder
- Sanktionen.

Durch Schaffung von Transparenz, indem den Konsumenten aufgezeigt wird, was sie konsumieren bzw. wie umweltfreundlich das Produkt ist, soll eine Entscheidungsgrundlage geschaffen werden, um das Konsumverhalten zu beeinflussen – so auch bei einem Energieausweis für Immobilien, der dem Nutzer aufzeigt, wie hoch der Primärenergieverbrauch der jeweiligen Wohneinheit ist.<sup>81</sup>

Welche personenfokussierte Maßnahme die richtige ist, hängt stark von der Zielgruppe ab, die überzeugt oder umgestimmt werden soll. Je genauer die spezifische Zielgruppe analysiert und angesprochen wird, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg der personenfokussierten Intervention. Gelingt es z. B., Personengruppen anzusprechen, die etwa Car-sharing nutzen möchten, wird das Prinzip „teilen statt besitzen“ zu einem effizienteren Ressourceneinsatz führen. Parallel übernehmen die Mitglieder dann eine Vorbildfunktion gegenüber anderen Personen, wodurch andere Zielgruppen ebenfalls zur Verhaltensänderung angeregt werden.<sup>82</sup>

Eine zielgruppenscharfe Kampagne ist ein gutes Medium, um das Problembewusstsein von Rezipienten zu fördern und eine Botschaft zu vermitteln. Anders verhält sich dies bei Sanktionen und Anreizsystemen, die zwar als mögliches Instrument fungieren können, jedoch auch Probleme mit sich bringen. Denn die zuletzt genannten Maßnahmen führen nicht dazu, dass aus intrinsischer Überzeugung gehandelt wird. Sanktionsmodelle können zu einer Reaktion der Betroffenen führen, die sodann bewusst gegenteilig agieren. Auch Anreizsysteme sorgen nicht für Überzeugung bei den Betroffenen, sodass diese sich ggf. nur umweltfreundlich verhalten, wenn dies entsprechend vergütet wird.<sup>83</sup>

Neben soziokulturellen und sozioökonomischen Faktoren haben auch technisch-infrastrukturelle Faktoren ein erhebliches Einflusspotenzial auf die Verhaltensweisen der Menschen – dies verdeutlicht auch die nachfolgende Abbildung. So wirkt sich die Infrastruktur eines Quartiers erheblich auf die Verkehrsmittelwahl aus und steht in Kausalität zur:

- Nutzungsmischung im Quartier,
- Verfügbarkeit von Pkw,

<sup>81</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 123 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Mosler H.-J., Robert T. (2007): Umweltpsychologische Interventionsformen neu gedacht, in: Umweltpsychologie, Volume 11(1), S. 35–54, S. 49.

<sup>83</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 123 ff.

- Verfügbarkeit von Parkplätzen
- Erschließung durch den ÖPNV oder
- Gestaltung des Straßenraumes.

Durch die Verknappung von Straßenraum und Parkplätzen sowie alternativen Angeboten zur Mobilität kann bspw. eine Änderung des Mobilitätsverhaltens herbeigeführt werden.<sup>84</sup> Auch durch räumlich zusammenhängende Nutzungskombinationen aus Wohnen und Arbeiten oder Arbeiten und Kinderbetreuung kann das Mobilitätsverhalten nachhaltig verändert und damit eine Reduktion des Verkehrsaufkommens bewirkt werden.

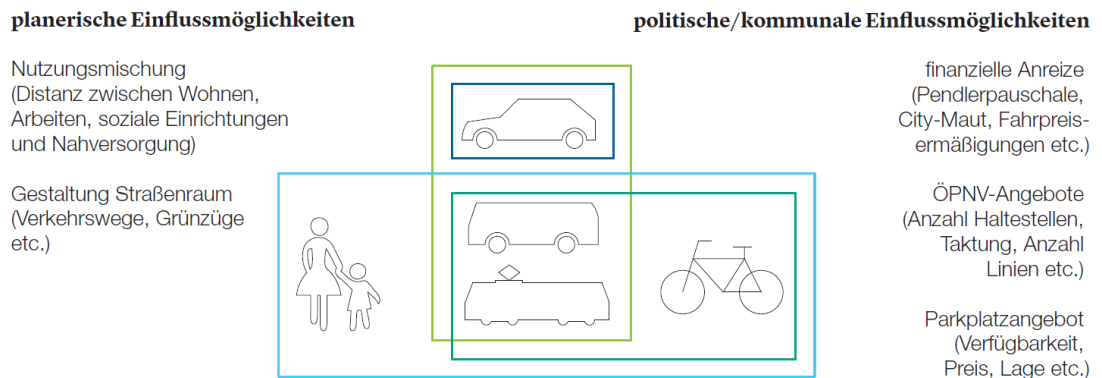


Abbildung 12: Planerische und politische/kommunale Einflussmöglichkeiten

Deutlich wird dieser Effekt auch bei der Auswahl des Wohnorts. Teurer Wohnraum, erhöhte Immissionen sowie der Wunsch, im Grünen zu wohnen, führen dazu, dass Menschen und Familien an die Stadtränder ziehen. Es wird schwierig sein, das Mobilitätsverhalten der Menschen zu ändern, sofern wenig bezahlbarer Wohnraum, hohe Immissionen und wenig Naherholungsflächen in den Innenstädten vorhanden sind – dies ist die Aufgabe einer sozial nachhaltigen Stadt- und Quartiersentwicklung. Ein Ansatz besteht darin, die Zahl möglicher Handlungsalternativen zu beschränken, um umweltfreundliche Verhaltensweisen herbeizuführen. Hierzu eignet sich das folgende Beispiel: Die Steigerung der Kraftstoffpreise ist eine Möglichkeit, um umweltschädliche Verhaltensweisen zu erschweren. Die Effektivität dieser Maßnahme ist jedoch nur dann garantiert, wenn hinreichend alternative Mobilitätsangebote vorhanden sind, auf die der Konsument ausweichen kann.<sup>85</sup>

## 2.4 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Ökologie

Auch wenn der Mensch, wie eben dargestellt, durch seinen Lebensstil und sein Verhalten sehr zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann, so liegen im ökologischen Bereich die meisten Herausforderungen und Tätigkeitsfelder.

<sup>84</sup> Vgl. Schellhase R. (2000): Mobilitätsverhalten im Straßenverkehr, Wiesbaden, S. 64.

<sup>85</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 121 ff.



### 2.4.1 Stadtklima

Eine wichtige Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit von Quartieren ist das Stadtklima.<sup>86</sup> Das Stadtklima hängt von verschiedensten Faktoren ab, besonders jedoch von der Größe und Dichte der Stadt.<sup>87</sup> Es kann stark vom Klima des Umlandes abweichen, was vordergründig mit der Durchlüftung sowie der Energiebilanz zusammenhängt. Regulär ist das Stadtklima windstill, wärmer, trockener und schmutziger als das Klima ländlicher Regionen. Bei einem möglichen Temperaturunterschied von bis zu 10° C wird auch von sogenannten Wärmeinseln gesprochen, die starke Einflüsse auf die Wetterlage im städtischen Bereich haben können. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass die anthropogene Wärmezeugung je nach Jahreszeit zwischen 10 bis 70 W/m<sup>2</sup> betragen kann, was große klimatische Veränderungen zur Folge hat. Eine weitere große stadtklimatische Veränderung bzw. Problemstellung ist die Abgabe von Schadstoffen an die Luft, was bei ungünstigen Wetterlagen sowohl im Winter als auch im Sommer zu gesundheitsschädlichen Konzentrationen führen kann.<sup>88</sup>

Über die Nutzung und Verwendung von Freiräumen entscheidet das übergeordnete Planungsinstrument – die Regionalplanung.<sup>89</sup> In ihr werden die Entwicklungsgebiete der nächsten Jahrzehnte bestimmt, die als Wirtschaftsraum, Erholungsraum oder Naturflächen fungieren sollen. Um eine Artenvielfalt und Biodiversität zu erhalten bzw. zu entwickeln, muss der Artenschutz stadtplanerisch und konzeptionell berücksichtigt werden, denn menschliches Verhalten hat nachweislich dazu geführt, dass gegenwärtig ein Viertel der in der EU vertretenen Tierarten vom Aussterben bedroht ist. Das Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) postulierte 2009 daher das Ziel der Biodiversität, welche die Lebensvielfalt auf Erden definiert, als eigenständigen Punkt.<sup>90</sup> Biotopen kommt zur Werterhaltung unserer Umwelt eine erwiesenermaßen große Bedeutung zu. Dies führt zu der Frage, mittels welcher Methoden und Strategien der Biotopschutz und die Artenvielfalt in Quartieren operationalisiert werden können, denn die Erhaltung sowie die Förderung der Natur zählen zu den Grundprinzipien einer verantwortlichen Quartiersentwicklung.<sup>91</sup> In der Praxis hat es sich bewährt, sogenannte Leitarten aus Flora und Fauna zu definieren, für die entsprechende Biotopräume geschaffen werden sollen. Dabei geht es nicht nur ausschließlich darum, großräumige Biotope zu entwickeln, denn auch eine Vielzahl an Kleinanlagen bietet Potenziale, die vorhandenen Strukturen zu erhalten oder zu erweitern. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass das Tätigkeitsfeld des Artenschutzes als Bestandteil einer nachhaltigen Quartiersentwicklung präsent ist, damit Artenschutz in der Praxis Berücksichtigung finden kann.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Etezzadadeh C. (2020): Smart City – Made in Germany, Wiesbaden, S. 450.

<sup>87</sup> Vgl. Baumüller J. (2014): Wie verändert sich das Stadtklima? In: Lozan J. L., Grassl H., Jendritzky G., Karbe L., Reise K. (Hrsg.): Warnsignal Klima – Gesundheitsrisiken – Gefahren für Pflanzen, Tiere und Menschen, Hamburg, S. 1–9, S. 1 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 59 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Ritter E.-H. (1995): Freiraum, Hannover, S. 315.

<sup>90</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 57 ff.

<sup>91</sup> Vgl. Krummacher M., Kulbach R., Waltz V., Wohlfahrt N. (2003): Soziale Stadt, Sozialraumentwicklung, Quartiersmanagement, Opladen, S. 137.

<sup>92</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 127 ff.

## Integration von Grünsystemen

Die Gestaltung von Grünräumen – Parkanlagen, Spielplätzen, Sportplätzen, Straßenbegrünung, Alleen, Kleingärten, Friedhöfen, Gewässern, Naturschutzflächen, Stadtwäldern und Gehölzinseln – ist ein Qualitätsmerkmal in einem Quartier. Gut gestaltete Grünräume sind eine wichtige Komponente, um die Akzeptanz der Quartiersnutzer zu erreichen.

| Bezugsgröße | maximale Entfernung | Größe der Freifläche | m <sup>2</sup> pro Einwohner |
|-------------|---------------------|----------------------|------------------------------|
| Wohnung     | 250 m               | < 1 ha               | 4                            |
| Quartier    | 500 m               | 1,1–10 ha            | 6                            |
| Stadtteil   | 1000 m              | 10–40 ha             | 7                            |
| Gesamtstadt | 5000 m              | > 40 ha              | 8                            |

Abbildung 13: Empfohlene Grün- und Freiflächen je Einwohner der Stadt Berlin<sup>93</sup>

Die Grafik zeigt Richtwerte für die Zugänglichkeit von Grün- und Erholungsflächen für die Entwicklung neuer städtebaulicher Quartiere am Beispiel der Stadt Berlin auf. Auch andere Städte orientieren sich an diesen oder vergleichbaren Richtwerten. Des Weiteren werden Flächennutzungspläne, Grünordnungspläne, Bebauungspläne oder Ausgleichsverpflichtungen genutzt, um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Für vorhandene Grünanlagen gibt es folgende systematische Ansätze, die eine Entwicklung der Freiflächen zulassen:

- konsequenter Schutz aller Biotopflächen als Stabilisationsgrundlage der Natursysteme,
- Berücksichtigung jeglicher Grünflächen im Quartier (öffentlich oder privat),
- durchgängige Vernetzung von Grünflächen für Mensch, Tier und Pflanze,
- Erarbeitung eines Quartiers-Entwicklungskonzeptes,
- Motivation der Bewohner zu Mikromaßnahmen (bspw. Pflanzkästen oder Kleingärten).

## Stadtklimatische Optimierung der Bebauungsstruktur

Der Hitzesommer 2003 hat gezeigt, welchen Einfluss das Stadtklima auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Bevölkerung hat. Mit dem voranschreitenden Klimawandel sowie der Zunahme extremer Wetterereignisse steigt auch die Relevanz für eine dem Klima entsprechende Baustruktur. Hinsichtlich einer klimagerechten Baustruktur können folgende planerische Empfehlungen genannt werden:

- verbesserte Aufenthaltsbedingungen mit Blick auf Behaglichkeit und Bioklima,
- verbesserte Siedlungsdurchlüftung,
- Ausnutzung lokaler Windsysteme zur Förderung der Frischluftzufuhr,
- Verringerung von Luftschadstoffen und Treibhausgasen,

<sup>93</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 127 ff.

- Ermittlung und Bewertung gegenwärtiger und zukünftiger Belastungen (bspw. zusätzlicher Verkehr, Klimaveränderung),
- Erstellung von Nutzungskonzepten zur Reaktion auf Belastungssituationen.

Welche Maßnahme sinnvoll ist, hängt stark von den Rahmenbedingungen im jeweiligen Quartier ab.<sup>94</sup>

Für den Gesamtüberblick einer stadtklimatisch angepassten Bebauungsstruktur bietet die „Städtebauliche Klimafibel“ eine gute Synopse stadtplanerischer Maßnahmenempfehlungen. Dabei geht es um:

1. die Erhaltung und Gewinnung von Vegetationsflächen,
2. die Sicherung des lokalen Luftaustauschs,
3. Maßnahmen zur Luftreinhaltung (bzw. Emissionsverringerung) und
4. planungsbezogene Stadtklimauntersuchungen (z. B. Simulationen, Windkanaluntersuchungen, Messungen, Gutachten).

Um die o. g. Empfehlungen vollumfänglich erfüllen zu können, müssen bereits im Rahmen der Flächennutzungs- und Verkehrsplanung die stadtplanerischen Empfehlungen Berücksichtigung finden.<sup>95</sup>

### **Integration und Gestaltung der Freiräume auf Quartiersebene**

Die Raumordnung auf Quartiersebene hat das generelle Ziel, einen schonenden Umgang mit Grund und Boden zu gewährleisten. Als Konsequenz daraus werden neu geschaffene Quartiere in einer höheren Dichte geplant und mögliche Freiflächen in Bestandsquartieren nachverdichtet. Trotz einer möglichst hohen Dichte und der Reduzierung von Freiflächen sollen ökologische Funktionen und gestalterische Qualitäten bestehen bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Freiflächen und Außenanlagen als elementarer Bestandteil der Quartiersplanung verstanden werden. Idealerweise kann die Freiflächen-Quartiersplanung auf bestehende Grün-Elemente wie bspw. Parks, Gewässer, Flusssysteme, Gärten, Sport- und Spielanlagen oder Fuß- und Radwege zurückgreifen, um diese in die Freiflächen-Quartiersplanung zu integrieren.<sup>96</sup>

Für die Errichtung qualitativer und ökologischer Flächen in Quartieren lassen sich Grundsätze aufführen, die in Teilen jenen der Regionalplanung gleichen:

1. Erschließung und Bodenversiegelung geringhalten,
2. sorgsamer Umgang mit bestehenden Böden, Vermeidung von Bodenverdichtung,
3. Bodenversiegelung gering halten, um die Bodenfunktion und Neubildung von Grundwasser zu bewahren,
4. naturverträglicher Umgang mit Regenwasser,
5. Dachbegrünung und Fassadenbegrünung,

<sup>94</sup> Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg: <http://www.staedtebauliche-klimafibel.de/?p=62&p2=6>. (zuletzt abgerufen am 13.10.2018).

<sup>95</sup> Vgl. ebd.

<sup>96</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 131 ff.

6. umweltfreundliche Beleuchtung,
7. Spontanvegetation auf Brachflächen, Straßenbanketten oder anderen ungenutzten Flächen ermöglichen,
8. abgestimmtes Pflegekonzept öffentlicher Grünanlagen zur Förderung naturnaher Bereiche,
9. Förderung naturnaher Parks, Stadtwälder, Wald- und Gehölzräume,
10. intensive Straßenbegrünung mit gebietsheimischen Bäumen (Baumreihen, Alleen),
11. naturnahe Gestaltung und extensive Pflege von mindestens 50 % der öffentlichen Grünflächen,
12. Öffentlichkeitsarbeit für eine naturintegrierte Stadtentwicklung,
13. Patenschaften von Anwohnern und Schulen zur Pflege bestimmter Grünbereiche,
14. Förderung des Angebots für Naturerfahrung im urbanen Bereich.

Solche Grundsätze stellen einen möglichen Ansatz dar, um eine ökologische und naturnahe Quartiersentwicklung zu begünstigen. Damit jedoch die Konzeption und Intervention langfristig funktioniert, bedarf es einer aktiven Betreuung der Außenanlagen durch die jeweiligen Nutzer, die sich der Verantwortung stellen, oder einen Betreiber, der das angedachte Konzept lebt.<sup>97</sup>

### **Sonneneinstrahlung und Oberflächen**

Sonnenlicht ist für viele Menschen unverzichtbar. Bei übermäßiger Sonneneinstrahlung heizen sich urbane Bereiche jedoch auf, weswegen Maßnahmen zur Kühlung bzw. Beschattung ergriffen werden müssen.<sup>98</sup> Der Klimawandel und die ansteigenden globalen Hitzebelastungen führen dazu, dass eine nachhaltige Quartierskonzeption über temporäre Maßnahmen zur Hitzereduktion verfügen sollte, bspw. Sonnensegel, Dach- und Fassadenbegrünung oder Wasserelemente. Eine weitere Möglichkeit, den Wärmeeintrag in Gebäuden zu beeinflussen, ist die Verwendung spezifischer Materialien. Das Rückstrahlvermögen einer Oberfläche wird im sogenannten Albedo-Wert gemessen: je niedriger dieser Wert ist, desto mehr Solarstrahlung wird von der Fläche absorbiert, was zu einem erhöhten Wärmeeintrag führt.

---

<sup>97</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 131 ff.

<sup>98</sup> Vgl. Breuste J., Pauleit S., Haase D., Sauerwein M. (2016): Stadtökosysteme, Berlin/Heidelberg, S. 140.

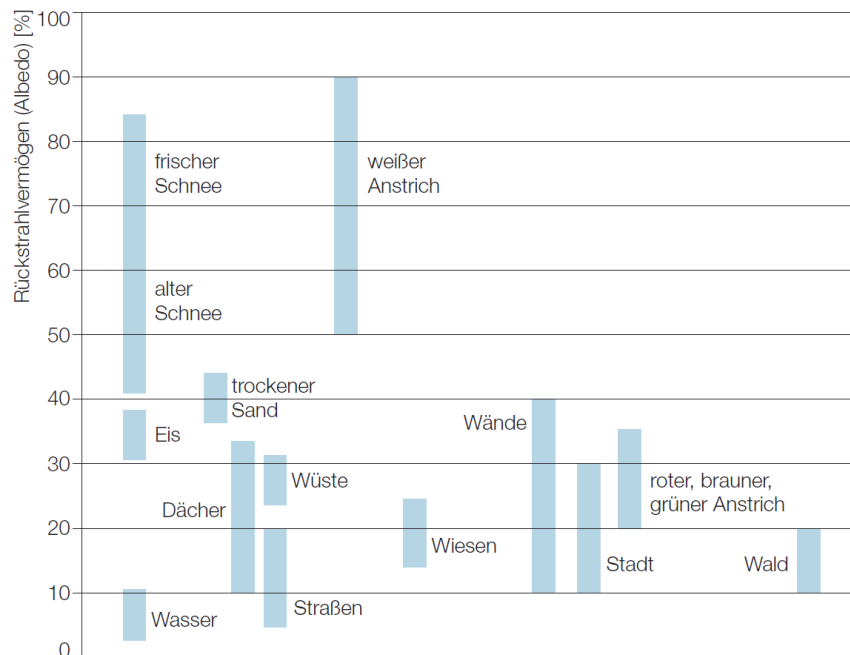


Abbildung 14: Rückstrahlvermögen verschiedener Oberflächen<sup>99</sup>

Anders als Schnee, Sand oder helle Farben haben Wasser, Dächer und Straßen die Eigenschaft, einen Großteil der Solarstrahlung zu absorbieren, was zur Erwärmung der Umgebung führt. Dies wird auch als „Heat-Island-Effekt“ bezeichnet.<sup>100</sup> Eine Besonderheit stellen Grün- und Pflanzflächen dar, da sie ein geringes Rückstrahlvermögen haben und die absorbierte Solarstrahlung nicht zum Eintrag führt, sondern für den Prozess der Photosynthese umgewandelt wird – damit tragen sie nicht zur Aufheizung der Umgebung bei. Grünflächen können nicht nur auf die horizontale Ebene beschränkt werden, sondern können auch vertikal auf der Fassade wachsend einen Beitrag für das Mikroklima im Quartier leisten. Für eine nachhaltige Quartiersplanung sollten Materialien somit nicht ausschließlich unter Berücksichtigung von Haltbarkeit, Optik oder Kosten ausgewählt werden, sondern auch unter Beachtung des Mikroklimas sowie der Auswirkungen auf das Quartier.<sup>101</sup>

### Wohlbefinden und thermischer Komfort

Neben tatsächlichen Auswirkungen auf das Mikroklima in einem Quartier sagt die Lufttemperatur allein noch nichts über den thermischen Komfort aus. Der thermische Komfort ist von vielen unterschiedlichen Faktoren wie der Sonneneinstrahlung, Windgeschwindigkeit, Luftfeuchte oder Wärmestrahlung abhängig, die maßgeblichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Nutzer haben können.<sup>102</sup> So kann Windstille einen gefühlten Lufttemperaturunterschied von 15° C für den menschlichen Wärmehaushalt bewirken. Ein etabliertes Energiebilanzmodell, um die thermischen Umgebungsbedingungen des

<sup>99</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 132.

<sup>100</sup> Vgl. Cottrell M. (2014): Guide to the LEED Green Associate V4 Exam, Hoboken, S. 90.

<sup>101</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 131 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Deilmann C., Lehmann I., Schumacher U., Behnisch M. (2017): Stadt im Spannungsfeld von Kompaktheit, Effizienz und Umweltqualität, Berlin/Heidelberg, S. 212.

Menschen zu erfassen, ist das „Klima-Michel-Modell“. Nach diesem wird die gefühlte Lufttemperatur maßgeblich von der Windgeschwindigkeit und der Luftfeuchtigkeit beeinflusst.

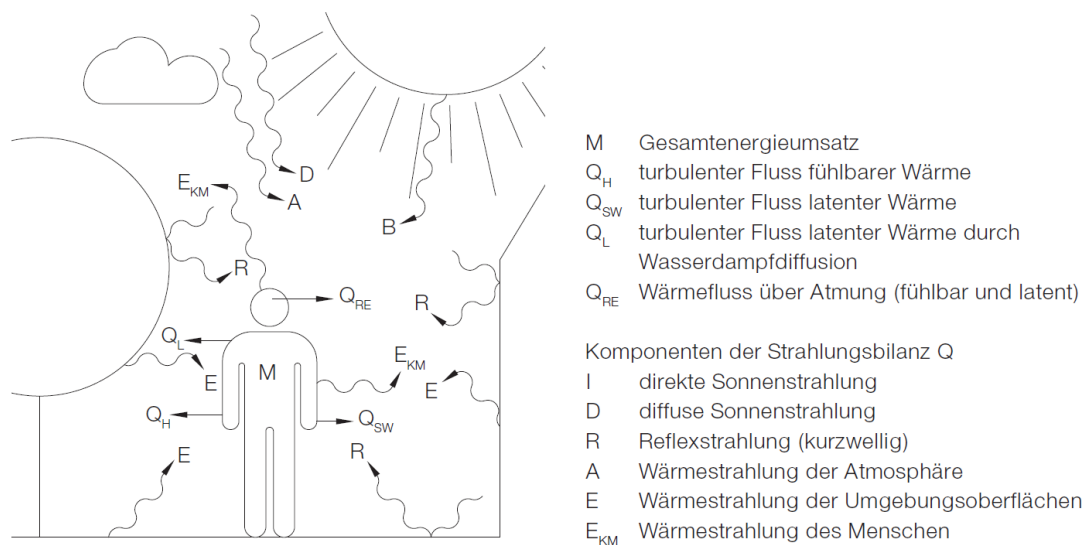


Abbildung 15: Thermische Einflussfaktoren gemäß dem „Klima-Michel-Modell“<sup>103</sup>

Für die nachhaltige Quartiersplanung bedeutet dies im Umkehrschluss, dass der thermische Komfort, gerade mit Blick auf den Klimawandel, ein Teil der Quartiersplanung werden muss, um das klimatische Wohlbefinden der Quartiersnutzer zu sichern. Möglichkeiten zur klimatischen Einflussnahme im Quartier sind:

- der Einsatz verschattender Elemente (z. B. Sonnensegel),
- die Errichtung enger Straßenzüge,
- die Nutzung und der Planungseinbezug von Windgeschwindigkeiten,
- die Veränderung der Luftfeuchte durch Solar-Sprühnebelanlagen oder
- die Förderung von Verdunstung durch extra angelegte Grün- und Wasserflächen.

Dies sind nur einige Beispiele, wie die gefühlte Temperatur in einem Quartier gesenkt werden kann.<sup>104</sup>

### Einfluss von Freiräumen auf das Mikroklima

Der Klimawandel nimmt maßgeblichen Einfluss auf Temperaturentwicklung und Niederschläge, was sich in der Folge auf Menschen und deren Lebensumfeld auswirkt. So beschreiben Brasseur, Jacob und Schuck-Zöller (2017) auf Basis vergangenheitsbezogener Daten, dass sommerliche Hitzeperioden häufiger und längere Regenfälle dafür seltener, aber stärker werden.<sup>105</sup> Mithilfe von Grün- und Freiräumen lässt sich das Mikroklima wesentlich beeinflussen, denn sie:

- senken sommerliche Spitzentemperaturen,

<sup>103</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 133 ff.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 132 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Brasseur G. P., Jacob D., Schuck-Zöller S. (2017): Klimawandel in Deutschland, Berlin/Heidelberg, S. 112.

- filtern die Luft und reduzieren dadurch die Luftverschmutzung,
- klären Regenwasser und geben dies gereinigt ins Grundwasser oder
- entlasten temporär Kanal- und Flusssysteme.

Was zunächst trivial klingt, stellt in der Praxis eine große Herausforderung dar. Bäume können z. B. Luftschadstoffe aufnehmen und an der Blattoberfläche deponieren. Bei geringer Belüftung kann dies jedoch dazu führen, dass die Schadstoffkonzentration im Fußgängerbereich steigt. Auch wenn Bäume im Quartier ein gutes Mittel sind, um Flächen oder Gebäude zu verschatten und den Wärmeeintrag zu reduzieren, so dürfen diese nicht so platziert sein, dass sie den Luftaustausch verhindern. Eine gute Alternative zur Verschattung von Fassaden durch Pflanzen stellt die Dach- und Fassadenbegrünung dar, denn im Sommer ist diese belaubt und hält die Fassaden kühl, wohingegen sie im Winter ihr Laub abwirft und solare Einträge zulässt.<sup>106</sup>

Zur klimatischen Einflussnahme auf Quartiersebene lassen sich abschließend folgende Grundsätze festhalten:

1. möglichst hoher Einsatz von Dach- und Wandbegrünungen,
2. hohe Integration des Regenwassermanagements in Grün- und Freiflächen,
3. untersuchte und simulierte Anordnung von Bäumen und Pflanzen, um nachteilige Effekte (bspw. mangelnde Durchlüftung) zu vermeiden,
4. möglichst hohe Anteile an Grünvolumen in Parks und Fußgängerbereichen sowie
5. Konzeption von „Klimainseln“ zur Schaffung öffentlicher Erholungsflächen.

Die hohen Anforderungen an Grün- und Freiflächen führen dazu, dass Flächen zunehmend multifunktionaler genutzt werden müssen. Mögliche Ansätze sind die anfänglich nur in Metropolen wie New York angewendeten Konzepte „Urban Beach“ (die Nutzung von Uferbereichen und Flachwasserzonen der Naherholung) sowie „Urban Farming“ (die Errichtung und Bewirtschaftung von Kleingärten).<sup>107</sup>

#### **2.4.2 Boden- und Wasserschutz**

Die Bedeutung, die Schutzwürdigkeit sowie der nachhaltige Erhalt der Boden- und Wassersysteme werden durch das Wasserhaushaltsgesetz (WHG) sowie das Bundes-Bodenschutzgesetz (BBodSchG) festgelegt. So besteht das Ziel des WHG in einer nachhaltigen Gewässerbewirtschaftung<sup>108</sup>, während sich das BBodSchG der Gefahrenabwehr und der Umweltvorsorge verschrieben hat.<sup>109</sup>

Die Verfügbarkeit von Wasser und qualitativem Boden sind grundlegend für Flächen, damit diese von Menschen besiedelt und bewirtschaftet werden können. Gewässer sind die Grundlage für menschliches Trinkwasser, industrielles Brauchwasser oder landwirtschaftliche Bewässerung. Überdies werden die Gewässer vielfältig genutzt, z. B. durch die Fischerei, den Warentransport oder Erholungssuchende. Sie dienen darüber zudem der

<sup>106</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 133 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Biedermann A., Ripperger A.-L. (2017): Urban Gardening und Stadtentwicklung, Wiesbaden.

<sup>108</sup> Vgl. Fritsch P. et al. (2014): Taschenbuch der Wasserversorgung, 16. Auflage, Wiesbaden, S. 213.

<sup>109</sup> Vgl. Kober D. (2014): Konsistente Schutzgutbehandlung in Zulassungsverfahren, Kassel, S. 25.

Biodiversität und leisten einen bedeutungsvollen Anteil zum Abbau von Schadstoffen durch ihre biologische Selbstreinigungsfunktion. Die Besonderheit der Ressource „Wasser“ ist, dass sie sich in einem dauernden Kreislauf befindet und global nicht verbraucht wird. Das landschaftliche Erscheinungsbild von Böden ist das Resultat des natürlichen Wasserkreislaufes, der von der Sonneneinstrahlung angetrieben wird. Das fließende Wasser formt gemeinsam mit Erosionen die topografische Bodenausprägung und nimmt zugleich Einfluss auf die Güte des Gewässers.

Böden bieten Lebensraum und die Grundlage für Flora und Fauna, Landwirtschaft, diverse Ressourcen oder dienen auch als Baugrund der urbanen Entwicklung – die Förderung eines biologisch aktiven Bodens gehört daher zu den wesentlichen Zielen der ökologischen Landwirtschaft.<sup>110</sup> Unversiegelte und offenporige Böden wirken dabei wie ein Schwamm, saugen Niederschlagswasser auf und reduzieren dadurch etwaige Hochwasserereignisse. Im Wasser gelöste Schad- und Nährstoffe werden an Bodenpartikel abgegeben und durch Stoffumwandlungsprozesse entfernt. Durch diesen Versickerungsprozess wird aus Niederschlagswasser reines Grundwasser, das sich zur Trinkwassergewinnung eignet. Durch die zunehmende Urbanität sowie die technischen Möglichkeiten werden die natürlichen Boden- und Wassersystemverhältnisse vom Menschen gesteuert und verändert, um den menschlichen Nutzungsdruck zu bedienen. Mit steigender Nachfrage nach den Ressourcen Boden und Wasser steigt auch der ökonomische Wert von Grund und Boden.<sup>111</sup>

Das wirtschaftliche Wachstum sowie die globalen urbanen Veränderungen der letzten 150 Jahre führten zu einer Überformung der Gewässer- und Bodensysteme – Jürging und Patt (2005) ergänzen in diesem Kontext, dass die Überformung insbesondere das Tiefland Mitteleuropas betrifft.<sup>112</sup> Die in der Landwirtschaft zum Einsatz kommenden Großmaschinen verdichten den Boden zunehmend und gefährden damit die natürliche Bodenfunktion. Die voranschreitende Urbanisierung sorgt für eine stetige Versiegelung neuer Flächen, um die Böden als Baugrund, für Verkehrszwecke, für die Kanalisation sowie zur Deponierung von Abfällen nutzen zu können. Vorab beschriebene Eingriffe bedeuten eine Veränderung der natürlichen Flächenfunktionen und Flächeneigenschaften. Im Stadtbereich werden häufig die Bodenverhältnisse verändert, indem der ursprüngliche Boden abgetragen und gegen einen ortsfremden, industriell hergestellten Bodenbelag ausgetauscht oder durch diesen überdeckt wird.

Zur Sicherung der Ressource Wasser wurden die Prinzipien einer nachhaltigen Wassernutzung auf europäischer Ebene bereits in der Wasserrahmenrichtlinie (WRRL) fixiert.<sup>113</sup> Zielsetzung der WRRL war es, die Funktionsfähigkeit der Oberflächengewässer bis zum Jahr 2015 in einen guten Zustand zu bringen, um die Nutzbarkeit des Grund-

---

<sup>110</sup> Vgl. Wachendorf M., Bürkert A., Graß R. (2018): Ökologische Landwirtschaft, Stuttgart, S. 70.

<sup>111</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 62 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Jürging P., Patt H. (2005): Fließgewässer- und Auenentwicklung, Berlin und andere, S. 219.

<sup>113</sup> Vgl. Appel I. (2005): Staatliche Zukunfts- und Entwicklungsvorsorge, Tübingen, S. 454.



wassers zu erhalten. Auf Bundesebene wurde mit Inkrafttreten des Wasserhaushaltsgesetzes (WHG) eine deutschlandweite auf die WRRL abgestimmte Rechtsgrundlage geschaffen.<sup>114</sup>

Im regionalen Zusammenhang und auf städtischer Ebene stellt die Urbanisierung einen massiven Eingriff in den Naturhaushalt dar, weshalb der Gesetzgeber einen sparsamen und schonenden Umgang mit Grund und Boden gemäß § 1 Abs. 6 BauGB fordert. Nicht selten werden der Ausdehnung von Städten wertvolle Agrarflächen mit ebenso wichtigen Umweltfunktionen geopfert.<sup>115</sup> Potenzielle Instrumente hierfür sind die Einführung eines Flächenressourcenmanagements sowie Bodenschutzkonzepte, die in einem Außenflächenkataster integriert werden, um Neubauflächen, Baulücken, Brachflächen sowie weitere Nachverdichtungspotenziale zu illustrieren bzw. zu verwalten. Darüber hinaus sollte das Außenflächenkataster über Informationen zum Flächen-Versiegelungsgrad und Altlasten verfügen, um aufzuzeigen, wo Boden-Entsiegelungsmaßnahmen erforderlich sind bzw. weitere Versiegelungen vermieden werden sollten oder wo altlastenverdächtige Flächen saniert werden müssen. Kommunale Maßnahmen, um die Flächenversiegelung einzudämmen oder gar eine Entsiegelung zu fördern, sind:

- Festsetzungen im Bebauungsplan,
- Finanzielle Anreize zur Entsiegelung privater Flächen,
- Entsiegelungsmaßnahmen für stadteigene Grundstücke und Verkehrsflächen,
- Erhöhung der Regenwassergebühren.<sup>116</sup>

### **Integriertes Wasserressourcenmanagement**

Urbane Gebiete haben durch hohe Flächenversiegelungen einen spezifischen Wasserhaushalt. Niederschläge werden über Kanäle in das nächstgelegene urbane Gewässer eingeleitet und abgeführt. Dies führt zu sinkenden Grundwasserständen, geringeren Niedrigwasserabflüssen und damit zur zeitweisen Austrocknung. Andererseits gibt es punktuelle Überflutungen und Hochwasser bei Starkregen. Das sogenannte „Integrierte Wasserressourcenmanagement“ (IWRM) bietet hier Lösungsansätze, um mit den Auswirkungen des Klimawandels umgehen zu können. Ziele sind u. a., qualitatives Grund- und Niederschlagswasser zu erhalten, Niederschlagswasser langsamer versickern zu lassen und besser aufzubereiten oder auch Freiräume zu schaffen, die bei extremen Regenereignissen Niederschlagswasser speichern.

Wie schon im Tätigkeitsfeld „Freiräume und Stadtklima“ angerissen, können Wassermanagement, Freiräume und Außenanlagen nur miteinander in Einklang gebracht werden, wenn diese interdisziplinär entwickelt werden – gemeinsam bieten diese Komponenten nämlich große Potenziale für die ökologische, ökonomische und soziokulturelle Dimension der Nachhaltigkeit.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 137 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Taubenböck H., Wurm M., Esch T., Dech S. (2015): Globale Urbanisierung, Berlin/Heidelberg, S. 17.

<sup>116</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 137 ff.

<sup>117</sup> Vgl. ebd.

## **Integriertes Quartiers-Regenwassermanagement**

Die traditionelle Gestaltung öffentlicher Freiräume hatte den Fokus darauf gerichtet, trockene, begehbare und jederzeit nutzbare Oberflächen bereitzustellen. Seit einigen Jahren zeigt sich hier eine Trendwende, die den Schwerpunkt auf eine naturnahe Regenwasserbewirtschaftung legt. Sievers versteht hierunter die Verzögerung, Verringerung oder Vermeidung von Niederschlagswasserabflüssen, was vielfältige Möglichkeiten zur Förderung und Erhaltung des natürlichen Wasserhaushaltes bereitstellt.<sup>118</sup>

Das Konzept basiert im Wesentlichen auf vier Prinzipien, wodurch Hochwasser, hydraulische Belastungen von Fließgewässern oder Grundwasserabsenkungen vermieden werden sollen. Durch

- Auffangen,
- Verdunstung,
- Nutzung und
- Drosselung

soll die Abflussmenge von Regenwasser reduziert sowie Trinkwasser eingespart werden.<sup>119</sup>

Die Gefahr von Hochwasser wird in der Zukunft weiter zunehmen. So geht das Umweltbundesamt bspw. davon aus, dass der Klimawandel sich auf die Auftrittswahrscheinlichkeit von Hochwasserereignissen auswirkt.<sup>120</sup> Früher wurden vermeintliche Risikogebiete gemieden, um Überflutungen und Hochwasser zu entgehen. Gegenwärtig stellt sich die Lage anders dar, denn der Siedlungsdruck und eine Attraktivität für Wohnlagen am Wasser sind so hoch, dass tief liegende Gebiete und Flussauen als Siedlungsflächen ausgewiesen und genutzt werden. Durch Wegeführungen auf unterschiedlichen Niveaus, den Umständen angepasste Möblierung sowie ausgewählte Pflanzenarten können mannigfaltige Konzepte entwickelt werden, um Flächen multifunktional zu „bespielen“. <sup>121</sup>

## **Integriertes Abwassermanagement und dezentrale Abwasserbewirtschaftung**

Das in den Industrienationen entwickelte System zur Wasserver- und -entsorgung wurde „für und in“ wasserreichen Gegenden entwickelt. Die zunehmende weltweite Wasserknappheit führt jedoch dazu, dass Maßnahmen zur Reduktion des Wasserverbrauchs in den Fokus rücken und nach Alternativen zur Ablösung der altbewährten und etablierten Systeme gesucht wird. Mit dem Einsatz neuer Technologien soll der Wandel der aktuell zentral organisierten Abwasserwirtschaft hin zu einer dezentralen Abwasserentsorgung und -aufbereitung gelingen. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

---

<sup>118</sup> Vgl. Sievers M. (1999): Maßnahmen zum naturnahen Umgang mit Niederschlagswasser, in: Beudt J. (Hrsg.): Präventiver Grundwasser- und Bodenschutz, Berlin/Heidelberg, S. 109–126, S. 109.

<sup>119</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 139 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Umweltbundesamt (2011): Hochwasser, Bonn, S. 6.

<sup>121</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 140 ff.

verfolgt bspw. den Ansatz, dass Fäkalien nicht mit Trinkwasser weggespült werden, sondern der „Rohstoff Fäkalie“ als Dünger oder Biogas der Landwirtschaft zugeführt wird.<sup>122</sup> Vor diesem Hintergrund sind Komposttoiletten, Pflanzenkläranlagen, Abwasserteiche und Biogasanlagen Systemansätze, die für eine dezentrale Abwasserwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnen.<sup>123</sup>

Das Tätigkeitsfeld einer nachhaltigen Quartiersplanung äußert sich also darin, den Flächenverbrauch zu reduzieren, die Städte kompakter zu entwickeln und den Wasserhaushalt so zu organisieren, dass dieser einem natürlichen System nahekommt.

### 2.4.3 Stoff- und Ressourcenströme

Die Stoffströme des urbanen Raums, also die direkte und indirekte Bewegung von Materialien, sind sehr komplex, was der hohen Anzahl sowie Frequenz an Aktivitäten geschuldet ist. Daher bedarf es umfangreicher und gründlicher Analysen, um die negativen Auswirkungen zu minimieren und die Stoff- und Ressourcenströme zu optimieren. So fördern die sogenannten Digitalisierungs- und Smart-City-Debatten bspw. die Fokussierung auf diese Stoff- und Ressourcenströme im urbanen Raum, was einerseits Reformbedarfe aufdeckt und andererseits kritische Auseinandersetzungen mit technischen Infrastrukturen erfordert.<sup>124</sup> Als direkte Stoffflüsse werden bspw. Lebensmitteleinkäufe oder Warentransporte bezeichnet. Indirekte Stoffbewegungen sind z. B. die Lieferungen von Kohle für die Stromproduktion.<sup>125</sup> Das Abfallaufkommen in der folgenden Grafik soll exemplarisch aufzeigen, welche Gewichtung der Stoffströme in den Quartieren zu erwarten ist.

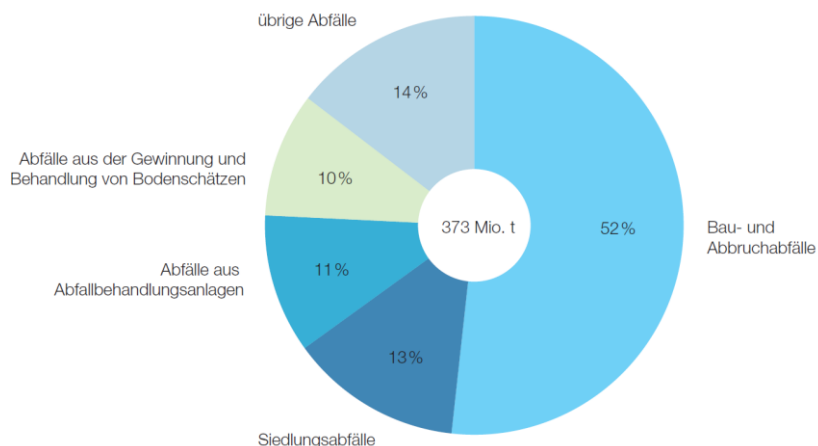


Abbildung 16: Abfallaufkommen in Deutschland 2010<sup>126</sup>

Die Vielzahl an regionalen Unterschieden, Faktoren und Aspekten, die einen Einfluss auf den Materialfluss hat, erschwert die Definition von Optimierungszielen, weswegen Zieldefinitionen von Stoff- und Ressourcenströmen lokal angepasst werden müssen. Gerade

<sup>122</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit: <https://www.giz.de/projektdateien/projects.action?pn=201020072> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).

<sup>123</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 144 f.

<sup>124</sup> Vgl. Matern A. (2016): Urbane Infrastrukturlandschaften in Transformation, Bielefeld, S. 22.

<sup>125</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 65 ff.

<sup>126</sup> Vgl. ebd.

für eine nachhaltige Quartiersentwicklung ist es deshalb wichtig, zu untersuchen, welche Stoffströme vom Quartier benötigt oder verursacht werden. Die vom Menschen erzeugten Stoffströme können dabei im Quartier selbst sowie auch mit dem Stadtumfeld ausgetauscht werden.<sup>127</sup> Mithilfe einer Stoffstromanalyse (MFA) und Ökobilanzen wird eine nachhaltige Quartiersentwicklung in diesem Bereich begünstigt. Die Anwendung muss jedoch unter Berücksichtigung von ökonomischen und soziokulturellen Aspekten erfolgen, um eine Gesamtsystemverbesserung zu erzielen.<sup>128</sup>

Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) forscht im Rahmen eines Forschungsprojektes an steuerbaren urbanen Stoffströmen. Im Fokus stehen die Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Steuerung von städtischen und stadtreionalen Stoffströmen mithilfe von Instrumenten der Stadtplanung.<sup>129</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt in diesem Zusammenhang die verschiedenen Stoffströme auf, die in einer Stadt auftreten.

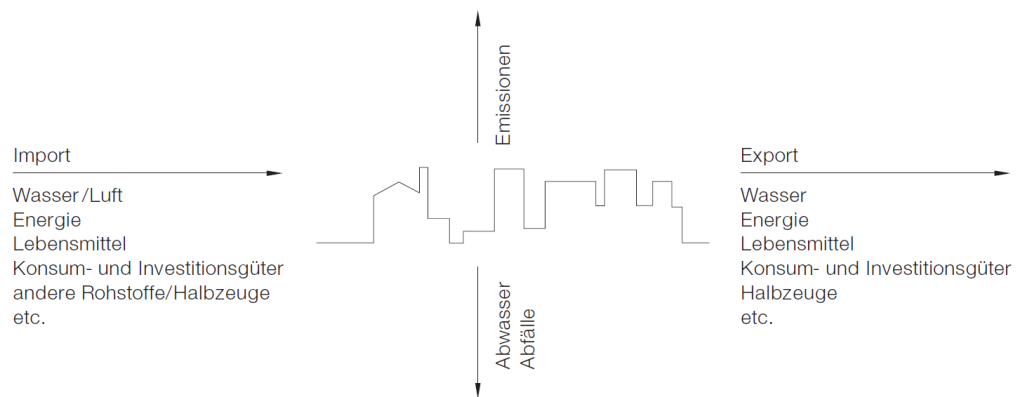


Abbildung 17: Schaubild für Stoffströme in der Stadt<sup>130</sup>

Idealerweise verfügt jeder Stoffstrom über einen geschlossenen Kreislauf, der aus technischen und natürlichen Prozesszyklen besteht, was aktuell noch kaum anzutreffen ist. Stoffströme sollten generell möglichst vermieden und reduziert werden oder steuerbar sein. Mithilfe einer MFA können die Mengen und Wege der Stoff-, Material- und Energieflüsse eines Systems eruiert werden, ohne die Umweltauswirkungen aus der Vor-Produktionskette (Transport, Rohstoffgewinnung, Werkstoffbereitstellung etc.) zu berücksichtigen. Der Deutsche Bundestag definiert die Stoffstromanalyse daher als systematische Bestandsaufnahme der Wege von Materialien in einem Natur- oder Wirtschaftskreislauf – Stoffstromanalysen beziehen sich auf das Prinzip der physikalischen Bilanzierung.<sup>131</sup>

<sup>127</sup> Vgl. Juraschek M., Vossen B., Hoffschroer H., Reicher C., Herrmann C. (2018): Urbane Produktion, in: Redlich T., Moritz M., Wulfsberg J. P. (Hrsg.): Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung, Wiesbaden, S. 195–208, S. 197.

<sup>128</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 65 f.

<sup>129</sup> Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik: <https://difu.de/projekte/2017/steuerbare-urbane-stoffstroeme-moeglichkeiten-und-grenzen.html> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).

<sup>130</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 145.

<sup>131</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (1994): Bericht der Enquete-Kommission des 12. Deutschen Bundestages, Bonn, S. 547.

Im Bereich der Quartiersentwicklung gehören zur Steuerbarkeit bzw. Reduzierung die Materialeinsätze bei der Gebäudeerstellung und der Energieversorgung sowie auch weitere Ver- und Entsorgungsstoffströme. Eine Grundvoraussetzung dafür, Stoffströme steuern zu können, ist, dass der gesamte Stofflebenszyklus bekannt bzw. transparent sein muss. Mögliche Ansätze hierfür bietet die Materialflussanalyse oder weiterführend die Ökobilanzanalyse, die für notwendige Transparenz sorgen kann. Stoffströme sind von verschiedenen Standpunkten zu betrachten, denn einerseits geht es um deren Reduzierung und andererseits um die Verringerung der Emissionen, die durch den Rohstoffeinsatz verursacht werden. Dies kann bedeuten, dass der Einsatz eines seltenen Rohstoffes gegenüber einem Massengut vorzuziehen ist, wenn dadurch die Umwelt geschont wird – je nach Sachverhalt und Projekt ist hier situationsbedingt abzuwägen.<sup>132</sup>

Die Schonung von Ressourcen zählt zu den wesentlichen Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Sie lässt sich auf regionaler Ebene insbesondere durch die Optimierung von Stoffströmen realisieren.<sup>133</sup>

Die Optimierung von Stoffströmen auf regionaler Ebene definiert sich überwiegend über die nötige Transportweglänge, um Primär- (Steinbrüche und Kiesgruben etc.) und Sekundärrohstoffe zum Einsatz- und Verwendungsort zu transportieren. So gewinnen die verschiedenen Baustoff-Recyclingverfahren auf der Gebäude- und Quartiersebene zunehmend an Bedeutung, was auch die Nachhaltigkeitsbewertung der jeweiligen Erzeugnisse steigern soll. Die regionale Ebene bietet umfangreiche Steuerungs- und Einsparpotenziale, die insbesondere im Energieversorgungssektor unausgeschöpft sind.<sup>134</sup>

### **Exergetische Bewertung von Quartieren**

Die Beheizung und Kühlung von Gebäuden passiert heute vorwiegend unter Verwendung fossiler Quellen. Damit die Nachhaltigkeitsziele der Bundesregierung erreicht werden, muss der Gesamtenergieverbrauch drastisch gesenkt und zugleich der Einsatz erneuerbarer Energiequellen gesteigert werden. Gamst (2019) führt in diesem Kontext an, dass Gebäude auch ohne den Einsatz fossiler Brennstoffe beheizt und gekühlt werden können, bspw. über innovative Wärmepumpen und den Einsatz von Kältemitteln.<sup>135</sup>

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, gibt die Energieeinsparverordnung (EnEV) Vorgaben und fördert die ganzheitliche Betrachtungsweise von Energieeinsparungen und effizienter Anlagentechnik. Mit der Aussicht darauf, dass im Neubausektor zukünftig nur noch Niedrigstenergiegebäude errichtet werden dürfen, wird perspektivisch das Ziel forciert, die während der Nutzung entstehenden energetischen Stoffströme eines Gebäudes zu reduzieren. Dies betrifft insbesondere die Anlagentechnik zur Beheizung von Gebäuden und die damit zusammenhängende Reduzierung von Wärmeverlusten.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 144 f.

<sup>133</sup> Vgl. Malinsky A. H. (1999): Regionales Systemmanagement, in: Seidel, E. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Berlin/Heidelberg, S. 193–204, S. 200.

<sup>134</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 144 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Gamst G. (2019): Die Energiewende beginnt im Gebäude, in: Hildebrandt A., Landhäußer W. (Hrsg.): CSR und Energiewirtschaft, 2. Auflage, Berlin, S. 119–132, S. 121 ff.

<sup>136</sup> Vgl. Hegner H.-D., Vogler I. (2002): Energieeinsparverordnung EnEV, Berlin, S. 30.

Gegenwärtig ist ein Großteil der benötigten Energie in Gebäuden den niedrig exergetischen Wärmequellen zuzuschreiben. Die benötigte Energie wird vordergründig zum Heizen und Kühlen benötigt. Ein Großteil der Energie wird aus hoch exergetischen Brennstoffen wie z. B. Gas, Holz oder Öl generiert, was aus exergetischer Sicht eine Potenzialverschwendung darstellt. Abhilfe ermöglichen hier Exergie-Konzepte, die den Fokus auf den exergetischen Ausgleich von Wärmeangebot und Wärmebedarf legen. So kann bspw. die Abwärme aus Industrieprozessen einen großen Anteil des niedrig exergetischen Wärmebedarfs eines Wohnquartiers abdecken. Besonders hervorzuheben ist ein Fernwärmearücklauf, der in Kombination mit einem Abwärmesystem hohe Energiepotenziale mit sich bringt, um bspw. ein Niedrigenergie-Neubauquartier mitzuversorgen. Der Einsatz von Kraft-Wärme-Kopplungen (KWK) bietet ebenfalls große Potenziale, denn eingesetzt als Nah- oder Fernwärmesystem kann mit einer KWK-Einrichtung neben hoch exergetischem Strom niedrig exergetische Wärme produziert werden. Auch der Einsatz regenerativer Umweltenergien wie solare oder geothermale Wärme bietet in Kombination mit einer entsprechenden Anlagentechnik und Speichermedien Möglichkeiten, niedrig exergetische Bedarfe abzudecken.<sup>137</sup>

### **Abfallwirtschaft**

Die Abfalltrennung ist eine essenzielle Bedingung, um die Gesundheit und das Wohnumfeld der Bevölkerung zu sichern. Mit dem zunehmenden Abfallaufkommen der letzten 70 Jahre hat sich auch das Verständnis für Abfälle und für die Knappheit natürlicher Ressourcen verändert.

Die Ziele der Abfallwirtschaft sind deshalb gemeinwohlorientiert. Sie bestehen im Wesentlichen in der Reduzierung der Umweltbelastung, der Schonung von knappen Ressourcen sowie knappen Deponieraumes.<sup>138</sup> Anfänglich stand die Abfallbeseitigung im Vordergrund, doch mit der Zeit rückten Themen wie Kreislaufwirtschaft oder hierarchische Abfallentsorgung (Vermeidung, Verwertung, Behandlung und Ablagerung) in den Mittelpunkt der Abfallwirtschaft. Kerngedanke der Abfallwirtschaft ist, das Abfallaufkommen so gering wie möglich zu halten. Sofern eine Vermeidung nicht möglich ist, kommt dem Recycling – der Verwertung und damit Reduktion von Stoffströmen – eine tragende Rolle zu. Hierzu gibt es verschiedenste Ansätze, die im Wesentlichen darauf abzielen, Abfälle sortenrein und entsprechend ihrer Materialität zu ordnen.<sup>139</sup>

### **Kreislaufführung von Stoffflüssen**

Die Kreislaufführung von Stoffflüssen ist auch auf Quartiersebene von besonderer Bedeutung, wie im Folgenden exemplarisch aufgezeigt wird. Der Stofffluss „Energie“ lässt sich dezentral mittels BHKW oder Photovoltaik organisieren. Damit dies effizient funktioniert, müssen lokale Verbraucher über eine Verbrauchersteuerung zu- und abgeschaltet werden, damit Energiebedarf und Energieverbrauch aufeinander abgestimmt sind. Sofern eine direkte Nutzung des Stroms vor Ort nicht möglich ist, kann der produzierte Strom

---

<sup>137</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 144 ff.

<sup>138</sup> Vgl. König K. (1993): Abfallwirtschaft, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 2 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 144 ff.

eingespeist und in anderen Stadtteilen und Quartieren aufgebraucht werden. Neben Strom produziert ein BHKW auch Wärme<sup>140</sup>, die in ein Nahwärmenetz gespeist und zur lokalen Beheizung des Quartiers eingesetzt werden kann. Ähnliche Synergien bietet auch das Wassermanagement, das, wie bereits im Abschnitt „Wasser und Boden“ beschrieben, die Möglichkeit verschafft, den Wasserverbrauch zu reduzieren und Stoffflüsse im Quartier zu optimieren. Im Bereich der Lebensmittelproduktion bietet die lokale Produktion auf Quartiersebene (Urban Farming) Möglichkeiten, Stoffflüsse zu optimieren, da lange Transportwege entfallen.<sup>141</sup>

### **Reduzierung von Stoffströmen und Materialien**

Eine ökologische Zielsetzung nachhaltiger Gebäude ist die Reduzierung von Stoffströmen und ein geringerer Verbrauch von natürlichen Ressourcen wie Boden, Wasser, Rohstoffen und fossilen Brennstoffen.<sup>142</sup> Um den Ressourcenaufwand in Außenräumen zu senken, gibt es verschiedenste Ansätze, die im Weiteren aufgeführt werden.

1. Reduzierung des Gesamtprimärenergiebedarfs durch:
  - a. den Einsatz intelligenter Außenraumbelichtung
  - b. den Einsatz nutzungsorientierter und tageslichtabhängiger Lichtsteuerung
2. Reduzierung des Trinkwasserverbrauchs und Abwasseraufkommen mittels:
  - a. hoher Anteile versickerungsfähiger Flächen
  - b. Niederschlagsnutzung oder aufbereitetem Grauwasser
  - c. Errichtung von Mulden, Rigolen oder Zisternen
3. Reduzierung von Stoffströmen durch:
  - a. Nutzung oberirdischer und unterirdischer Naturgüter, um den Ex- und Import von Stoffflüssen zu reduzieren
  - b. Reduzierung des Flächenaufkommens
  - c. Abfallvermeidung vor Abtransport, Recycling und Deponierung
  - d. Vermeidung städtebaulicher Barrieren zur Optimierung der Verkehrsinfrastruktur (Stadt der kurzen Wege)
  - e. Reduktion befestigter Flächen (bspw. Parkflächen)
  - f. aktiven Bodenschutz (Meidung von Bodeneinträgen und Reduktion der Versiegelung)
  - g. den Einsatz von Biodiversitätskonzepten (Erhaltung vorhandener Vegetation)
  - h. dezentrales Regen- und Abwassermanagement sowie Nutzung lokaler Wasserquellen

---

<sup>140</sup> Vgl. Spruth J. (2016): Strom und Wärme – Wege zum energieautarken Haus, Düsseldorf, S. 61 f.

<sup>141</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 147 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Kohler N., Hasler U., Paschen H. (1999): Stoffströme und Kosten in den Bereichen Bauen und Wohnen, Berlin/Heidelberg, S. 236.

Dies sind nur einige der möglichen Maßnahmen.<sup>143</sup>

Stoffströme werden wesentlich durch den Einsatz von Materialien beeinflusst. Um den Umfang der Stoffströme und die Umweltauswirkungen so gering wie möglich zu halten, sollten Eingriffe ins Ökosystem minimiert oder zumindest auf regionale Materialien zurückgegriffen werden. So kann bspw. auf Naturstein- oder Holzprodukte anderer Länder verzichtet werden, womit lange Transportwege und die Stofflagerung entfallen.<sup>144</sup>

Auch die regelmäßige Wartung einfacher Teile kann Einfluss auf den Stoffstrom nehmen, denn die Ausnutzung der maximalen Lebensdauer führt zu geringeren Lebenszykluskosten und reduziert die Umweltauswirkungen einer Immobilie.<sup>145</sup> Damit dies gelingt, sollten bereits in der Planung der Rückbau und die Demontage einer Anlage Berücksichtigung finden. Ferner sollte die Materialauswahl unter Beachtung der Wiederverwendungs- und Recyclingmöglichkeiten erfolgen. Am Beispiel ungebundener Bodenbeläge in Außenanlagen wird deutlich, dass z. B. Pflastersteine und Verlegeplatten durch Aus- und Einbau direkt wiederverwendet werden können. Wird zur Wiederverwendung eines Materials ein Aufbereitungsprozess erforderlich, so wird von einer indirekten Wiederverwendung gesprochen. Dies ist z. B. bei Beton oder Ziegeln der Fall, die erst durch einen Recycling-, Upcycling- oder Downcycling-Prozess wiederverwendbar als Kies oder Schotter einsetzbar sind.<sup>146</sup> Damit vorgenannte Verfahren auf der Baustelle Anwendung finden können, legen Klöckner und Heuser (2018) dar, dass die Rückbaustoffe bereits auf der Baustelle sortenrein zu trennen sind.<sup>147</sup>

Voraussetzung für die Betrachtung von Stoffströmen und die Effizienz von Ressourcen ist, dass ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird, der nicht nur eine einseitige nachhaltige Optimierung, sondern einen Verbesserungsansatz des Gesamtsystems herbeiführt. Um dies zu erzielen, sollte Ressourceneffizienz Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie sein, die unter Berücksichtigung vieler Einzelfaktoren ganzheitlich betrachtet und bewertet wird. Perspektivisch wird der Analyse von Stoffströmen mehr Bedeutung zukommen, um die vorhandenen Optimierungspotenziale auszuschöpfen. Mit zunehmender Kostensteigerung und sinkender Verfügbarkeit von Ressourcen werden Maßnahmen und Technologien weiter an Bedeutung gewinnen, die den Materialeinsatz reduzieren bzw. die Rückgewinnung aus Produkten ermöglichen.<sup>148</sup> Dies bestätigt auch Faulstich (2020) und beschreibt, dass jede Tonne recyceltes Material einen Beitrag zum Klimaschutz leistet.<sup>149</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 147 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 147 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Henckel D., von Kuczowski K., Lau P., Pahl-Weber E., Stellmacher F. (2010): Planen, Bauen, Umwelt – Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 306 f.

<sup>146</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 148 ff.

<sup>147</sup> Vgl. Faulstich M., Kurth P., Oexle A. (2018): Praxishandbuch der Kreislauf- und Rohstoffwirtschaft, Wiesbaden, S. 487.

<sup>148</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 148 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Faulstich M. (2020): Circular Economy – Herausforderungen und Perspektiven, in: Nachhaltige Industrie, No. 1 | 2020, S. 10.



## 2.4.4 Mobilität und Verkehr

Mobilität ist für viele Menschen zu einem Grundbedürfnis geworden, obwohl dies unter Experten kontrovers diskutiert wird.<sup>150</sup> Sie sollte dennoch bei einer nachhaltigen Quartiersentwicklung Berücksichtigung finden. „Verkehr“ steht in diesem Zusammenhang für den eigentlichen Transport von Waren und Menschen, wohingegen „Mobilität“ für das Bedürfnis nach Bewegung steht. Um 1950 wurde das Straßenbild vorwiegend von Fahrrädern, Bussen und Straßenbahnen dominiert, was sich mit der steigenden Wohlstandsentwicklung in der Phase des Wirtschaftswunders änderte. Ein Großteil der Bevölkerung war nun in der Lage, ein Auto zu erwerben, womit sich das Stadtbild veränderte, da Städte nun autogerecht gebaut bzw. umgebaut wurden. Begebenheiten wie die Ölkrisen in den 1970er-Jahren, Erkenntnisse zum Klimawandel, das steigende Umweltbewusstsein, die Endlichkeit fossiler Ressourcen und der steigende Urbanisierungsprozess machen deutlich, dass eine neue Ära unabkömmlich ist – nämlich die Kultur der urbanen Mobilität.<sup>151</sup> Proff und Fojcik (2018) führen in diesem Zusammenhang neue Mobilitätskonzepte wie bspw. Ridesharing, Carsharing und dynamische Shuttle-Services an, die bei der Bevölkerung zunehmend auf Akzeptanz stoßen.<sup>152</sup>

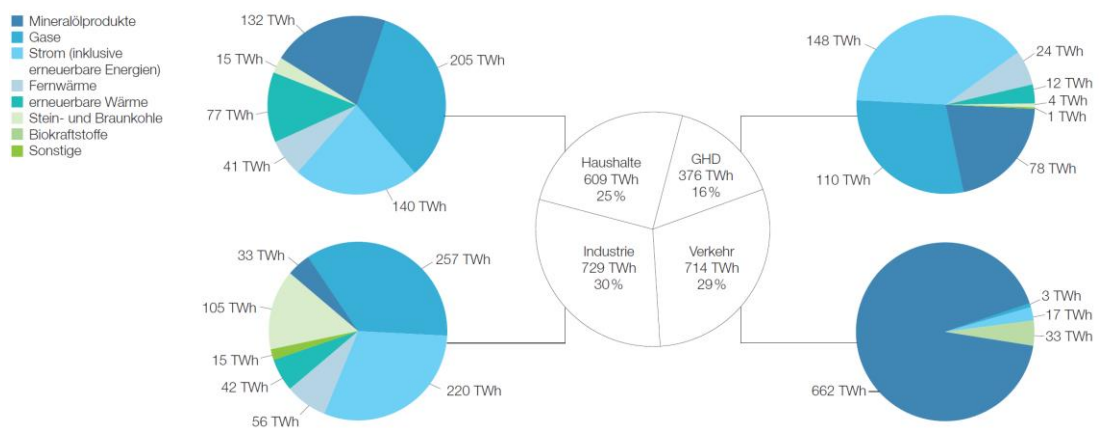


Abbildung 18: Endenergieverbrauch in Deutschland 2011 nach Sektoren und Energieträgern<sup>153</sup>

In der aufgeführten Grafik werden die unterschiedlichen Sektoren und deren Endenergieverbrauch dargestellt. Es wird deutlich, welches Gewicht der Sektor „Verkehr“ hat, der mit einem Anteil von 29 % an zweiter Stelle dicht hinter dem Industriesektor angesiedelt ist. Neben den Umweltbelastungen aus CO<sub>2</sub>-Emissionen ist der vorab thematisierte Punkt „Biotopsicherung und Artenschutz“ ein weiteres Problemfeld im Verkehrssektor, denn durch die Verkehrswege steigt der Flächenverbrauch. In Städten führt der hohe Anteil an motorisiertem Individualverkehr zu immer längeren Staus. Ein Umdenken in Richtung einer neuen Mobilität ist daher unabdingbar. Große und gut erschlossene Stadtquartiere sind gegenüber den infrastrukturell schwächeren Lagen im Vorteil, denn sie bieten am

<sup>150</sup> Vgl. Zschocke M. (2005): Mobilität in der Postmoderne, Wiesbaden, S. 35.

<sup>151</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 67 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Proff H., Fojcik T. M. (2018): Mobilität und digitale Transformation, Wiesbaden, S. 436.

<sup>153</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 67 ff.

ehesten eine effiziente Fern- und Nahverkehrsinfrastruktur. Für den Bereich „Mobilität und Verkehr“ gilt es, zukünftig eine Balance zwischen dem sozialen Bedürfnis der Bevölkerung sowie der nachhaltigen Quartiersentwicklung zu finden.<sup>154</sup>

### **Planungs- und Gestaltungsmaßnahmen**

Planerische und gestalterische Maßnahmen sind eine Möglichkeit, um negative Auswirkungen des innerstädtischen Verkehrs zu minimieren bzw. zu vermeiden. Eine wichtige Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, dass das Verkehrsaufkommen reduziert und gleichzeitig die Mobilität der Bevölkerung gewährleistet bzw. verbessert wird, damit die entsprechenden Maßnahmen die notwendige Akzeptanz erfahren. Unter „Verkehrsaufkommen“ wird dabei die Anzahl der transportierten Personen bzw. Güter verstanden.<sup>155</sup>

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, gibt es unterschiedliche Lösungsansätze, die sich auf folgende Leitbilder stützen:

1. die kompakte Stadt,
2. die Stadt der kurzen Wege oder
3. die gemischte Stadt.

Funktionsmischung und Dichte werden dabei seit den 1960er-Jahren als entscheidende Aspekte des Urbanitätsverständnisses angeführt.<sup>156</sup> Mit dem Wandel der industriellen Nationen zur Dienstleistungsgesellschaft entwickelten sich auch die Arbeitsmodelle. Diese Entwicklung begünstigt die Möglichkeit, Wohnen und Arbeiten zu kombinieren und das Pendelverkehrsaufkommen zu reduzieren. Ein weiterer Punkt ist, dass ein Großteil der Bevölkerung die Wunschvorstellung besitzt, in der Stadt zu arbeiten und ländlich zu leben. Forciert wird diese Haltung durch die zunehmende Knappheit an bezahlbarem Wohnraum in Städten<sup>157</sup>, womit auch das Pendlerverkehrsaufkommen zunimmt.

Um dem zu entgehen, könnte mit zunehmender Stadtverdichtung auch das allgemeine Verkehrsaufkommen durch die Reduzierung des Pendlerverkehrs minimiert werden. Eine weitere Möglichkeit bietet der sogenannte Modal Split, womit die Aufteilung des Verkehrsaufkommens auf verschiedene Verkehrsmittel gemeint ist. Die nachfolgende Grafik zeigt den „Modal Split“ des Personenverkehrs, also die Aufteilung des Verkehrsaufkommens auf verschiedene Verkehrsmittel. Bei der Betrachtung wird deutlich, dass das Verkehrsaufkommen und die Verkehrsleistung des motorisierten Individualverkehrs (MIV) in ländlichen und verdichteten Kreisen größer sind als in den Kernstädten. Auch steht der Motorisierungsgrad im Zusammenhang zur Einwohnerdichte. So liegt bspw. die Pkw-Dichte in Großstädten ab einer Million Einwohner bei 322 Pkw je 1.000 Einwohner,

---

<sup>154</sup> Vgl. ebd.

<sup>155</sup> Vgl. Engelfried J. (2011): Nachhaltiges Umweltmanagement, 2. Auflage, München, S. 101.

<sup>156</sup> Vgl. Beckmann K. (2015): Urbanität durch Dichte? Bielefeld, S. 68.

<sup>157</sup> Vgl. Efremidis S. (2017): Trends und Herausforderungen in der Wohnungswirtschaft, in: Arnoldt D., Rottke N. B., Winter R. (Hrsg.): Wohnimmobilien – Lebenszyklus, Strategie, Transaktion, Wiesbaden, S. 253–270, S. 256.

wohingegen der Motorisierungsgrad in Städten mit weniger als 0,5 Millionen Einwohnern bei 498 Pkw je 1.000 Einwohner liegt.

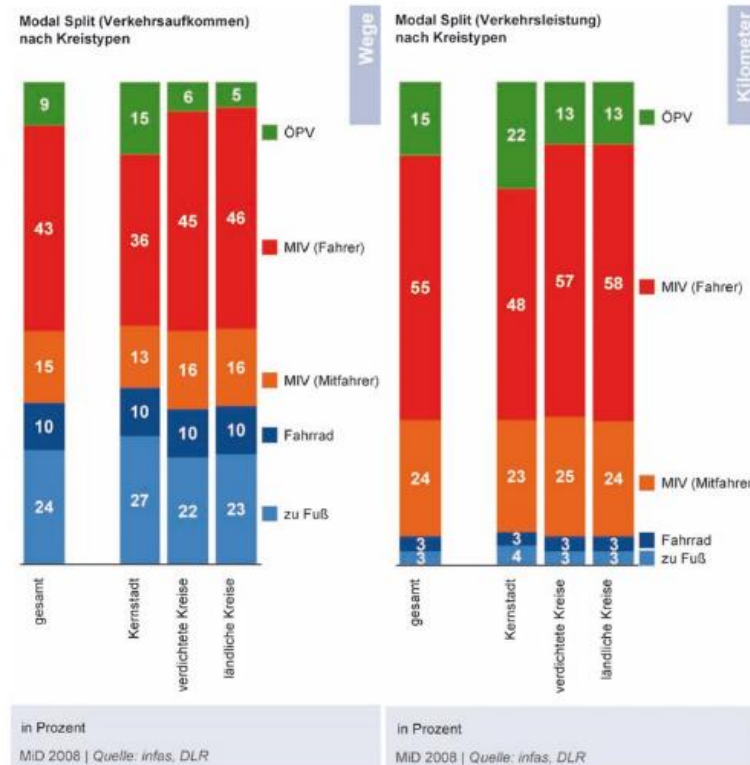


Abbildung 19: Verkehrsaufkommen und Verkehrsleistung nach Hauptverkehrsmittel und Kreistypen<sup>158</sup>

Mit der Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung sehen sich viele Städte vor die Aufgabe gestellt, den Anteil des MIV zu senken und die Anteile des ÖPNV, Rad- und Fußverkehrs zu steigern. Damit dies gelingt, werden auf kommunaler Ebene ÖPNV, Fuß- und Radwege ausgebaut, Fahrradstationen und Fahrradverleihe errichtet sowie das Car-sharing- und Mobilitätsangebot erweitert.<sup>159</sup> Auf kommunaler Ebene werden die Anlage von Park-and-Ride-Flächen (P+R), eine angepasste ÖPNV-Erschließung am Stadtrand sowie die Teuerung innerstädtischer Parkflächen forciert. Als innovativen Lösungsansatz zur Reduzierung bzw. Optimierung des Parkraumbedarfs wird ein stadtübergreifendes Parkplatzmanagement gesehen, das die Auslastung für Beschäftigte am Tag sowie Anwohner am Abend koordiniert. Weitere positive Effekte einer Minimierung des städtischen Autoverkehrs sind die mögliche Reduzierung der CO<sub>2</sub>- bzw. Schadstoffbelastung, die Minderung von Lärmemissionen sowie die Potenzialschaffung neuer innerstädtischer Grün- und Freiflächen, was zu einer Verbesserung der örtlichen Lebenssituation und Steigerung der innerstädtischen Attraktivität führen kann.<sup>160</sup>

<sup>158</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung: Vgl. [http://mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/infas\\_MiD2008\\_Abschlussbericht\\_I.pdf](http://mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/infas_MiD2008_Abschlussbericht_I.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2020).

<sup>159</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/mobilitaet-privater-haushalte#verkehrsaufwand-im-personentransport> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).

<sup>160</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 151 ff.

Als essenzielle Kriterien einer nachhaltigen Quartiersplanung im Tätigkeitsfeld „Mobilität“ sind die größtmögliche Reduzierung der Verkehrs- und Versiegelungsflächen sowie die höchstmögliche Flexibilisierung des Verkehrsraums anzusehen, um auf zukünftige Mobilitätstrends reagieren zu können – deshalb ist ein Umdenken in der Quartiersverkehrsplanung notwendig. Idealerweise werden Park-, Verkehrs- sowie Gemeinschaftsflächen miteinander kombiniert und der Parkraum für eine gemeinschaftliche Nutzung bereitgestellt. Die Verschmelzung von privaten und öffentlichen Parkräumen kann so eine Reduzierung des Parkraumbedarfes herbeiführen, da der Bedarf an Parkflächen für Anwohner und Berufstätige konträr zueinander steht. Anwohner benötigen Parkflächen überwiegend in der Nacht und am Wochenende, während Berufstätige überwiegend tagsüber an Werktagen einen Parkplatz benötigen.<sup>161</sup>

### **Technische Innovationen und Entwicklung**

Mittels technischer Innovationen lassen sich Abgase, Lärmemissionen sowie die Zahl an Unfällen mit Personen- und Sachschäden verringern. Ferner ermöglicht die technische Entwicklung in Kombination mit der Informationstechnologie die Entstehung neuer Mobilitätskonzepte. Proff (2020) führt in diesem Kontext neuartige Kommunikations- sowie Navigationstechniken, Mobilitätsdienstleistungen wie Carsharing und innovative Automobiltechniken wie bspw. das autonome Fahrzeug an.<sup>162</sup>

Gegenwärtig wird insbesondere die Entwicklung von Elektroautos forciert, die deutlich weniger Geräuschemissionen verursachen und deren betriebsbedingte Emissionen sich durch die Nutzung erneuerbarer Energien ebenfalls reduzieren lassen. Nachteile von Elektroautos sind die geringe Reichweite sowie die langen Akkuladezeiten, die nicht ohne Weiteres optimiert werden können. Lösungsansätze, um die Probleme der Reichweite und Ladezeiten in den Griff zu bekommen, sind zwar theoretisch entwickelt, praktisch jedoch noch nicht umgesetzt. Der infrastrukturelle Ausbau der Park- und Straßenräume mit Ladesäulen versteht sich als Grundvoraussetzung, um die innerstädtische Implementierung von Elektromobilität voranzutreiben. Neben dem infrastrukturellen Ausbau von Elektromobilität bietet also die fehlende Ladeinfrastruktur große Entwicklungspotenziale, die eine Etablierung forcieren würden. So könnten Ladesäulen neben der reinen Ladung auch als Parkleuchte, Parkautomat oder Informationspunkt fungieren. Weiteres Potenzial besteht in der Nutzung elektromagnetischer Ladeverfahren, die als Induktionsfeld in die Fahrbahn eingelassen sind und damit die Ladesäuleninfrastruktur ablösen würden.<sup>163</sup>

Mit zunehmender Konzepttiefe steigt auch die Komplexität der Mobilitätskonzepte, was sich wiederum negativ auf die Akzeptanz dieser Konzepte seitens der Bevölkerung auswirkt. So nehmen viele Menschen Carsharing-Systeme bspw. als zu komplex wahr.<sup>164</sup>

Als Folge ist zu verzeichnen, dass planerische Anforderungen an den Straßenbau sowie die Ver- und Entsorgung zukünftig weiter steigen. Eine Besonderheit ist die enge Ver-

---

<sup>161</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 151 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Proff H. (2020): Neue Dimensionen der Mobilität, Wiesbaden, S. 1 f.

<sup>163</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 155 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Geldmacher W. (2020): Akzeptanz eines innovativen Carsharing-Modells, Wiesbaden, S. 208.

flechtung zwischen Energie, Mobilität, Architektur und Elektromobilität für die Quartiersplanung. Als Folge der Nachteile, die mit der Nutzung von E-Autos einhergehen, arbeitet die Industrie an weiteren Antriebstechniken wie bspw. Wasserstoffantrieben. So präsentierte der Automobilhersteller BMW bereits im Jahr 2007 den ersten mit Wasserstoff angetriebenen Pkw.<sup>165</sup> Perspektivisch werden sich die unterschiedlichen Antriebstechniken weiter vervielfältigen, weshalb das Versorgungsnetz zukünftig flexibler gestaltet werden muss. Dies gilt insbesondere für Tankstellen, die mehr unterschiedliche Stoffe bevorraten müssen, um den Energieträgermix zu bedienen.<sup>166</sup>

Zudem ermöglichen Smartphones und Apps, sich Autos via Carsharing zu teilen. Die Zahl der Carsharing-Nutzer hat sich 2018 verdoppelt und wächst seit zehn Jahren kontinuierlich – sie ist von 2008 bis 2018 um das Achtzehnfache auf über 2 Millionen gestiegen.<sup>167</sup>

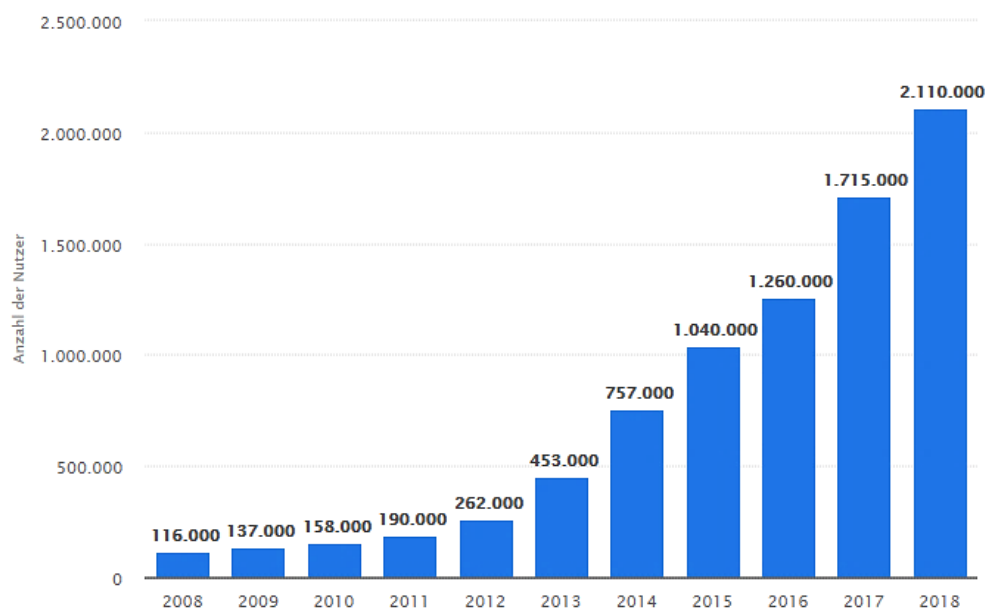


Abbildung 20: Anzahl registrierter Carsharing-Nutzer in Deutschland<sup>168</sup>

Wenn sich viele Menschen ein Auto teilen, dann sinkt der Ressourcenaufwand pro Kopf in der Herstellung ebenso wie der Flächenbedarf. Für die nachhaltige Quartiersplanung ist vor allem bedeutsam, dass entsprechende Mobilitätskonzepte sowie gesonderte Parkflächen, die nur für die Nutzung von Carsharing oder Carpooling zu Verfügung stehen, in der Konzeption Berücksichtigung finden.<sup>169</sup>

<sup>165</sup> Vgl. Eichlseder H., Klell M. (2008): Wasserstoff in der Fahrzeugtechnik, Wiesbaden, S. 233.

<sup>166</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 156 f.

<sup>167</sup> Vgl. Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/324692/umfrage/carsharing-nutzer-in-deutschland/> (zuletzt abgerufen am 30.12.2018).

<sup>168</sup> Vgl. ebd.

<sup>169</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 157 f.

## Citylogistik

Weil über den Internethandel immer mehr Waren bestellt werden, muss mit der Citylogistik eine Lösung für die Belieferung von Geschäften sowie Einzelhaushalten gefunden werden. Schneider (2013) betont in diesem Zusammenhang, dass der boomende Online-Handel vollkommen neue Konzepte im Bereich der Citylogistik erfordert.<sup>170</sup>

Neben großen Maßnahmen wie z. B. einem unterirdischen Warenanlieferungssystem, das in Bestandsquartieren jedoch nur schwer nachträglich zu realisieren ist, können auch kleinere Maßnahmen eine große Wirkung für die Stadt und das Quartier erzielen. Auf kommunaler Ebene könnte dies bspw. über eine zentrale Anlieferungseinheit erfolgen. Von einer solchen Umschlaghalle werden Pakete mit Elektrofahrzeugen an die jeweiligen Kunden verteilt. Auf Quartiersebene würde eine zentrale Packstation Luft- und Lärmemissionen reduzieren und, sofern die Belieferung in der Nacht erfolgt, sogar das allgemeine Verkehrsaufkommen am Tag reduzieren.<sup>171</sup>

### 2.4.5 Energie

Längst ist bekannt, dass die atmosphärische Konzentration treibhauswirksamer Gase die Folge menschlichen Handelns ist, weshalb sich im Laufe der letzten Jahrzehnte der Blickwinkel auf Klimaschutzstrategien und rationale Energieverwendung richtete. Trotzdem verzeichnete die globale Mitteltemperatur im 20. Jahrhundert einen Anstieg um 0,15 bis 0,4 K pro Dekade<sup>172</sup> – mit gravierenden Auswirkungen für die Welt und ihre Bevölkerung.

Die vorab erläuterte Zielsetzung zur Vermeidung etwaiger Folgen des Klimawandels kann nur erreicht werden, wenn die Treibhausgasemissionen drastisch verringert werden. In der globalen Betrachtung ist derzeit jedoch ein gegenläufiger Trend festzustellen, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

---

<sup>170</sup> Vgl. Schneider A. (2013): City-Logistik – Boomender Online-Handel erfordert neue Konzepte, München.

<sup>171</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 160 f.

<sup>172</sup> Vgl. Hauck M., Leuschner C., Homeier J. (2019): Klimawandel und Vegetation, Berlin, S. 264.

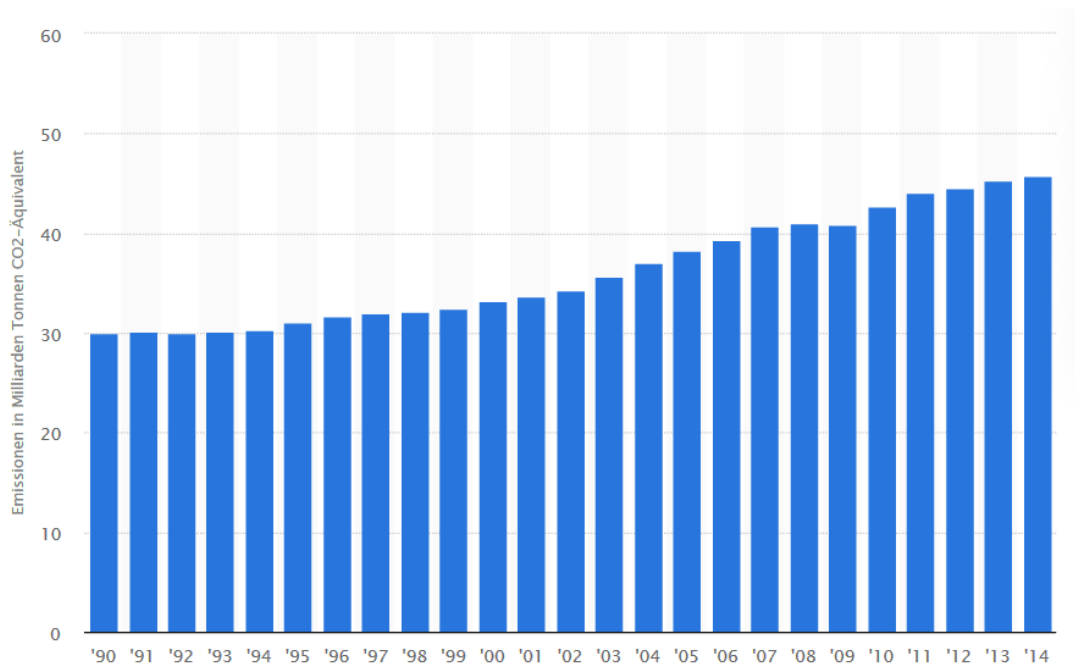


Abbildung 21: Entwicklung der weltweiten Treibhausgasemissionen<sup>173</sup>

Einer der Gründe für diesen Anstieg ist der gestiegene Stromverbrauch. Der Verbrauch von Energie lässt sich im Wesentlichen in drei Phasen ermitteln und angeben.<sup>174</sup>

1. An erster Stelle steht der Primärenergieverbrauch, der als Indikator für Ressourcenverbrauch sowie CO<sub>2</sub>-Emissionen steht. Er zeigt den Energiegehalt der eingesetzten Energieträger.
2. An nächster Stelle folgt der Endenergieverbrauch, der die Endenergiemenge nach der Umwandlung aus dem Primärenergieträger in verschiedene Energieformen ausweist (Strom, Wärme, Brenn- und Kraftstoffe), die dann dem Endverbraucher zur Verfügung stehen.
3. An letzter Stelle steht der Nutzenergieverbrauch, der die unmittelbare Energiemenge aufzeigt, die für den Nutzer einen Nutzen oder eine Dienstleistung bewirkt, z. B. Warmwasser, Raumwärme oder Beleuchtung etc.

Je nach Energieträger geht bei der Umwandlung von Endenergie in Nutzenergie die Hälfte an Endenergie verloren, was sich im Wirkungsgrad widerspiegelt.<sup>175</sup>

Die folgende Darstellung zeigt die Parzellierung des Endenergieverbrauchs in Deutschland. Es wird deutlich, dass 2011 ca. 36 % Endenergie für die Herstellung mechanischer Energie genutzt wurde und rund 30 % der Endenergie in Deutschland für die Erzeugung von Raumwärme benötigt wurde.

<sup>173</sup> Vgl. Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/311924/umfrage/treibhausgasemissionen-weltweit/> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).

<sup>174</sup> Vgl. Denk S. (2013): Modernisierung von Wohnraum zur Energieeinsparung, Marburg, S. 9 f.

<sup>175</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 72 ff.

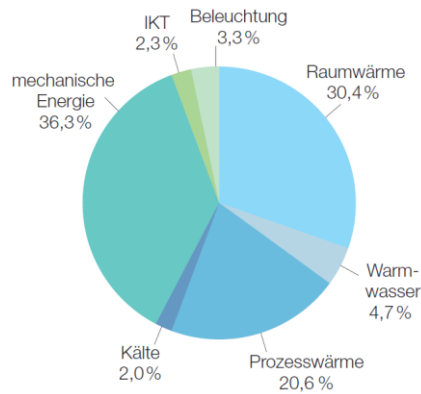


Abbildung 22: Parzellierung des Endenergieverbrauchs in Deutschland für das Jahr 2011<sup>176</sup>

Als zentrale Strategie im Tätigkeitsfeld für den Klimaschutz soll Energieeffizienz zukünftig durch Energieeinsparung, Effizienzverbesserung und den Einsatz erneuerbarer Energien realisiert werden. Das Bundesumweltministerium hat hierfür in den Jahren 2009 und 2010 Studien in Auftrag gegeben, die Strategien und Szenarien aufzeigen sollen, wie der Ausbau erneuerbarer Energien sowie die Realisierung energie- und klimapolitischer Zielsetzungen gelingen können. Im Ergebnis der sogenannten Leitstudie 2010 wurden drei Basisszenarien (Basisszenario 2010 A, B und C) entwickelt, wie durch eine drastische Effizienzsteigerung und den kontinuierlichen Ausbau erneuerbarer Energien die im Energiekonzept der deutschen Bundesregierung beschlossenen Ziele erreicht oder gar übertroffen werden können.<sup>177</sup> Gemäß Basisszenario 2010 A soll, wie auch die nachfolgende Grafik verdeutlicht, eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland um insgesamt 596 Millionen t/p. a. erfolgen.<sup>178</sup>

<sup>176</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 72 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Bundesumweltministerium (2010): Langfristszenarien und Strategien für den Ausbau der erneuerbaren Energien in Deutschland bei Berücksichtigung der Entwicklung in Europa und global, „Leitstudie 2010“, o. O., S. 1 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 162 ff.



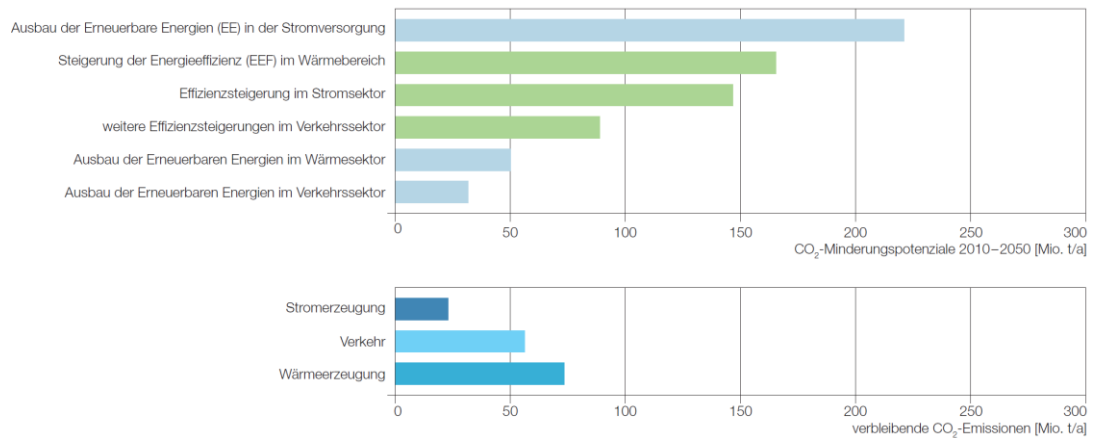


Abbildung 23: Energieversorgungssektoren in Deutschland zur CO<sub>2</sub>-Minderung zwischen 2010 und 2050 sowie Restemissionen im Jahr 2050<sup>179</sup>

Bei Betrachtung der Grafik über die CO<sub>2</sub>-Minderungspotenziale wird klar, dass der Ausbau erneuerbarer Energien sowie die Steigerung der Energieeffizienz eine übergeordnete Rolle einnehmen. Neben der notwendigen Effizienzsteigerung sind für einen nachhaltigen Lösungsansatz zwei Aspekte grundlegend: die Resilienz und die Suffizienz der Systeme. Resilienz meint die Fähigkeit eines Ökosystems, nach einer Störung zum Ausgangszustand zurückzukehren.<sup>180</sup> Demnach muss jede Maßnahme, die einen der o. g. strategischen Grundsätze bedient, unter Berücksichtigung der langfristig ökologischen Verträglichkeit natürlicher Ressourcen erfolgen.<sup>181</sup>

In diesem Zusammenhang seien die übergeordneten Klimaschutzziele der EU und Deutschlands erwähnt, die eine Reduktion der Treibhausgase, die Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien und die Reduktion des Energieverbrauchs und die Steigerung der Energieeffizienz postulieren, wie auch nachfolgende Grafik illustriert.

<sup>179</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 162 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Wuppertaler Institut für Klima, Umwelt, Energie (2005): Fair Future – Begrenzte Ressourcen und globale Gerechtigkeit, München, S. 33.

<sup>181</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 162 ff.

| Ziele  | Deutschland        |             |                     |
|--|--------------------|-------------|---------------------|
|  | 2020               | 2030        | 2050                |
| <b>Treibhausgase</b>   |                    |             |                     |
| Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990                                | mind. -40 %        | mind. -55 % | mind. -80 bis -95 % |
| <b>Steigerung des Anteils EE am Energieverbrauch</b>                       |                    |             |                     |
| Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoendenergieverbrauch                  | 18 %               | 30 %        | 60 %                |
| <b>Reduktion des Energieverbrauchs und Steigerung der Energieeffizienz</b> |                    |             |                     |
| Senkung des Primär- oder Endenergieverbrauchs (P/EEV)                      | -20% PEV ggü. 2008 |             | -50% PEV ggü. 2008  |

Abbildung 24: Klimaschutzziele in Deutschland in Zahlen<sup>182</sup>

Die Kennzahlen verdeutlichen, welche Herausforderungen die Klimapolitik in Deutschland für die Wirtschaft sowie die Immobilienbranche mit sich bringt, denn die Treibhausgasemissionen sollen im Vergleich zu 1990 um 80 bis 95 % reduziert werden.

Unter Suffizienz wird in der Nachhaltigkeitsdebatte die gesellschaftliche wie wirtschaftliche Entschleunigung verstanden, also bspw. eine Änderung umwelt- und ressourcenintensiver Handlungsmuster und sozialer Praktiken, Konsumverzicht, die Anspruchsbegrenzung und eine Lebensstiländerung.<sup>183</sup> Die Energiewende kann nur gelingen, wenn die Energieeffizienz, die Architektur und vor allem die Menschen vor Ort gemeinsam „an einem Strang ziehen“. Maßgabe der energetischen Effizienzstrategie ist, dass für den gleichen Nutzen weniger Energie aufgebracht wird.<sup>184</sup> Bergmann (2018) betont, dass die Suffizienz einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit bzw. explizit für die ökologische Säule hat.<sup>185</sup>

Für die Wieder- und Umnutzbarkeit von Materialien sind Stoffströme als Kreislauf zu organisieren. Dies bedeutet, dass das gegenwärtige Wirtschaftssystem weg vom Linearen hin zum Zirkularen neu ausgerichtet werden muss. Angetrieben von erneuerbaren Energien gibt es in einem zirkularen Wirtschaftssystem keine Abfälle, sondern lediglich Wertstoffe, die als Produktionsgrundlage neuer Erzeugnisse dienen.<sup>186</sup>

### Energiegewinnung

Die zukünftig benötigten regenerativen Energieressourcen lassen sich in zwei Bereiche aufteilen: in natürliche Energiequellen (Sonne, Wind, Erdwärme, Wasser und Außenluft) sowie nachwachsende Rohstoffe (Biomasse, pflanzliche oder tierische Stoffe).<sup>187</sup> Während

<sup>182</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutz/klimaschutz\\_in\\_zahlen\\_klimaziele\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/klimaschutz_in_zahlen_klimaziele_bf.pdf) (zuletzt abgerufen am 14.08.2018).

<sup>183</sup> Vgl. Speck M. (2016): Konsum und Suffizienz, Wiesbaden, S. 7.

<sup>184</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 162 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Bergmann C. (2018): Prozesse entwerfen – Eine Strategie für die Zukunft des Bauens, Basel, S. 93.

<sup>186</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 162 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Bauer M., Mösele P., Schwarz M. (2013): Green Building – Leitfaden für nachhaltiges Bauen, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 52.

natürliche Energiequellen keine CO<sub>2</sub>-Emissionen verursachen und überall verfügbar sind, emittieren nachwachsende Rohstoffe während des Verbrennungs- und Energiegewinnungsprozesses CO<sub>2</sub> – jedoch emittieren sie nicht mehr CO<sub>2</sub>, als sie während ihrer Wachstumsphase der Atmosphäre entzogen haben. Die Vorteile regenerativer Energieressourcen liegen auf der Hand: geringe bis keine Umweltbelastung und niedrige Energiekosten. Jedoch sind mit ihrem Einsatz auch Nachteile verbunden, denn häufig geht der Einsatz mit schwankenden Leistungen, großem Flächenbedarf für die Energiegewinnung sowie der Notwendigkeit investiver Energiespeichermedien einher. Nachwachsende Rohstoffe müssen zudem erst angebaut, eingesammelt und aufbereitet werden, was sich häufig in höheren Preisen im direkten Vergleich zu fossilen Brennstoffen äußert.<sup>188</sup>

Darüber hinaus halten nur wenige der nachwachsenden Energieträger mit der Leistungsfähigkeit fossiler Energieträger mit. Die Einschränkungen regenerativer Energieressourcen führen dazu, dass ein effizienter und wirtschaftlicher Einsatz nur möglich ist, wenn das Quartiers- oder Gebäudekonzept auf jene Verwendung abgestimmt wurde.<sup>189</sup>

### **Energieverteilung**

Die in Deutschland bestehende hohe Versorgungssicherheit mit Energien aus Strom, Gas oder Fernwärme resultiert aus der bestehenden Netzinfrastruktur und einer hohen Netzstabilität.<sup>190</sup> Diese sollte in diesem Zusammenhang so beschaffen sein, dass Ströme vom Produktions- zum Verbrauchsort möglichst verlustfrei übertragen werden. Neben dem Ausbau der Übertragungsnetze sollen intelligente Niederspannungsnetze (sogenannte Smart Grids) die Volatilität der erneuerbaren Energien durch Steuerung der Nachfrageseite kompensieren. Auch der Gassektor hat ein eigenes Netz mit einem Speichervolumen von ca. 23,5 Milliarden m<sup>3</sup> zum Ausgleich von Verbrauchsspitzen. Als Besonderheit der Gasnetzinfrastruktur wird in Bezug auf die Energiewende die umfassende Speicherkapazität gesehen. In Kombination mit einer Solar- oder Windkraftanlage kann volatil erzeugter Strom für die Produktion von Methan genutzt werden, das dann dem Gasnetz zugeführt werden kann. Das eingespeiste Methan lässt sich im weiteren Produktionsprozess in einem Gaskraftwerk wieder zur Wärme- und Stromproduktion nutzen, was auch als „Power to Gas“-Verfahren bezeichnet wird.<sup>191</sup>

### **Energie im Quartier**

Klimaschutz formt Stadtentwicklung – diesem Leitsatz folgt die planerische Stadt- und Quartiersentwicklung. Nachfolgend seien hier einige wesentliche Faktoren genannt, die in der Planungsphase Berücksichtigung finden sollten:

- Städtebauliche Kompaktheit
- Innenentwicklung der Stadt vor Außenentwicklung

---

<sup>188</sup> Vgl. Behr A., Seidensticker T. (2018): Einführung in die Chemie nachwachsender Rohstoffe, Berlin, S. 12.

<sup>189</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 162 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Appelrath H.-J. (2012): Future Energy Grid – Migrationspfade in das Internet der Energie, Berlin/Heidelberg, S. 21.

<sup>191</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 165 f.

- Verkehrsreduzierung
- Baukörperstellung (Orientierung der Hauptfassaden und Fensterflächen zur Sonne)
- Baukörperanordnung im städtebaulichen Kontext (Gebäudeverschattung)
- Siedlungsdurchgrünung aufgrund der CO<sub>2</sub>-absorbierenden Wirkung
- Schattenvermeidung durch Bepflanzung (laubabwerfende Gehölze sind ganzjährig belaubten Pflanzen vorzuziehen)
- Städtebauliche Förderung des Radverkehrs<sup>192</sup>

Die Besonderheit einer hohen Dichte bzw. einer verdichteten Baukörperanordnung ist, dass diese gute Voraussetzungen für einen niedrigen Energieverbrauch bieten. Jedoch führt eine hohe Dichte auch zu einer starken Verschattung, was wiederum negative Auswirkungen auf den Energieverbrauch hat. Damit wird deutlich, dass der Energiebedarf von vielen einzelnen Individualfaktoren abhängt und ein starker Zusammenhang zwischen Städtebau und Energieverbrauch besteht. Auch die Energieversorgung von Quartieren steht in unmittelbarem Kontext zum Städtebau. Hierzu sei exemplarisch genannt:

- die Verfügbarkeit geeigneter Dachflächen zur Aufstellung von Solar- und solarthermischer Anlagen,
- die Integration zentraler Versorgungseinrichtungen (z. B. solare Nahwärme),
- die Nutzung oder Vermeidung bestimmter Brennstoffe bzw. Nutzung des Nah- und Fernwärmeangebotes.

Für die Planung energetisch optimierter Quartiere gibt es im Städtebau zwei generelle Planungsprinzipien, den solaren und den kompakten Städtebau, die im Folgenden näher erläutert werden.<sup>193</sup>

Im solaren Städtebau soll ein Teil der Wärmetransmissionsverluste durch Lichteinstrahlung kompensiert werden, ohne dass es zu einer Überhitzung kommt. Daher wird eine Südausrichtung präferiert, wodurch alle Gebäude eine gute Besonnung erhalten – so wird eine optimale passive Solarausnutzung möglich. Weiss et al. (2015) betonen im Rahmen ihrer Studie „Solare Potenziale im Städtebau“, dass eine aktive Nutzung der Solarenergie im städtebaulichen Planungsprozess aktuell nur schwach verankert ist. Während im ländlichen Raum häufiger Solarenergienutzung anzutreffen ist, beschränken sich derartige Technologien im städtischen Bereich auf Einzelfälle.<sup>194</sup>

Als Faustregel gilt:

„Je höher der energetische Gebäudestandard, desto größer ist der Einfluss der Gebäudeausrichtung.“<sup>195</sup>

<sup>192</sup> Vgl. Argebau (2008): Klimaschutz in der Bauleitplanung, Düsseldorf, S. 1.

<sup>193</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 168 f.

<sup>194</sup> Vgl. Weiss T., Grünwald S., Hofbauer K., Mach T., Reiter T., Unterberger B., Jakutyte-Walangitang D. (2015): Solare Potenziale im Städtebau, in: Nachhaltige Gebäude, S. 16–19, S. 16.

<sup>195</sup> Vgl. Peseke B., Roscheck A. (2010): Der Weg in die Zukunft – Energetische Stadtplanung, Berlin, S. 10.

Für Passivhäuser ist damit eine Südausrichtung nahezu unverzichtbar, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht.

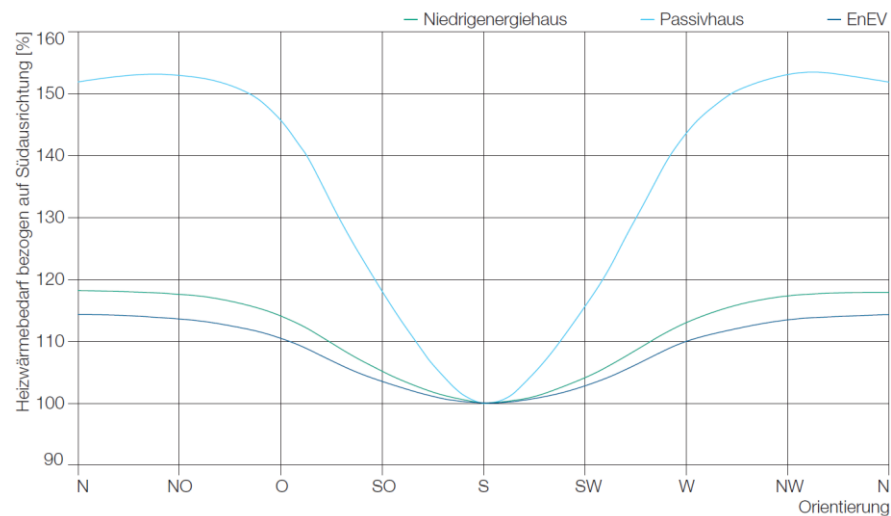


Abbildung 25: Abhängigkeit des Heizwärmebedarfs von der Gebäudeausrichtung<sup>196</sup>

Je nach städtebaulicher Struktur kann der Heizwärmebedarf divergieren. So reagiert die Zeilenbebauung besonders empfindlich auf eine nicht nach Süden ausgerichtete Gebäudeorientierung. Die nach Osten oder Westen ausgerichtete Blockrandbebauung weist bezogen auf den Heizwärmebedarf eine 10%ige Abweichung auf, wohingegen sich diese bei Einzelhäusern auf einem Baufeld auf 20 % belaufen kann. Damit lässt sich festhalten, dass die Südausrichtung von Gebäuden positive Auswirkungen auf den Heizwärmebedarf von hat<sup>197</sup> und die längere Besonnung gerade in den Wintermonaten förderlich für die Heizwärmebedarfsreduktion ist. Darüber hinaus ist die Südausrichtung im Sommer vorteilhafter als eine Ost- oder Westausrichtung, da durch den längeren und tieferen Sonnenstand im Osten und im Westen vor allem in den Nachmittagsstunden das Überwärmungsrisiko ungemein höher ist.<sup>198</sup>

Beim kompakten Städtebau steht die Kompaktheit eines Baukörpers als einer der größten Einflussfaktoren für den Heizwärmebedarf eines Gebäudes im Vordergrund. Kompaktheit ist damit ein städtebauliches Steuerungselement zur Reduzierung der Wärmeverluste von Gebäuden. Als Grundsatz gilt hier:

**„Je kleiner die Oberfläche (A) im Verhältnis zum Gebäudevolumen (V) oder zur Netto-Grundfläche (NGF), desto geringer ist der Wärmeverlust bei gleichem Dämmstandard.“**

Die nachfolgende Grafik illustriert: Je geringer das Verhältnis zwischen A/V oder A/NGF ist, umso niedriger ist auch der Heizwärmebedarf eines Gebäudes.

<sup>196</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 169.

<sup>197</sup> Vgl. Hanus C., Hastings R. (2007): Bauen mit Solarenergie, Zürich, S. 43.

<sup>198</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 169 ff.

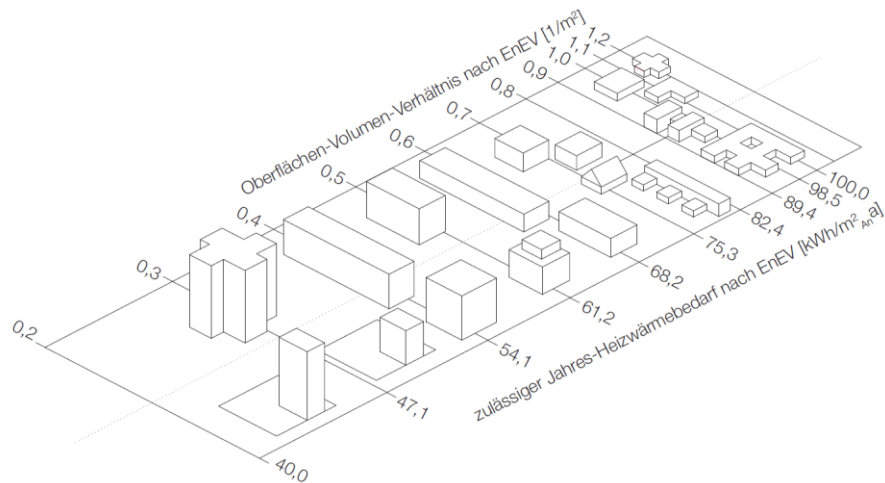


Abbildung 26: Zusammenhang zwischen Heizwärmebedarf und Kompaktheit<sup>199</sup>

Je nach Baukörper korreliert die Kompaktheit mit dem Heizwärmebedarf eines Gebäudes und weist eine Spannweite mit einem Faktor von ca. 2 bis 4 zwischen wenig kompakter Bebauung (bspw. frei stehende Bungalows) und einer sehr kompakten Bebauung (bspw. Blockrandbebauung) auf. Energetisch günstig sind in diesem Zusammenhang auch zweigeschossige Einfamilienhäuser, die einen reduzierten Heizwärmebedarf von ca. 20–25 % aufweisen und zudem flächensparend und kostengünstig zu realisieren sind. Dem geometrischen Einfluss der Bauform eines Gebäudes sind jedoch auch Grenzen gesetzt, sodass ab bestimmten Werten nur noch geringe energetische Einflüsse zu verzeichnen sind. Zwischen dem Verhältnis aus Gebäudevolumen zur Gebäudeoberfläche (Kompaktheit) und potenziellen Transmissionswärmeverlusten bestehen daher Wirkungszusammenhänge.<sup>200</sup>

Bei der konzeptionellen Integration beider Planungsprinzipien muss beachtet werden, dass sich die Kompaktheit stärker auf den Heizwärmebedarf auswirkt, als eine gute solare Ausnutzung dies kompensieren könnte. Sofern ein hoher Effizienzstandard bei einem Gebäude mit geringerer Kompaktheit erzielt werden soll, muss das solare Angebot konsequent genutzt werden, was zu mehr Bautechnik und damit zu höheren Baukosten führen kann.

Schuck (2007) führt an, dass einige städtebauliche Situationen nicht in jedem Fall eine optimale Südausrichtung von Passivhäusern erlauben.<sup>201</sup> Die oben erläuterte Kompaktheit wirkt sich jedoch besonders positiv auf die Kosten und Effizienz von Passivhäusern aus, sodass auch ungünstige solare Ausrichtungen kompensiert werden können.<sup>202</sup>

<sup>199</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 170.

<sup>200</sup> Vgl. Deilmann C., Lehmann I., Schumacher U., Behnisch M. (2017): Stadt im Spannungsfeld von Kompaktheit, Effizienz und Umweltqualität, Berlin/Heidelberg, S. 24.

<sup>201</sup> Vgl. Schuck J. (2007): Passivhäuser – Bewährte Konzepte und Konstruktionen, Stuttgart, S. 14.

<sup>202</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 170 ff.

## Energie im Gebäude

Die zentrale Wärmeerzeugung einer Region oder eines Quartiers bietet die Möglichkeit, Kosten- oder Umweltvorteile gegenüber einer gebäudeweisen Versorgung zu schaffen. Selbstverständlich gilt es, vorab zu prüfen, ob sich ein Nah- oder Fernwärmeversorgungs-konzept positiv auf das Quartier auswirken könnte. Ein Indikator hierfür ist bspw. die Wärmedichte eines Quartiers, die von der baulichen sowie energetischen Dichte bzw. vom jeweiligen Energiestandard der Gebäude abhängt.<sup>203</sup>

Für den Klimaschutz und im Sinne einer nachhaltigen Quartierskonzeption sollte das Gesamtspektrum an Einsparpotenzialen über verschiedenste Maßnahmen realisiert werden. Dabei wird deutlich, dass die größten Effizienzpotenziale auf Gebäudeebene bestehen. Die nachfolgende Grafik illustriert dies anhand der unterschiedlichen Energiebedarfe je m<sup>2</sup> und pro Jahr und veranschaulicht darüber hinaus die Einsparpotenziale und Effizienzvorteile neuer Gebäude.

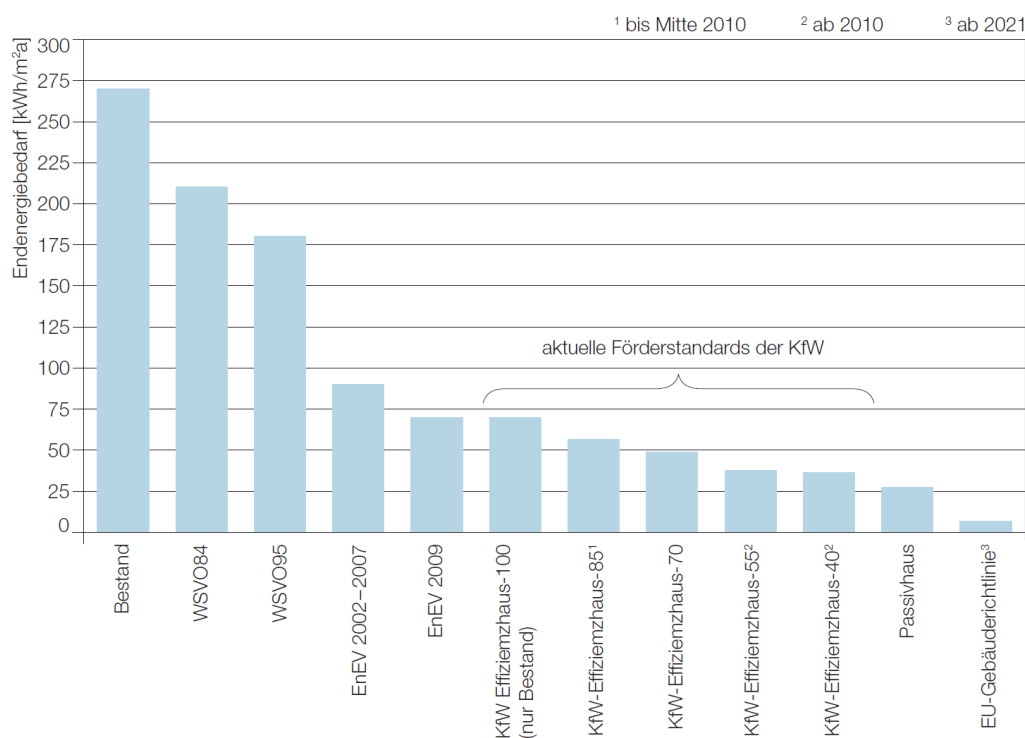


Abbildung 27: Endenergiebedarf verschiedener Energiestandards (Heizung und Warmwasser)<sup>204</sup> – die fehlerhafte Beschriftung „Effizienzhaus“ entspricht der Originalschreibung der Bildquelle

Neben der Bedeutung von Gebäuden für den Klimaschutz stehen diese auch als zentraler Faktor für Lebensqualität und Gesundheit des Menschen. Die Klimaanpassung versteht sich somit als Chance zur Steigerung der Lebensqualität und gilt als besondere Herausforderung bei der Erhöhung der Stadtattraktivität.<sup>205</sup> Das Wohlbefinden eines Menschen

<sup>203</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 170 ff.

<sup>204</sup> Vgl. ebd., S. 167.

<sup>205</sup> Vgl. Heinelt H., Lamping W. (2015): Wissen und Entscheiden – Lokale Strategien gegen den Klimawandel in Frankfurt am Main, München und Stuttgart, Frankfurt/New York, S. 121.

hat maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsqualität, die Leistungsfähigkeit sowie Regeneration und Heilung. Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf das Wohlbefinden haben, können physikalisch messbare Größen, biologischer Natur oder kulturell bedingt sein. Exemplarisch seien hier die Lufttemperatur sowie akustische oder optische Einflüsse genannt. Für ein hohes Maß an Wohlbefinden ist es z. B. im Bereich des Temperaturempfindens nötig, die Umgebungstemperatur oder die Kleidung des Nutzers den klimatischen Bedingungen anzupassen bzw. auf die menschlichen Bedürfnisse abzustimmen. Dies versteht sich auch als grundlegendes Ziel bei der Errichtung nachhaltiger Gebäude – nämlich die Erfüllung der Nutzungsanforderungen unter Einsatz natürlicher Ressourcen.<sup>206</sup>

Die nachfolgenden sieben Grundsätze können als Indikator für ein energie- und ressourcenschonendes Gebäudedesign genannt werden und sollten somit im Rahmen der Gebäudekonzeption Berücksichtigung finden – schließlich ist eine nachhaltige Entwicklung auf die Planung angewiesen, wenn es um die Formulierung von finalen Nutzungsanforderungen natürlicher Ressourcen geht.<sup>207</sup>

1. Mit zunehmendem Anspruch an den thermischen Komfort steigen auch die Anforderungen an den winterlichen und sommerlichen Wärmeschutz.
2. Die Nutzung solarer Gewinne durch eine solaroptimierte Orientierung und Zonierung ist die leichteste Möglichkeit, den Heizwärmebedarf eines Gebäudes zu reduzieren.
3. Ein weiterer Grundsatz ist die Ausnutzung natürlicher Lüftungspotenziale zum Lüften und Kühlen von Gebäuden.
4. Die Nutzung von Gebäudemasse als thermisches Speichermedium ist ein weiterer Grundsatz. Schwere, massive Gebäude (bspw. Burgen und Schlösser) haben die Fähigkeit, Raumtemperaturen zu glätten.
5. Die Gebäudehülle bietet große Potenziale, um energie- und ressourcenschonend zu bauen. Daher kommt der Bauteiloptimierung von Fenster und Fassade neben der Rahmenkonstruktion eine wichtige Rolle zu, möglichst hoch dämmende Eigenschaften sind dabei erwünscht.
6. Die Integration von aktiven erneuerbaren Energiesystemen ist ein weiterer Grundsatz für die Konzeption nachhaltiger Gebäude. Der Einsatz sogenannter Low-Exergie-Lösungen ermöglicht, dass sich – infolge des niedrigen Temperaturniveaus – Energiequellen wie z. B. Geothermie, Solarthermie oder KWK-Systeme wirtschaftlich betreiben lassen.
7. Luftqualität, Schadstofffreiheit und Trennbarkeit sind der letzte Grundsatz für ein nachhaltiges Gebäudedesign.<sup>208</sup>

---

<sup>206</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 170 ff.

<sup>207</sup> Vgl. Kahl W. (2002): Der Nachhaltigkeitsgrundsatz im System der Prinzipien des Umweltrechts, in: Bauer H. et al. (2002): Umwelt, Wirtschaft und Recht, Heidelberg, S. 111.

<sup>208</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 172 ff.



Zusammenfassend sei allerdings noch erwähnt, dass letzten Endes die Nutzung über die konkrete Konzeption des Gebäudes entscheidet.<sup>209</sup>

#### 2.4.6 Emissionen und Immissionen

Als zivilisationsbedingte Emission wird die Aussendung von Schadstoffen verstanden, die sodann als Schadstoffeintrag in die Umgebung emittiert werden. Hierunter fallen z. B. Luftschadstoffe, wie sie heutzutage hauptsächlich durch den Verkehr, den Bedarf an Heizwärme sowie durch die industrielle Produktion entstehen. Im Gegensatz dazu meint der Begriff „Immissionen“ die Einwirkung auf bestimmte Orte oder Personenkreise. Häufig wirken Emissionen nicht nur lokal, sondern haben großräumige Auswirkungen, weshalb sie auf der Themenagenda umweltpolitischer Konferenzen und Initiativen stehen.<sup>210</sup>

Luftschadstoffe entstehen durch natürliche Prozesse wie Waldbrände oder Vulkanausbrüche, vorwiegend jedoch durch menschliche Verhaltensweisen oder Aktivitäten. Hierzu zählen nach Förstner (2008) bspw. die Energiewirtschaft, Industrieprozesse, der Verkehr, die Landwirtschaft, Haushalte und das verarbeitende Gewerbe.<sup>211</sup> Je nach Art können sie schädlich für die Umwelt sein, wie z. B. Schwefeldioxid (SO<sub>2</sub>) oder Stickoxid (NO<sub>2</sub>). Einige Gase sind als Treibhausgas wirksam, wodurch der Klimawandel forciert wird, u. a. Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>), Methan (CH<sub>4</sub>), Distickstoffmonoxid (N<sub>2</sub>O) und Fluorchlorkohlenwasserstoff (FCKW). Aktuell steht in Deutschland jedoch die Reduktion der Schadstoffe Feinstaub (PM<sub>10</sub> und PM<sub>2,5</sub>) und Stickstoffdioxid (NO<sub>2</sub>) sowie des Haupttreibhausgases CO<sub>2</sub> im Vordergrund.

Gesundheitsbeeinträchtigungen und negative Einflüsse rühren auch vom Umgebungslärm her<sup>212</sup>, der gemäß § 47 b Abs. 1 des Bundes-Immissionsschutzgesetzes (BImSchG) wie folgt definiert wird:

*„[...] belästigende oder gesundheitschädliche Geräusche im Freien, die durch Aktivitäten von Menschen verursacht werden, einschließlich des Lärms, der von Verkehrsmitteln, Straßenverkehr, Eisenbahnverkehr, Flugverkehr sowie Geländen für industrielle Tätigkeiten ausgeht ...“*

Umgebungslärm hat teilweise starken Einfluss auf die Gesundheit und kann, gemäß einer Studie des Umweltbundesamtes, nachhaltige gesundheitliche Beeinträchtigungen oder Schäden hervorrufen. Stetiger, anhaltender Lärm insbesondere während der Nachtruhe erhöht die Risiken für Bluthochdruck, Herzinfarkt oder Schlafstörungen sowie weitere Erkrankungen. Neben gesundheitlichen Folgeschäden kann hoher Umgebungslärm auch ökonomische Schäden hervorrufen, z. B. die Abwertung lärmexponierter Immobilien sowie Lärmschutzmaßnahmen als Lärmschutzaufgabe.<sup>213</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. Bauer M., Mösele P., Schwarz M. (2013): Green Building – Leitfaden für nachhaltiges Bauen, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 25.

<sup>210</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 74 ff.

<sup>211</sup> Vgl. Förstner U. (2008): Umweltschutztechnik, 7. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 183.

<sup>212</sup> Vgl. Kloepfer M. et al. (2006): Leben mit Lärm, Berlin/Heidelberg, S. 262.

<sup>213</sup> Vgl. Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/laermwirkung/stressreaktionen-herz-kreislauf-erkrankungen#textpart-4> (zuletzt abgerufen am 14.08.2018).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Lärmbelastigung in Deutschland im Jahr 2019, getrennt nach ihrer Ursache.

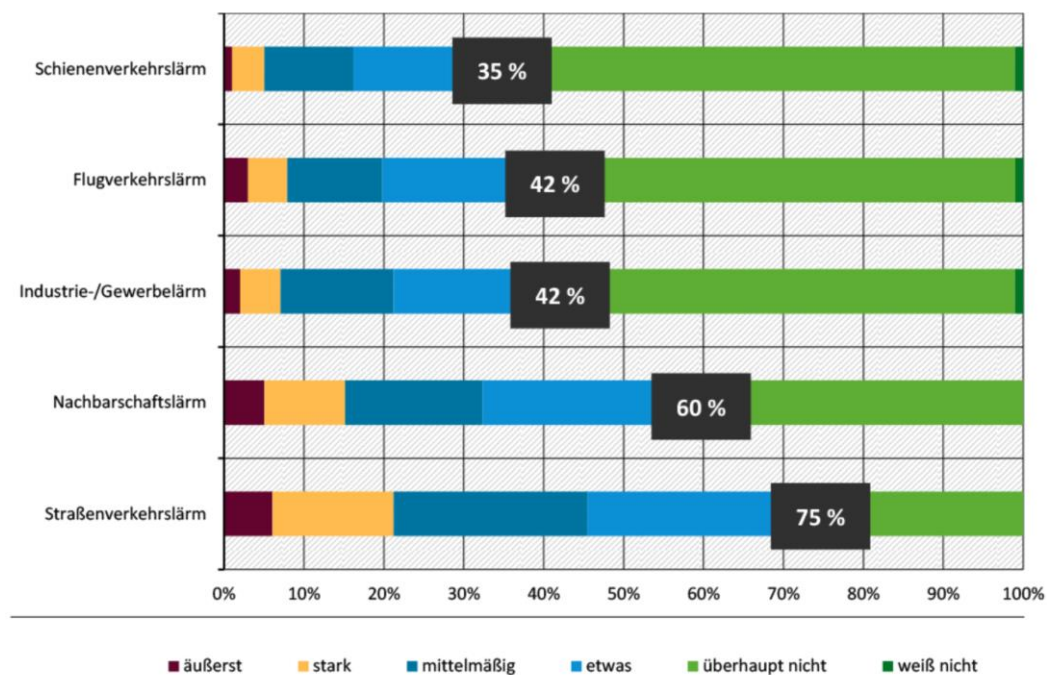


Abbildung 28: Prozentuale Lärmbelastigung in Deutschland im Jahr 2019<sup>214</sup>

Gemäß einer Umfrage des Umweltbundesamtes ist der Verkehrslärm für 75 % aller befragten Probanden in ihrem Wohnumfeld am störendsten, dicht gefolgt von Nachbarschaftslärm. Trotz Lärmschwellenwerten und Reglementierung über die Baunutzungsverordnung (BauNVO) sind die größten Lärmemittenten nahezu in jedem Quartier vorzufinden.<sup>215</sup>

Auch die Emission von Wärme und Licht sowie die damit verbundene Lichtverschmutzung sind als relevant zu betrachten. Unter Lichtverschmutzung wird eine übermäßige Aufhellung durch Kunstlicht wie bspw. Straßenleuchten, Schaufenster, Reklametafeln und andere Beleuchtungsanlagen verstanden, d. h., der Nachthimmel unterliegt einer künstlichen Aufhellung, wobei deren Intensität wiederum von der Zusammensetzung der Luft abhängt. Mizon (2012) und andere Autoren bezeichnen diesen Lichtschleier auch als Urban Sky Glow oder Lichtglocke.<sup>216</sup>

Auch wenn das Licht auf den ersten Blick keinen unmittelbaren Schadenseintrag herbeiführt, kann Lichtverschmutzung eine Vielzahl negativer Effekte mit sich bringen. Intensive Beleuchtung kann zu erhöhtem Energieverbrauch führen und nimmt Einfluss auf die natürlichen Rhythmen von Menschen, Flora und Fauna, was wiederum die Funktionalität

<sup>214</sup> Vgl. Umweltbundesamt: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/8\\_ub\\_2018\\_laermbelaestigung\\_1545x775.png](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/8_ub_2018_laermbelaestigung_1545x775.png) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).

<sup>215</sup> Vgl. ebd.

<sup>216</sup> Vgl. Mizon B. (2012): Light Pollution – Responses and Remedies, London, S. 40 ff.

von Ökosystemen beeinträchtigen kann. Lichtverschmutzung wird allerdings sehr unterschiedlich wahrgenommen und subjektiv empfunden.<sup>217</sup>

Generelle Zielsetzung im Tätigkeitsfeld der Emissionen und Immissionen ist es, die Einträge von Schadstoffen mittels gezielter Maßnahmen zu minimieren.

Im Ordnungsrecht sind die Bestimmungen ehemaliger Richtlinien zur

- Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung (1996),
- Beurteilung und Kontrolle der Luftqualität (1996) sowie
- einheitlichen Ermittlung von Umgebungslärm (2002)

zwischenzeitlich in das seit 1974 bestehende BImSchG integriert worden und damit nationales Recht. Im BImSchG werden Grenzwerte für den Eintrag von Lärm und Luftschadstoffen in die Umwelt reguliert. Für die Bereiche „Lärmschutz“ und „Luftschadstoffe“ kommen in Genehmigungsverfahren zusätzlich die Verwaltungsvorschriften „Technische Anleitung gegen Lärm“ sowie „Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft“ zur Anwendung. Zusätzlich zu ordnungsrechtlichen Instrumenten können planungsrechtliche Instrumente zum Einsatz kommen, um den Eintrag von Lärm, Luftschadstoffen, Wärme und Licht zu reduzieren. Sofern dies nicht im Flächennutzungs- oder Bebauungsplan manifestiert ist, gilt es, den Immissionsschutz im Rahmen der nachhaltigen Quartierskonzeption zu berücksichtigen.<sup>218</sup>

Der stadtplanerische Immissionsschutz kennt drei miteinander kombinierbare Handlungsoptionen, die für sämtliche Immissionsformen gelten: die Emissionsreduktion, die Immissionsreduktion sowie die Reduzierung der Empfindlichkeit von betroffenen Immissionsorten.<sup>219</sup>

### **Maßnahmen gegen Lärm**

Der Schutz vor Lärmimmissionen ist ein Merkmal für attraktives und qualitätsvolles Wohnen in Quartieren, denn Ruhe gilt als wichtiger Wohnqualitätsfaktor.<sup>220</sup> In Deutschland gilt, dass Maßnahmen zum Schutz vor Lärmemissionen zu ergreifen sind, wenn die jeweiligen Grenzwerte überschritten werden. Darüber hinaus schreibt die EU-Umgebungslärmrichtlinie seit 2012 vor, dass Kommunen ab 100.000 Einwohnern in einem Turnus von fünf Jahren Lärmkarten anfertigen müssen. Lärmkarten bieten eine wichtige Grundlage für die Stadt- und Quartiersentwicklung, da sie potenzielle Konflikte aufzeigen und damit als Grundlage potenzieller Schutzmaßnahmen dienen können. Die generelle Verantwortung für lärmreduzierende Maßnahmen obliegt den Kommunen, die bei gesundheitsschädlichen Überschreitungen Gegenmaßnahmen einleiten müssen, z. B. Lkw-Verbote, Baulückenschließungen, Tempolimits, die Umgestaltung des Straßenraums oder Fahrbahnsanierungen. Dabei wird zwischen aktiven Maßnahmen (unmittelbar eingesetzt

---

<sup>217</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 76 ff.

<sup>218</sup> Vgl. ebd., S. 176 ff.

<sup>219</sup> Vgl. Henckel D. et al. (2010): Planen, Bauen, Umwelt – Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 488.

<sup>220</sup> Vgl. Hugentobler M., Wiener D. (2016): Leitfaden und Checklisten zur nachhaltigen Arealentwicklung, Zürich, S. 54.

an der Lärmquelle) und passiven Maßnahmen (eingesetzt am Immissionsort) unterschieden.<sup>221</sup>

Im Außenbereich kommen häufig, auch wenn dies kostenintensive Varianten sind, Lärmschutzwälle oder Lärmschutzwände zum Einsatz. Je näher diese an der Lärmquelle platziert werden, desto effizienter sind diese Maßnahmen. Lärmschutzwälle lassen sich idealerweise mit untergeordneten Baukörpern (z. B. Garagen) in die Außen- und Freiflächenplanung integrieren. Der Straßenverkehr verursacht innerstädtisch den maßgeblichen Anteil an Lärmemissionen, womit der Fokus innerstädtischer Lärmschutzmaßnahmen auf der Verkehrsplanung liegt. Maßnahmen im innerstädtischen Bereich sind hierbei z. B. geräuscharme Fahrbahnbeläge und Tunnel.<sup>222</sup>

Neben der Verkehrsplanung eignen sich auch städtebauliche Maßnahmen, bspw. die Schließung von Baulücken oder die Anordnung von Gebäuden, zur Reduzierung von Schallimmissionen.<sup>223</sup> Exemplarisch sei hier die Blockrandbebauung genannt, die umliegende Lärmquellen vom Innenhof abschirmt und einen lärmgeschützten Bereich schafft, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

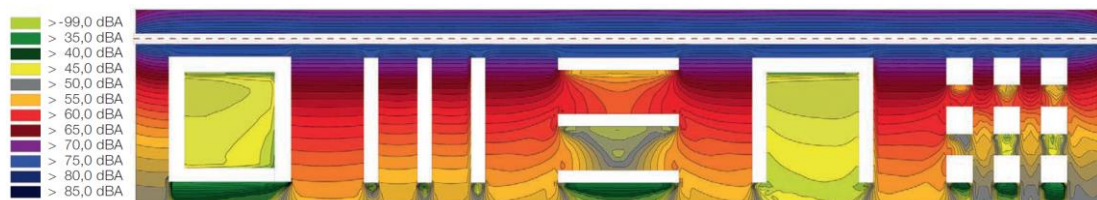


Abbildung 29: Baustrukturen und Auswirkung auf die Schallausbreitung.<sup>224</sup>

Eine weitere Möglichkeit, um auf Schallimmissionen zu reagieren, ist die Raumkonzeptkonfiguration. Reichl (2014) führt in diesem Kontext an, dass bereits im Rahmen der Planung und der anschließenden Ausgestaltung des Wohnumfeldes auf die Vermeidung von Wahrnehmungsstress geachtet werden kann.<sup>225</sup> So können lärmempfindlichere Raumnutzungen (z. B. Schlafzimmer oder Wohnzimmer) in Bereichen oder Lagen eines Gebäudes geplant werden, die lärmunempfindlicher sind, und andere Räume (Küche, Bad, Esszimmer o. Ä.) in den lärmexponierten Lagen des Raumkonzeptes. Die folgenden Abbildungen sollen dies verdeutlichen. Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie durch Lärmschutzwände oder Raumzonierung Einfluss auf Schallimmissionen genommen werden kann.<sup>226</sup>

<sup>221</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 176 ff.

<sup>222</sup> Vgl. Korda M. (2005): Städtebau – Technische Grundlagen, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 350.

<sup>223</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 177 ff.

<sup>224</sup> Vgl. ebd.

<sup>225</sup> Vgl. Reichl H. (2014): Das Familienhaus, 2. Auflage, Norderstedt, S. 113.

<sup>226</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 178 ff.

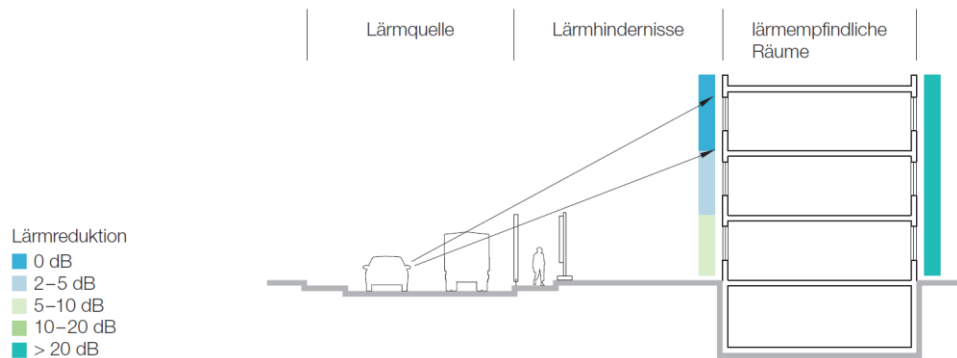


Abbildung 30: Lärmschutz durch Gebäudewand<sup>227</sup>

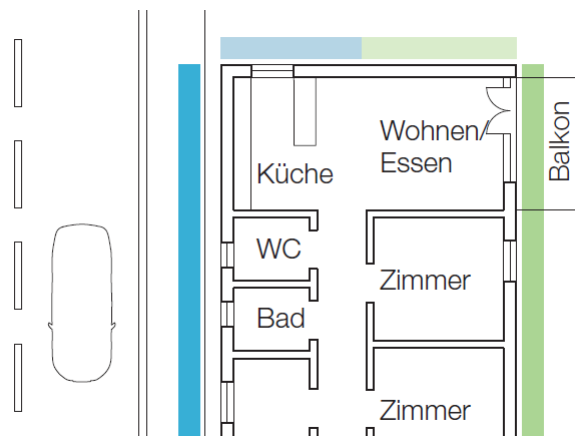


Abbildung 31: Lärmschutz durch Raumanordnung<sup>228</sup>

Die Abbildungen zeigen, dass sich durch die Raumordnung eine Lärmreduktion zwischen 10 und 20 dB(A) erreichen lässt.

Festzuhalten bleibt, dass die Qualität und Attraktivität von Quartieren u. a. mit einer Lärmreduzierung einhergeht<sup>229</sup>, weshalb dieser Aspekt im Rahmen einer nachhaltigen Quartiersentwicklung zu berücksichtigen ist. Typische mit Urbanität verbundene Konzepte stehen dem allerdings mit höheren Lärmemissionen entgegen. Ob

- „die kompakte Stadt“,
- „die Stadt der kurzen Wege“ oder
- „die Nutzungsmischung im Quartier“

– bei all diesen Ansätzen ist im Rahmen der Quartiersplanung eine zu erwartende erhöhte Lautstärke zu berücksichtigen.<sup>230</sup>

<sup>227</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 178 ff.

<sup>228</sup> Vgl. ebd.

<sup>229</sup> Vgl. Drilling M., Schnur O. (2012): Nachhaltige Quartiersentwicklung, Basel/Tübingen, S. 243.

<sup>230</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 179.

## 2.5 Herausforderung und Tätigkeitsfeld – Ökonomie

Die Finanzkrise in Europa hat gezeigt, dass Investmentstrategien nachhaltig ausgelegt sein müssen, damit sie zukunftsfähig sind. Gegenwärtig unterliegt der Immobilienmarkt einem hohen Nachfragedruck, da das auf Immobilien bezogene Anlagebedürfnis privater und institutioneller Investoren bei den gegenwärtig niedrigen Zinsen von Geldanlagen am Kapitalmarkt steigt.<sup>231</sup> Die ökonomische Tragfähigkeit von Projekten ist dabei einer der wichtigsten Faktoren, wenn es um die Projektrealisierung geht. Da, wie vorab thematisiert, der Flächen- und Grundstücksverbrauch massiv reduziert werden soll, rücken Brach- und potenzielle Nachverdichtungsflächen von Bestandsquartieren in den Entwicklungsfokus. Mit zunehmender Bebauungsdichte steigen allerdings auch die Herausforderungen im Quartier, bspw. in Bezug auf Bestandsschutz, Denkmalschutz, Infrastruktur, Verkehr/Mobilität, Nachbarschaft sowie soziokulturelle Aspekte. Für ein nachhaltiges Projekt müssen diese Herausforderungen im Rahmen der Planung und Realisierung Berücksichtigung finden, wobei jede Herausforderung für sich ein ökonomisches Hemmnis darstellen kann. Die Renditeanforderung der Investoren hängt stark vom Projektträger ab und kann deutlich zwischen privaten, öffentlichen oder genossenschaftlichen Investoren divergieren. Die Vielzahl an Herausforderungen und die steigende Projektkomplexität führen dazu, dass Projektpartnerschaften zwischen Kommunen und Investoren zunehmend an Bedeutung gewinnen, um Quartierskonzepte ökonomisch realisieren zu können.<sup>232</sup>

Im globalen Kontext wird Nachhaltigkeit multilateral auf nationaler und internationaler Ebene diskutiert – so existieren bspw. globale Nachhaltigkeitsprogramme wie das UN-Umweltprogramm UNEP.<sup>233</sup> Wie Beschlussdokumentationen diverser Nachhaltigkeitskonferenzen belegen, soll die nachhaltige Entwicklung in Deutschland auf der wirtschaftlichen, unternehmerischen sowie politischen Ebene stark forciert werden. So wurden etwa, als Folge der Resultate der Rio-Konferenz, das BauGB und das Raumordnungsgesetz (ROG) überarbeitet und der Begriff „nachhaltige Entwicklung“ als Zielformulierung im Gesetzestext verankert. Politisch wird der Ansatz der „Green Economy“ verfolgt, also die nachhaltige Entwicklung einer Wirtschaftsweise,

*„[...] die natürliche Ressourcen nur im Rahmen ihrer Regenerations- und Absorptionsfähigkeit nutzt und gleichzeitig allen Menschen in gleichem Maße ein ethisch vereinbartes Mindestmaß an Lebensqualität garantiert.“<sup>234</sup>*

Das Green-Economy-Modell hat sich die Ressourcenschonung, die Nutzung kohlenstoffarmer Technologien sowie die Berücksichtigung sozialer Aspekte zum Ziel gesetzt.<sup>235</sup>

Die folgende Abbildung soll das Modell der „Green Economy“ visuell vorstellen. Wie aus der Abbildung deutlich wird, steht die Ökonomie im Mittelpunkt des Modells und

---

<sup>231</sup> Vgl. Häfner V. (1983): Gabler Volkswirtschaftslexikon, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 697.

<sup>232</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 79 ff.

<sup>233</sup> Vgl. Müller C. (2015): Nachhaltige Ökonomie – Ziele, Herausforderungen und Lösungswege, Berlin/Boston, S. 71.

<sup>234</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 79 ff.

<sup>235</sup> Vgl. Acar S., Yeldan E. (2019): Handbook of Green Economics, London, S. 71 f.

beeinflusst unter politischer Einflussnahme bzw. Steuerung die ökologische und soziokulturelle Dimension. Auf nationaler Ebene wird dadurch der Stellenwert der ökonomischen Dimension sowie der deutschen Marktwirtschaft nachdrücklich verdeutlicht.

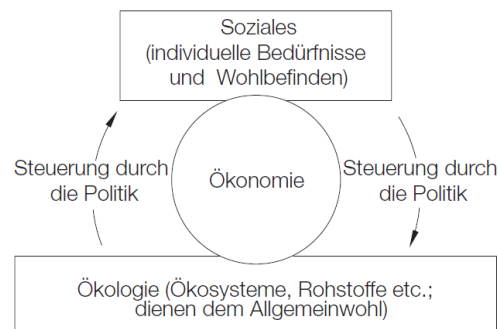


Abbildung 32: Nachhaltigkeit nach dem Modell der „Green Economy“<sup>236</sup>

Ferner soll die Politik auf allen politischen Entscheidungsebenen in Deutschland dafür Sorge tragen, dass die vereinbarten Zielsetzungen aus der Beschlussdokumentation der Rio-Konferenz erreicht werden, und eine Nichteinhaltung ahnden. Gemeinsam mit dem Rat für Nachhaltigkeit hat die Bundesregierung das Leitbild der Nachhaltigkeit in zehn Managementregeln zusammengefasst<sup>237</sup>, die sich über 21 Themenfelder mit 38 Zielen erstrecken. Das Ergebnis und der Erfolg der Bundesregierung werden turnusmäßig in einem „Fortschrittsbericht“ zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie publiziert. Als Folge der voranschreitenden Globalisierung sieht die Bundesregierung in Deutschland deutliche Wettbewerbsvorteile für international agierende Unternehmen, sofern sich diese frühzeitig nachhaltig positionieren. Dieser Ansatz ist bekannt als das Konzept der Corporate Social Responsibility, das im 4. Kapitel eingehender beschrieben wird. Es gibt Unternehmen eine potenzielle Vorgabe, um unternehmerisches Handeln und gesellschaftliche Verantwortung zu verbinden. Das entsprechende unternehmerische Handeln wird dabei meistens in einem CSR- oder auch Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert.<sup>238</sup>

Auf kommunaler Ebene besteht die ökonomische Herausforderung darin, dass einige Städte und Gemeinden einen großen infrastrukturellen Nachholbedarf haben, zugleich aber hoch verschuldet sind. Quartiersentwicklung bedeutet für Kommunen zunächst einen großen organisatorischen Aufwand, denn komplexe Planungsverfahren sowie der finanzielle und personelle Ressourcenverbrauch können zur Überforderung kommunaler Strukturen und Wohnungsbauunternehmen führen – dies trifft häufig dann zu, wenn die erforderlichen Kompetenzen noch nicht ausreichend vorhanden sind.<sup>239</sup> Infolge der vorab beschriebenen Herausforderungen greifen einige Kommunen auf Entwicklungsgesellschaftsformen oder Public-Private-Partnership-Modelle zurück, da mittels dieser Formen die Möglichkeit besteht, externes bzw. fremdes Know-how, Kapital und Kapazitäten

<sup>236</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 81.

<sup>237</sup> Vgl. Von Hauff M. (2014): Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung, 2. Auflage, München, S. 225.

<sup>238</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 81.

<sup>239</sup> Vgl. Grzesiok S. (2018): Bündnisse für Wohnen im Quartier, Wiesbaden, S. 94.

zur Projektrealisierung einzubinden. Trotz Partnerschaft und etwaiger Verträge obliegen viele Aufgaben und politische Risiken der Kommune, weshalb verlässliche Partnerschaften eine besondere Bedeutung haben.<sup>240</sup>

Die Besonderheit der Ökonomie auf Projektebene ist die vorausschauende Bewertung der potenziellen Quartiersentwicklung sowie eine weitblickende Renditeeinschätzung. Die Problemstellung dieser weitsichtigen Betrachtung ist, dass es sich häufig nicht um einzelne Projekte handelt, sondern um eine Vielzahl an Projekten, die länger laufen als eine konventionelle Amtsperiode. Nachhaltigkeit und nachhaltige Projekte stehen nicht zwingend im Widerspruch zu Ökonomie und wirtschaftlichen Projekten. Einen interessanten Ansatz stellt in diesem Kontext das „Win-win-Prinzip“ dar, das einerseits die Liquidität und Renditeanforderungen der Investoren berücksichtigt, andererseits die Wirtschaftlichkeit und Entwicklungsziele der Kommune verfolgt. Großflächige Quartiersentwicklungsprojekte laufen häufig über Jahre, weshalb die Interessenlagen frühzeitig und über den gesamten Projektverlauf hinweg eindeutig zu formulieren sind. Ziel ist ein erfolgreicher kooperativer Entwicklungsprozess, der allen Stakeholdern gerecht wird. Das Management der stufenweisen Prozesse über mehrere Jahre hinweg sowie die Berücksichtigung aller formulierten Projektziele stellt dabei die größte ökonomische Herausforderung dar.<sup>241</sup>

### **2.5.1 Stadt- und Regionalökonomie**

Häufig werden Quartiersentwicklungen als nicht nachhaltig oder schlecht empfunden, wenn die ökonomische Dimension eine zu geringe oder ggf. negative Rendite aufweist. Streng betriebswirtschaftlich ist dieser Gedanke zunächst korrekt, jedoch entspringt er einer missverstandenen Quartiersökonomie. Denn die potenzielle räumliche Ausstrahlung, die ein Quartier auf das Umfeld haben kann, zeigt, dass die regionalökonomische Perspektive mit in die Renditebetrachtung des Quartiersprojekts einfließen muss, um eine valide und realitätsnahe Renditebewertung zuzulassen. Die Auswirkungen auf das Umfeld (Miete, Gebäude oder Bodenwert) sind jedoch nur schwer zu fassen und häufig nicht in den Erträgen der Quartierskalkulation berücksichtigt. Die Missachtung dieser Renditepotenziale auf Stadt- oder Quartiersebene führt wiederum dazu, dass die tatsächlichen Renditepotenziale eines Projektes nicht quantifiziert werden. Möglichkeiten, diesem Problem vorzubeugen, bietet bspw. ein Flächenmanagement, denn der Einsatz ermöglicht ein effizienteres, flächensparendes Bauen, eine bessere Ausnutzung vorhandener Brachflächen und Baulücken sowie die Entwicklung von Ankaufstrategien zur Realisierung von Stadt- und Quartiersentwicklungsstrategien. Ein Flächenmanagementsystem bietet gute Möglichkeiten, verdeckte Flächenpotenziale zu nutzen, indem Informationen zusammengeführt, gebündelt und auswertbar gemacht werden.<sup>242</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 81 ff.

<sup>241</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 179.

<sup>242</sup> Vgl. ebd., S. 183 ff.



### 2.5.2 Ökonomische Quartiersplanung

Die Wirtschaftlichkeit auf Quartiersebene ist größtenteils durch die Laufzeit sowie die Größe der Quartiersentwicklung bedingt. Größere Entwicklungsprojekte sollten so geplant sein, dass funktionierende Abschnitte in einem angemessenen Zeitraum realisiert werden, wodurch zudem das Entwicklungsrisiko reduziert wird. Kommunen haben großes Interesse an einer Stadtentwicklung, die den eigenen Zielstellungen gerecht wird. Sie haben häufig nicht die Mittel und Ressourcen, um Projekte allein zu stemmen, weshalb sie auf andere Investoren angewiesen sind. Sind private Investoren in die Projektentwicklung involviert, steht die Projektrendite für diese an oberster Stelle. Die Anforderungen und Ziele der Quartiersentwicklung werden stark von den Projektstakeholdern beeinflusst – maßgeblich jedoch von der Organisationsform und dem Rollenverständnis der Projektbeteiligten. Zu Beginn sowie als Grundlage einer erfolgreichen Projektentwicklung ist es daher notwendig, sich frühzeitig mit den „Eckpunkten der Entwicklung“ zu befassen. Zu diesen gehören bspw. Fragen nach:

- den Projektträgern,
- dem Grundstückspreis,
- den Projektrisiken,
- den Kostenträgern,
- den Mitspracherechten,
- der Fördermittelgenerierung,
- der Konkurrenzsituation zwischen Entwicklungsprojekten,
- der Organisations- und Rollenteilung der Flächen- und Gebäudeentwicklung sowie
- der Einbindung von Partnern.<sup>243</sup>

Besondere Anforderungen oder gar Vorgaben, bspw.

- die Erhaltung oder Schaffung von Arbeitsplätzen,
- die Förderung von soziokulturellen Angeboten oder
- der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur,

bedeuten regelmäßig auch, dass mehr öffentliche Mittel und Ressourcen zur Projektrealisierung zur Verfügung gestellt werden, da die alleinige Refinanzierung über das Projekt wirtschaftlich nicht darstellbar sein dürfte. Nachhaltige Quartiersentwicklungen finden überwiegend im Bestand, auf zu entwickelnden Brachflächen oder in der Nutzung von Bestandsquartieren statt. Infolgedessen kommt der Bestandsaufnahme des Istzustands eine besondere Rolle zu, denn auf diese Weise kann das Entwicklungspotenzial des Bestehenden eruiert und eine ganzheitliche, nachhaltige Quartiersentwicklungskonzeption erwirkt werden. Mit dem aus der Bestandsaufnahme entwickelten Grundkonzept liegt eine Art Richtschnur oder auch „Baseline“ vor, die den groben Rahmen der Quartierskonzeption fixiert sowie die Projektsteuerung ermöglicht. Die Baseline zeigt dabei die Eckpfeiler des Konzeptes auf und bietet grundlegende Risikoeinschätzungsmöglichkeiten

---

<sup>243</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 185 ff.

im Verlauf der Planung und Realisierung für die Stakeholder. Neben der wirtschaftlichen Betrachtung sollten auch qualitative weiche Faktoren (wie z. B. Imagegewinn) mit in die Beurteilung einfließen, um den Entwicklungsprozess ganzheitlich zu betrachten und nicht fehlzudeuten.<sup>244</sup>

### 2.5.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Quartiere

Eine verbindliche Aussage über die Wirtschaftlichkeit von nachhaltigen Quartiersentwicklungsprojekten ist möglich, wenn gebaut, verkauft oder vermietet wird. Trotz weiterer weicher Faktoren, die mit einer Quartiersentwicklung einhergehen können, wird die eigentliche Wirtschaftlichkeit von Projekten an der tatsächlich erreichten Rendite gemessen.<sup>245</sup> Aus diesem Grund wird die Wirtschaftlichkeit von Projekten im Rahmen einer „Machbarkeitsstudie“ rückwärts gerechnet. Dies bedeutet, dass sich der Kaufpreis eines Grundstücks aus der Analyse ergibt, was der Markt bereit ist, für das geplante Grundstück zu zahlen. Die Gesamtbetrachtung aller Grundstücks-, Erschließungs- und Herstellungskosten ermöglicht einen Gesamtüberblick über die Gesamtprojektierung. Dieser Eindruck sollte jedoch nicht den Verkaufspreis bestimmen, sondern lediglich zur Indikation der Gewinn- und Verlustsituation dienen. Ob ein Projekt Gewinne oder Verluste verursacht, wird im Wesentlichen durch das Verhältnis aus Erlösen und Kosten bestimmt. Die Erlössituation wird unter Zuhilfenahme von Analysen wie bspw. einer Markt- und Standortanalyse sowie Stärken- und Schwächenanalyse prognostiziert, um eine kalkulatorische Aussage über Miet- oder Kaufpreise zu fällen. Ist das Ergebnis nach Kostengegenüberstellung negativ und übersteigen die Kosten den Erlös, der aus Verkauf oder Vermietung erzielt werden könnte, so führt dies häufig zum Projektende. Dies muss jedoch nicht so sein, denn ein negatives Ergebnis kann auch ein Anreiz sein, die Konzeption zu optimieren, indem z. B.

- die Außenanlagenflächen reduziert,
- das Verhältnis aus Wohnen und Gewerbe verändert oder
- die Ausstattungsqualität angepasst wird.<sup>246</sup>

Für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit gibt es verschiedene Varianten, die im Rahmen der Projektrealisierungsphase als Kostensteuerungselement eingesetzt werden können. Eine probate Methode ist die Lebenszykluskostenanalyse, die infolge der langfristigen Betrachtungsweise die Interessen vieler Stakeholder berücksichtigt. In der Folge sollen nun die am häufigsten in der Immobilienökonomie eingesetzten Berechnungsmethoden vorgestellt werden, um einen Überblick zu schaffen. So listet Offergeld (2011) bspw. die Kosten-Nutzen-Analyse, die Nutzwertanalyse und die Kostenwirksamkeitsanalyse auf.<sup>247</sup>

---

<sup>244</sup> Vgl. ebd.

<sup>245</sup> Vgl. Heinisch M. (1995): Wirtschaftlichkeit im Geschosswohnungsbau, Stuttgart, S. 4.

<sup>246</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 188 ff.

<sup>247</sup> Vgl. Offergeld T. (2011): Wirtschaftlichkeit von Immobilien im Lebenszyklus, Wiesbaden, S. 145.

## **Kosten-Nutzen-Analyse**

Diese Analyse ist auch bekannt als einfache statische Berechnungsmethode, bei der Kosten und Nutzen (Einnahmen) gegenübergestellt werden. Der Gewinn stellt die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben dar.<sup>248</sup>

## **Projektentwickler-Kalkulation (PE)**

Die PE-Kalkulation ist ein statisches Verfahren, das den Projektentwicklungszeitraum abbildet. Der Betrachtungszeitraum erstreckt sich häufig über zwei bis drei Jahre und bildet alle wirtschaftlichen Faktoren ab, die aus Sicht eines Projektentwicklers relevant sind. Die Kostenseite der PE-Kalkulation umfasst dabei die Baunebenkosten, die Herstellungskosten und teilweise auch die Betriebskosten zur Herstellung. Das Verhältnis des Ertrages zum eingesetzten Kapital bildet sodann die Rendite des Projekts.<sup>249</sup>

## **Discounted-Cashflow-Methode (DCF)**

Sollen langfristige Entwicklungszeiträume abgebildet werden, ist die DCF eine etablierte Methode – immerhin bildet sie Zahlungsströme über einen bestimmten Zeitraum ab.<sup>250</sup> Die DCF findet häufig über einen Zeitraum von 10 bis 30 Jahren Anwendung und stellt den Mittelfluss aus Einnahmen und Ausgaben in zwei Entwicklungskurven dar. Der Schnittpunkt der Kurven wird als Break-Even-Point bezeichnet. Dieser stellt den „Return on Investment“ dar, also den Zeitpunkt, an dem die Einnahmen die Ausgaben übersteigen bzw. den Moment, ab dem Zahlungsüberschüsse erwirtschaftet werden. Unter Anwendung der Barwertmethode werden langfristige Entwicklungen und damit entstehende Wertverluste wie bspw. die Inflation berücksichtigt. Die einfache DCF-Methode berücksichtigt keine Betriebskosten und bildet lediglich das Langzeitverhältnis aus Einnahmen und Ausgaben ab. In komplexer Darstellung kann jedoch auch aus einer einfachen DCF-Methode eine umfassende Lebenszykluskostenberechnung (Life Cycle Costing – LCC) erstellt werden, die weitere Parameter berücksichtigt und ggf. sogar besser sein kann als eine übliche LCC, die auch für Immobilienzertifizierungen eingesetzt wird.<sup>251</sup>

## **Lebenszykluskostenberechnung (LCC)**

Die LCC umfasst die gesamte Kostenentwicklung eines Produkts über dessen Lebenszyklus hinweg.<sup>252</sup> Das Bewusstsein und die Bedeutung der Nutzungskosten einer Immobilie führten dazu, dass diese Rechenmethode zunehmend im nachhaltigen Bauwesen Anwendung fand. LCC-Bewertungen ganzer Quartiere sind bis heute kaum standardisiert und finden selten Anwendung. Zielsetzung dieser Wirtschaftlichkeitsberechnungsart ist die Darstellung der gebauten Qualität, denn wie der Name schon ausdrückt, werden die Kosten über den gesamten Lebenszyklus hinweg betrachtet (Aufbau bis Abriss). Mit die-

---

<sup>248</sup> Vgl. Glatte T. (2014): Entwicklung betrieblicher Immobilien, Wiesbaden, S. 156 f.

<sup>249</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 188 ff.

<sup>250</sup> Vgl. Hellerforth M. (2008): Immobilieninvestition und -finanzierung kompakt, München, S. 30.

<sup>251</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 188 ff.

<sup>252</sup> Vgl. Preuß N., Schöne L. (2010): Real Estate und Facility Management, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 449.

ser Rechenart lassen sich bspw. auch Regenwassermanagementsysteme oder Nahwärmenetze wirtschaftlich darstellen. Wie vorab aufgeführt, gibt es diverse Berechnungsmethoden, um die Wirtschaftlichkeit von Flächenentwicklungen und Projekten abzubilden.<sup>253</sup>

In der Immobilienökonomie kann grundlegend zwischen zwei Verfahren zur Lebenszykluskostenberechnung unterschieden werden: der Lebenszykluskostenberechnung „im engeren Sinne“ (Life Cycle Cost – LCC) und der Lebenszykluskostenberechnung „im weiteren Sinne“ (Whole Life Cost – WLC).<sup>254</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt die Unterscheidung der Lebenszykluskosten grafisch auf.

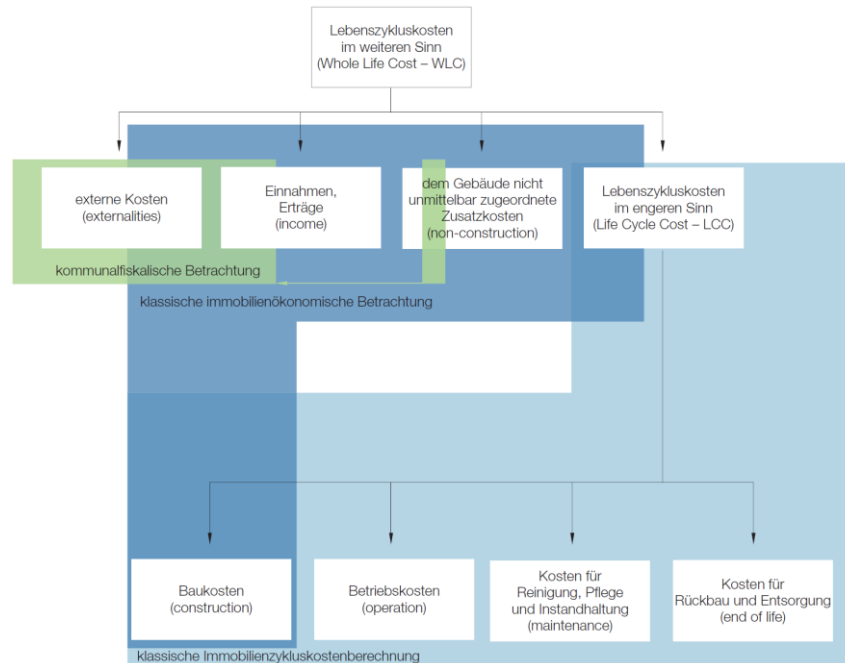


Abbildung 33: Unterscheidung der Lebenszykluskosten<sup>255</sup>

In der Immobilienwirtschaft ist eine WLC kaum bekannt. Diese betrachtet nicht nur das Gebäude selbst, sondern berücksichtigt darüber hinaus auch weitere Kosten und Erlöse, bezogen auf ein Quartier. Hierzu zählen externe Kosten, Income-Erlöse und gebäudeunabhängige Kosten.<sup>256</sup> Wichtig für eine Lebenszykluskostenberechnung auf der Quartiers-ebene ist, dass die Betrachtung über das Gebäude hinausgehen muss und wesentliche Aspekte des Quartiers mitberücksichtigt werden. Auch wenn die Qualität eines Quartiers maßgeblich durch Themen wie Energie, Städtebau oder soziale Faktoren bestimmt wird, so ist die Ökonomie der Quartiersprojektierung entscheidend dafür, ob und wie die Realisierung erfolgen wird – damit ist sie in allen Phasen einer Entwicklung relevant und zu berücksichtigen.<sup>257</sup>

<sup>253</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 188 ff.

<sup>254</sup> Vgl. Pelzeter A. (2017): Lebenszyklus-Management von Immobilien, Berlin und andere, S. 59.

<sup>255</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 192.

<sup>256</sup> Vgl. Pelzeter A. (2017): Lebenszyklus-Management von Immobilien, Berlin und andere, S. 59.

<sup>257</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 188 ff.

## 2.6 Nachhaltigkeitsmodelle

In der Wissenschaft gibt es zahlreiche Nachhaltigkeitsmodelle, die für die Konzeptionierung angewandt bzw. bedient werden können. Die Ansätze reichen vom Ein-Säulen-Modell über Mehr-Säulen-Modelle hin zum integrativen Nachhaltigkeitskonzept. Nachstehend sollen die bekanntesten Modelle kurz erläutert werden, um dem Leser einen Überblick über diese zu verschaffen.

### Ein-Säulen-Modell

Dieses Modell fokussiert lediglich die ökologische Dimension. Folglich bietet dieses Modell keine bzw. wenig Möglichkeiten, einen ganzheitlichen Ansatz zu entwickeln, weshalb dieses Modell im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter behandelt wird.

### Mehr-Säulen-Modelle

In dieser Modellart werden die Nachhaltigkeitsdimensionen oder auch Handlungsfelder auf mehrere Säulen verteilt.<sup>258</sup> Häufig wird dabei das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit angeführt. Die nachhaltige Entwicklung kann dabei nur unter Berücksichtigung von Umweltaspekten, wirtschaftlichen und sozialen Aspekten gelingen.<sup>259</sup>

Diese Verteilung bietet die Möglichkeit einer ausgewogenen Gesamtbetrachtung, um die Herausforderungen nachhaltig konzeptionell zu behandeln. Das wohl bekannteste Modell ist das „magische Dreieck“, das aus der ökologischen, der ökonomischen und der soziokulturellen Dimension besteht. In diesem Modell soll durch Abspaltung des Ressourcenverbrauchs unbegrenztes Wirtschaftswachstum ermöglicht werden. Die soziokulturelle Dimension legt den Fokus auf den Menschen sowie die Sicherung der Grundbedürfnisse und der Grundrechte und den sozialen Frieden. Die ökologische Säule reichert das Modell um die Umweltherausforderungen an, nimmt jedoch keine Vorrangstellung ein. Knödler (2019) betont in diesem Kontext das Auftreten von Zielkonflikten zwischen den einzelnen Dimensionen.<sup>260</sup>

Angestrebt wird bei diesem Modell, dass möglichst alle Dimensionen im Einklang stehen. Die Umwelt, die die Grundlage des Lebens, der Wirtschaft und somit der weiteren Dimensionen unseres Planeten bildet, wird damit nicht als grundlegend betrachtet. Modelle mit weiteren Säulen/Dimensionen erweisen sich als wenig praktikabel, da alle Säulen dieser Modellart im Einklang stehen sollten, wodurch das Modell komplexer wird und im Konfliktfall zu keinem Ergebnis führt.<sup>261</sup>

Das vorab Aufgeführte lässt darauf schließen, dass dieses Modell ohne systematische Modifizierung ebenfalls ungeeignet für ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept ist.

---

<sup>258</sup> Vgl. Kolpiin J., Müller M. (2009): Nachhaltigkeit im Unternehmen, in: Baumast A., Pape J. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement, 4. Auflage, Stuttgart, S. 33–46, S. 33.

<sup>259</sup> Vgl. Behlau L. (2012): Die Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ein Überblick. München, S. 12.

<sup>260</sup> Vgl. Knödler H. (2019): Nachhaltigkeitsmanagement zwischen Wirtschaft, Ethik, Politik und Gesellschaft, in: Arnold C., Keppler S., Knödler H. (Hrsg.): Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement, Wiesbaden, S. 3–17, S. 4.

<sup>261</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 13 ff.

## Integrative Nachhaltigkeitskonzepte

Bei diesem Ansatz werden Regeln aufgestellt, die als strategische Zielsetzung zu verstehen sind. Die Basis besteht dabei in der Überlegung, dass Nachhaltigkeitsaspekte wie Verteilungsgerechtigkeit und Zukunftsverantwortung dimensionsübergreifend sind.<sup>262</sup> Sogenannte substantielle Regeln zeigen die angestrebten Ziele auf, die in einem Konzept fixiert wurden. Im Fokus dieses Modells stehen dabei die zentralen Prämissen der Nachhaltigkeit:

- Sicherung der menschlichen Existenz,
- Erhaltung des gesellschaftlichen Produktionspotenzials sowie
- Bewahrung der Entwicklung und Handlungsmöglichkeiten.

Neben den substantiellen Regeln werden sogenannte instrumentelle Regeln definiert, die in wechselseitiger Beziehung zu den substantiellen Regeln stehen. Damit meint dieses Modell bspw., dass die nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen als substantielles Ziel so weit zu erreichen ist, wie sich Gewinn- oder Renditeerwartungen angemessen diskontieren lassen.

Die nachfolgende Abbildung nennt einige Beispiele für substantielle und instrumentelle Regeln.

| <b>substantielle Regeln</b>   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Sicherung der menschlichen Existenz</b>  | <b>Erhaltung des gesellschaftlichen Produktionspotenzials</b>  | <b>Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz der menschlichen Gesundheit</li> <li>• Gewährleistung der Grundversorgung (Nahrung, Bildung etc.)</li> <li>• selbstständige Existenzsicherung</li> <li>• gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten</li> <li>• Ausgleich externer Einkommens- und Vermögensunterschiede</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen</li> <li>• nachhaltige Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen</li> <li>• nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke</li> <li>• Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken</li> <li>• nachhaltige Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancengleichheit hinsichtlich Bildung, Beruf, Information</li> <li>• Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen</li> <li>• Erhaltung des kulturellen Erbes / der kulturellen Vielfalt</li> <li>• Erhaltung der kulturellen Funktion der Natur</li> <li>• Erhaltung der sozialen Ressourcen</li> </ul> |
| <b>instrumentelle Regeln</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalisierung der externen ökologischen und sozialen Kosten</li> <li>• angemessene Diskontierung</li> <li>• Begrenzung der Staatsverschuldung</li> <li>• faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen</li> <li>• internationale Kooperation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resonanzfähigkeit gesellschaftlicher Institutionen</li> <li>• Reflexivität gesellschaftlicher Institutionen</li> <li>• Steuerungsfähigkeit</li> <li>• Selbstorganisationsfähigkeit</li> <li>• Machtausgleich</li> </ul>   |   |

Abbildung 34: System der Nachhaltigkeitsregeln<sup>263</sup>

Als Besonderheit dieses Systems sei das Subsidiaritätsprinzip genannt, das auf allen Ebenen der Anwender umzusetzen ist. Die Anwendung dieses Prinzips begünstigt den System Einsatz einer nachhaltigen Quartiersentwicklung, da jedes Individuum eigenverantwortlich zur Zielerreichung beitragen soll und die nächste Ebene erst verantwortlich wird, sofern das ursprüngliche Individuum außerstande ist, die Erlangung der Zielsetzung zu bewirken.<sup>264</sup> Ein weiterer Vorteil des Systems ist, dass die zentralen Prämissen im Bezug

<sup>262</sup> Vgl. Grunwald A., Kopfmüller J. (2006): Nachhaltigkeit, Frankfurt/New York, S. 53.

<sup>263</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 13 ff.

<sup>264</sup> Vgl. ebd.

zueinander stehen, jedoch keinen Einklang bilden müssen. Dadurch, dass jedes Ziel für sich steht und kein Ausgleich zwischen den Zielen erreicht werden muss, wird Nachhaltigkeit von der Basis bis in die höchste Ebene möglich.

Im Kapitel 2 wurden die Herausforderungen und Tätigkeitsfelder der nachhaltigen Quartiersentwicklung dargestellt. In diesem Zusammenhang wird deutlich, wie umfassend die Themenkomplexe „Nachhaltigkeit“ und „Quartier“ sind und wie sich die Zielsetzungen bedingen oder konfliktieren. Der größte Konflikt besteht tendenziell mit der ökonomischen Dimension, da diese als Grundvoraussetzung für die Realisierung eines jeden Projekts sowie auch einer Quartiersentwicklung verstanden werden kann. Es kann festgehalten werden, dass sich die Herausforderungen der Nachhaltigkeit nur im Quartier bzw. durch eine nachhaltige Quartiersentwicklung bewältigen lassen. Für die nachhaltige Entwicklung von Quartieren werden integrale Planungsprozesse sowie die Beteiligung und Partizipation der Bürger thematisiert. Die soziale Dimension verdeutlichte, welche Geltung die soziokulturellen Einflüsse (bspw. der demografische Wandel) sowie die Lebensstile und Verhaltensweisen (bspw. das Konsumverhalten) auf die ökologische Dimension haben können. Ebenso werden die Herausforderungen und Tätigkeitsfelder aufgezeigt, die sich daraus für die Quartiersentwicklung ergeben.

Der Bereich der ökologischen Dimension ist der größte und umfasst die Themen „Stadtklima“, „Boden- und Wasserschutz“, „Stoff- und Ressourcenströme“, „Mobilität und Verkehr“, „Energie“ sowie „Emissionen und Immissionen“. Im Bereich der Energie wird eine der größten Herausforderungen der deutschen Bundesregierung aufgegriffen: das Ziel, die Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Referenzjahr 1990 um 80 bis 95 % zu senken. In diesem Zusammenhang wurde seitens der Bundesregierung die Energiewende eingeläutet, deren Zielsetzungen den Immobiliensektor vor gewaltige Herausforderungen stellen. Längst wurde erkannt, dass diese Zielsetzungen im Immobiliensektor nur im Quartier gelöst werden können, weswegen der nachhaltigen Quartiersentwicklung zunehmend Bedeutung zukommt. Um im Quartier handeln zu können und Maßnahmen für eine nachhaltige Quartiersentwicklung zu initiieren, muss das Quartier mitsamt seinen Grenzen bekannt sein. Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich das nächste Kapitel, in dem untersucht wird, wo die Grenzen eines Quartiers liegen und wie Quartiere in der Wohnungswirtschaft definiert bzw. charakterisiert werden können.

### **3. Quartiere in der Wohnungswirtschaft**

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Vermittlung der theoretischen Grundlagen zum Thema „Quartiere in der Wohnungswirtschaft“. In diesem Zusammenhang werden zunächst einige Definitionsansätze vorgestellt, während es anschließend um den Umfang und die Grenzen eines Quartiers gehen soll. Abschließend werden für das vorliegende Kapitel die besonderen städtebaulichen Handlungsfelder und Herausforderungen erläutert.

### 3.1 Definition

Der Begriff „Quartier“ findet in der Literatur keine einheitliche und damit allgemeingültige Definition, ist allerdings seit vielen Jahrhunderten gebräuchlich. So erläutert Schnur (2008) bspw., dass der Ausdruck ursprünglich aus dem lateinischen „Quarterium“ sowie vom französischen „Quartier“ entlehnt bzw. abgeleitet wurde.<sup>265</sup> Der Begriff steht dabei für den vierten Teil eines Ganzen, so wie bspw. ein Lager, eine Wohnung, ein Viertel, ein Bezirk oder auch eine Stadtabteilung. Im wissenschaftlichen Gebrauch steht der Ausdruck „Quartier“ häufig nicht für die administrativen Bezeichnungen wie Ortsteil, Bezirk oder Stadtteil – hierdurch wird versucht, dem Unwohlsein der Menschen gegenüber Grenzziehungen zu begegnen, schließlich werden Grenzen von vielen Menschen als negativ wahrgenommen. Stattdessen wird der Terminus synonym für eine kollektive Einheit wie bspw. eine Gemeinschaft oder eine Gemeinde ohne besonderen Raumbezug verwendet.<sup>266</sup>

Die Verständnisse gehen dabei allerdings weit auseinander. So lassen sich in Abhängigkeit vom Fachbereich, wie bspw. der Soziologie, der Stadtplanung oder auch der Netzwerkplanung, unterschiedliche Erklärungsansätze und Sichtweisen identifizieren. Einige Autoren, u. a. Davies und Herbert (1993), fassen das Quartier im Sinne einer bestimmten Bewohnerschaft auf, die räumlich eng gefasst ist und sich durch Nachbarschaftskontakte und Interaktionen in räumlicher Nähe definiert.<sup>267</sup>

In diesem Kontext führen Meegan und Mitchell (2001) die folgenden drei Definitionsbereiche für ein Quartier im Sinne einer abgegrenzten Gemeinschaft bzw. Nachbarschaft an:<sup>268</sup>

- **Areal Content**

Insbesondere die sozialökonomische Forschung definiert das Quartier als in sich abgeschlossenen Raum.

- **Behavior und Interaction**

Die lokale Netzwerkforschung bedient sich des Quartierbegriffes im Wesentlichen für die Beschreibung einer örtlichen Nachbarschaft mit unterschiedlichen Ressourcen. Individualhandlungen sowie vorhandene Strukturen werden im Quartier verortet und in Beziehung zueinander gesetzt.

- **Conceptual Identity**

---

<sup>265</sup> Vgl. Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 34.

<sup>266</sup> Vgl. König R. (1983): Grundformen der Gesellschaft: Die Gemeinde, in: Schmals K. M. (Hrsg.): Stadt und Gesellschaft, München, S. 513–540, S. 526.

<sup>267</sup> Vgl. Davies K. W. D., Herbert D. T. (1993): Communities within cities: an urban social geography, London, S. 1.

<sup>268</sup> Vgl. Meegan R., Mitchell A. (2001): It's Not Community Round Here, It's Neighbourhood – Neighbourhood Change and Cohesion in Urban Regeneration Policies, in: Urban Studies, Volume 38, Issue 12, S. 2167–2194, S. 2172 ff.



Dieser Definitionsansatz fokussiert sich eher auf den Gemeinschaftssinn eines Quartiers und stellt damit den Sinn dieses Ortes in den Vordergrund. Es wird dabei zwischen einer affektiven, und damit einer Betonung der sozialen Konstruktion eines Quartiers, sowie einer kognitiven Einstellung mit überwiegender Fokussierung auf das entsprechende Gebiet unterschieden.

Im Zusammenhang mit einem Quartier sprechen Meegan und Mitchell auch vom lokalen Sozialkapital.<sup>269</sup> Diese soziologische Sichtweise lässt sich ebenso in den Definitionsansätzen anderer Autoren erkennen, so bspw. bei Steinführer (2002). Das Quartier wird hier als Wohngebiet und somit als Ort lokaler Lebenszusammenhänge beschrieben. Die Bewohner realisieren innerhalb dieses räumlich überschaubaren und damit begrenzten Gebietes alltägliche Lebensvollzüge, wobei das Quartier durch natürliche, gebaute, symbolische und soziale Strukturen charakterisiert ist.<sup>270</sup>

Unter Berücksichtigung der oben angeführten Definitionsansätze versucht sich Schnur an einer eigenen Begriffsdefinition, indem er das Quartier folgendermaßen beschreibt:

*„Ein Quartier ist ein kontextuell eingebetteter, durch externe und interne Handlungen sozial konstruierter, jedoch unscharf konstruierter Mittelpunkt – Ort alltäglicher Lebenswelten und individueller sozialer Sphären, deren Schnittmengen sich im räumlich identifikatorischen Zusammenhang eines überschaubaren Wohnumfeldes abbilden.“<sup>271</sup>*

In Anlehnung an Steinführer (2002) sollte jedoch zwischen Stadtquartieren mit sogenannter Mischfunktionalität sowie klassischen Wohnquartieren, die sich überwiegend der Wohnfunktion verschreiben, unterschieden werden. Jegliche Form von Quartier weist physische, bauliche, ökonomische, soziale, politische, historische und symbolische Entwicklungs- und Bedeutungsdimensionen auf.<sup>272</sup>

Insbesondere die sozialen sowie die räumlichen Dimensionen eines Quartiers werden in den identifizierten Definitionsansätzen verschiedener Autoren immer wieder in den Vordergrund gestellt. Da die Begriffe „Nachbarschaft“ und „Quartier“ weitgehend synonym verwendet werden, können ebenso die Definitionen des Begriffes „Nachbarschaft“ zur Beschreibung eines Quartiers herangezogen werden. So beschreibt Hamm (1973) die Nachbarschaft bspw. als eine soziale Gruppe innerhalb eines bestimmten Aktionsraumes.

---

<sup>269</sup> Vgl. Meegan R., Mitchell A. (2001): It's Not Community Round Here, It's Neighbourhood – Neighbourhood Change and Cohesion in Urban Regeneration Policies, in: Urban Studies, Volume 38, Issue 12, S. 2167–2194, S. 2175.

<sup>270</sup> Vgl. Steinführer A. (2002): Selbstbilder von Wohngebieten und ihre Projektion in die Zukunft, in: Deilmann, C. (Hrsg.), Zukunft – Wohngebiet, Entwicklungslinien für städtische Teilräume, Berlin, S. 3–20, S. 3.

<sup>271</sup> Vgl. Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 40.

<sup>272</sup> Vgl. Deilmann, C. (2002): Zukunft – Wohngebiet, Entwicklungslinien für städtische Teilräume, Berlin, S. 3.

Diese soziale Gruppe interagiert im Wesentlichen aufgrund ihres gemeinsamen Wohnortes.<sup>273</sup> Für Hunter (1979) stellt die Nachbarschaft die Einheit einer sozialräumlichen Organisation auf einer Messebene dar,<sup>274</sup> während Schwirian (1983) die Nachbarschaft mit der Wohnbevölkerung eines abgrenzbaren Gebietes mit lokaler Identifikation und sozialen Netzwerken beschreibt.<sup>275</sup>

Eine Nachbarschaft kann ebenso als ein in sich abgegrenzter großstädtischer Raum bezeichnet werden, der eine Wohnfunktion innehält und sich durch soziale Interaktion auszeichnet.<sup>276</sup> Überwiegend herrscht unter Wissenschaftlern Einigkeit darüber, dass die Nachbarschaft eine soziale Einheit einer sozialen Organisation ist – sie ist dabei größer als ein einzelner Haushalt und kleiner als eine Stadt, und genau an dieser Stelle hört die Einigkeit nach Galster (1986) auch auf.<sup>277</sup> Die Größenordnung einer Nachbarschaft und damit auch die eines Quartiers ist somit nicht eindeutig bestimmt und es herrscht auch nicht ansatzweise Einigkeit darüber, wo die Grenzen eines Quartiers anzusetzen sind.

Dass ein Quartier durchaus in irgendeiner Art und Weise begrenzt ist, lassen jedoch viele Definitionsansätze erahnen. So betonen Crow und Allan (1994), dass eine lokale Gemeinschaft im Sinne eines Quartiers eine Verbundenheit sozialer Netzwerke aus Freunden, Verwandten und Nachbarn darstellt – auch eine solche Verbundenheit ist per definitionem begrenzt.<sup>278</sup> Nach Chaskin (1995) besteht eine Nachbarschaft aus einem Set von Einrichtungen, Akteuren und Organisationen innerhalb eines Aktionsraumes.<sup>279</sup> Diesen Aktionsraum definiert Chaskin allerdings nicht weiter und lässt die möglichen Grenzen somit weitgehend offen.

Healey (1998) beschreibt die Nachbarschaft als Hauptwohnraum, durch den die Menschen Zugang zu materiellen und sozialen Ressourcen bekommen, den sie passieren müssen, um andere Möglichkeiten zu erreichen, und der für seine Bewohner und für Außenstehende eine Identifikationsfunktion innehält.<sup>280</sup> Die Nachbarschaft entspricht somit einem Bündel an raumbasierten Eigenschaften, die auf eine Wohnfunktion zurückzuführen sind.<sup>281</sup> Der Begriff der Nachbarschaft wird von Alisch (2002) durch den Terminus „Quartier“ ersetzt und in diesem Zusammenhang als sozialer Raum bezeichnet, der zwar

---

<sup>273</sup> Vgl. Hamm B. (1973): *Betrifft Nachbarschaft*, Düsseldorf, S. 18.

<sup>274</sup> Vgl. Hunter A. (1979): *The Urban Neighborhood – Its Analytical and Social Contexts*, in: *Urban Affairs Quarterly*, Volume 14 (3), S. 269.

<sup>275</sup> Vgl. Schwirian K. P. (1983): *Models of Neighborhood Change*, in: *Annual Review of Sociology*, Volume 9, S. 84.

<sup>276</sup> Vgl. Hallman H. W. (1984): *Neighborhoods – Their Place in Urban Life*, Beverly Hills, S. 13.

<sup>277</sup> Vgl. Galster G. (1986): *What is Neighborhood?*, in: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 10, S. 243.

<sup>278</sup> Vgl. Crow G., Allan G. (1994): *Community Life – An Introduction to Local Social Relations*, New York, S. 178.

<sup>279</sup> Vgl. Chaskin R. J. (1995): *Defining Neighborhoods*. Working Paper, Chapin Hall Report, Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago, Chicago, S. 2.

<sup>280</sup> Vgl. Healey P. (1998): *Institutional Theory, Social Exclusion and Governance*. In: Madanipour, A., Cars, G., Allen, J. (Hrsg.): *Social Exclusion in European Cities*, London: Jessica Kingsley Publishers, S. 53–74, S. 69.

<sup>281</sup> Vgl. Galster G. (1986): *What is Neighborhood?*, in: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 10, S. 243 ff.

kleiner ist als ein administrativ abgegrenzter Stadtteil, allerdings ein Wohngebiet im Hinblick auf seine Vielfalt durchaus übersteigen kann – schließlich sind Wohngebiete planungsrechtlich lediglich auf den Wohnzweck ausgelegt.<sup>282</sup> Auf den praktischen und symbolischen Nutzwert eines Quartiers geht auch Blokland (2003) ein, indem die Nachbarschaft als eine geografisch umschriebene, gebaute Umgebung dargestellt wird, die ihren Bewohnern einen gewissen Nutzen verschafft.<sup>283</sup>

Als wichtigen Kernpunkt hält Willen (2005) fest, dass ein Quartier ein räumliches Wohnumfeld darstellt, das durch städtebauliche Grenzen genauer definiert wird. Ebenso entspricht es einem sozialen Wohnumfeld, das sich durch soziale Netzwerke und angebotene sowie nachgefragte soziale Dienste definiert und in dem die Bewohner in einem nachbarschaftlichen Verhältnis zueinander stehen – demnach also ein durch ein soziales Bezugssystem geprägter Raum.<sup>284</sup>

Der Vdw-Fachausschuss Quartiersentwicklung beschäftigt sich mit einem Definitionsansatz für den Begriff „Quartier“ aus Sicht der Wohnungswirtschaft und legt das Quartier als sozialräumliche Handlungsebene fest. In diesem Kontext betont der Vdw-Fachausschuss, dass der Terminus „Quartier“ sowohl auf ländliche als auch auf städtische Bereiche angewendet werden kann – die Sichtweise der Wohnungswirtschaft unterscheidet allerdings nicht zwischen diesen beiden Gebieten, denn hier gilt der Sozialraumbezug als alles entscheidendes Kriterium. Damit ist ein Quartier mehr als eine reine Wohneinheit oder gar ein ganzer Gebäudekomplex, seine konkrete Bedeutung ist allerdings immer auch abhängig vom jeweiligen Betrachter. Aus Sicht der Wohnungswirtschaft fungiert das Quartier als eigenständiger Planungs- und Handlungsraum und berücksichtigt gleichermaßen feinteilige lokale Strukturen. Ein Quartier ist somit ein öffentlicher Raum, der vor der Wohnungstür der Menschen beginnt und in dem regelmäßige Aktivitäten vorzufinden sind. Hierzu hält der Vdw-Fachausschuss Quartiersentwicklung allerdings fest, dass der Aktionsradius von Individuen unterschiedlich groß ist – ein Grund dafür, dass die räumliche Quartiersausdehnung zunächst offenbleibt. Hier sieht der Vdw-Fachausschuss einen signifikanten Unterschied zur Definition eines Quartiers als Stadtteil, denn dies bezeichnet eine konkret abgegrenzte Verwaltungseinheit. Das Quartier aus Sicht der Wohnungswirtschaft beinhaltet daher nicht nur die räumliche Komponente, sondern berücksichtigt zudem die sozialen, die kulturellen und die milieubedingten Aspekte.<sup>285</sup> Die Wohnungswirtschaft betont dennoch, dass die räumliche Komponente im Hinblick auf die praktische Umsetzung einer Quartiersplanung eine besondere Rolle spielt – immerhin ist ein zu analysierender Raumbezug für eine passende Handlungsgrundlage wichtig, denn durch

---

<sup>282</sup> Vgl. Alisch M. (2002): Soziale Stadtentwicklung – Politik mit neuer Qualität? Opladen, S. 60.

<sup>283</sup> Vgl. Blokland T. (2003): Urban Bonds, Cambridge, S. 213.

<sup>284</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Wie sich Städte anpassen können: [www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle\\_VortragWillen.pdf%3F\\_\\_blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv](http://www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle_VortragWillen.pdf%3F__blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv) (zuletzt abgerufen am 27.02.2020).

<sup>285</sup> Vgl. Vdw-Fachausschuss Quartiersentwicklung (2017): Wie geht Quartier? Praxisbeispiele aus der Wohnungswirtschaft, Hannover, S. 10.

Analysen derartiger Räume müssen Ressourcen und Bedarfe definiert werden. Nur auf diese Weise kann eine konkrete Zielformulierung erfolgen.<sup>286</sup>

Im Bereich der Wohnungswirtschaft zeichnet sich eine Etablierung des Quartiersbegriffes ab. Demnach wird das Quartier nicht ausschließlich als eine gebaute Umwelt aufgefasst, sondern entspricht aus Sicht der Planer, der Architekten, der öffentlichen Verwaltung und der Immobilienökonomien vielmehr einer funktionalen Sichtweise: Die Bewohnerschaft und die sozialen Netzwerke stehen nicht mehr ausschließlich als sogenannte Mieterstatistiken oder ausgetrocknete Lebenswelten im Mittelpunkt, sondern entsprechen einem qualitativen Potenzial.<sup>287</sup>

In diesem Kontext betont Siebel (2009) die Rückbindung an lokale Ebenen, die zu einem hohen Anteil auch der Globalisierung und den Auswirkungen des soziodemografischen Wandels geschuldet ist. Immerhin nehmen Einpersonenhaushalte zu, die Verwandtschaft als primäre Bezugsgruppe eines Individuums wird kleiner und die Bedürfnisse besonderer Gruppen, wie bspw. älterer Personen und Personen mit Migrationshintergrund, müssen neu interpretiert werden.<sup>288</sup>

Die obigen Definitionsansätze zeigen, dass es aufgrund der starken Übereinstimmungen zwischen der Definition einer Nachbarschaft, einer Gemeinschaft im Allgemeinen und einem Quartier naheliegt, die Begriffe synonym zu verwenden. Der Fokus liegt bei der Definition einer Nachbarschaft nicht ausschließlich auf einer sozialen Gruppe, sondern beinhaltet vielmehr auch eine räumliche Dimension. Aus Sicht der Wohnungswirtschaft kann zusammengefasst werden, dass das Quartier sich keinesfalls ausschließlich auf räumliche Grenzen bezieht, sondern vielmehr den Sozialraumbezug als Definitionsansatz nutzt. Dennoch muss abschließend und zusammenfassend festgehalten werden, dass das Quartier auch unter Berücksichtigung der sozialräumlichen Komponente aus der Sichtweise eines jeden Individuums anders aussieht.

Im Hinblick auf die Wohnungswirtschaft kann zudem festgehalten werden, dass sich in den vergangenen Jahrzehnten eine dramatisch veränderte Entwicklung der Wohnbestände vollzogen hat. So werden Wohnimmobilien aufgrund der Internationalisierung und der global agierenden Ökonomie immer mehr zu lokal attraktiven Finanzobjekten. Für alle beteiligten Stakeholder – Eigentümer, Investoren, Mieter, Vermieter, Kommunen, Immobilienunternehmen aus dem Bereich der Wohnungswirtschaft – entsteht hieraus die Notwendigkeit, sich an die neuen Entwicklungen anzupassen – neue Handlungslogiken, Verwendungsstrategien, Zielkonflikte und Spannungen entstehen. Weitere Megatrends, wie bspw. die Schrumpfung, die Überalterung, die Pluralisierung sowie auch die Singularisierung der Bevölkerung im Rahmen des soziodemografischen Wandels, führen

---

<sup>286</sup> Vgl. ebd.

<sup>287</sup> Vgl. Schnur O., Drilling M., Niermann O. (2014): Das Quartier im Kontext von Lebenswelt und Wohnungswirtschaft – Eine Einführung, in: Schnur O., Drilling M., Niermann O. (Hrsg.): Zwischen Lebenswelt und Renditeobjekt – Quartier als Wohn- und Investitionsorte, Wiesbaden: Springer, S. 11–32, S. 13.

<sup>288</sup> Vgl. Siebel W. (2009): Ist Nachbarschaft heute noch möglich? in: Arnold, D. (Hrsg.): Nachbarschaft, München, S. 7–18, S. 16.

nicht nur heute, sondern vor allem zukünftig zu einer Ausdifferenzierung der Wohnungsmärkte in Bezug auf Zielgruppen und den Raum. Das Quartier, in das die Wohnungsbestände der Zukunft eingebettet sind, erfährt sowohl in der Wohnungswirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung daher eine wachsende Aufmerksamkeit und Bedeutung – hier treffen das Engagement der oben aufgeführten Akteure sowie das Alltagshandeln aller Bewohner auf engem Raum aufeinander.<sup>289</sup> Schnur et al. (2014) betonen, dass sich genossenschaftliche und öffentliche Unternehmen sowie die private Wohnungswirtschaft zunehmend vom reinen Bestands- und Portfoliodenken lösen und das Quartier als eigenständige Handlungsebene auffassen – diese muss für eine erfolgreiche Entwicklung eigener Wohnbestände berücksichtigt werden. Akteure in der Wohnungswirtschaft sind daher bestrebt, Maßnahmen zu ergreifen, die über die bisher bekannte klassische Entwicklung und Verwaltung von Wohnräumen hinausgehen. Unternehmen kooperieren daher vermehrt mit der öffentlichen Verwaltung, wie bspw. mit Kommunen, Städten und Gemeinden, mit Wettbewerbern sowie mit Anbietern von sozialen Infrastrukturen, wobei kommunale Unternehmen in der Quartiersentwicklung häufig als Partner auftreten. So werden bspw. Bewohnertreffpunkte und soziale Infrastruktureinrichtungen betrieben und besondere Unterstützungsangebote für Senioren oder Familien geschaffen. Der lebensweltliche Aspekt eines Quartiers rückt somit in den Vordergrund.<sup>290</sup>

Nicht zuletzt wagen sich Grimm und Hinte (2004) an eine Definition des Begriffes „Quartier“ aus Sicht der Wohnungswirtschaft und beschreiben ein Wohnquartier als urbanen Lebensraum, der sich insbesondere durch die jeweilige Bewohnerstruktur sowie durch die Interaktionen zwischen den verschiedenen Akteuren auszeichnet.<sup>291</sup> Neitzel (2013) ergänzt, dass das Image eines Wohnquartiers eine wesentliche Rolle spielt, denn das Quartiersimage hängt wiederum mit der Veränderbarkeit und der Entwicklungsperspektive eines Quartiers zusammen – beides ist bedeutsam, wenn es um die Weiterentwicklung eines Wohnquartiers geht.<sup>292</sup>

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, wird das Image eines Wohnquartiers dabei durch verschiedene Akteure geprägt.

---

<sup>289</sup> Vgl. Schnur O., Drilling M., Niermann O. (2014): Das Quartier im Kontext von Lebenswelt und Wohnungswirtschaft – Eine Einführung, in: Schnur O., Drilling M., Niermann O. (Hrsg.): Zwischen Lebenswelt und Renditeobjekt – Quartier als Wohn- und Investitionsorte, Wiesbaden: Springer, S. 11–32, S. 11.

<sup>290</sup> Vgl. Schnur O., Drilling M., Niermann O. (2014): Das Quartier im Kontext von Lebenswelt und Wohnungswirtschaft – Eine Einführung, in: Schnur O., Drilling M., Niermann O. (Hrsg.): Zwischen Lebenswelt und Renditeobjekt – Quartier als Wohn- und Investitionsorte, Wiesbaden: Springer, S. 11–32, S. 15 f.

<sup>291</sup> Vgl. Grimm G., Hinte W. (2004): Quartiersmanagement – Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete, Berlin, S. 49 f.

<sup>292</sup> Vgl. Neitzel M. (2013): Gebaute Quartiere. Beziehungen zwischen wohnungswirtschaftlichen und städtebaulichen Zugängen, in: Deffner, V. & Meisel, U. (Hrsg.): Stadtquartiere – sozialwissenschaftliche, ökonomische und städtebaulich-architektonische Perspektiven, Hamm, S. 179–198, S. 182.

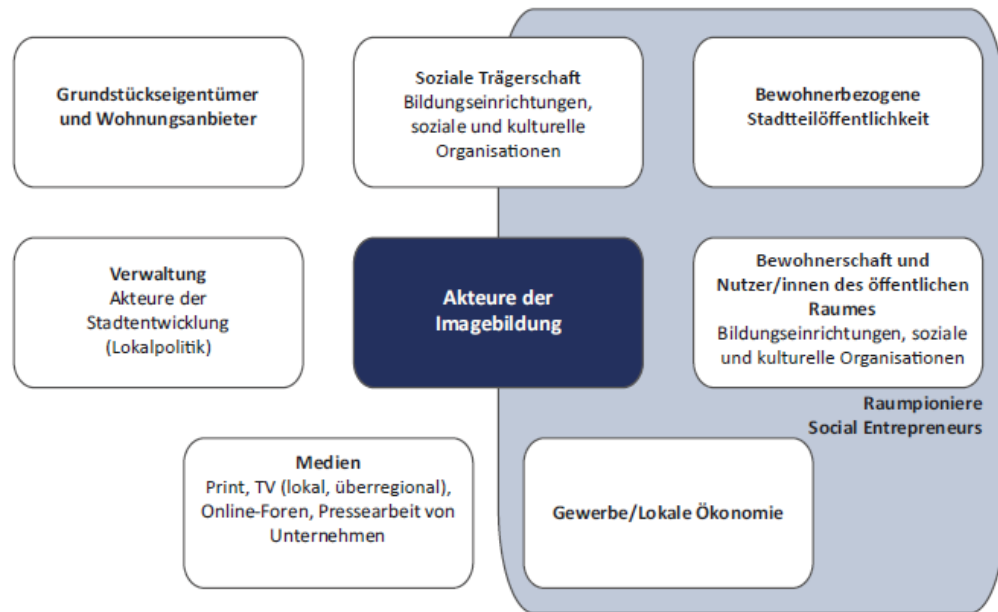


Abbildung 35: Die verschiedenen Akteure der Imagebildung eines Wohnquartiers<sup>293</sup>

Neben der eigentlichen Bewohnerschaft bzw. den Nutzern eines öffentlichen Raumes sind obiger Abbildung zufolge auch noch die Medien, die lokale Ökonomie, Grundstückseigentümer, Wohnungsanbieter, die Verwaltung sowie die soziale Trägerschaft an der Imagebildung eines Quartiers beteiligt.<sup>294</sup>

Ein guter städtebaulicher Entwurf muss über eine strukturierte Grundordnung und gut integrierbare Baukörper verfügen. Mittels sogenannter Regelbausteine aus Baukörper, Materialmix und Farben wird die Entwicklung eines zusammenhängenden Quartiers begünstigt. Städte setzen sich regulär aus verschiedenen Teilen, die aus verschiedenen Epochen stammen, zusammen. Große Städte können nicht als „Einheit“ betrachtet werden, sondern gliedern sich in unterschiedliche Stadtteile oder Quartiere.<sup>295</sup>

Quartiere stehen den obigen Definitionsansätzen zufolge physisch eigenständig für sich, auch wenn sie Teil eines Gesamtbildes sind. Ein Quartier erhält seinen Charakter zusammengefasst durch

- städtebauliche,
- physische,
- symbolische oder
- sozioökonomische

Ausprägungen, die in der Raumordnung integriert sind.

Geeignete Maßnahmen, um einem Quartier eine eigene Identität, Wiedererkennung sowie innere Kohärenz zu verschaffen, sind:

<sup>293</sup> Vgl. Berndt P., Sinning H. (2016): Images innenstadtnaher Wohnquartiere. Erfurt: Institut für Stadtfor- schung, Planung und Kommunikation, S. 25.

<sup>294</sup> Vgl. ebd.

<sup>295</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 97 ff.

- geeignete Gesamtkonzepte,
- ausgeprägte Eingangssituationen,
- charakteristische Wege,
- erlebbare Bereiche,
- hervorgehobene Merkzeichen,
- bauliche Objekte oder Baukörper sowie
- besondere Stadträume.<sup>296</sup>

Ein weiteres Merkmal für nachhaltige Quartiere ist „Dichte“.<sup>297</sup> Die bauliche Dichte lässt sich mit dem Verhältnis aus Grundflächenzahl (GRZ) und Geschossflächenzahl (GFZ), die in der BauNVO verankert sind, messen und darstellen. Eine hohe Quartiersdichte begünstigt die Mobilität und fußläufige Erreichbarkeit sowie die Versorgung mit Geschäften, sozialen Versorgungseinrichtungen und Dienstleistern. Ferner steigt mit der Dichte auch die Dynamik in einem Quartier, was positive Auswirkungen auf die Urbanität und das Dienstleistungssegment haben kann. Durch eine höhere Belegungsdichte steigt auch die Nutzungsfrequenz der Straßen, Plätze und Freiräume. Die Nutzungsfrequenz allein führt jedoch noch nicht dazu, dass ein Quartier lebendig wird. Denn Lebendigkeit erfordert neben Urbanität, Nutzungsfrequenz und Kommunikation die Bereitschaft der Menschen zur persönlichen Offenheit und Kommunikation untereinander. Damit dies funktioniert, braucht es einen attraktiven „Ort der Begegnung“, wie z. B. einen Quartiersplatz, der zum Verweilen einlädt und möglichst so angeordnet ist, dass er sich in den Alltag des sozialen Lebens integriert. Resultierend daraus muss das Raumplanungskonzept eine Funktionsüberlagerung vorsehen, wodurch die raumplanerischen Bedingungen für ein lebendiges Quartier sorgen. Die Lebendigkeit eines Quartiers definiert sich somit durch die Vielfalt der Rollen, Funktionen, Aktivitäten und Angebote, die im Quartier zur Nutzung vorhanden sind.<sup>298</sup>

---

<sup>296</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 97 ff.

<sup>297</sup> Vgl. Mayer A.-T., Schwehr P., Bürgin M. (2011): Nachhaltige Quartiersentwicklung, Zürich, S. 129.

<sup>298</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 97 ff.

|  | 1                      | 2                        | 3                   | 4 |
|--|------------------------|--------------------------|---------------------|---|
| Baugebiet  | Grundflächenzahl (GRZ) | Geschoßflächenzahl (GFZ) | Baumassenzahl (BMZ) |   |
| in Kleinsiedlungsgebieten (WS)   | 0,2                    | 0,4                      | -                   |   |
| in reinen Wohngebieten (WR)<br>allgemeinen Wohngebieten (WA)<br>Ferienhausgebieten | 0,4                    | 1,2                      | -                   |   |
| in besonderen Wohngebieten (WB)  | 0,6                    | 1,6                      | -                   |   |
| in Dorfgebieten (MD)<br>Mischgebieten (MI)   | 0,6                    | 1,2                      | -                   |   |
| in urbanen Gebieten (MU)   | 0,8                    | 3,0                      | -                   |   |
| in Kerngebieten (MK)   | 1,0                    | 3,0                      | -                   |   |
| in Gewerbegebieten (GE)<br>Industriegebieten (GI)<br>sonstigen Sondergebieten      | 0,8                    | 2,4                      | 10,0                |   |
| in Wochenendhausgebieten   | 0,2                    | 0,2                      | -                   |   |

Abbildung 36: Obergrenzen für die Bestimmung des Maßes der baulichen Nutzung<sup>299</sup>

Das Maß der baulichen Nutzung gemäß § 17 der BauNVO Abs. 1 regelt die Baudichte eines Baugebietes. Mit der Erarbeitung des BauGB im Jahre 1960 wurden die Werte aus dem ehemaligen Bundesbaugesetz erhöht, wodurch eine dichtere Bebauung möglich wurde. So wurde die zulässige GFZ für reine Wohngebiete (WR) und allgemeine Wohngebiete (WA) mit 1,2 um rund 20 % erhöht. Damit bieten sich heutzutage gute Möglichkeiten und Entwicklungspotenziale, um in Bestandsquartieren Nachverdichtungsprojekte umzusetzen. Deren Akzeptanz ist dabei abhängig von der Ausgestaltung des Dialogs zwischen Betroffenen, Bauträgerschaft und Behörden.<sup>300</sup> Ob und welche Dichte ein Quartier tatsächlich verträgt, ist eine Einzelfallentscheidung, die unter Berücksichtigung der sozialen Umstände, dem städtebaulichen Umfeld und entsprechend der Planungsqualität spezifisch analysiert werden muss.<sup>301</sup>

Es ist daher erforderlich, nicht nur ein konkretes Verständnis für den Begriff des Quartiers zu gewinnen, sondern ebenso Möglichkeiten zur Eingrenzung von Quartieren zu identifizieren. Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich daher mit der Thematik des Umfangs und der Grenzen von Quartieren.

### 3.2 Umfang und Grenzen von Quartieren

Was den Umfang sowie die Grenzen von Quartieren betrifft, so sollte an dieser Stelle vorab festgehalten werden, dass analog zum Begriff des Quartiers in der Literatur keine eindeutigen Aussagen über die Quartiersabgrenzung zu finden sind. In diesem Kontext führt Schnur (2008) an, dass konkrete Abgrenzungen ohnehin nur dann relevant sind,

<sup>299</sup> Vgl. Baunutzungsverordnung: <https://dejure.org/gesetze/BauNVO/17.html> (zuletzt abgerufen am 02.09.2018).

<sup>300</sup> Vgl. Hugentobler M., Wiener D. (2016): Leitfaden und Checklisten zur nachhaltigen Arealentwicklung, Zürich, S. 44.

<sup>301</sup> Vgl. Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin, S. 100 ff.



wenn ein Quartier empirischen Untersuchungen dient und der erforderliche Abgrenzungsrahmen fehlt.<sup>302</sup>

Dass zur Abgrenzung eines Quartiers im Rahmen der Stadtplanung allerdings einige Kriterien erforderlich sind, zeigt die nachfolgende Abbildung anhand eines fiktiven Stadtplanes.



Abbildung 37: Abgrenzungsproblematik Quartier<sup>303</sup>

Bei der Betrachtung des oberen Stadtplanes fallen zunächst die baulichen und räumlichen Faktoren des Quartiers ins Auge, jedoch stellt sich die Frage, inwieweit die Eingrenzung durch derartige Faktoren ausreichend ist und durch welche Kriterien das Quartier zusätzlich bestimmt werden kann. In diesem Zusammenhang führt Willen (2005) harte und weiche Standortfaktoren an.<sup>304</sup>

### **Harte Standortfaktoren**

Hierzu zählen eindeutig sichtbare Bestandteile im Sinne der gebauten Umwelt. Harte Faktoren wie infrastrukturelle Angebote und Raumstrukturen sind objektiv erfassbar und messbar. Auf der obigen Stadtkarte sind dies die Struktur des Wohnumfeldes, der Wohnbebauung, der Verkehrserschließung sowie der Siedlung als Ganzes. Ebenso können der Verlauf des Personennahverkehrs mitsamt seinen Trassen, die verschiedenen Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen wie bspw. Läden sowie letztendlich auch Kultur-, Freizeit-, Bildungs- und Sportangebote zur Eingrenzung hinzugezogen werden. Weitere Beispiele für harte Standortfaktoren ergeben sich durch die medizinische Infrastruktur und durch Naherholungs- und Grünbereiche.<sup>305</sup>

---

<sup>302</sup> Vgl. Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 39.

<sup>303</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Wie sich Städte anpassen können: [www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle\\_VortragWillen.pdf%3F\\_\\_blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv](http://www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle_VortragWillen.pdf%3F__blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv) (zuletzt abgerufen am 27.02.2020).

<sup>304</sup> Vgl. ebd.

<sup>305</sup> Vgl. ebd.

Neben den oben erläuterten harten Abgrenzungskriterien existieren bei Quartieren allerdings auch noch die unsichtbaren oder weichen Standortfaktoren, die nachfolgend erläutert werden.

### **Weiche Standortfaktoren**

Zu den weichen Standortfaktoren zählen die kulturellen, sozialen sowie die milieubestimmenden Faktoren, die allerdings den individuellen Bewertungen der Menschen unterliegen. Hierzu zählen bspw. die Erreichbarkeit im Sinne von Barrierefreiheit oder Fußläufigkeit, Sicherheitsaspekte wie die Vertrautheit, die Belebtheit und die Überschaubarkeit des Quartiers sowie die Flexibilität, die Vielfalt, die Gemeinschaft und die Kommunikation im Quartier. Von den Bewohnern unterschiedlich gewertet werden zudem die Ortsbindung, die Aufenthaltsqualität und etwaige Angsträume. Ein wesentliches Kriterium wird durch den soziokulturellen Aspekt dargestellt – hierunter fallen die nachbarschaftlichen Beziehungen im Quartier sowie die Beziehungen zu Bekannten und Freunden, die Mitgliedschaft in Institutionen, Organisationen und Vereinen sowie generell das Zusammenleben und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Menschen. Zu den in der Regel als negativ bewerteten weichen Standortfaktoren gehören Aspekte wie Kriminalität, Vandalismus sowie Alkohol- und Drogenmissbrauch, die das Image eines Quartiers bestimmen.<sup>306</sup>

Es bleibt also festzuhalten, dass sich die oben angeführten weichen Standortfaktoren nicht wie die harten Faktoren räumlich eingrenzen lassen – sie können stattdessen gebaute Grenzen überwinden.

Das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) beschäftigte sich im Jahr 2017 mit den Zielen und den Strukturprinzipien der Quartiersarbeit. Zwar steht hier der ältere und unterstützungsbedürftige Mensch mitsamt seinen speziellen Bedürfnissen im Vordergrund, jedoch lassen sich die aufgegriffenen Strukturprinzipien durchaus auf alle Menschen übertragen. Das KDA unterscheidet die drei folgenden Strukturprinzipien:<sup>307</sup>

#### **1. Ganzheitlich und sozialräumlich**

Der Kerngedanke der Quartiersarbeit liegt nicht in der Betrachtung des Einzelnen bzw. der Einzelversorgung, vielmehr steht der soziale Lebensraum im Fokus. Somit werden Dienstleistungen und Hilfe auch nicht einzelnen Personen zugesprochen, sondern das Ziel ist die Optimierung des gesamten Lebensumfeldes.

Ein Quartier sollte überschaubar und sozial konstruierbar sein. Konkret bedeutet dies, dass es nicht allzu groß und ebenso wenig administrativ abgegrenzt sein darf. Es muss sich auf soziale Sphären und alltägliche Lebenswelten beziehen und interaktiv strukturiert

---

<sup>306</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Wie sich Städte anpassen können: [www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle\\_VortragWillen.pdf%3F\\_\\_blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv](http://www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle_VortragWillen.pdf%3F__blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv) (zuletzt abgerufen am 27.02.2020).

<sup>307</sup> Vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90\\_Synergien\\_vor\\_Ort/Praesentation\\_Quartiersmanagement.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Praesentation_Quartiersmanagement.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).

werden können. Zudem sollte es identifikatorisch sein, also Potenzial für eine lokale Identifikation aufweisen.<sup>308</sup>

Das KDA nennt verschiedene Quartiersgrößen. So kann der Ausdehnungsraum eines Quartiers bspw. ein Wohngebiet sein, aber auch ein Stadtviertel, eine Gemeinde oder ein Dorf. Der Beziehungsraum gibt eine obere Grenze von maximal 20.000 bis 25.000 Einwohnern vor. Es ist daher wichtig, kleinteilig, dezentral und mobil zu denken.<sup>309</sup>

Im Sinne der Ganzheitlichkeit sollte das Wohnen im Quartier bedarfsgerecht und in einem generationsgerechten Wohnumfeld ermöglicht werden. Dies beinhaltet bspw. Soziales wie Begegnungs- und Kontaktmöglichkeiten, lebendige Nachbarschaften und soziale Netzwerke.<sup>310</sup>

## **2. Vernetzt und kooperativ**

Quartiersarbeit bedeutet keinesfalls ein alleiniges Arbeiten, vielmehr wird vernetzt und in Kooperationen mit vielen verschiedenen Akteuren zusammengearbeitet, und dies bereichsübergreifend. Das bedeutet aber auch, dass jene Kooperationspartner gefunden werden müssen, die innerhalb des Quartiers Verantwortung tragen wollen. Hierzu gehören bspw. Einzelhändler, Wohnungsanbieter, Kommunen, Vereine und soziale Dienstleister. Quartiersarbeit bedeutet ein vernetztes Zusammenarbeiten in Form freiwilliger Zusammenschlüsse sowie lokaler Entwicklungs- und Verantwortungsgemeinschaften. Derartige autonom agierende Akteure treiben die Quartiersentwicklung als ein gemeinsames Netzwerk voran.<sup>311</sup>

## **3. Ressourcenorientiert und partizipativ**

Quartiersarbeit ist keine reine Arbeit unter Profis. Die Lebensräume werden mit den verschiedenen Stakeholdern wie auch in Zusammenarbeit mit Interessen- und Einflussgruppen vor Ort wie Quartiersmanagern, Streetworkern oder auch Vereinen sowie weiteren örtlich verfügbaren Ressourcen bedarfsgerecht entwickelt. Dabei wird sich folgender Methodik bedient: Bürger werden nicht nur informiert, sondern sie dürfen aktiv mitbestimmen und sollen zudem aktiviert werden, bei der Planung sowie bei der Umsetzung mitzuwirken. Inhaltlich werden die Bürger in die Entwicklung des Leitbildes, die Sozialraumanalyse, die Maßnahmenplanung sowie die anschließende Maßnahmenumsetzung eingebunden.<sup>312</sup>

Ausgehend von den in Abschnitt 3.1 vorgestellten Begriffsdefinitionen ist ein Quartier damit

- sozial konstruierbar und nicht automatisch administrativ abgegrenzt,
- überschaubar und auf soziale Sphären sowie alltägliche Lebenswelten bezogen und

---

<sup>308</sup> Vgl. Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 39.

<sup>309</sup> Vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90\\_Synergien\\_vor\\_Ort/Praesentation\\_Quartiersmanagement.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Praesentation_Quartiersmanagement.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).

<sup>310</sup> Vgl. ebd.

<sup>311</sup> Vgl. ebd.

<sup>312</sup> Vgl. ebd.

- dahingehend identifikatorisch, dass es Potenzial für eine lokale Identifikation bietet.

Die Größe eines Quartiers, bspw. gemessen an der Einwohnerzahl, in Hektar oder auch in Quadratkilometern, kann diesem Verständnis zufolge äußerst variabel ausfallen – so können Großsiedlungen mit über 30.000 Einwohnern ebenso unter die Definition eines Quartiers fallen wie eine Ein- oder Mehrfamilienhaussiedlung mit weniger als 1.500 Einwohnern. Die Überschaubarkeit gilt als wichtigstes Größenkriterium, wobei zur Entwicklung einer Identifikation, zur Konstruktion einer sozialen Landschaft sowie zur Reproduzierbarkeit aus der Perspektive der Menschen vor Ort entwickelte Maßstäbe vorliegen müssen.<sup>313</sup>

Im Rahmen ihres Definitionsansatzes gehen Kremer-Preiß und Stolarz (2005) auf die Größe eines Quartiers ein und beschreiben es als eine überschaubare Wohnumgebung. Hierbei kann es sich sowohl um eine kleine Wohnsiedlung als auch um städtische Wohnviertel, kleinere Gemeinden oder sogar ganze Dörfer handeln.<sup>314</sup>

Wie bereits einleitend angemerkt, werden Umfang sowie Abgrenzung eines Quartiers insbesondere dann interessant und auch erforderlich, wenn empirische Untersuchungen innerhalb eines solchen Quartiers erfolgen sollen. Wie die nachfolgende Abbildung in diesem Zusammenhang zeigt, ist eine konkrete Definition mit genauer Abgrenzung bspw. im Rahmen der Quartiersentwicklung notwendig. So müssen zur Quartiersdefinition bereits in der Planungsphase der Quartiersentwicklung die Kommune, Vereine, Institutionen, Bewohner, die beteiligten Akteure sowie die Zielgruppen einbezogen werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt aber auch, dass eine Quartiersdefinition kein starres Vorhaben ist – vielmehr müssen unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden, um zu einer individuellen Abgrenzung des Quartiers zu gelangen.

---

<sup>313</sup> Vgl. Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 40.

<sup>314</sup> Vgl. Kremer-Preiß U., Stolarz H. (2005): Werkstatt-Wettbewerb Quartier, Köln, S. 11.

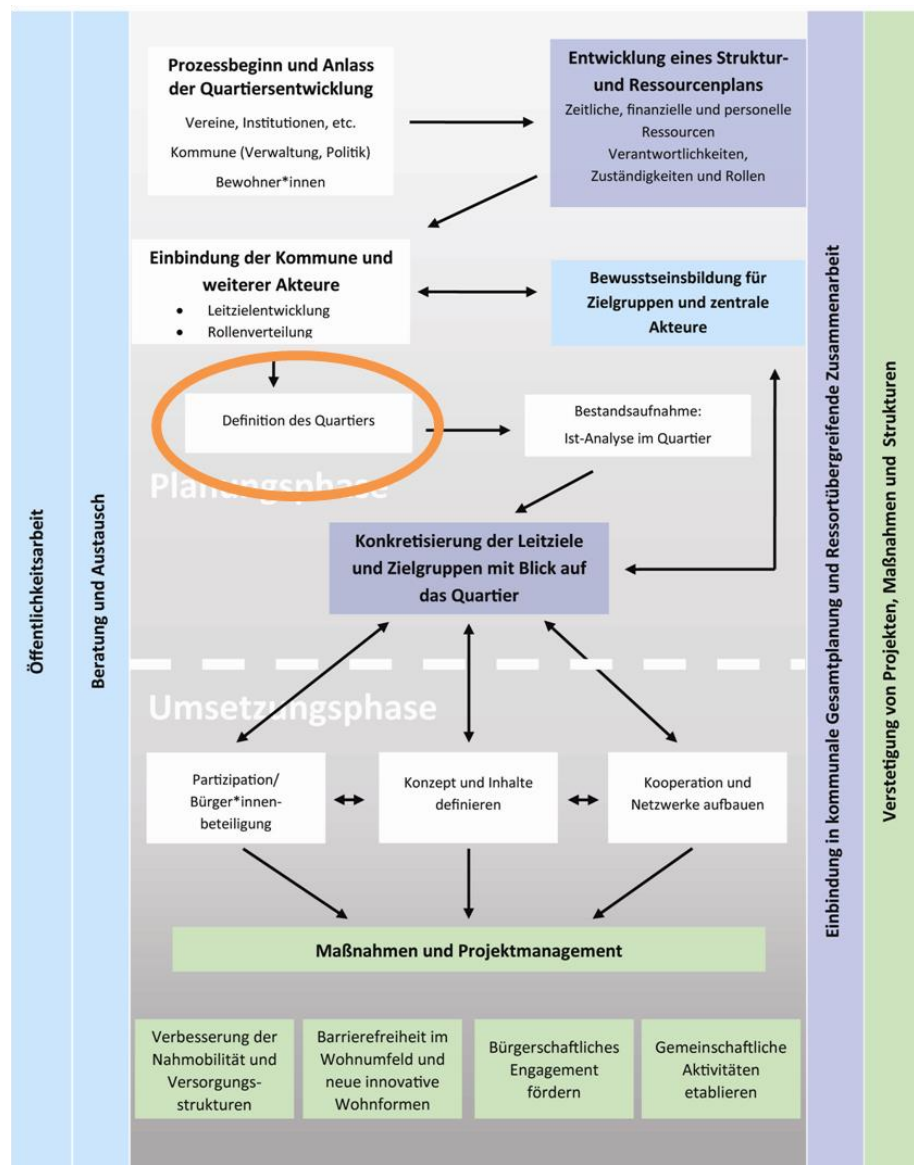


Abbildung 38: Prozesse der Quartiersarbeit<sup>315</sup>

Um mit der Quartiersarbeit fortfahren zu können, ist eine Bestandsaufnahme im Sinne einer detaillierten Ist-analyse des Quartiers erforderlich. In diesem Kontext stellt sich allerdings die Frage nach der Abgrenzbarkeit eines Quartiers. Abschnitt 3.1 konnte bereits zeigen, dass im Hinblick auf die Begriffsdefinition kein allgemeiner Konsens besteht. Die Definitionsansätze zielten vor allem darauf ab, dass das Quartier als Lebensraum von Bewohnern beschrieben wird. Geht es um eine konkrete Abgrenzung, so kann eine empirische Erhebung im Rahmen einer quantitativen oder qualitativen Befragung von Bewohnern erfolgen. Die Ergebnisse einer solchen Untersuchung können zeigen, wo sich die Bewohner bewegen und inwieweit sie sich mit einem bestimmten Sozialraum identifizieren. Das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes

<sup>315</sup> Vgl. Landesbüro altengerechte Quartiere.NRW: <https://www.aq-nrw.de/quartier-gestalten/prozess-modul/uebersicht-prozessmodul/definition-des-quartiers/?schlüssel=wie#wie> (zuletzt abgerufen am 20.04.2020).

Nordrhein-Westfalen (2020) führt in diesem Zusammenhang an, dass die Grenzen eines Quartiers durchaus durch Grünflächen, Straßenzüge oder andere Barrieren geformt werden können, dies aber nicht zwangsläufig entsprechend wirkt.<sup>316</sup>

Der Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erhielt von vielen seiner Mitgliedsunternehmen konkrete Beispiele in Bezug auf den Umfang und die Grenzen ihrer Quartiere. Nach Abschluss der Analysen konnte festgestellt werden, dass die zur Verfügung gestellten Beispielquartiere 785 bis etwa 42.000 Wohneinheiten enthalten.<sup>317</sup>

Zusammengefasst unterliegt ein Quartier also keiner fest definierten Größe, gilt unter Berücksichtigung der bereits angeführten Definitionsansätze allerdings als überschaubar und basiert auf kulturell-sozialen und räumlichen Gegebenheiten, wie bspw. einer lokalen Identität, einer hohen Interaktionsdichte oder auch informellen Aktivitäten. Es ist durch eine vollkommen eigenständige infrastrukturelle, soziale und städtebauliche Vielfalt charakterisiert und versteht sich als ein Ort, den die Menschen zum Leben brauchen und als ihr Zuhause betrachten.

### **3.3 Städtebauliche Handlungsfelder und Herausforderungen**

Im Bereich der Quartiersentwicklung sind widersprüchliche Interessen und Zielkonflikte an der Tagesordnung – Integrationsstrategien, Kooperationen, Kommunikation und Moderation können dabei helfen, diese Problematik einzudämmen. Aufgrund der Vielzahl an Betroffenen und Beteiligten kommt dem Inhalt sowie der Form der Kommunikation, der Präsentation und der Information eine besondere Bedeutung zu.

In diesem Kontext führt Willen (2005) die folgenden Handlungsfelder an:<sup>318</sup>

- Wohnungswirtschaft und lokaler Wohnungsmarkt
- Öffentlicher Raum und Wohnumfeld
- Umweltthemen
- Soziale Infrastruktur
- Gemeinschaftsmotoren wie Kultur, Sport und Freizeit
- Interkulturelles Zusammenleben von ethnischen und sozialen Gruppen
- Mitbestimmung, Teilhabe und Bürgerbeteiligung
- Kooperationen mit Quartiersakteuren wie Vereinen, Kirchen und Schulen
- Image und Öffentlichkeitsarbeit

---

<sup>316</sup> Vgl. Landesbüro altengerechte Quartiere.NRW: <https://www.aq-nrw.de/quartier-gestalten/prozess-modul/uebersicht-prozessmodul/definition-des-quartiers/?schlüssel=wie#wie> (zuletzt abgerufen am 20.04.2020).

<sup>317</sup> Vgl. Vdw-Fachausschuss Quartiersentwicklung (2017): *Wie geht Quartier? Praxisbeispiele aus der Wohnungswirtschaft*, Hannover, S. 9.

<sup>318</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, *Wie sich Städte anpassen können*: [www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle\\_VortragWillen.pdf%3F\\_\\_blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv](http://www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle_VortragWillen.pdf%3F__blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-ImlOOFNhEnv) (zuletzt abgerufen am 27.02.2020).

Stadtplaner sind dabei als Motivatoren, Impulsgeber, Berater, Koordinatoren, Moderatoren und Anwälte für Projekte und Konzepte zu verstehen. Mit ihrer fachlich-inhaltlichen Kompetenz sowie ihren kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten tragen sie im besonderen Maße zum Erfolg eines städtebaulichen Projektes bei. Die komplexen städtebaulichen Abstimmungsprozesse der Stadtplanung bedingen die Koordination sowie die Lenkung der verschiedenen Akteure, der Institutionen und der Organisationen aus Politik, Planung und Verwaltung. Von den Stadtplanern auf der einen Seite sowie den Kommunen auf der anderen Seite verlangt die Stadtentwicklung also sowohl ein strategisches als auch ein wirtschaftlichkeitsorientiertes und umsetzungsbezogenes Engagement. Das Ziel besteht darin, plausible Entwicklungsprojekte vorzulegen und Zielkonflikte sowie Hindernisse möglichst frühzeitig zu identifizieren. Auf diese Weise können optimale, realisierbare sowie auch wirtschaftlich tragbare Konzepte erarbeitet, Umsetzungsstrategien und Kooperationsformen definiert, Akteure koordiniert, Förderung und Finanzierung gesichert sowie Öffentlichkeitsarbeit und Marketing aktiviert werden.<sup>319</sup>

Im Folgenden werden einige spezielle Handlungsfelder und Herausforderungen für die Quartiersplanung erläutert.

### **3.3.1 Abstimmungsverfahren in der Quartiersplanung**

Die Abstimmungsverfahren haben in den vergangenen Jahren zugenommen, schließlich erlangten Aspekte wie Umweltprüfung, Nachhaltigkeit, Schutznormen und Fachgesetze ebenso zunehmende Bedeutung. Die informelle Planungsvorbereitung sowie Abstimmung sämtlicher Interessen erhält dabei eine neue Bedeutung, und dies insbesondere vor dem Hintergrund der Novellierung des Baugesetzbuches zur Beschleunigung und Erleichterung städtebaulicher Innenentwicklung sowie rechtlicher Verfahrensabläufe.<sup>320</sup>

Die neuen Herausforderungen sind u. a. auch in einem sich stetig verstärkenden Wettbewerb zwischen Städten und Regionen zu sehen. Um hierauf entsprechend schnell und flexibel reagieren zu können, sind geeignete Steuerungsinstrumente erforderlich. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine ausschließliche Fokussierung auf die Erarbeitung teils sehr komplexer Raumordnungspläne nicht ausreicht, um die räumliche Entwicklung steuern zu können. Das Staatsministerium des Innern (2020) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass weiche und somit weniger formalisierte Instrumente, die stärker umsetzungsorientiert sind, gegenüber den klassischen formellen Raumordnungsinstrumenten zunehmend an Bedeutung gewinnen. Hierbei geht es darum, zwischen den an der Quartiersplanung beteiligten Akteuren einen Konsens erzielen und miteinander kooperieren zu können, ohne dabei auf formelle Verfahren zurückzugreifen.<sup>321</sup> Es ist dabei keineswegs beabsichtigt, die konventionellen, klassischen Pläne zu verdrängen, jedoch sollen diese durch informelle, flexible Instrumente ergänzt werden. Das Ziel besteht letztendlich in

---

<sup>319</sup> Vgl. Architektenkammer Baden-Württemberg (2015): Erfolgreich Stadt planen, Stuttgart, S. 24.

<sup>320</sup> Vgl. ebd.

<sup>321</sup> Vgl. Streich B. (2015): Stadtplanung in der Wissensgesellschaft – Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 146.

der Konkretisierung landesplanerischer Ziele sowie in der Stärkung einer regionalen Entwicklung.<sup>322</sup>

Die Basis informeller Instrumente besteht in der Selbstbindung aller beteiligten Akteure über kooperative Beteiligungsprozesse. Die informelle Planung im Rahmen der Stadtplanung ist informierend, verzichtet auf fest definierte Formen, ist nicht förmlich und vom Grundsatz her auch nicht verbindlich. In diesem Kontext verweisen Henckel et al. (2010) darauf, dass die informelle Planung keine freiwillige Stadtplanungsform ist, sondern die wesentliche Abgrenzung zur formellen Planung kann darin gesehen werden, dass die informelle Planung in Bezug auf die Genauigkeit ihres Ablaufes nicht so geregelt ist wie das Pendant der formellen Planung – dies betrifft insbesondere die Bauleitplanung nach den Vorgaben des BauGB.<sup>323</sup> Ähnlich wie das Staatsministerium des Innern betonen Henckel et al., dass die informelle Planung nicht nur für die Vorbereitung der geregelten formellen Planung unverzichtbar ist, sondern auch darüber hinaus.

Formelle Stadtplanungsverfahren gehören dem Regelungsbereich des öffentlichen Planungsrechts an, wie bspw. dem Bauplanungsrecht. Sie sind somit durch festgelegte Beteiligungsstrukturen und Verfahrensschritte geprägt.<sup>324</sup> Es handelt sich um einen fest vorgegebenen Themenkatalog, zu dem planerische Aussagen gemacht werden können und teilweise auch müssen. Das Planungsergebnis der formellen Verfahren bedingt einerseits eine Bindungswirkung, andererseits erzeugt es eine Planungs- und Rechtssicherheit für die Bauleitplanung, die Gemeinde sowie für Bürger.<sup>325</sup>

Informelle Planungsverfahren können dagegen in Abhängigkeit vom Anlass, vom Thema, von der Konstellation der Akteure sowie von der räumlichen Situation äußerst flexibel gestaltet und somit explizit an die vorherrschenden Bedingungen angepasst werden. Das Verfahren kann während eines Planungsprozesses überarbeitet und korrigiert werden. Die Regeln dieser informellen Planung sind vom gewählten Verfahren abhängig und können unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes festgelegt oder auch zwischen den Akteuren ausgehandelt werden.<sup>326</sup>

Zudem stellen Bogumil und Holtkamp (2003) fest, dass sich kaum Bürger aus allen gesellschaftlichen Schichten an informellen Prozessen beteiligen. So dominieren auf Besprechungen und Konferenzen zum Thema „Quartiersplanung“ in der Regel Vertreter bestimmter Organisationen – es kommt zur sogenannten Elitenvertretung.<sup>327</sup> Insbesondere für die Politik besteht das Dilemma, dass Entscheidungen im Rahmen informeller Verfahren nicht mitgestaltend vorbereitet werden können, aber dennoch der Wille besteht, in den politischen Gremien verbindliche Entscheidungen zu treffen. Politische Gremien

---

<sup>322</sup> Vgl. Sächsische Staatskanzlei: <https://www.landesentwicklung.sachsen.de/2362.htm> (zuletzt abgerufen am 20.04.2020).

<sup>323</sup> Vgl. Henckel D. et al. (2010): Planen, Bauen, Umwelt – Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 227.

<sup>324</sup> Vgl. Papier H.-J., Krönke C. (2012): Grundkurs öffentliches Recht 1, Heidelberg und andere, S. 10 ff.

<sup>325</sup> Vgl. Henckel D. et al. (2010): Planen, Bauen, Umwelt – Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 227.

<sup>326</sup> Vgl. ebd.

<sup>327</sup> Bogumil J. & Holtkamp L. (2003): Local Governance und gesellschaftliche Integration. In: Schimank, Lange U., Lange S. (Hrsg.): Governance und gesellschaftliche Integration, Wiesbaden: Springer, S. 157–184, S. 10 f.



folgen dabei in der Regel nicht derselben Logik wie die Akteure im Rahmen informeller Verfahren, denn sie handeln politisch. Im Ergebnis kann es daher vorkommen, dass die Planungsergebnisse zwar in weiten Teilen von politischen Akteuren mit erarbeitet werden, es aber dann genau diese politischen Akteure sind, die sich bei der anschließenden politischen Entscheidung enthalten oder sogar Gegenstimmen abgeben. Vorteilhaft in informellen Verfahren kann aber auch das komplette Gegenteil sein: Die in der Politik möglicherweise existierenden verhärteten Positionen können im Rahmen informeller Planungsverfahren aufgebrochen werden und im Ergebnis zu einem Konsens führen – dieser wird im Rahmen der Entscheidungsfindung dann auch tatsächlich mitgetragen.<sup>328</sup>

Als weitere Herausforderung kann die Existenz vielfältiger Interessenlagen im Rahmen informeller und sehr dialogintensiver Stadt- und Quartiersplanungen angeführt werden. Dies führt letztendlich zu einer hohen Unsicherheit in Bezug auf den Planungserfolg. Handelt es sich bspw. um harte Konfliktfälle, so können informelle Verfahren auch zum Instrument der Mediation greifen, um potenzielle rechtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Um die Weiterführung des Verfahrens nicht gänzlich zu gefährden, werden häufig Kompromisse eingegangen.<sup>329</sup>

### 3.3.2 Veränderung der Bevölkerungsstruktur

In den vergangenen Jahren konnte festgestellt werden, dass die Bevölkerungsdichte punktuell stark zunimmt, sich dafür aber großflächig ausdünnert: Während viele Menschen den ländlichen Raum verlassen und Städte mit veralteten Industrieformen ihre Einwohner ebenso verlieren, gewinnen diejenigen Städte an Zuwachs, in denen sich moderne Wirtschaftsunternehmen angesiedelt haben. In der Regel laufen Expansion und Rückbau in den Städten parallel zueinander ab, was zu einem dichten Nebeneinander von Quartieren mit sozialem Gefälle und/oder Bevölkerungsrückgang und prosperierenden Quartieren führt.<sup>330</sup>

Es ist zu beobachten, dass nicht nur Städte, Regionen und Gemeinden um Einwohner, Investitionen und Arbeitsplätze konkurrieren, sondern sogar innerhalb der Städte und Kommunen selbst ein solches Konkurrenzverhalten existiert. Im Gegensatz zu früheren Zeiten werden die Qualität und das Image des Arbeits- und Wohnumfeldes im Wesentlichen von den in Abschnitt 3.1 erläuterten weichen Faktoren definiert, worunter bspw. die Ausstattung sowie der Umfang von Kinderbetreuungsplätzen, die Qualität sowie die Erreichbarkeit der Schulen, Einkaufsmöglichkeiten, die Nähe zu Freizeitangeboten und der Anschluss an die Infrastruktur zählen. Soziale, ökonomische, kulturelle sowie auch politische Ressourcen können also entscheidende Faktoren bei der Wohnungssuche sein.<sup>331</sup>

Im Zusammenhang mit der Gestaltung von Quartieren bzw. der Quartiersentwicklung fällt häufig das Schlagwort „verdichtetes Bauen“. Aus diesem Grund wird im Folgenden noch einmal explizit auf diesen Aspekt aus dem Bereich der Gestaltungspotenziale in der Quartiersentwicklung eingegangen. Lendi (1997) definiert verdichtetes Bauen bspw. als

---

<sup>328</sup> Vgl. Henckel D. et al. (2010): Planen, Bauen, Umwelt – Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 228.

<sup>329</sup> Vgl. ebd.

<sup>330</sup> Vgl. Architektenkammer Baden-Württemberg (2015): Erfolgreich Stadt planen, Stuttgart, S. 7.

<sup>331</sup> Vgl. Häußermann H., Siebel W. (2004): Stadtsoziologie, Frankfurt am Main, S. 158.

das integrierte Zusammenfügen verschiedener Raumeinheiten zu einer differenzierten Gestaltung von Überbauungen unter sparsamer und rationeller Bodennutzung. Er weist in diesem Zusammenhang auch auf die Problematik, dass viele Beispielbauten für verdichtetes Bauen außerhalb überbauter Gebiete – nämlich auf der grünen Wiese – errichtet wurden, wobei der eigentlich interessante Fall das verdichtete Bauen in bereits überbauten Gebieten sei.<sup>332</sup>

Das verdichtete Bauen wird oft auch als „verdichteter Wohnungsbau“ bezeichnet, wobei die Dichte eines Gebäudes durch die Kennzahl GFZ angegeben wird – sie entspricht dem Verhältnis von Geschossflächen zur gesamten Grundstücksfläche. In diesem Kontext zählen Bott und von Haas (1996) Gebäude erst dann zum verdichteten Wohnungsbau, wenn sie eine GFZ ab 0,8 aufweisen.<sup>333</sup> Wenn die Geschossflächen mehr als 80 % der gesamten Grundstücksfläche einnehmen, wird vom verdichteten Wohnungsbau gesprochen.

Unter der baulichen Verdichtung wird also zusammenfassend verstanden, dass nicht auf erhaltenswertem Kulturland gebaut wird, sondern auf bereits erschlossenen und besiedelten Gebieten – daher rührt auch der Ausdruck „Siedlungsentwicklung nach innen“. Derartige Baugebiete sind bereits gut an die städtische Infrastruktur angeschlossen, der motorisierte Individualverkehr kann durch die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel substituiert werden. Die Bewohner dieser Gebiete müssen keine großen Wege zu Einkaufszentren und öffentlichen Institutionen wie bspw. Schulen und Kindergärten zurücklegen, denn die verdichteten Baugebiete sind im Hinblick auf ihre Infrastruktur bereits entsprechend auf die Bedürfnisse der Menschen ausgelegt.<sup>334</sup>

In letzter Zeit hat der Begriff der Verdichtung in Medien und Öffentlichkeit insbesondere im Kontext des anhaltenden Bevölkerungswachstums und des sogenannten Dichtestresses Aufsehen erregt. Der Begriff des Dichtestresses stammt dabei ursprünglich aus der Zoologie. Er beschreibt den Stress, unter dem auf einem zu engen Raum gehaltene Tiere leiden – sie reagieren hierauf bspw. mit erhöhter Aggressivität und Krankheiten.<sup>335</sup>

Das Voranschreiten der Verstädterung im engeren Sinne kann dabei seit Jahrhunderten beobachtet werden. Die Auswertung historischer Daten zeigt eine stetige Zunahme der Stadtbevölkerung, wobei im Jahr 2008 weltweit erstmals mehr Menschen in Städten als in ländlichen Gebieten lebten. Die Prognosen rechnen bis zum Jahr 2030 mit einem weiteren Anstieg der Stadtbevölkerung auf etwa 5 Milliarden Menschen.<sup>336</sup> Urbanisierungsprozesse können insbesondere in Ländern mit wachsenden Industrien beobachtet werden und in Ländern, die den Menschen in ländlichen Regionen kaum Arbeitsplätze zur Ver-

---

<sup>332</sup> Vgl. Lendi M. (1997): *Lebensraum – Technik – Recht*, 2. Auflage, Zürich, S. 317.

<sup>333</sup> Vgl. Bott H., von Haas V. (1996): *Verdichteter Wohnungsbau*, Stuttgart, S. 46.

<sup>334</sup> Vgl. Kantons- und Stadtentwicklung, Was ist Verdichtung: [www.entwicklung.bs.ch/dms/entwicklung/.../PD\\_KStE\\_2015\\_Was\\_ist\\_Verdichtung.pdf](http://www.entwicklung.bs.ch/dms/entwicklung/.../PD_KStE_2015_Was_ist_Verdichtung.pdf) (zuletzt abgerufen am 26.02.2020).

<sup>335</sup> Vgl. Müller (2016): *Crash der Lebenserwartung*, Norderstedt, S. 168.

<sup>336</sup> Vgl. United Nations Population Fund: <http://www.unfpa.org/urbanization> (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

fügung stellen können. Oft kann die Infrastruktur in ländlichen Regionen aufgrund geringerer Rentabilität weniger schnell ausgebaut werden als in den Städten, weswegen die Politik über entsprechende Subventionierungen und Steuererleichterungen steuernd einzugreifen versucht.<sup>337</sup>

Folglich breiten sich die Städte weltweit durch die vermehrte Inanspruchnahme von Boden und Ressourcen immer weiter aus. Wohnten im Jahr 1950 etwa 30 % der Menschen in den Städten, so waren es im Jahr 2008 bereits rund 50 %. Prognosen zufolge sollen es im Jahr 2030 schon mehr als 60 % und im Jahr 2050 sogar etwa 70 % sein.<sup>338</sup>

Die ökologischen, sozialen und ökonomischen Folgen des starken Bevölkerungswachstums in Verbindung mit der Urbanisierung sind zum heutigen Zeitpunkt nicht absehbar, dennoch fokussieren Wissenschaftler und Experten das Thema stetig wachsender Städte. So konstatiert Scholl (2009) bspw., dass die europäische Raumentwicklung bereits seit mehr als 150 Jahren, als die Stadtmauern langsam fielen, durch eine stetige Zunahme der Siedlungsfläche gekennzeichnet ist. Dieser Umstand legte den Grundstein für die heutige Raumplanung, denn die Ausbreitung von Städten ging einher mit Missständen und Konflikten. Zur damaligen Zeit fokussierte sich die Raumplanung auf die Organisation der Nachfrage nach neuen Siedlungsflächen unter Beachtung verschiedener Interessen. Etwaige Probleme und erhöhte Nachfragen wurden dann mit einer Ausbreitung von Siedlungsflächen gelöst.<sup>339</sup>

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass sich eine weitere Einschränkung der Zersiedelung und eine weitere Förderung des zentrumsnahen verdichteten Bauens kostenmindernd auf die Mobilität sowie die Infrastrukturen auswirken. Eine effiziente und intelligente Stadt- und Quartiersplanung sollte also ökologische, energetische, wirtschaftliche sowie soziokulturelle Belange entsprechend berücksichtigen, denn nur auf diese Weise kann die Quartiersplanung den oben angeführten Herausforderungen erfolgreich entgegentreten. Die professionelle Quartiersplanung garantiert im Wettbewerb zwischen Städten und Regionen sowohl die Standortqualität als auch die Lebensqualität der Bewohner. Stadtplanung bedeutet dabei vielfach auch Kooperationen mit Verwaltungen, Kommunen, Standortmarketing und Wirtschaftsförderung, schließlich fördert sie einerseits die Imagebildung und schafft andererseits auch Identifikationsangebote für Bürger, Besucher und Wirtschaft.

### **3.3.3 Nachhaltigkeit und Notwendigkeit von Handlungsänderungen**

Die besonderen Herausforderungen, die praktische Umsetzung der Quartiersarbeit bzw. des Quartiersmanagements betreffend, bestehen in der Leistungs-, der Organisations-

---

<sup>337</sup> Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011): Die Zukunft der Dörfer – Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang, Berlin, S. 4.

<sup>338</sup> Vgl. United Nations (2008): United Nations Expert Group Meeting in Population Distribution, Urbanization, Internal Migration and Development, New York, S. 4 ff.

<sup>339</sup> Vgl. Scholl, B. (2009): From an Economical Use of Land to Land Use Management – Strategies, Tasks and Challenges in Switzerland, in: Urbanistica, Nr. 138, Rom, S. 97.

und der Personalentwicklung sowie in der Finanzierung.<sup>340</sup> Dies betrifft zum einen die durchzuführende Sozialraumanalyse, das Gewinnen von Kooperationspartnern, das vernetzte Arbeiten, den Einbezug der betroffenen Bürger, die Sicherung der Transparenz und die Öffentlichkeitsarbeit, die Steuerung aller Einzelmaßnahmen zur Entwicklung des Quartiers sowie die Erschließung neuer Finanzierungswege.<sup>341</sup>

Eine erfolgreiche Quartiersentwicklung durch Immobilienunternehmen ist nur dann möglich, wenn bei den betroffenen Personen eine Haltungsänderung erreicht wird. Erst durch sozial ausgeglichene Nachbarschaftsstrukturen sowie das Verständnis ökologischer Aspekte der Nachhaltigkeit wird es möglich, das Quartier nachhaltig zu entwickeln. Eine derartige Haltung kann nicht von oben verordnet werden, sondern muss von allen Menschen gemeinsam getragen werden. Veränderungen ergeben sich zudem in Bezug auf die Organisationsstruktur, denn die gesamte Arbeitsorganisation muss weniger bereichsbezogen ausgerichtet werden, sondern vielmehr sozialräumlich. Dies erfordert wiederum eine intensive, sektorenübergreifende Zusammenarbeit sowie eventuell auch den Aufbau von sozialräumlichen Zuständigkeiten und Hierarchieebenen. Was das Leistungsangebot betrifft, so müssen kleinteilige und vernetzte Versorgungsstrukturen geschaffen werden, wobei die Leistungsangebote an den lokalspezifischen Bedarfslagen der Menschen ausgerichtet werden müssen. Dies bedeutet, dass auch die Bedürfnisse der Quartiersbewohner vorab erfasst und kleinräumige Versorgungsangebote und Daten bereitgestellt werden müssen. In Bezug auf die Mitarbeiterqualifikation ergeben sich dahingehend Veränderungen, als dass die Fähigkeit zur Teamarbeit, zur Netzwerkarbeit sowie die Moderationsfähigkeiten einen besonderen Stellenwert unter den Kompetenzen und Fähigkeiten einnehmen. Es müssen ein lokales Fachwissen erschlossen, lokale Ressourcen aktiviert und ein lokales Projektmanagement geführt werden.<sup>342</sup>

Was die räumliche Planung betrifft, so kann festgehalten werden, dass diese sich in den vergangenen Jahren hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen entscheidend verändert hat. Bedingt durch die Herausforderungen der Nachhaltigkeit sowie den demografischen und soziokulturellen Wandel können die bisherigen Lebens- sowie Gesellschaftsmodelle nicht weiter fortgeführt werden – es wird daher nach Alternativen zur siedlungsräumlichen Expansion infolge des anhaltenden ökonomischen Wachstums gesucht. Das ursprüngliche planerische Leitbild einer Trennung von Arbeits- und Lebensräumen – arbeiten in der Stadt, leben auf dem Land – ist Vergangenheit, vielmehr wird die Lebens- und Arbeitsweise der Menschen durch einen grundlegenden wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandel bestimmt. Ländliche Räume wie auch Großstädte sind davon betroffen. Die Stadtplanung ist aufgrund der radikalen technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen

---

<sup>340</sup> Vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90\\_Synergien\\_vor\\_Ort/Praesentation\\_Quartiersmanagement.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Praesentation_Quartiersmanagement.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).

<sup>341</sup> Vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90\\_Synergien\\_vor\\_Ort/Praesentation\\_Quartiersmanagement.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Praesentation_Quartiersmanagement.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).

<sup>342</sup> Vgl. ebd.

Veränderungen stark gefordert: Es ist nicht nur die Bevölkerungszahl, die abnimmt, sondern zeitgleich werden die Menschen im Rahmen des demografischen Wandels immer älter. Die Bevölkerung wird zunehmend internationaler, was ebenso zu einer stärkeren kulturellen Durchmischung führt. Die Änderung der Lebenssituationen, der Lebenswünsche sowie der Lebensbedürfnisse hat zur Folge, dass Menschen flexibler sein müssen, Familienformen ihre Stabilität verlieren und die zukünftig weiter anwachsende ältere Bevölkerung entsprechend berücksichtigt werden möchte.<sup>343</sup>

All die besprochenen nötigen und bereits wirkenden Änderungen der Lebenssituationen, der Lebenswünsche und der Lebensbedürfnisse der Menschen sind nicht denkbar, ohne das Thema „Nachhaltigkeit“ zu fokussieren. Zur Bestimmung des Nachhaltigkeitsbegriffes wird in diesem Zusammenhang häufig auf eine Definition der Vereinten Nationen zurückgegriffen. Diese entstammt der Brundtland-Kommission, benannt nach der Vorsitzenden einer UN-Konferenz aus dem Jahr 1987:

*„Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“<sup>344</sup>*

Der Begriff Nachhaltigkeit wird nach den Darstellungen aus Kapitel 2 weit verstanden, denn er umfasst nicht nur ökonomische Aspekte, sondern auch die in den Abschnitten 2.3 und 2.4 erläuterten ökologischen und sozialen. Unter Einbeziehung dieser drei Aspekte wird häufig vom sogenannten „3-Säulen-Modell“, vom „Triple-Bottom-Line-Ansatz“ oder „Nachhaltigkeitsdreieck“ gesprochen.<sup>345</sup> Für die Quartiersentwicklung sind zusammenfassend und wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt die folgenden drei Teilaspekte der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen:<sup>346</sup>

- **Ökologische Nachhaltigkeit**

Ökologische Nachhaltigkeit steht für einen weitsichtigen und rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es sollen keine nachhaltigen Schäden am Ökosystem entstehen, sondern die Aspekte der Biodiversität, die biologische Vielfalt, der Naturschutz und die nachhaltige Nutzung der Natur gefördert werden.

- **Ökonomische Nachhaltigkeit**

Die ökonomische Nachhaltigkeit bezieht sich auf wirtschaftliche Prozesse und Systeme, die auf langfristige Sicht funktionstüchtig sind.

- **Soziale Nachhaltigkeit**

---

<sup>343</sup> Vgl. Architektenkammer Baden-Württemberg (2015): Erfolgreich Stadt planen, Stuttgart, S. 7.

<sup>344</sup> Vgl. Colman B. (2016): Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 7.

<sup>345</sup> Vgl. Weber J., Georg J., Janke R., Mack S. (2012): Nachhaltigkeit und Controlling, Hoboken, S. 16.

<sup>346</sup> Vgl. Zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit siehe insbesondere Hediger W. (1999): Reconciling weak and strong sustainability, International Journal of Social Economics, Band 26, Nr. 7–9, S. 1123 ff.; Hauff M. (2007): Von der sozialen zur nachhaltigen Marktwirtschaft, Marburg, S. 351 ff.

Soziale Nachhaltigkeit wird als eine bewusste Organisation von sozialen und kulturellen Systemen mit Mindeststandards beschrieben. Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, eine Unterschreitung dieses Minimums zu verhindern und die persönliche Entfaltung zu fördern. Organisationen und Unternehmen sollen stets dem Gemeinwohl der Gesellschaft entsprechend handeln.

### **3.4 Zwischenfazit: Quartiersentwicklung und Nachhaltigkeit**

Das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit zeigt vor allem eines: Auch die Immobilienwirtschaft und der Wohnungsbau müssen sich der besonderen Verpflichtung stellen und den Nachhaltigkeitsanspruch der Gesellschaft im Rahmen einer nachhaltigen Quartiersentwicklung umsetzen – schließlich versteht sich diese Umsetzung als gesellschaftliche Herausforderung. Der entscheidende Parameter zur Erfolgssicherung im Bereich des Wohnungsbaus ist neben ökologischen und ökonomischen Aspekten eben auch die gesellschaftliche Verantwortung.

Ohne Kommunikation, Bürgerbeteiligung sowie eine Prozess- und Standortqualität lässt sich die nachhaltige Quartiersentwicklung jedoch nicht durchführen, schließlich sind die Zukunftsaufgaben einer nachhaltigen Quartiersentwicklung signifikant durch die zukünftigen Nutzeranforderungen geprägt. Die in den vorangehenden Abschnitten erläuterten globalen Herausforderungen, wie bspw. der gesellschaftliche und demografische Wandel, der Strukturwandel, der Klimawandel sowie auch technische Innovationen, machen die nachhaltige Quartiersentwicklung unabdingbar.

Im Sinne der Nachhaltigkeit und des 3-Säulen-Modells versteht sich das Quartier nicht ausschließlich als die Summe aller Einzelgebäude – vielmehr erhöht die Entwicklung von nachhaltigen Quartierskonzepten die Leistungsfähigkeit der Immobilien und des gesamten Stadtraumes und ermöglicht somit eine Basis für das wirtschaftliche und soziale Leben. Mögliche Defizite einzelner Häuser können kompensiert und in ein wertvolleres Gesamtgefüge integriert werden. Letztendlich besteht das Ziel der Quartiersarbeit nach Abschnitt 3.1 in der Schaffung einer eigenen Identität und einer erhöhten Lebensqualität für die Bewohner – das Quartier nimmt die Besonderheiten eines bestimmten Ortes auf und wird hierdurch unverwechselbar. Die nachhaltige Quartiersentwicklung vereint mehrere Nutzungen, wie bspw. Wohnen, Gewerbe, Handel und öffentliche Einrichtungen, und wird damit dem Leitbild der vielfältigen und lebendigen Stadt gerecht.

Als zentrale Voraussetzungen der nachhaltigen Quartiersentwicklung können klare Leitbilder, verständlich definierte Ziele, integrierte Quartiers- und Stadtentwicklungskonzepte sowie die strategische Planung sowohl für die Stadt als auch für das Quartier angesehen werden. Diese sollten im Sinne des Nachhaltigkeitsprinzips an einem behutsamen ökologischen Neu- und Umbau von Gebäuden, Quartieren und ganzen Städten orientiert sein – die technologische Erneuerung von stadtechnischen Infrastrukturen, die gesellschaftliche Integration, die Entwicklung einer neuartigen Mobilität sowie Bündnisse für die nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung können demnach als entscheidende Aspekte angesehen werden.

Es steht außer Frage, dass die nachhaltige Quartiersentwicklung eine verantwortungsvolle und handlungsfähige Politik wie auch Verwaltung auf sämtlichen Ebenen erfordert – nur so kann der Weg zu nachhaltigen Gebäuden, Quartieren und ganzen Städten geebnet werden. Für die Bewältigung der in den vorangehenden Abschnitten erläuterten globalen Herausforderungen werden breit ausgelegte gesellschaftliche Bündnisse sowie transparente Verfahren erforderlich. Die in Abschnitt 3.1 angeführten verschiedenen Akteure wie bspw. Bauherren, Planer, Wirtschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft, Stiftungen, Bildung, Verbände, Kultur und Medien sind daher als wichtige Partner im Prozess der Quartiersentwicklung anzusehen und sollten weitgehend in den Planungsprozess integriert werden.

Ergänzend sei an dieser Stelle erwähnt, dass die spezifischen Themen einer nachhaltigen Quartiersentwicklung durchaus vom jeweiligen Einzelfall abhängen. So sind bspw. die folgenden Themen möglich, wenn es um die Ausgestaltung eines nachhaltigen Quartiers geht:

- Flächen- und ressourcensparsames Bauen im Bereich „Neubau und Bestand“, wie explizit in Abschnitt 3.3.2 erläutert
- Energieeffizientes Bauen im Bereich „Neubau und Bestand“
- Schaffen einer intelligenten Infrastruktur sowie intelligente Steuerung von Versorgungssystemen
- Berücksichtigung einer werthaltigen Finanzierung unter Beachtung der Lebenszykluskosten, des Flächenverbrauchs, der Siedlungsdichte sowie des Verhältnisses aus Grünflächen und Bebauung
- Nachhaltige Entwicklung des Handels
- Beachtung von Baukulturen bzw. des Denkmalschutzes
- Gestaltung eines attraktiven öffentlichen Raumes
- Bewältigung des in Abschnitt 3.3.3 erläuterten demografischen Wandels, bspw. durch die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und Senioren

Die oben angeführten Möglichkeiten und Ansätze einer nachhaltigen Quartiersentwicklung machen deutlich, dass eine Operationalisierung von Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung ein komplexes Unterfangen ist. Die Literatur zum Thema kennt verschiedene Ansätze, wie bspw. Stärken-Schwächen-Analysen, Rankings, die Balanced Scorecard, Benchmarking, Zertifizierungen, diverse Standards und Gütesiegel – sie alle sind auf die Vergleichbarkeit bzw. Messbarkeit der Qualität nachhaltiger Quartiere ausgerichtet. Im Bereich der Standards sind bspw. die Begriffe „Passivhaus“ und „3-Liter-Haus“ geläufig, möglich ist aber auch das Hinzuziehen von immobilienwirtschaftlichen Kenngrößen wie Ertrags- oder Verkehrswert. Häufig handelt es sich hierbei nur um einzelne Aspekte eines Gebäudes – im Rahmen der nachhaltigen Quartiersentwicklung geht es jedoch um eine Vielzahl an unterschiedlichen Eigenschaften verschiedener Gebäude. Zudem ist die Quartiersqualität, wie in Abschnitt 3.3.3 angeführt, mehr als die reine Summe von

Einzelementen. Zudem befinden sich Quartiere stets in einem Wandel, denn sie werden nach Abschnitt 3.1 durch eine Vielzahl von Akteuren und Organisationen geprägt und daher hinsichtlich ihrer Gesamtqualität individuell wahrgenommen.

Die Qualitätsbewertung von Quartieren im Sinne der Nachhaltigkeit ist also ein komplexes und vielschichtiges Unterfangen. Die verschiedenen Ansätze zur Operationalisierung sind nicht in jedem Fall nachvollziehbar und eindeutig, denn häufig beziehen sie sich lediglich auf Ausschnitte und unterschiedliche Aspekte. Es wird deutlich, dass die Entwicklung sowie die Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes eine besondere Rolle im Hinblick auf eine transparente Operationalisierung des Nachhaltigkeitsaspektes in der Quartiersentwicklung spielen.

## 4. Nachhaltigkeitsstrategie mittels DNK

Nachhaltigkeit erfährt in der Wirtschaft zunehmende Bedeutung, womit die Anforderungen der Stakeholder an das nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen steigen. Entsprechende Ergebnisse publizieren Konzernunternehmen wie Vattenfall<sup>347</sup> oder Coca-Cola<sup>348</sup> öffentlichkeitswirksam. Dieses gilt auch für Wohnungsunternehmen, die per Gesetz zu nachhaltigen Handlungen verpflichtet werden oder Nachhaltigkeit als Chance begreifen, um die Anforderungen der Stakeholder zu bedienen oder gar zu übertreffen und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Denn trotz Interventionen durch die deutsche Bundesregierung, die eine nachhaltige Entwicklung mittels Gesetzen, Sanktionen, Forschungsaktivitäten und Aufklärung forciert, zeichnet sich in der freien Wirtschaft ab, dass der nachhaltigen Geschäftsausrichtung weit mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird, als es lediglich die profane Außendarstellung und Reputation eines positiven Images erfordern würden.

Je nach Rechtsform und in Abhängigkeit von der Unternehmung wird die Berichterstattung in Form eines Nachhaltigkeitsberichts bzw. CSR-Berichts gemäß § 289b Abs. 1 HGB seit dem 09.03.2017 gesetzlich gefordert. Neben externen und gesetzlich begründeten Forderungen sind jedoch einige Unternehmen dazu übergegangen, noch mehr für die Nachhaltigkeit in ihrem Geschäftsmodell, ihrer Branche sowie dem Stakeholderumfeld zu tun und sich in der Außendarstellung entsprechend zu positionieren. Einige dieser Unternehmen erstellen auf freiwilliger Basis einen Nachhaltigkeitsbericht, um das nachhaltige Handeln sowie dessen potenziellen Innovationsgrad publizieren zu können – getreu dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“

---

<sup>347</sup> Vgl. Vattenfall: [https://www.vattenfall.de/geschaeftskunden/mittelstand/magazin/was-bringt-mir-das-nachhaltigkeit?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=de\\_sea\\_magazin-mittelstand\\_gen\\_lead\\_sd&utm\\_content=text-ad&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIV-DOD3Ch2hJQmCEAAYASAAEgKpAvD\\_BwE](https://www.vattenfall.de/geschaeftskunden/mittelstand/magazin/was-bringt-mir-das-nachhaltigkeit?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=de_sea_magazin-mittelstand_gen_lead_sd&utm_content=text-ad&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIV-DOD3Ch2hJQmCEAAYASAAEgKpAvD_BwE) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

<sup>348</sup> Vgl. Coca-Cola: [https://www.coca-cola-deutschland.de/verantwortung/verpackung?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=multibrand-PAC\\_Handeln\\_Verendern\\_Search\\_Sustainability\\_Nachhaltigkeit&utm\\_content=commercial&utm\\_term=NA&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIV-DOD3Ch2hJQmCEAAYAAEgIWtfD\\_BwE](https://www.coca-cola-deutschland.de/verantwortung/verpackung?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=multibrand-PAC_Handeln_Verendern_Search_Sustainability_Nachhaltigkeit&utm_content=commercial&utm_term=NA&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIV-DOD3Ch2hJQmCEAAYAAEgIWtfD_BwE) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).



Ein mögliches Instrument für Unternehmen, um über ihr Handeln zu berichten, bietet der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), der vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) entwickelt wurde. Im Folgenden wird zunächst der Begriff „Corporate Social Responsibility“ erläutert und die unternehmerische Bedeutung in der hiesigen Zeit aufgezeigt, während im Nachgang der DNK sowie dessen Anwendung erörtert werden.

#### 4.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ ist heute ein wichtiger und immer wichtiger werdender Bestandteil der Unternehmensphilosophie erfolgreicher Unternehmen. Die ursprüngliche Definition von Howard R. Bowen – nach welcher Unternehmer zur sozialen Verantwortung verpflichtet sind, wobei diese im Einklang zu den Zielen und Normen der Gesellschaft stehen muss – stammt bereits aus dem Jahre 1953:

*„Social responsibility refers to the obligations of the businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“<sup>349</sup>*

Ein Jahr danach definierte Peter Drucker, dass sich das Handeln von Unternehmen an den Werten und Zielen der gesamten Gesellschaft ausrichten muss und dass die Unternehmen eine soziale Verantwortung gegenüber der gesamten Gesellschaft tragen.<sup>350</sup>

Dave Carroll definierte in seiner vierstufigen CSR-Pyramide die bis heute geltenden Normen des CSR. Auf der untersten Stufe steht die ökonomische Verantwortung, die durch eine nachfrageorientierte Produktion zum Gewinn führt. Die nächste Ebene ist die juristische Verantwortung – es wird erwartet, dass die Unternehmer die Rechtsnormen einhalten. In der nächsten Stufe handelt es sich um die ethische Verantwortung und in der obersten Stufe um die freiwillige Verantwortung, die CSR-Instrumente einsetzt, zu denen das Unternehmen gesetzlich nicht verpflichtet ist.<sup>351</sup>

Eine grafische Darstellung dieser Pyramide zeigt folgende Abbildung:

---

<sup>349</sup> Vgl. Bowen H. R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman, Iowa City, S. 6.

<sup>350</sup> Vgl. Hesselbein F. (2010): How Did Peter Drucker See Corporate Responsibility? O. O., o. S.

<sup>351</sup> Vgl. Konrad-Adenauer-Stiftung, Hans Jürgen Rösner: <https://www.kas.de/web/soziale-marktwirtschaft/corporate-social-responsibility-csr/> (zuletzt abgerufen am 13.10.2019).

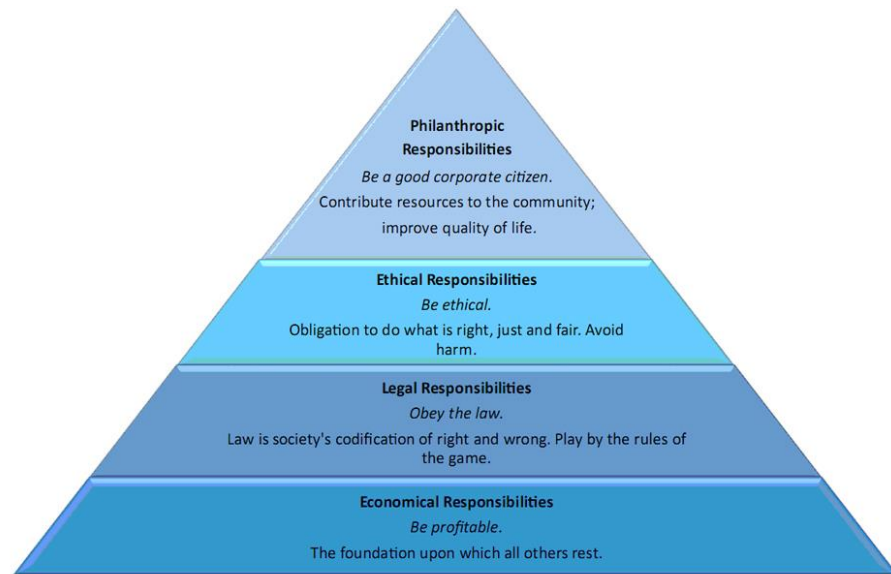


Abbildung : CSR-Pyramide nach Carroll<sup>352</sup>

Ein Unternehmen kann also am Markt nur dann erfolgreich sein, wenn es die gesellschaftliche Grundeinstellung in seinem Handeln berücksichtigt. Dabei wird zunehmend deutlich, dass sich Gewinn und verantwortungsvoller Umgang mit den vorhandenen Ressourcen nicht widersprechen müssen. Nachhaltigkeit wirkt sowohl nach innen als auch nach außen.<sup>353</sup>

Auch das Human Resources Management (HRM) funktioniert am besten nachhaltig: In Zeiten des Fachkräftemangels müssen die Humanressourcen (HR) nachhaltig bewirtschaftet werden. Eine nachhaltige Personalakquisition und Mitarbeitermotivation sind ein unabdingbarer Bestandteil des Total Quality Managements im Sinne des strategischen Ziels der Kundenzufriedenheit. Dabei führen im HRM vor allem Vertrauen, Solidarität, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit zu einer Win-Win-Situation, bei der Unternehmen und Gesellschaft gemeinsam profitieren.<sup>354</sup>

Vertrauen signalisiert Kompetenz, Nicht-Opportunismus und das Einhalten der moralischen, sozialen und ökonomischen Standards und Normen.<sup>355</sup>

Damit ist CSR kein Modebegriff, sondern ein Managementansatz, der nicht nur einen Mehrwert schafft, indem er Chancen und Risiken besser bewältigt, sondern auch die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens steigert. Die Glaubwürdigkeit der Philosophie eines Unternehmens und die Markenbildung werden gestärkt, Innovationen initiiert und neue Markt- und Kundensegmente erschlossen.<sup>356</sup>

<sup>352</sup> Vgl. Carroll A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons, Bd. 34 (1991), Nr. 4, S. 42 f.

<sup>353</sup> Vgl. Schäfer H. (2015): Nachhaltigkeitsindizes, in: Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, S. 991–1002, S. 997 ff.

<sup>354</sup> Vgl. ebd. S. 59 ff.

<sup>355</sup> Vgl. ebd. S. 61 f.

<sup>356</sup> Vgl. Report of the World Commission on Environment and Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (zuletzt abgerufen am 11.10.2019).

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wurde wie der Begriff „CSR“ fortlaufend und entsprechend des aktuellen Markt- und Weltgeschehens weiterentwickelt. Die Verortung der CSR lässt sich am besten in einer Matrix darstellen, aus der ersichtlich wird, dass CSR ein Teil der unternehmerischen Gesamtverantwortung ist und neben Corporate Governance und Corporate Citizenship die Corporate Social Responsibility in den drei bereits genannten Bedeutungen definiert. CSR ist demnach ein wichtiger Teilaspekt des nachhaltigen Wirtschaftens, das als Corporate Sustainable Development bezeichnet wird, wie auch aus der folgenden Abbildung ersichtlich wird.

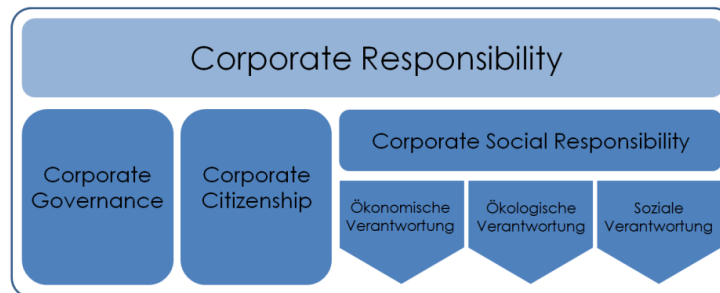


Abbildung: Eigene Darstellung Corporate Responsibility<sup>357</sup>

Die obige Abbildung zeigt das „Dach“ der Corporate Responsibility (CR) und die Einbettung der Corporate Governance (CG). CG bedeutet in diesen Zusammenhang die Einhaltung des rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmens durch die Geschäftsleitung. Der Begriff „Corporate Citizenship“ (CC) beschreibt das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen.<sup>358</sup>

Die Aktivität und Verantwortung von Unternehmen kann mittels CSR-Berichterstattung öffentlich publiziert werden, wofür sich der im folgenden Abschnitt näher erläuterte DNK eignet. Der RNE verfolgt dabei das Ziel, den Nachhaltigkeitsgedanken in der Wirtschaft zu forcieren und damit die Unternehmen in die Verantwortung zu nehmen. Der RNE beschäftigt sich seit 2006 mit dem Ansatz der CSR und definiert diese im Kontext der mittelstandsgeprägten Wirtschaft in Deutschland als *unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung*, die ungeachtet der unterschiedlichen Hierarchieebenen und Rechtsformen besteht.<sup>359</sup>

## 4.2 CSR – Berichterstattung nach dem DNK

Mit zunehmender Globalisierung steigt auch der globale Anspruch an nachhaltige Handlungen der Wirtschafts- und Finanzmärkte. Mit der Grundidee, dass Unternehmen nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln, sollen Energie und Ressourcen gespart, die Umwelt geschützt, die Biodiversität erhalten, technologische Evolutionen zur Anpassung an den Klimawandel entwickelt und die Menschenrechte geachtet werden. Dabei ist auch die

<sup>357</sup> Vgl. New Communication: <http://reputation-management-blog.de/2012/07/11/csr-oder-cr-%E2%80%93-wo-steckt-der-unterschied/> (zuletzt abgerufen am 15.10.2019).

<sup>358</sup> Vgl. ebd.

<sup>359</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Sustainable-Business> (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).

Politik an der Förderung von nachhaltigen Geschäftsmodellen interessiert, denn diese versprechen volkswirtschaftliches Wachstum.<sup>360</sup> Die Herausforderungen der nötigen Transformation sind jeweils abhängig von der spezifischen Situation in den einzelnen Staaten und erfordern individuelles Handeln sowie bedarfsgerechte Konzepte. Durch Aufklärung und Transparenz soll Stakeholdern und Verbrauchern damit die Möglichkeit geboten werden, nachhaltige Optionen und Geschäftsmodelle zu entdecken.<sup>361</sup>

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) besteht aus 15 Personen des öffentlichen Lebens und wurde im April 2001 von der Bundesregierung einberufen. Zu den Aufgaben und Projekten des Rates gehören u. a.

*„[...] die Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, die Benennung von konkreten Handlungsfeldern und Projekten sowie Nachhaltigkeit zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen.“<sup>362</sup>*

Arbeitsergebnisse des RNE sind z. B. der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, Stellungnahmen zur deutschen und globalen Nachhaltigkeitsstrategie und Stellungnahmen und Beiträge zur Klima- und Rohstoffpolitik sowie zur fiskalischen Nachhaltigkeit.<sup>363</sup>

Das im März 2017 in Kraft getretene CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) fordert, dass ausgewählte Unternehmen und Konzerne für alle nach dem 31. Dezember 2016 beginnenden Berichtsjahre zu jedem Geschäftsjahr und im Zusammenhang mit der Lageberichterstattung eine nicht finanzielle Erklärung (CSR-Berichterstattung) darlegen müssen. Das Ziel besteht dabei im Treffen von Regelungen zur Stärkung des Vertrauens von Verbrauchern und Investoren in Unternehmen.<sup>364</sup>

Der DNK kann zu diesem Zweck als anerkanntes Rahmenwerk Anwendung finden, um zu gesetzlich geforderten Belangen wie Compliance, Risiken, Umwelt, Arbeitnehmerrechten, Menschenrechten, Sozialem und weiteren relevanten Leistungsindikatoren zu berichten.<sup>365</sup>

Der Anwenderkreis des DNK umfasst – berichtspflichtig oder nicht – jegliche Art von Unternehmen bzw. Unternehmensformen, die ihre Stakeholder über die Nachhaltigkeitsaktivitäten informieren wollen. Damit Unternehmen dem DNK entsprechen, müssen diese eine Erklärung, bestehend aus zwanzig DNK-Kriterien sowie ergänzenden nicht

---

<sup>360</sup> Vgl. Ahrend K.-M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit, Berlin/Heidelberg, S. 396.

<sup>361</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Sustainable-Business> (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).

<sup>362</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/ueber-den-rat/> (zuletzt abgerufen am 08.03.2020).

<sup>363</sup> Vgl. ebd.

<sup>364</sup> Vgl. Eickenjäger S. (2018): Die Durchsetzung von Menschenrechten gegenüber Unternehmen mittels nichtfinanzieller Berichterstattung, in: Krajewski M., Saage-Maaß M. (Hrsg.): Die Durchsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen, Baden-Baden, S. 243–278, S. 246 f.

<sup>365</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2\\_collapse\\_2](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2_collapse_2) (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).

finanziellen Leistungsindikatoren, in eine DNK-Datenbank eingeben. Erst, wenn die Eingabefelder ausgefüllt wurden, wird die Entsprechenserklärung an das DNK-Team zur weiteren Überprüfung weitergereicht.<sup>366</sup>

Die Kriterien wurden aus den internationalen Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Global Reporting Initiative (GRI) und European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) – ausgewählt und für die DNK-Berichterstattung adaptiert.<sup>367</sup>

Der RNE nennt folgende wesentliche Vorteile des DNK bzw. der Anwendung der DNK-Berichterstattung:

1. Der DNK flankiert den Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie.
2. Er dient als Orientierungshilfe und ermöglicht somit einen Einstieg in die CSR-Berichterstattung.
3. Der DNK ist kostenlos, Mentoren aus dem Büro „Deutscher Nachhaltigkeitskodex“ unterstützen bei der Berichterstattung und prüfen die DNK-Erklärungen auf formale Vollständigkeit.
4. Die DNK-Datenbank ist allgemein zugänglich und sorgt damit für Transparenz und die Möglichkeit der Einsichtnahme in andere Berichte.<sup>368</sup>

Darüber hinaus postuliert Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., in seinem Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, erschienen im November 2015, dass der DNK auf bereits bekannten Initiativen wie GRI und den OECD-Leitsätzen aufbaut, jedoch die aus Sicht des Kapitalmarktes wichtigsten Informationen und Kennzahlen fokussiert. Damit reduziert der DNK die sehr komplexen und umfassenden Anforderungskriterien auf das Wesentliche und bietet Anschlussmöglichkeiten an gängige Nachhaltigkeitsstandards.<sup>369</sup>

### **4.3 Anwendung des DNK – Bereiche und Kriterien**

Wurden zuvor die Gründe und Vorteile der Berichterstattung nach dem DNK aufgeführt, folgen im weiteren Verlauf dieser Abhandlung Anwendungsmöglichkeiten des DNK sowie eine Erläuterung der Bereiche und Kriterien im Rahmen der DNK-Entsprechenserklärung.

Für die Berichterstattung nach dem DNK müssen die Anwender eine DNK-Entsprechenserklärung erstellen und in eine Datenbank eintragen.<sup>370</sup> Diese verfügt über die vier Themenbereiche „Strategie“, „Umwelt“, „Prozessmanagement“ und „Gesellschaft“ – das

---

<sup>366</sup> Vgl. Weber G., Bodemann M. (2018): CSR und Nachhaltigkeitssoftware, Wiesbaden, S. 115.

<sup>367</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2\\_collapse\\_2](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2_collapse_2) (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).

<sup>368</sup> Vgl. ebd.

<sup>369</sup> Vgl. Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, erschienen im November 2015.

<sup>370</sup> Vgl. Deinert S., Schrader C., Stoll B. (2015): Corporate Social Responsibility, Kassel, S. 80.

Unternehmen muss qualitativ oder quantitativ darüber berichten. Weiterhin unterteilen sich die vier Kernbereiche in 20 Kriterien, die im Freitext zu beschreiben sind.<sup>371</sup>

Unternehmen können für die Berichterstattung nach dem Prinzip „comply or explain“ berichten – ihnen obliegt damit die Erläuterung über ihre individuell bewertete Relevanz der Kriterien. Neben den 20 Kriterien ist die zusätzliche Erhebung von Leistungsindikatoren, die zur Vergleichbarkeit aus den GRI und EFFAS abgeleitet sind, notwendig. Das Unternehmen entscheidet sich für ein Indikatorenset (GRI oder EFFAS) und bleibt bei der Auswahl im Rahmen der Erklärung.<sup>372</sup> Zusätzlich dazu besteht die Option, über die Berichtsinhalte zum CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz und zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) über Wirtschaft und Menschenrechte zu berichten.<sup>373</sup>

Darüber hinaus steht es dem Unternehmen frei, über weitere branchenspezifische Indikatoren zu berichten, um das nachhaltige Handeln zu publizieren. Wichtig für die Ausarbeitung ist, dass der Blick auf das Wesentliche beschränkt wird. Hierfür muss dem Unternehmen zunächst bekannt sein, was überhaupt „wesentlich“ im Hinblick auf die Kultur und die Wertschöpfungskette der eigenen Unternehmung ist. Die Beschreibungen sollten ausführlich, präzise und konkret sein und zudem alle wichtigen Informationen enthalten – die Konzentration auf das Wesentliche ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig, um Schwerpunkte herauszustellen.<sup>374</sup>

Für eine gute Lesbarkeit empfiehlt der GdW in seinem Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex eine Beschränkung auf 500 bis 2.000 Zeichen je Berichtsteil. Je nach Leistungsindikator können auch Kennzahlen oder eine Aufzählung von abgefragten Daten ausreichen. Der zeitliche Aufwand für die Berichterstellung ist davon abhängig, wie gut das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen verankert ist und welche Zielstrategien und Kennzahlen bereits erhoben werden. Darüber hinaus sollte für die Umsetzung eines CSR-Berichts ein Verantwortlicher, z. B. als CSR-Beauftragter, oder eine Arbeitsgruppe definiert werden, um die Ergebnisse zu einer DNK-Entsprechenserklärung zusammenzuführen. Die Ergebnisse sind in die Datenbank des RNE einzutragen und hochzuladen, anschließend erfolgt, sofern keine Rückfragen bestehen, die Veröffentlichung der Entsprechenserklärung. Ab diesem Moment ist das Unternehmen dazu berechtigt, das vom RNE ausgestellte Anwender-Signet zu Kommunikations- und Marketingzwecken zu verwenden.<sup>375</sup>

---

<sup>371</sup> Vgl. Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, erschienen im November 2015.

<sup>372</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/03/RNE\\_DNK\\_BroschuereA5\\_2019\\_DE.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/03/RNE_DNK_BroschuereA5_2019_DE.pdf) (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).

<sup>373</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/> (13.04.2020).

<sup>374</sup> Vgl. Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, erschienen im November 2015.

<sup>375</sup> Vgl. ebd.

Nachdem der Prozess zur Anwendung des DNK dargelegt wurde, folgen im Weiteren die Definitionen der einzelnen Themenbereiche und damit die Vorstellung der 20 Kriterien des DNK. Dabei wird sich im Wesentlichen am aktuellen DNK-Leitfaden des Nachhaltigkeitsrates orientiert.

#### **4.3.1 Bereich „Strategie“**

Der Bereich „Strategie“ stellt die Grundlage des Deutschen Nachhaltigkeitskodex dar und umfasst vier Kriterien, die im Folgenden behandelt werden. Hier muss das Unternehmen offenlegen, welche Herausforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft einhergehen und welche sich daraus ergebenden Chancen und Risiken das Unternehmen für sich analysiert hat. Sind dahingehend Ziele fixiert, auf welche Art und Weise sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen begegnet werden soll, und ist die vollständige Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung bekannt? Dies sind nur einige Punkte, die im Bereich der Strategie behandelt werden sollten. Sie stellen das Fundament für den DNK dar.<sup>376</sup>

#### **DNK 1 – Strategische Analyse und Maßnahmen**

Sofern es eine Nachhaltigkeitsstrategie gibt, sollte diese offengelegt und eindeutig kommuniziert werden. Ferner muss in diesem DNK-Kriterium dargestellt werden, wie sich das Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit weiterentwickeln will, wie die Nachhaltigkeitsstrategie prozessübergreifend integriert ist und welche Maßnahmen in den zentralen Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit ergriffen werden, um den wesentlichen anerkannten branchenspezifischen Nachhaltigkeitsstandards zu entsprechen.

#### **DNK 2 – Wesentlichkeit**

Es wird dargelegt, welche Auswirkungen, Einflüsse und Besonderheiten die eigene Geschäftstätigkeit auf die Aspekte der Nachhaltigkeit hat und in welchem ökologischen, sozioökonomischen und politischen Umfeld das Unternehmen tätig ist. Hierfür sollte das Unternehmen die positiven und negativen Auswirkungen analysieren und darlegen, wie diese Erkenntnisse in die eigenen Prozesse integriert sind. Ebenso sollen Chancen, Risiken und Schlussfolgerungen dargelegt werden, die sich aus den Nachhaltigkeitsaspekten für das Unternehmen ergeben.

#### **DNK 3 – Ziele**

Das Unternehmen stellt dar, welche qualitativen und/oder quantitativen Nachhaltigkeitsziele es sich mittel- und langfristig gesetzt hat, und definiert die zeitliche Umsetzung, Priorisierung sowie geplante Operationalisierung. Zudem wird aufgezeigt, wie der Erreichungsgrad kontrolliert wird, wer für die Kontrolle zuständig ist und welcher Zusammenhang zwischen den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens und den „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen besteht.

---

<sup>376</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK\\_Leitfaden\\_BITV\\_DE\\_190226\\_1.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_DE_190226_1.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.03.2020).

## **DNK 4 – Tiefe der Wertschöpfungskette**

Im DNK-Kriterium 4 soll aufgezeigt werden, welche Relevanz die Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung des Unternehmens haben, welche Stufen die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette durchlaufen und wie fundiert die Wertschöpfungskette analysiert wird. Des Weiteren sollen die sozialen oder ökologischen Probleme aus den jeweiligen Wertschöpfungsstufen benannt werden und die Art und Weise, wie Geschäftspartner und zuliefernde Betriebe über die lokalisierten Problemstellungen des Unternehmens informiert werden, um gemeinsame Lösungen auszuarbeiten.

### **4.3.2 Bereich „Prozessmanagement“**

Der Bereich „Prozessmanagement“ beschreibt die Effizienz und Systematik des Nachhaltigkeitsmanagements und setzt sich aus sechs Kriterien zusammen.<sup>377</sup>

## **DNK 5 – Verantwortung**

In diesem DNK-Kriterium soll offengelegt werden, wer in der Unternehmensführung die zentrale Verantwortung für Nachhaltigkeitsthemen hat und wie die Verantwortlichkeiten auf operativer und auf Führungsebene eingeteilt sind.

## **DNK 6 – Regeln und Prozesse**

Durch Regeln, Prozesse und Standards soll die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen implementiert und verankert werden, was im Rahmen dieses DNK-Kriteriums darzustellen ist.

## **DNK 7 – Kontrolle**

Dieses DNK-Kriterium soll aufzeigen, wie und welche Nachhaltigkeitsleistungsindikatoren in der regelmäßigen internen Steuerung, Planung und Kontrolle genutzt werden und mittels welcher Prozesse zuverlässige, vergleichbare und konsistente Daten erhoben werden, die die interne Steuerung sowie die externe Kommunikation sichern.

## **DNK 8 – Anreizsysteme**

Welche Anreizsysteme, Vergütungssysteme und Zielvereinbarungen werden für Mitarbeiter und Führungskräfte gesetzt, um das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und die Umsetzung einer langfristigen Wertschöpfungskette zu fördern, und werden diese Ziele durch die Führungsebene, Gremien und Kontrollorgane überwacht und evaluiert?

## **DNK 9 – Beteiligung von Anspruchsgruppen**

Wie werden gesellschaftliche und wirtschaftlich relevante Stakeholder identifiziert, in die Prozesse integriert und der Kommunikationsaustausch sichergestellt, um eine nachhaltige Entwicklung weiter zu fördern?

---

<sup>377</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK\\_Leitfaden\\_BITV\\_DE\\_190226\\_1.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_DE_190226_1.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.03.2020).



## **DNK 10 – Innovations- und Produktmanagement**

Im DNK-Kriterium 10 soll aufgezeigt werden, welche Prozesse implementiert wurden, um Innovationen im Produktportfolio voranzutreiben, sodass entweder der eigene oder der Ressourcenverbrauch der Kunden optimiert wird. Ferner soll dargelegt werden, welche sozialen oder ökologischen Auswirkungen der Lebenszyklus des eigenen Produktportfolios gegenwärtig und zukünftig auf die Wertschöpfungskette hat und wie diese Auswirkungen zu bewerten sind.

### **4.3.3 Bereich „Umwelt“**

Der Bereich „Umwelt“ fokussiert die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit und wird in drei Kriterien behandelt. Im Kern geht es um das Wissen und die Anwendung natürlicher Ressourcen, die Reduktion von Verbräuchen und die Minderung von Treibhausgasen.<sup>378</sup>

## **DNK 11 – Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen**

Die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen soll im DNK-Kriterium 11 thematisiert werden. Dabei sollen Materialien sowie der In- und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen betrachtet werden. Hierfür sollen die Nutzung der natürlichen Ressourcen im Zuge der Produkt- und Leistungserbringung sowie die wichtigsten Ressourcen des Kerngeschäfts gelistet werden.

## **DNK 12 – Ressourcenmanagement**

In diesem DNK-Kriterium muss qualitativ und quantitativ erläutert werden, welche Ziele, Maßnahmen und Strategien das Unternehmen zur Ressourceneffizienz – mit Blick auf den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen – fixiert hat. Darüber hinaus sollen die bereits erreichten oder aber noch nicht erreichten Ziele sowie der Zeitrahmen zur geplanten Zielerreichung aufgeführt werden. Gibt es wesentliche Risiken und negative Auswirkungen auf Ressourcen und das Ökosystem, die sich aus den Handlungen oder Interessen von Stakeholdern ergeben, so müssen diese im Rahmen dieses DNK-Kriteriums beschrieben werden.

## **DNK 13 – Klimarelevante Emissionen**

Das DNK-Kriterium 13 behandelt die klimarelevanten Emissionen. Hierfür sind die Treibhausgasemissionen, Reduktionsziele und geplante Realisierungszeiträume offenzulegen. Der Fokus liegt insbesondere auf der gesteigerten Nutzung erneuerbarer Energien, um die Reduktion von klimarelevanten Emissionen zu forcieren. Hierfür sind die Bezugsgrößen von Berechnungen (z. B. wie wurde das Basisjahr ermittelt und welche Unternehmensbereiche fließen in die Berechnung mit ein?), die wichtigsten Emissionsquellen sowie

---

<sup>378</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK\\_Leitfaden\\_BITV\\_DE\\_190226\\_1.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_DE_190226_1.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.03.2020).

damit einhergehende Herausforderungen, erreichte oder nicht erreichte Ziele einschließlich der Gründe, offenzulegen.

Als Maßstab der Ermittlung sollte das Greenhouse Gas Protocol (GHG) oder ein darauf basierender Standard Anwendung finden.<sup>379</sup> Das GHG ist ein mehrstufiges Ermittlungsverfahren von Treibhausgasemissionen und umfasst drei Anwendungsbereiche, die auch Scopes genannt werden. Diese drei Scopes befassen sich mit den direkten und indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen, die im Geschäftsbetrieb entstehen und im Folgenden erörtert werden:

- In Scope 1 werden die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der eigenen Verwaltung und Produktionsstätte etc. erfasst.
- Scope 2 befasst sich mit den indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen, die bei Energielieferanten entstehen und für die Herstellung oder den Betrieb des Unternehmens eingekauft werden.
- Alle weiteren CO<sub>2</sub>-Emissionen, die entlang der Wertschöpfungskette entstehen, werden in Scope 3 erfasst.<sup>380</sup>

#### **4.3.4 Bereich „Gesellschaft“**

Der Bereich „Gesellschaft“ gliedert sich in sieben Kriterien. Der Fokus liegt hier auf den sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit. Hierzu gehören bspw. Fragestellungen zu Arbeitnehmerrechten, zur Chancengerechtigkeit, zu Menschenrechten, politischer Einflussnahme sowie der Corporate Governance im Unternehmen.<sup>381</sup>

#### **DNK 14 – Arbeitnehmerrechte**

Das DNK-Kriterium 14 berichtet über die Zielsetzungen zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte und die Einhaltung von anerkannten deutschen arbeitsrechtlichen Standards national und international. Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Arbeitnehmerrechte sowie Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen und am Nachhaltigkeitsmanagement sind hier offenzulegen. Ergänzend sollen die bereits erzielten Ergebnisse der Vergangenheit sowie Risiken und negative Auswirkungen aus Geschäftstätigkeit, Geschäftsbeziehungen und Produkten mit Blick auf die Arbeitnehmerrechte aufgeführt werden.

#### **DNK 15 – Chancengerechtigkeit**

Hier soll aufgezeigt werden, welche Prozesse zur Chancengerechtigkeit implementiert wurden und welche Ziele zum Support von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, zur Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung, für eine angemessene Bezahlung sowie zur Vereinbarung von Familie und Beruf bestehen.

#### **DNK 16 – Qualifizierung**

---

<sup>379</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2\\_collapse\\_2](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2_collapse_2) (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).

<sup>380</sup> Vgl. Greenhouse Gas Protocol: [https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard\\_041613\\_2.pdf](https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf) (zuletzt abgerufen am 29.03.2020).

<sup>381</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: Vgl. [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2\\_collapse\\_2](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2_collapse_2) (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).

In diesem DNK-Kriterium sollen die Ziele und Maßnahmen, die das Unternehmen zur Erhaltung und Förderung der Beschäftigungs- und Teilnahmefähigkeit der Mitarbeiter verfolgt, behandelt werden. Ebenso müssen die Herausforderungen des demografischen Wandels, des Gesundheitsmanagements und der Digitalisierung mitsamt den sich hieraus ergebenden Risiken für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens Berücksichtigung finden.

#### **DNK 17 – Menschenrechte**

Das DNK-Kriterium 17 behandelt die Wahrung der Menschenrechte im Unternehmen und entlang seiner Lieferketten. Hier sind bereits erreichte Erfolge, Maßnahmen, Strategien und Zielsetzungen gegen Ausbeutung sowie Zwangs- und Kinderarbeit zu behandeln. Gleichmaßen sind die sich aus der Geschäftstätigkeit ergebenden Risiken zu behandeln.

#### **DNK 18 – Gemeinwesen**

Im Bereich des Gemeinwesens soll dargestellt werden, mittels welcher Strategien und Maßnahmen das Unternehmen zum regionalen Gemeinwesen durch soziale, ökologische, kulturelle und wirtschaftliche Aktivitäten beiträgt und wie der Dialog zwischen Menschen, Institutionen und Verbänden gefördert wird.

#### **DNK 19 – Politische Einflussnahme**

Welche politische Einflussnahme auf Gesetzgebungsverfahren, Politik oder Lobbyisten hat das Unternehmen, wofür setzt sich das Unternehmen ein und nach welchen Kriterien entscheidet das Unternehmen, in welchen politischen Organisationen das Unternehmen Mitglied ist? Diese Informationen sowie sämtliche Zahlungen, Zuwendungen und Spenden in Form von Mitgliedsbeiträgen, Zuwendungen oder Parteispenden sind der Kern des DNK-Kriteriums 19.

#### **DNK 20 – Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten**

Das DNK-Kriterium 20 behandelt die Maßnahmen, Standards, Methoden und Prozesse des Unternehmens, die zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten wie bspw. Korruption implementiert wurden. Im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit bestehende Erfolge, Prüfungsverfahren, Risiken, Sanktionen sowie eventuelle Vorkommnisse müssen ebenfalls erörtert werden.

#### **4.3.5 Leistungsindikatoren sowie weitere Berichtsinhalte (GRI, EFFAS, CSRRUG oder NAP)**

Wie bereits erläutert, muss zusätzlich zu den beschriebenen Kriterien auch nach einem Leistungsindikatorset nach GRI oder EFFAS berichtet werden. Nach welchem Set das Unternehmen berichtet, steht ihm frei – jedoch muss es sich für ein Set entscheiden und

diesen Standard im Rahmen der Erklärung beibehalten. Ebenso können weitere Berichtsinhalte in der Erklärung behandelt werden, wie z. B. Angaben zur Erfüllung der CSR-RUG oder NAP, die optional und unabhängig voneinander gewählt werden können.<sup>382</sup>

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, in welchen Kriterien welche Leistungsindikatoren anzuwenden sind.

| Bereiche           | DNK-Kriterien  | GRI-SRS-Indikatoren   | EFFAS-Indikatoren  |
|--------------------|--|---|--|
| STRATEGIE          | 1. Strategische Analyse und Maßnahmen<br>2. Wesentlichkeit<br>3. Ziele<br>4. Tiefe der Wertschöpfungskette |   |  |
| PROZESS-MANAGEMENT | 5. Verantwortung<br>6. Regeln und Prozesse<br>7. Kontrolle   | GRI SRS 102-16  | EFFAS S06-01<br>EFFAS S06-02                                 |
|                    | 8. Anreizsysteme   | GRI SRS 102-35<br>GRI SRS 102-38  |  |
|                    | 9. Beteiligung von Anspruchsgruppen  | GRI SRS 102-44  |  |
|                    | 10. Innovations- und Produktmanagement   | G4-FS11   | EFFAS E13-01<br>EFFAS V04-12                                 |
| UMWELT             | 11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen<br>12. Ressourcenmanagement                                     | GRI SRS 301-1<br>GRI SRS 302-1<br>GRI SRS 302-4<br>GRI SRS 303-3<br>GRI SRS 306-2                   | EFFAS E04-01<br>EFFAS E05-01<br>EFFAS E01-01                 |
|                    | 13. Klimarelevante Emissionen  | GRI SRS 305-1<br>GRI SRS 305-2<br>GRI SRS 305-3<br>GRI SRS 305-5                                    | EFFAS E02-01   |
| GESELLSCHAFT       | 14. Arbeitnehmerrechte<br>15. Chancengerechtigkeit<br>16. Qualifizierung                                   | GRI SRS 403-4<br>GRI SRS 403-9<br>GRI SRS 403-10<br>GRI SRS 404-1<br>GRI SRS 405-1<br>GRI SRS 406-1 | EFFAS S03-01<br>EFFAS S10-01<br>EFFAS S10-02<br>EFFAS S02-02 |
|                    | 17. Menschenrechte   | GRI SRS 412-3<br>GRI SRS 412-1<br>GRI SRS 414-1<br>GRI SRS 414-2                                    | EFFAS S07-02 II  |
|                    | 18. Gemeinwesen  | GRI SRS 201-1   |  |
|                    | 19. Politische Einflussnahme   | GRI SRS 415-1   | EFFAS G01-01   |
|                    | 20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten   | GRI SRS 205-1<br>GRI SRS 205-3<br>GRI SRS 419-1   | EFFAS V01-01<br>EFFAS V02-01                                 |

Abbildung 39: Übersicht der DNK-Kriterien und Leistungsindikatoren GRI-SRS und EFFAS<sup>383</sup>

<sup>382</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Übersicht-Indikatoren-im-DNK\\_2019\\_DE.aspx](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Übersicht-Indikatoren-im-DNK_2019_DE.aspx) (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).

<sup>383</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Übersicht-Indikatoren-im-DNK\\_2019\\_DE.aspx](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Übersicht-Indikatoren-im-DNK_2019_DE.aspx) (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).

## **GRI-SRS-Indikatoren**

Der DNK orientiert sich an der im Jahr 1997 gegründeten Global Reporting Initiative (GRI), allerdings ist die GRI deutlich umfangreicher. Es handelt sich hierbei um Richtlinien für Organisationen, welche die Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsberichten betreffen. Die GRI bezieht viele unterschiedliche Anspruchsgruppen ein und strebt nach Transparenz, Vergleichbarkeit und Standardisierung – hierdurch soll die weltweite nachhaltige Entwicklung unterstützt und Unternehmen eine Hilfestellung im Hinblick auf die nachhaltige Berichterstattung gegeben werden.

Die GRI schreibt Indikatoren und Kennzahlen zu wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekten der unternehmerischen Tätigkeit sowie der Produkte und Dienstleistungen fest, was die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte forcieren soll. Die Standardversionen der GRI wurden im Laufe der Jahre kontinuierlich weiterentwickelt, sodass sich aktuell insgesamt 36 einzelne Standardmodule mit mehr als 120 Indikatoren ergeben haben<sup>384</sup> – diese beschreiben zum einen das Unternehmen sowie dessen Leistung, zum anderen aber auch den eigentlichen Nachhaltigkeitsbericht.

Einem Pressebericht des DNK zufolge berichten mit 82 % die meisten DNK-Anwender nach dem Indikatorenset der GRI, während lediglich 18 % nach EFFAS berichten.<sup>385</sup> Im Folgenden wird daher kurz auf die Indikatoren des EFFAS eingegangen.

## **EFFAS-Indikatoren**

Die Abkürzung EFFAS steht für *European Federation of Financial Analysts Societies*. Es handelt sich bei der Berichterstattung nach EFFAS um die Berücksichtigung eines Kriterienkataloges, der im Jahr 2007 erstmals ausgearbeitet wurde und mittlerweile bereits in der dritten Version vorliegt. Der Katalog richtet sich mit seinen Key-Performance-Indikatoren (KPIs) und branchenspezifischen Kennzahlen explizit an Finanzexperten. Die messbaren EFFAS-Kriterien streben danach, Unternehmen vergleichbar zu machen und Risiken abzubilden. Wie bereits oben angemerkt, werden die EFFAS-Kriterien von Unternehmen seltener angewandt als die GRI-Indikatoren, was u. a. daran liegt, dass die GRI-Indikatoren aufgrund ihrer zumeist qualitativen Natur leichter zu berichten sind. EFFAS spricht sich dabei nicht grundsätzlich gegen die qualitative Information aus, stellt jedoch klar, dass Investoren in der Regel zahlengetrieben sind und Nachhaltigkeit daher messbar quantitativ dargestellt werden sollte.<sup>386</sup>

## **CSR-RUG**

Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) und die damit verbundene Berichtspflicht wendet sich an große Unternehmen, wobei hier verschiedene Kriterien erfüllt sein

---

<sup>384</sup> Vgl. Müller C. (2015): Nachhaltige Ökonomie, Berlin/Boston, S. 75 f.

<sup>385</sup> Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/DE/Home/News/Press-Releases/2019/PM-DNK-Jahresbilanz-2019> (zuletzt abgerufen am 20.05.2020).

<sup>386</sup> Vgl. Frese M., Colsman B. (2018): Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, Wiesbaden, S. 109.

müssen. Es muss ein öffentliches Interesse bestehen (Kreditinstitute, kapitalmarktorientierte Unternehmen, Versicherungsunternehmen, Finanzdienstleistungsinstitute), weitere Anforderungen sind:

- eine Bilanzsumme ab 20 Millionen Euro *oder*
- Umsatzerlöse ab 40 Millionen Euro und
- über 500 Mitarbeiter (durchschnittlich, während des jeweiligen Geschäftsjahres).<sup>387</sup>

Gemäß Loew und Braun (2018) können Unternehmen im Hinblick auf ihre nicht finanzielle Berichterstattung zwischen drei verschiedenen Möglichkeiten wählen:

1. nicht finanzielle Erklärung als separater Abschnitt im Lagebericht,
2. nicht finanzielle Berichterstattung integriert an anderer Stelle im Lagebericht oder
3. nicht finanzielle Erklärung als gesonderter Bericht, der zugleich als Nachhaltigkeitsbericht fungieren kann.<sup>388</sup>

## **NAP**

Der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) verankert die Leitprinzipien der Vereinten Nationen in den Bereichen „Wirtschaft und Menschenrechte“ in der deutschen Wirtschaft. Das übergeordnete Ziel besteht dabei in der Verbesserung der menschenrechtlichen Lage entlang von weltweiten Liefer- sowie Wertschöpfungsketten.<sup>389</sup>

Die im Jahr 2011 einstimmig vom Menschenrechtsrat der UN verabschiedeten Leitprinzipien orientieren sich dabei an bestehenden Menschenrechtsverpflichtungen – sie beschreiben somit keine neuen Rechte, sondern stehen lediglich für den Schutz bestehender Menschenrechte durch die Implementierung entsprechender Prozesse durch Politik und Wirtschaft. Die Leitprinzipien bauen auf den folgenden drei Säulen zum Schutze der Menschenrechte auf:

1. Staatliche Schutzpflicht
2. Unternehmerische Sorgfaltspflicht
3. Zugang zu speziellen Beschwerde- sowie Abhilfemöglichkeiten für die Betroffenen von Menschenrechtsverletzungen<sup>390</sup>

---

<sup>387</sup> Vgl. Stibbe R. (2019): CSR-Erfolgssteuerung, Wiesbaden, S. 36.

<sup>388</sup> Vgl. Loew T., Braun S. (2018): Mindestanforderungen und Obergrenzen für die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung, Berlin, S. 8.

<sup>389</sup> Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020): Der NAP Wirtschaft und Menschenrechte im Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Berlin, S. 2.

<sup>390</sup> Vgl. ebd., S. 9.

## 5. Balanced Scorecard als Performance-Measurement-System

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen sowie die Wirkungsweise der Balanced Scorecard (BSC) erläutert. Im ersten Schritt folgt dafür eine Begriffsdefinition zum Ursprung der BSC, während im Anschluss die Gründe der Entwicklung bzw. die Ambitionen zur Einführung einer BSC erörtert werden. Sodann werden die unterschiedlichen Perspektiven einer BSC einschließlich deren Funktionalität und Wirkungsweise dargelegt. Abschließend wird dem Leser mit diesem Kapitel aufgezeigt, wie der strategische Nachhaltigkeitsansatz mittels des Managementinstruments der BSC in der Realität umgesetzt werden kann und welche Möglichkeiten bestehen, um Nachhaltigkeit „von der Strategie bis ins Quartier“ zu transferieren.

### 5.1 Ursprung und Begriffsdefinition

Das Konzept selbst stammt aus den frühen 90er-Jahren und wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Die Balanced Scorecard ist ein Managementkonzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens. Sie unterstützt eine Organisationseinheit bei der Erreichung ihrer Strategie und Visionen. Ausgangspunkt für die Entwicklung war die Kritik an amerikanischen Managementsystemen und deren primär finanzwirtschaftlicher Fokussierung. Seither hat die Balanced Scorecard die Aufmerksamkeit vieler Unternehmen geweckt, sodass sich in den vergangenen Jahren wie auch heute weltweit Unternehmen, unabhängig von der Größe oder Branche, mit der Einführung der BSC beschäftigen. Vordergründig kann die BSC als Strategieinstrument oder auch Performance-Measurement-System gewertet werden, das dem Anwender dabei hilft, seine Strategieziele zu konkretisieren und vereinfacht darzustellen. Darüber hinaus sollen mit der BSC die Verfolgung sowie die Umsetzungswahrscheinlichkeiten geplanter Strategien steigen und das Wertschaffungspotenzial eines Unternehmens durch die Messbarkeit von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen an Transparenz gewinnen, was eine bessere Beurteilung der Entwicklung erlaubt.<sup>391</sup>

### 5.2 Gründe für die Einführung einer BSC

Welche Gründe sprechen für die Einführung einer BSC? In Anbetracht mannigfaltiger bestehender Managementansätze zur Unternehmenssteuerung wird diese Fragestellung im Folgenden näher erörtert.

Seit der Veröffentlichung der BSC gab es zahlreiche Weiterentwicklungsstufen, vorwiegend mit dem Ziel, ein Unternehmenssteuerungsinstrument zu erarbeiten oder gar ein gänzlich neues Managementinstrument zu implementieren. Gemeinsam ist den unterschiedlichen Entwicklungen, dass ihr Einsatz dem Management helfen soll, strategische

---

<sup>391</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): Balanced Scorecard umsetzen, 14. Auflage, Stuttgart, S. 2.

Unternehmensziele ins Operative umzusetzen und zugleich den strategischen Planungsprozess mit den operativen Planbudgets zu verknüpfen.<sup>392</sup>

Da es sich bei der BSC um ein strategisches Instrument handelt und die Strategie des Unternehmens regelmäßig dem Topmanagement obliegt, lassen sich die Gründe der BSC-Einführung teilweise anhand von Managementproblemen erörtern. Die Herausforderungen von Unternehmen können unabhängig von der Branche durch Faktoren, wie z. B. Entwicklungsstand, Unternehmenshistorie, Lage, Belegschaft etc. stark divergieren. Ebenso sind auch die Gründe für die Einführung einer BSC häufig unterschiedlicher Natur.<sup>393</sup>

Burger und Warkotsch (2003) stellen in diesem Zusammenhang den zunehmenden Wettbewerb, die Globalisierung, die Liberalisierung, den steigenden Konkurrenzdruck, neue Anbieter und fallende Margen heraus – klassische Finanzkennzahlensysteme kommen dabei schnell an ihre Grenzen, denn sie berücksichtigen die zukünftigen Leistungsindikatoren nicht. Zukunftsrelevante Steuerungsinformationen können daher kaum geliefert werden.<sup>394</sup>

Ein weiterer dieser Gründe ist das Managementproblem, eine Strategie umzusetzen. Die zunehmende Dynamik und Schnelllebigkeit der Märkte führt dazu, dass die Gültigkeitsdauer von Strategien stark gesunken ist. Dies führt dazu, dass Unternehmensstrategien möglichst schnell und effektiv implementiert werden müssen, damit sie nicht vor der eigentlichen Realisierung bereits veraltet sind. Zudem betont Probst (2001), dass Strategie und Vision eines Unternehmens häufig nicht klar definiert sind und keine Fähigkeit zur Umsetzung einer vorhandenen Strategie vorhanden ist.<sup>395</sup> Die BSC hilft dem Anwender, vage Strategieaussagen konkret und messbar zu machen sowie Ziele und Maßnahmen zu definieren. Die BSC verbessert in diesem Zusammenhang die Strategiekommunikation, das Strategieverständnis und das funktions- und bereichsübergreifende Denken. Dies führt dazu, dass die Strategierealisierung in Unternehmen durch die BSC verbessert werden kann.<sup>396</sup>

Ein weiteres Managementproblem, das für die Implementierung einer BSC spricht, ist, wie oben bereits angemerkt, die überproportionale Dominanz von finanziellen Steuerungsgrößen in Unternehmen. Ein überwiegend am Rechnungswesen orientiertes Reporting ist wenig kundenfokussiert und erfordert ein grundlegendes Umdenken in der Unternehmenskultur. Die kundenfokussierte strategische Unternehmenssteuerung ist grundsätzlich Erfolg versprechend zu werten und schafft Transparenz. Bereits die ursprüngliche von Kaplan und Norton entwickelte BSC enthält eine Kundenperspektive – diese

---

<sup>392</sup> Vgl. Gleich R. (2012): *Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung*, 1. Auflage, Freiburg, S. 57 ff.

<sup>393</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 14 ff.

<sup>394</sup> Vgl. Burger T., Warkotsch N. (2003): *Balanced Scorecard für Institutionen des Handwerks*, München, S. 5.

<sup>395</sup> Vgl. Probst H.-J. (2001): *Balanced Scorecard leicht gemacht – Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen*, München, S. 10 ff.

<sup>396</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 14 ff.



wurde unverändert übernommen und zielt auf die Förderung der Kundenfokussierung ab.<sup>397</sup> Sofern das Unternehmen daran ausgerichtet werden soll, ist die Auswertung von nicht finanziellen Kennzahlen ebenso unumgänglich wie die Einführung einer BSC.<sup>398</sup> Scharfer bestätigt dies (2009) und beschreibt, dass im Controlling zunehmend Anstrengungen unternommen werden, um auch nicht monetäre Größen mit einzubeziehen.<sup>399</sup>

Ein unzureichendes Reporting ist ein weiterer Grund für die BSC-Einführung. Nicht selten steht das Topmanagement vor dem Problem, dass das Berichtswesen unzureichend liefert oder nicht diejenigen Zahlen übermittelt, die eingefordert wurden. Die Erfahrungen von Horváth und Partners (2010) zeigen sogar, dass die Informationen des Reportings häufig aus dem operativen Controlling stammen und diese aggregiert zusammengeführt werden – im Ergebnis werden unübersichtliche Auswertungen mit niedrigem Informationsgehalt geliefert. Die Einführung einer BSC erfordert die Auseinandersetzung mit dem Gesamt-Reporting des Unternehmens unter Einbeziehung von Ursachen, Wirkungen, Entwicklungen und Folgen für die strategischen Ziele. So führt die Einführung der BSC dazu, dass das Reporting nebst externer und interner Berichterstattung neu aufgestellt wird.<sup>400</sup>

Umständliche Planungsprozesse sind ein weiteres Managementproblem, das in diesem Kontext mit angeführt werden kann. Die Einführung einer BSC verspricht schlanke und transparente Planungsprozesse, die zu einer schnelleren Strategierealisierung führen und effizientes Handeln als Reaktion auf Wettbewerbssituationen ermöglichen. Ein Vorteil für das Management liegt darin, dass sich aus der BSC leichter strategische und operative Meilensteine ableiten lassen, die für Zieltransparenz sorgen und zugleich ein verbessertes Möglichkeitsspektrum für Zielvereinbarungen bieten. So können sowohl kurzfristige wie auch langfristige Anreizsysteme implementiert und die Zielerreichung honoriert werden.<sup>401</sup> Barenberg und Lohse (2009) betonen in diesem Zusammenhang, dass auch die Einführung der BSC als Planungsprozess betrachtet werden kann.<sup>402</sup>

Trotz des über 20 Jahre alten Ansatzes besticht die BSC durch Funktionalität, Wirkungsweise und die Möglichkeiten des Performance-Measurements zur Steuerung von Unternehmen. In den vergangenen Jahren wurden diverse Instrumente von Wissenschaftlern, Beratern und Unternehmen zum Performance-Measurement sowie Konzepte zur Implementierung entwickelt.<sup>403</sup> Dennoch steht die BSC diesen neuen Instrumenten in nichts

---

<sup>397</sup> Vgl. Krcmar H. (2015): Informationsmanagement, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 514.

<sup>398</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): Balanced Scorecard umsetzen, 14. Auflage, Stuttgart, S. 14 ff.

<sup>399</sup> Vgl. Schaefer S. (2008): Controlling und Informationsmanagement in Strategischen Unternehmensnetzwerken, 1. Auflage, Wiesbaden S. 54.

<sup>400</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): Balanced Scorecard umsetzen, 14. Auflage, Stuttgart, S. 14 ff.

<sup>401</sup> Vgl. ebd.

<sup>402</sup> Vgl. Barenberg S., Lohse U. (2009): Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen, Karlsruhe, S. 281.

<sup>403</sup> Vgl. Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg, S. 53 ff.

nach – nicht ohne Grund betont Richert (2006), dass die BSC heutzutage das von Unternehmen am häufigsten genutzte Performance-Measurement-System ist.<sup>404</sup>

### 5.3 Perspektiven und Wirkungsweise einer BSC

Die BSC soll den Anwendern eine Hilfestellung sein, um schnelle und auf die Strategie abgestimmte Entscheidungen treffen zu können. Damit dies funktioniert, ist der Einbezug unterschiedlicher Betrachtungsweisen basierend auf finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen im Zuge der Leistungsbeurteilung notwendig.<sup>405</sup> Gladen (2014) führt in diesem Kontext an, dass die BSC monetäre Maßgrößen um nicht monetäre Indikatoren ergänzen soll, keineswegs strebt die BSC aber die Verbannung monetärer Kennzahlen an.<sup>406</sup>

So ist die Auswahl der richtigen Kennzahlen wichtig, damit das strategische Ziel nicht verfehlt wird. Zudem ist es wichtig, dass die Kennzahlen nicht nur die Vergangenheit reflektieren, sondern auch zukunftsorientierte Messgrößen beinhalten, um die Wachstumsmöglichkeiten einschätzen zu können. Eine BSC sollte daher auf strategischen Überlegungen basieren, die sich in den manifestierten Kennzahlen und Planvorgaben des Unternehmens widerspiegeln – Kennzahlen und Planvorgaben sollten die Realisierung sichern.<sup>407</sup>

Für die Umsetzung entwickelten Kaplan und Norton vier Perspektiven einer BSC, die der nachfolgenden Grafik zu entnehmen sind.

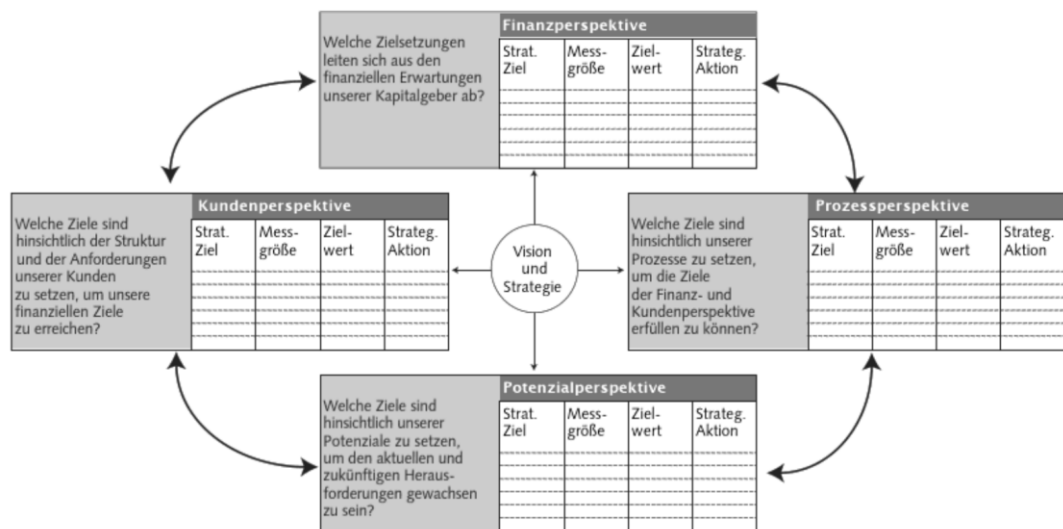


Abbildung 40: Die Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan und Norton<sup>408</sup>

<sup>404</sup> Vgl. Richert J. (2006): Performance-Measurement in Supply Chains, Wiesbaden, S. 46.

<sup>405</sup> Vgl. Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg, S. 56.

<sup>406</sup> Vgl. Gladen W. (2014): Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 420.

<sup>407</sup> Vgl. Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg, S. 56

<sup>408</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): Balanced Scorecard umsetzen, 14. Auflage, Stuttgart, S. 3 ff.

Die vier miteinander verzahnten Ebenen setzen sich nach dem Modell von Kaplan und Norton aus der

- Finanzperspektive zur Beurteilung der aktuellen Unternehmensposition,
- der Kundenperspektive zur Beurteilung der vom Kunden geforderten Leistungen,
- der Prozessperspektive zur Beurteilung der internen Geschäftsprozesse sowie
- der Lern- und Entwicklungsperspektive zur Beurteilung der existierenden Fähigkeiten der Mitarbeiter, Systeme und Abläufe

zusammen.<sup>409</sup> Damit soll die BSC zwar die Aufgabe von Steuerungskennzahlensystemen übernehmen, zunächst aber in der Planungsphase die Operationalisierung der unternehmerischen Strategie unterstützen.<sup>410</sup>

Wie die nachfolgende Grafik zeigt, bestehen die vier Perspektiven der BSC aus den Bereichen „Strategische Ziele“, „Messgrößen“, „Zielwerte“ und „Strategische Aktionen“.

| Auszug einer Balanced Scorecard  | Strategische Ziele  | Messgrößen  | Zielwerte 2020                                 | Strategische Aktionen   |
|--|---|---|--|---|
| <b>Finanzielle Perspektive:</b><br>Was für Zielsetzungen leiten sich aus den Erwartungen der Kapitalgeber ab                                     | - Unternehmenswachstum steigern<br>- Gewinn steigern                          | - $\sum$ Wohneinheiten<br>- EBIT                                    | - 1.000 WE p. a.<br>- 3 Mio.                   | - Neubau und Aufstockung<br>- Miete erhöhen                       |
| <b>Kundenperspektive:</b><br>Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen der Kunden zu setzen, zu erreichen                        | - Wohnqualität steigern<br>- Wohnqualität steigern                            | - Mod.-Invest. €/m <sup>2</sup><br>- Inst.-Invest. €/m <sup>2</sup> | - 19 €/m <sup>2</sup><br>- 8 €/m <sup>2</sup>  | - Modernisierung<br>- Instandhaltung                              |
| <b>Prozessperspektive:</b><br>Welche Ziele sind notwendig, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive zu erfüllen                            | - Projektierung Neubau<br>- Projektierung Mod.<br>- Einheitspreisabkommen     | - $\sum$ Neubauprojekte<br>- $\sum$ Mod.-Projekte<br>- Einführung   | - 4 Maßnahmen<br>- 8 Maßnahmen<br>- 10 Gewerke | - Projektierungen forcieren<br>- EPA-Einführung forcieren         |
| <b>Potenzialperspektive:</b><br>Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? | - Mitarbeiter einstellen<br>- Mitarbeiter motivieren<br>- Mitarbeiter schulen | - $\sum$ Mitarbeiter<br>- $\sum$ Bonuszahlung<br>- Schulungen €/MA  | - 3 p.a.<br>- 50.000 €/p. a.<br>- 2.000 €/MA   | - Neueinstellung<br>- Bonuszahlungen<br>- Schulungen organisieren |

Abbildung 41: Auszug einer Balanced Scorecard<sup>411</sup>

Kaplan und Norton postulierten im Jahr 1996 im Rahmen der Entwicklung der BSC:

*„If you can't measure it, you can't manage it.“<sup>412</sup>*

<sup>409</sup> Vgl. Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg, S. 56.

<sup>410</sup> Vgl. Gladen W. (2014): Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 420 f.

<sup>411</sup> Vgl. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Horváth & Partners (2010): Balanced Scorecard umsetzen, 14. Auflage, Stuttgart, S. 3 ff.

<sup>412</sup> Vgl. Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg, S. 115

Damit wird deutlich, dass Ziele nur erreicht werden können, wenn diese auch messbar sind. Neben den richtigen Messgrößen ist jedoch auch der Zusammenhang zu den anderen Perspektiven wichtig: Eine funktionierende BSC setzt voraus, dass die strategischen Ziele, Messgrößen, Zielwerte und strategischen Aktionen nicht einfach zusammenhangslos nebeneinanderstehen, sondern die Bereiche optimal miteinander verknüpft sind. Ein möglicher Ansatz gemäß Kaplan und Norton (2004) ist die Anwendung sogenannter Strategy Maps – die an dieser Stelle jedoch nicht weiter ausgeführt werden.<sup>413</sup>

Das Verständnis für die strategisch relevanten Interdependenzen ist von enormer Bedeutung für eine BSC, denn erst mit der Kombination einzelner Strategieziele konstituiert sich die Gesamtstrategie des Unternehmens.<sup>414</sup>

Grundsätzlich kann die BSC als Basis eines strategischen Managementsystems fungieren und bietet seinen Anwendern eine ganzheitliche Betrachtung sowie Wirkungsweise innerhalb seiner Organisationseinheiten. So kann die BSC mittels der richtigen Auswahl an Messgrößen und Zielen die strategische Ausrichtung des Unternehmens vorgeben, steuern und diese operationalisieren – denn Ziele beeinflussen Verhalten. Damit wird die Bedeutung der strategischen Ziele untermauert und deutlich, dass die aus der Vision und Strategie entstehenden strategischen Ziele mit über den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden. Aus diesem Grund sollte jede strategische Aktion mittels finanzieller und nicht finanzieller Messgrößen überwacht sowie die Zielerreichung der fixierten Plan- und Istwerte sichergestellt werden. Zur Sicherstellung und Überwachung sind die strategischen Aktionen daher mit einer Termin- und Budgetvorgabe sowie mit entsprechenden Verantwortlichkeiten zu fixieren.<sup>415</sup>

Kaplan und Norton (1997) betonen, dass die Strategie einem Bündel aus Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge entspricht und die BSC eben diese Zusammenhänge im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung verdeutlichen soll.<sup>416</sup> Die Funktion und Wirkungsweise einer BSC lässt sich vereinfacht in vier Stufen erörtern, was auch die nachfolgende Grafik zeigt.

---

<sup>413</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 3 ff.

<sup>414</sup> Vgl. ebd.

<sup>415</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 3 ff.

<sup>416</sup> Vgl. Kaplan R. S., Norton D. P. (1997): *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart, S. 28.

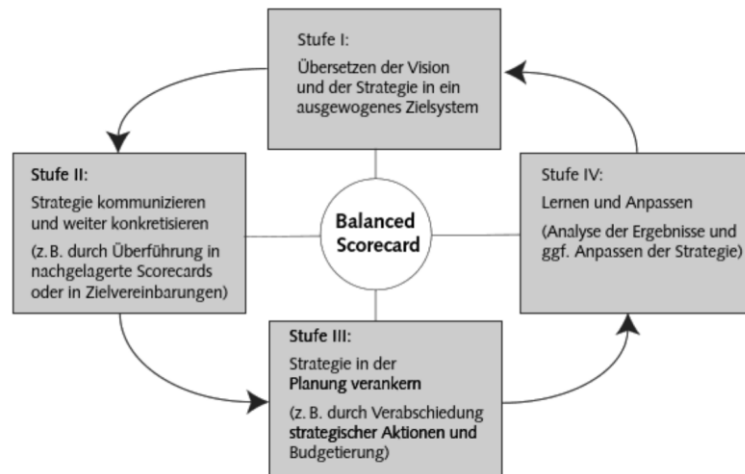


Abbildung 42: Implementierungsprozess der BSC<sup>417</sup>

Andere Autoren wie bspw. Fischer und Pfeffel (2010) führen in Bezug auf die Nutzung der BSC sogar sechs Stufen an<sup>418</sup> – deren Inhalt ist jedoch weitgehend identisch mit den vier Stufen der obigen Abbildung.

In der ersten Stufe soll das Management eine Unternehmensstrategie definieren, die so aufzubauen ist, dass diese in das Modell der BSC überführt werden kann. Danach werden die Strategieziele in der zweiten Stufe dahingehend konkretisiert, dass diese auf andere Instanzen übertragen werden können. In diesem Schritt sind bereits auch andere Ebenen mit einzubinden sowie ggf. Zielvereinbarungen zu definieren. Die dritte Stufe dient der Strategieübersetzung sowie Planungsverankerung – zum Beispiel die Ressourcenverteilung sowie die Definition von Budgets, Aktionen und Maßnahmen. Die vierte und letzte Stufe dient der Analyse und Auswertung der erreichten Ergebnisse, wodurch das Unternehmen lernen soll, zukünftige Handlungen zu verbessern, bspw. gemäß dem Prinzip des PDCA-Zyklus (plan, do, check, act).<sup>419</sup>

Der Ansatz der BSC überführt die Vision und Strategie des Unternehmens in strategisch ausgerichtete Aktionen. Die Art der Operationalisierung einer BSC wurde von Kaplan und Norton auch mit dem Leitsatz „*Translating Strategy into Action!*“ definiert.<sup>420</sup> Die unterschiedlichen Perspektiven verhindern dabei einseitige Denkansätze der Anwender bzw. einer einzigen Abteilung und erweitern den Fokus um die anderen Perspektiven. Regelmäßig umfasst die BSC im Standard die vier Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Geschäftsprozesse“ sowie „Lernen und Wachstum“. Je nach Branche und Unternehmen können die Perspektiven individuell angepasst, erweitert und optimiert werden.<sup>421</sup>

<sup>417</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 6 ff.

<sup>418</sup> Vgl. Fischer J., Pfeffel F. (2010): *Systematische Problemlösung in Unternehmen*, Wiesbaden, S. 240.

<sup>419</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 6 ff.

<sup>420</sup> Vgl. Norton D., Kaplan R. S. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, München, Untertitel.

<sup>421</sup> Vgl. Horváth & Partners (2010): *Balanced Scorecard umsetzen*, 14. Auflage, Stuttgart, S. 3 ff.

So kann die BSC bspw. auch als Sustainable-Balanced-Scorecard (SBSC) Anwendung finden, um eine nachhaltige Unternehmensstrategie zu operationalisieren. Die SBSC erweitert die von Kaplan und Norton entwickelte BSC um nicht marktorientierte Aspekte wie z. B. Reputation, Legitimation und Rechtssicherheit. Wie auch in Kapitel 4.1 zur Corporate Social Responsibility behandelt, können diese Aspekte großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Mit der SBSC wird es möglich, die Wirkungsweise von Umwelt- und Sozialaktivitäten auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens darzustellen und messbar zu machen.<sup>422</sup>

Insbesondere diejenigen Unternehmen, die sich hinsichtlich der CSR zum nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet haben, benötigen ein Nachhaltigkeitscontrolling – dieses ermöglicht dem Unternehmen

- eine Systematik zu schaffen,
- die Fülle von Einzelaktivitäten zu koordinieren,
- Übersicht zu generieren,
- Synergien zwischen Aktivitäten und Maßnahmen zu schaffen und zu nutzen sowie
- die Erfolgsrelevanz zu erkennen,

um die einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen erfolgsorientiert auszurichten. Die SBSC verhilft in diesem Zusammenhang, neben dem Nachhaltigkeitscontrolling, ein strukturiertes Nachhaltigkeitsmanagement zur ganzheitlichen Steuerung des Unternehmens zu implementieren.<sup>423</sup>

#### **5.4 Implementierung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements zur Operationalisierung strategischer Ziele**

Im Rahmen dieses Abschnittes wird aufgezeigt, wie der strategische Nachhaltigkeitsansatz mittels des Managementinstruments der Balanced Scorecard operationalisiert werden kann und welche Möglichkeiten bestehen, Nachhaltigkeit *von der Strategie bis ins Quartier* zu transferieren. Die fünf aufgeführten Perspektiven der SBSC stellen einen Strukturierungsrahmen dar, der unter Einbeziehung eines Nachhaltigkeitscontrollings auch eine systematische Vorgehensweise zur Implementierung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements bietet. Nun stellt sich die Frage, wie SBSC-Größen interpretiert und gesteuert werden können. Im Folgenden wird dieser Frage nachgegangen, Erweiterungsmöglichkeiten einer BSC hin zu einer SBSC werden aufgezeigt sowie das Konzept des strategischen Nachhaltigkeitscontrollings erläutert.<sup>424</sup>

---

<sup>422</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

<sup>423</sup> Vgl. ebd.

<sup>424</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

#### 5.4.1 Sustainability Performance Measurement mit der BSC

Die BSC ist eine verbreitete und etablierte Form eines Performance-Measurement-Konzeptes, die sich in ihrer weiterentwickelten Form zum Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen eignet. Dyllick und Schaltegger (2001) weisen darauf hin, dass verschiedene Formen von nachhaltigen BSCs existieren, darunter funktional-nachhaltige und systemisch-nachhaltige.<sup>425</sup> Nach Schäfer (2005) sind die bekanntesten die Sustainable BSC (SBC), die SIGMA Sustainability Scorecard, die Sustainability BSC (SBSC) und die Sustainable and Systemic Scorecard.<sup>426</sup>

Die SBSC fußt methodisch auf dem von Kaplan und Norton entwickelten Grundgerüst einer BSC und integriert die drei wesentlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales. Die Besonderheit der SBSC besteht darin, dass neben den herkömmlichen ökonomischen auch ökologische und soziale Faktoren Berücksichtigung finden. Die Gesamtheit der Faktoren dient der Identifikation, Steuerung und Kontrolle strategischer Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitsdimensionen und ermöglicht eine kontinuierliche Messung zur kontinuierlichen Verbesserung. Folgende Gründe sprechen grundsätzlich für die Nutzung einer SBSC zur Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements:

Die BSC berücksichtigt harte quantifizierbare monetäre und nicht monetäre sowie qualitative weiche Erfolgsfaktoren. Die Vielfalt der zu erhebenden Daten, was insbesondere oft nicht marktrelevant auf Unternehmen einwirkende Umwelt- und Sozialaspekte betrifft, lässt sich in der SBSC abbilden. Darüber hinaus ist die SBSC kein starres Konzept, sondern kann, was die Auswahl und Ausprägung der Perspektiven, Ziele und Kennzahlen betrifft, vielmehr individuell auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse abgestimmt werden. Des Weiteren ist die SBSC im Vergleich zu traditionellen Kennzahlensystemen nicht rein vergangenheitsorientiert, sondern ermöglicht auch eine zukunftsorientierte Betrachtung, was durch den Einsatz sogenannter Key Performance Indicators (KPI) untermauert wird. Diese Treiber können individuell gefasst werden und stehen für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Ein weiterer Grund ist die Anwendung von Ursachen-Wirkungs-Ketten, die sich insbesondere zur Abbildung von Umwelt- und Sozialaspekten eignen und damit die strategische Zielrealisierung erhöhen.<sup>427</sup>

Wie auch bei der klassischen BSC lassen sich im Rahmen der Implementierung einer SBSC einige Kritikpunkte benennen, die es zu berücksichtigen gilt. So gehen mit einer falschen BSC-Implementierung folgende Kritik- oder Schwachpunkte einher:

- Die Verbindung zwischen Strategie und Kennzahlen fehlt – das Konzept funktioniert nicht oder weist Schwächen auf.
- Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes führt zur Verfehlung des finanziellen Erfolgs.

---

<sup>425</sup> Vgl. Dyllick T., Schaltegger S. (2001): Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard, Umwelt Wirtschaftsforum, 9. Ausgabe, Heft 4, S. 70.

<sup>426</sup> Vgl. Schäfer H., Langer G. (2005): Sustainability balanced scorecard – Managementsystem im Kontext des Nachhaltigkeits-Ansatzes, in: Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Ausgabe 17, Nr. 1, München, S. 5–13, S. 6 f.

<sup>427</sup> Vgl. R. Gleich R., P. Bartels P., V. Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1 Auflage, Freiburg, S. 100 ff.

- Die ausschließliche Fokussierung der vier Perspektiven führt zur Vernachlässigung einer strategischen Priorisierung außerhalb der Perspektiven.
- Die ausschließliche Konzentration auf das Topmanagement führt zur Vernachlässigung der Führungsinstanzen – als Folge sei hier die fehlende Mitarbeiterpartizipation benannt.
- Interdependenzen zwischen den Strategiezielen werden falsch verstanden oder haben andere Auswirkungen als geplant.<sup>428</sup>

Welge und Al-Laham (2013) fassen die Kritikpunkte der BSC in ihrem Werk ähnlich zusammen und ergänzen, dass sich viele Erfolgsfaktoren gar nicht über Kennzahlen ausdrücken lassen.<sup>429</sup>

Grundsätzlich kann die BSC in unterschiedlichen Ausprägungen angepasst oder um strategische relevante Faktoren erweitert werden. Im Kontext dieser Abhandlung werden nachfolgend drei Varianten aufgeführt, wie die konventionelle BSC um die Aspekte „Umwelt und Soziales“ erweitert werden kann und fortan als SBSC verstanden wird:

- Erstellung einer funktional angepassten BSC,
- Erstellung einer systemisch angepassten BSC sowie
- Erstellung einer sozio-ökologisch „gedoppelten“ BSC.<sup>430</sup>

---

<sup>428</sup> Vgl. Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg, S. 53 ff.

<sup>429</sup> Vgl. Welge M., Al-Laham A. (2013): Strategisches Management, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 560 ff.

<sup>430</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 100 ff.



| Art der Integration               | Dimensionen   | Änderungen   |
|-----------------------------------|---|--|
| Funktionale Anpassung             | Finanzperspektive   | Keine zwingende Einführung von Kennzahlen mit Bezug zur Nachhaltigkeit   |
|                                   | Kundenperspektive   | s. o.  |
|                                   | Prozessperspektive  | s. o.  |
|                                   | Lern- und Entwicklungsperspektive   | s. o.  |
|                                   | „Nicht-Markt-Umfeld“  | Ökologische Perspektive  |
|                                   | Soziale Perspektive   | Sammlung strategisch relevanter sozialer Kennzahlen und Indikatoren, Berücksichtigung von <i>Performance Drivers</i> und <i>Outcome Measures</i>                                 |
| Systemische Anpassung             | Finanz-, Kunden-, Prozess-, und Lern- und Entwicklungsperspektive         | Anpassung aller oder ausgewählter Perspektiven durch zusätzliche Etablierung von Kennzahlen und Indikatoren mit Bezug zur sozialen und ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit |
| Sozio-ökologisch „gedoppelte“ BSC | 1. BSC: Finanz-, Kunden-, Prozess-, und Lern- und Entwicklungsperspektive | Kennzahlen und Indikatoren mit Bezug zur ökonomischen Nachhaltigkeit (klassische BSC-Variante)   |
|                                   | 2. SBSC: die vier identischen Dimensionen                                 | Kennzahlen und Indikatoren mit Bezug zur sozialen und ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit  |

Abbildung 43: Methodische Ansätze zur Entwicklung einer SBSC<sup>431</sup>

Wie die Grafik illustriert, werden die Nachhaltigkeitsfaktoren in einer funktional angepassten BSC in weiteren Perspektiven abgebildet. In der Praxis wird hier häufig eine weitere Perspektive wie bspw. eine Gesellschafts-, Nachhaltigkeits- oder Nicht-Markt-Perspektive ergänzt. Diese Perspektive inkludiert alle relevanten Aspekte und Steuerungsgrößen der sozialen und ökologischen Dimension. Der Vorteil dieser Variante ist, dass die Ergänzung einer bereits bestehenden BSC um eine zusätzliche Perspektive leichter ist als eine vollständige Überarbeitung. Des Weiteren ist der Ausdruck der strategischen Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten in einer eigenen Perspektive prägnant dargestellt. Zu den Nachteilen gehört, dass die aus Umwelt- und Sozialaspekten gemischte Perspektive die Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht angemessen wiedergibt.<sup>432</sup>

Eine systemisch angepasste BSC integriert die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte in den vier Perspektiven nach Kaplan und Norton, wie auch aus obiger Grafik deutlich wird. Sie nimmt also in jede klassische BSC-Perspektive Nachhaltigkeitsaspekte auf.<sup>433</sup> Hierzu muss in jeder der vier Perspektiven – der Finanz-, der Kunden-, der Prozess- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive – eine entsprechende Erweiterung erfolgen, um

<sup>431</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1.Auflage, Freiburg, S. 103.

<sup>432</sup> Vgl. ebd., S. 100 ff.

<sup>433</sup> Vgl. Deimel K., Ellenberger M., Ellenberger S. (2018): Nachhaltiges Wirtschaften im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden, S. 290.

die strategisch relevanten Nachhaltigkeitsaspekte abbilden zu können. Die Faktoren der Nachhaltigkeit können dabei vollständig oder nur partiell abgebildet werden, was jedoch zu Einbußen hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge führen kann. Die Vorteile dieser Variante sind die Integrationsmöglichkeit sowie Erhaltung der bestehenden BSC-Ursprungsstruktur, womit Verständnis- und Akzeptanzvorteile der Weiterentwicklung einhergehen können. Zu den Nachteilen zählt, dass die von Kaplan und Norton vorgeschlagene Indikatoren- und Kennzahlenbegrenzung von maximal 16 bis 25 möglicherweise deutlich überschritten wird und die BSC an Funktionalität und Handhabbarkeit verliert.<sup>434</sup>

Die letzte Variante ist die sozio-ökologisch „gedoppelte“ BSC. In diesem Modell wird neben der konventionellen BSC eine zusätzliche SBSC implementiert.<sup>435</sup> Die SBSC besteht aus den herkömmlichen vier Perspektiven und behandelt die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialfaktoren zusammengefasst. Der Nachteil dieser Variante liegt in dem nicht genutzten integrativen und koordinativen Potenzial, das zu einer isolierten Betrachtung von Nachhaltigkeitsaspekten führen kann.<sup>436</sup>

#### 5.4.2 Definition und Ausgestaltung einer SBSC

Einer der weltweit führenden Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist der der *Global Reporting Initiative* (GRI). Die GRI setzt sich aus sogenannten *Sustainability Reporting Guidelines* zusammen, die wiederum aus zwei Teilen bestehen. Teil 1 liefert Grundprinzipien, die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verwenden sind. Teil 2 liefert greifbare Vorschläge für Messwerte, die auch als *Performance Indicators* bekannt sind. Insgesamt 120 Indikatoren zählt die GRI, womit sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten entsprechend der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bemessen, analysieren und abbilden lassen. So wie die GRI können auch andere Berichtswesensstandards eine potenzielle Quelle für strategierelevante Kennzahlen- und Indikatorensets bieten, um bei der Ausgestaltung einer SBSC zu unterstützen. Zu den bekannten Standards zählen bspw. der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rates für nachhaltige Entwicklung sowie die DIN EN ISO 14031 oder das branchenspezifische Kennzahlen- und Indikatoren-Set „KPIs for ESG 3.0“ der EFFAS/DVFA.<sup>437</sup>

Neben der Kennzahlenauswahl etablierter Standards und Organisationen können auch eigene Mess- und Steuerungsgrößen definiert werden. Die Entwicklung komplexer Messmethoden kann jedoch neben dem Bestreben erhöhter Messeffektivität auch zu Verlusten in der Transparenz führen und damit die SBSC negativ beeinflussen. In der Literatur finden sich hierfür bereits Anregungen, wie bspw. ein Modell zur Bildung eines zusammengesetzten Nachhaltigkeitsindex, der in die SBSC integriert wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau eines solchen zusammengesetzten Nachhaltigkeitsindex.

---

<sup>434</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 100 ff.

<sup>435</sup> Vgl. Deimel K., Ellenberger M., Ellenberger S. (2018): Nachhaltiges Wirtschaften im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden, S. 290.

<sup>436</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 100 ff.

<sup>437</sup> Vgl. ebd.

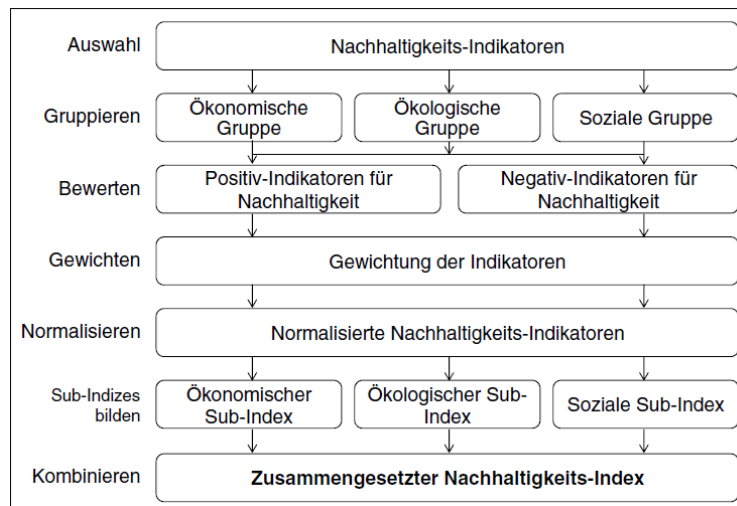


Abbildung 44: Beispiel eines Nachhaltigkeits-Index zur Entwicklung einer SBSC<sup>438</sup>

Zusätzlich zum oben erläuterten zusammengesetzten Nachhaltigkeitsindex entwickelten sich im Laufe der Jahre auch auf Aktien basierende Nachhaltigkeitsindizes – auch diese basieren auf einer Zusammensetzung aus verschiedenen Sub-Indizes: Während mit dem Dow Jones Industrial Average im Jahr 1886 der erste Aktienindex der Welt aufgelegt wurde, dauerte es bis zur Lancierung des ersten Nachhaltigkeitsindex im Jahr 1990 noch fast 100 Jahre. Neben dem amerikanischen Domini Social Index (DSI) existieren heutzutage viele verschiedene Nachhaltigkeitsindizes – sie alle unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Schwerpunktsetzung, so bspw. in den Bereichen „Soziales“, „Umwelt“ oder „Governance“. Die Entwicklung weiterer Nachhaltigkeitsindizes wird sich sehr wahrscheinlich auch in Zukunft fortsetzen, wenn auch nicht mit dem Tempo konventioneller Aktienindizes. Dennoch ist die Dynamik in der Entwicklung neuer Nachhaltigkeitsindizes unübersehbar, sodass bereits heutzutage zahlreiche Spezialindizes existieren. Hierunter fallen bspw. der DAEX (DAXglobal Alternative Energy Index) sowie der PPVX (Photon Photovoltaik Aktien Index), die sich auf erneuerbare Energien konzentrieren. Des Weiteren finden sich aber auch an Glaubensrichtungen ausgerichtete Indizes wie der DJ-Islamic-Market-Titans100 oder der Stoxx-Europe-Christian-Index.<sup>439</sup>

Wissenschaftliche Untersuchungen kamen jedoch zu dem Ergebnis, dass die Aufnahme von Unternehmen in die Nachhaltigkeitsindizes Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) und den britischen FTSE4GOOD keine signifikanten positiven Auswirkungen auf die Aktienrenditen dieser Unternehmen hat.<sup>440</sup>

Es wird deutlich, dass die Konstruktion von Nachhaltigkeitsindizes überwiegend auf Aktien basiert – damit erfassen sie eine Aktienausswahl und aggregieren deren Wertentwicklung zu einer Gesamtheit. Es handelt sich dabei also um eine Aktienvermischung – die

<sup>438</sup> Vgl. R. Gleich R., P. Bartels P., V. Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 105.

<sup>439</sup> Vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2015): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 991.

<sup>440</sup> Vgl. Schulz T., Bergius S. (2014): CSR und Finance, Berlin/Heidelberg, S. 257.

Aggregation von Aktien unterschiedlicher Eigenschaften kann jedoch Informationsverluste nach sich ziehen, weswegen häufig Teilmengen aus verschiedenen Marktsegmenten gebildet werden. Diese Subindizes können anschließend wiederum zu Gruppen zusammengefasst werden – eine Indexfamilie entsteht. Der Dow Jones Sustainability Index ist bspw. eine solche Indexfamilie.<sup>441</sup>

### 5.4.3 Nachhaltigkeitscontrolling zur Steuerung der SBSC

Das Controlling kann durch den Informationstransfer entlang der unternehmerischen Prozesse Entscheidungsfindungen flankieren. Gemäß Schaefer (2013) kann der Einsatz des Controllings sowohl strategische wie auch operative Führungsunterstützung leisten, um so die Realisierung der Geschäfts- und Strategieziele in allen Instanzen zu forcieren.<sup>442</sup>

Die fünf Perspektiven der SBSC erfordern daher ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Controlling. Das Controlling bzw. die zu erhebenden Kennzahlen in den jeweiligen Perspektiven ergeben sich aus der strategischen Orientierung des Unternehmens. Die Einflussfaktoren und Kennzahlen können wie auch bei der SBSC in fünf Perspektiven unterteilt werden, die zur Operationalisierung und Unternehmenssteuerung, aber auch als Nachhaltigkeitscontrolling eingesetzt werden können:

- die Finanzperspektive, zur Beurteilung von Faktoren wie Kosten, Erträgen und Risiken,
- die Marktperspektive, zur Bewertung von bspw. Umsatz, Preis und Kundentreue,
- die Prozessperspektive, zur Bemessung der Leistungserstellungseffizienz und von Innovationen,
- die Lernperspektive, zur Wertung von bspw. Know-how, organisationalem Lernen und Arbeitszufriedenheit,
- die Nachhaltigkeitsperspektive, zur Messbarmachung nicht marktbezogener Faktoren, wie z. B. Reputation, Legitimität und weiteren intangiblen erfolgsrelevanten Werten.<sup>443</sup>

Die nachfolgende Grafik beschreibt die Wechselwirkungen zwischen den Perspektiven der SBSC und dem daran angelehnten Nachhaltigkeitscontrolling.

---

<sup>441</sup> Vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2015): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 991.

<sup>442</sup> Vgl. Eichner V., Leuchtmann K., Schaefer S. (2013): Controlling in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, in: ZIWP – Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis, Nr. 1 | 2013, S. 25 ff.

<sup>443</sup> Vgl. R. Gleich R., P. Bartels P., V. Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

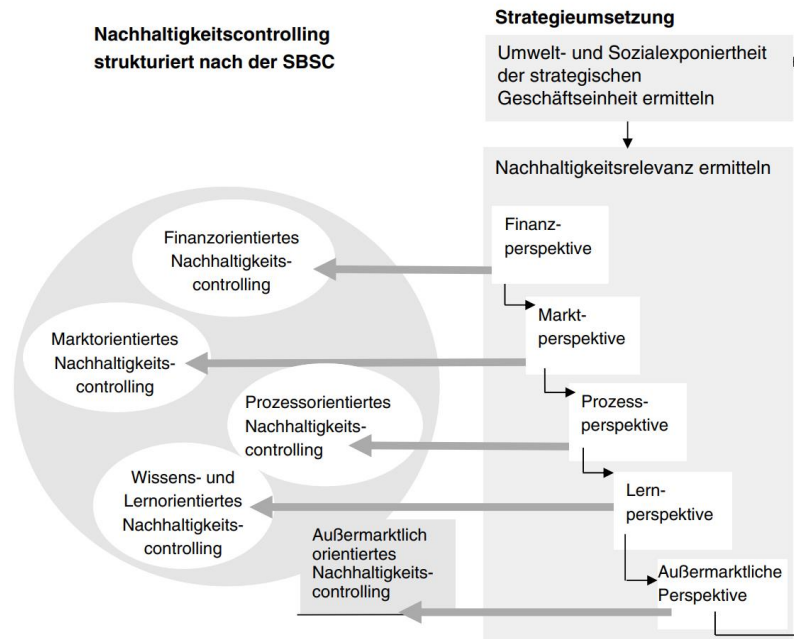


Abbildung 45: Nachhaltigkeitscontrolling nach der SBSC<sup>444</sup>

### Finanzorientiertes Nachhaltigkeitscontrolling

Das finanzorientierte Nachhaltigkeitscontrolling fokussiert sich auf die aktuellen finanziellen Ziele des Managements.<sup>445</sup> Globalisierung, Digitalisierung sowie eine Forcierung von Themen der Nachhaltigkeit führten dazu, dass die Nachhaltigkeitsaspekte zunehmende Bedeutung erfahren – dies wurde bereits im Kapitel CSR behandelt. Infolgedessen haben Stakeholder wie Kapitalgeber, Investoren, Banken und Rating-Agenturen begonnen, Aspekte der Nachhaltigkeit in ihre Bewertungen und Berichte mitaufzunehmen. Bekanntermaßen haben Aspekte der Nachhaltigkeit zunehmend Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Um die CSR-Aktivitäten zu publizieren, eignet sich ein Berichtswesen nach dem DNK oder der GRI, wie bereits zuvor behandelt. Die Finanzkennzahlen aus der Finanzperspektive können damit auch zur Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung zugrunde gelegt werden. Hierfür müssen die Kennzahlen des Rechnungswesens und der Unternehmensfinanzierung um entsprechende Umwelt- und Sozialaspekte erweitert werden.<sup>446</sup>

### Marktorientiertes Nachhaltigkeitscontrolling

In diesem Orientierungsbereich muss sichergestellt werden, dass die Marktbeziehungen ausreichend Berücksichtigung finden. Damit sind zur Marktpositionierung und Produktakzeptanz zukünftig bspw. nachhaltigere Produktdesigns und Produktionsverfahren unerlässlich. Das marktorientierte Nachhaltigkeitscontrolling soll die Beziehung zwischen

<sup>444</sup> Vgl. R. Gleich R., P. Bartels P., V. Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

<sup>445</sup> Vgl. Meffert H., Kenning P., Kirchgeorg M., (2014) Sustainable Marketing Management, Wiesbaden, S. 277.

<sup>446</sup> Vgl. R. Gleich R., P. Bartels P., V. Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

den nachhaltigen Unternehmensaktivitäten und dem Markterfolg abbilden. So soll eine Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten ermöglicht werden. Im Wesentlichen sollen in diesem Orientierungsbereich relevante Nachhaltigkeitstrends von Stakeholdern identifiziert, das Produktportfolio an eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft angepasst und die allgemeine Nachhaltigkeitsleistung optimiert werden. Damit dies gelingt, muss das Controlling mit der Produktentwicklung, dem Einkauf, der Unternehmenskommunikation sowie der Distribution und je nach Branche mit weiteren Abteilungen verzahnt werden, damit die unterschiedlichen Unternehmensbereiche eng miteinander zusammenarbeiten können. Steuerungsgrößen wie bspw. die Produktnachfrage nach nachhaltigen Erzeugnissen des vergangenen Jahres oder die Nachhaltigkeit der Wertschöpfungskette sind hier besonders relevant und gehen mit der Chance einer nachhaltigeren Produktgestaltung einher, sind jedoch komplex zu erheben.<sup>447</sup>

### **Prozessorientiertes Nachhaltigkeitscontrolling**

Das prozessorientierte Nachhaltigkeitscontrolling einer BSC geht über reine Umweltfragen im Zusammenhang mit technischen Produktionsprozessen hinaus<sup>448</sup> – es beinhaltet sowohl Produktions- wie auch Geschäftsprozesse (z. B. Innovations-, Management-, Logistik- oder Kundendienstprozesse). Für eine nachhaltige Entwicklung und zur Sicherung/Gewinnung von Marktanteilen müssen Prozesse kontinuierlich auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden – denn Kunden fordern zunehmend eine ökologische und sozialgerechte Produktion. Als eigentliche Kernaufgabe dieses Orientierungsbereichs kann die technische und finanzielle Kennzahlenerhebung produzierender Leistungsbereiche genannt werden. Mittels finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen (bspw. die Energie-, Material- oder Wassereffizienz sowie Ermittlung von Sozialanforderungen) sollen die verschiedenen Bereiche wie z. B. F+E, Einkauf, Produktion und Logistik einschließlich deren Wirkungsketten nachhaltig gesteuert und der finanzielle Erfolg sowie Markterfolg gesichert werden.<sup>449</sup>

Die Verknüpfung von Innovations- und Leistungserstellungsprozessen eines Unternehmens mit der Sichtweise des marktorientierten Nachhaltigkeitscontrollings ist erforderlich, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens mit nachhaltigen Angeboten zu sichern. Nachhaltigkeitsinnovationen müssen dabei die sogenannten *Business Cases for Sustainability* begründen – dies erfordert eine Ausgestaltung dahingehend, dass finanziell erfolgreiche Business Cases dafür sorgen, dass Nachhaltigkeitsprobleme mithilfe nachhaltiger Produkte und Geschäftsmodelle gelöst werden können. Für das Unternehmen bedeutet dies Folgendes: Es muss absatzmarktattraktive Lösungsbeiträge entwickeln, also nachhaltige Produkte, die von Verbrauchern nachgefragt werden – und es muss diese Produkte nachhaltig erzeugen, wofür nachhaltige Leistungserstellungsprozesse unabding-

---

<sup>447</sup> Vgl. R. Gleich R., P. Bartels P., V. Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

<sup>448</sup> Vgl. Meffert H., Kenning P., Kirchgeorg M., (2014) Sustainable Marketing Management, Wiesbaden, S. 278.

<sup>449</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

bar sind. Das prozessorientierte Nachhaltigkeitscontrolling geht somit über die reine Steuerung von Markt- und Energieeffizienz hinaus, denn es schließt den Einkauf, die Forschung und Entwicklung, die Logistik sowie andere Bereiche mit ein – finanzielle sowie nicht finanzielle Leistungserstellungskennzahlen werden dabei mit Kennzahlen aus anderen Bereichen verknüpft, was einerseits die Nachhaltigkeit und andererseits auch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verbessert.<sup>450</sup>

### **Wissens- und lernorientiertes Nachhaltigkeitscontrolling**

Dieser Bereich beschäftigt sich mit der Schaffung von Know-how und der Motivation von Mitarbeitern. Das Lern- und Wissensmanagement ist ein essenzieller Bestandteil für eine nachhaltige Entwicklung, denn nur, wenn die Mitarbeitenden motiviert und fähig sind, können nachhaltige Innovationen geschaffen werden. Wer die besten „Köpfe“ ins Unternehmen holen, sie halten und motivieren und als attraktiver Arbeitgeber gelten möchte, der muss Perspektiven schaffen und Anreize setzen, die ebenfalls unter Nachhaltigkeitsaspekten zu managen sind. Dieser Orientierungsbereich muss Informations- und Lernangebote zu relevanten Nachhaltigkeitsthemen herausstellen, um eine lern- und innovationsfreudige Unternehmenskultur zu entwickeln. Die Aktivität dieses Bereichs soll daher Nachhaltigkeitsinnovationen und Mitarbeitermotivationen forcieren, um das Unternehmen als „Arbeitgeber der Wahl“ zu positionieren.<sup>451</sup>

Nachhaltigkeitsaspekte beeinflussen empirischen Untersuchungen zufolge also die Mitarbeitermotivation, die Arbeitgeberattraktivität und das unternehmerische Know-how positiv, weswegen Unternehmen bzw. deren Management dazu angehalten sind, Nachhaltigkeitsaspekte entsprechend zu berücksichtigen. Das wissens- und lernorientierte Nachhaltigkeitscontrolling kann somit eine innovations- und lernfreudige Unternehmenskultur abbilden und unterstützt das Unternehmen somit beim Generieren von Nachhaltigkeitsinnovationen und der Positionierung als Arbeitgeber der Wahl.<sup>452</sup>

### **Nicht marktbezogenes Nachhaltigkeitscontrolling**

Der Unternehmens- und Markterfolg wird neben weiteren Faktoren auch von nicht marktbezogenen Faktoren beeinflusst. Hierzu zählt bspw., wie gut das Leistungsangebot oder die Leistungserbringung den geforderten Marktrahmenbedingungen und der gesellschaftlichen Erwartungshaltung Rechnung trägt. Insbesondere Nachhaltigkeitsaspekte haben wesentlichen Einfluss auf die Marktrahmenbedingungen, weshalb sie in den Perspektiven der SBSC Berücksichtigung finden. Nicht marktbezogene Faktoren sind nicht weniger bedeutend als marktbezogene Faktoren – im Gegenteil. Die Relevanz gesellschaftlicher und politischer Aspekte ist größer als die von marktorientierten. Dieser Be-

---

<sup>450</sup> Vgl. Schaltegger S. (2016): CSR, Nachhaltigkeit und Controlling, in: Günther E., Steinke K.-H. (Hrsg.): CSR und Controlling, Berlin/Heidelberg, S. 55–70, S. 65 f.

<sup>451</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

<sup>452</sup> Vgl. Schaltegger S. (2016): CSR, Nachhaltigkeit und Controlling, in: Günther E., Steinke K.-H. (Hrsg.): CSR und Controlling, Berlin/Heidelberg, S. 55–70, S. 65.

reich umfasst damit vorwiegend die Maßnahmensteuerung zur Legitimitätssicherung, Reputationssteigerung sowie gesellschaftlichen Akzeptanz und Verankerung des Unternehmens.<sup>453</sup>

## 6. Forschungsdesign

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Auswahl einer für das geplante Forschungsvorhaben geeigneten Datenerhebungsmethode sowie -form. Aus diesem Grund wird im Rahmen von Abschnitt 6.1 zunächst auf quantitative und qualitative Erhebungsmethoden eingegangen – eine begründete Auswahl erfolgt auf Basis der vorgestellten Eigenschaften. Abschnitt 6.2 stellt die zugrunde liegende Stichprobe vor – dies betrifft die zu befragenden Experten und die zu analysierenden Nachhaltigkeitsberichte ausgewählter Unternehmen. Abschnitt 6.3 stellt den der Befragung zugrunde liegenden Fragebogen hinsichtlich seiner Struktur und der Auswahl der Fragen vor. Abschließend für das methodische Vorgehen gibt Abschnitt 6.5 Informationen zur anschließenden Auswertung der generierten Ergebnisse.

### 6.1 Methode der Datenerhebung

In einer wissenschaftlichen Arbeit müssen für das geplante Forschungsvorhaben in der Regel Daten erhoben werden, um eine Datenbasis generieren zu können. Hierfür eignen sich sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungsmethoden. Das Ziel des vorliegenden Abschnittes besteht darin, eine für das vorliegende Forschungsvorhaben passende Erhebungsmethode auszuwählen. Aus diesem Grund erfolgt zunächst eine kurze Vorstellung beider Methoden, wobei anschließend eine Begründung für die ausgewählte Methode erfolgt.

Quantitative Erhebungsmethoden beschreiben Sachverhalte numerisch und betrachten die Realität objektiv – ihr Ziel besteht in der Abbildung der Realität mithilfe numerischer Daten.<sup>454</sup> Das elementaristische Vorgehen teilt ein bestimmtes Verhalten in messbare Einheiten auf. Die theoriegeleitet gesammelten Daten müssen den Gütekriterien „Validität“, „Objektivität“ und „Reliabilität“ genügen – damit dienen die quantitativen Methoden überwiegend der Überprüfung von Theorien und vorab definierten Hypothesen.<sup>455</sup>

Die Auswertung quantitativer bzw. numerischer Daten erfolgt über die deskriptive Statistik – zu den gängigen Auswertungsmethoden zählen die Berechnung von Streu- und Lageparametern wie Durchschnittswerten, Standardabweichungen, Varianzen und Eintrittswahrscheinlichkeiten. Es können aber auch stochastische Verfahren wie Cluster-, Faktoren oder Korrelationsanalysen herangezogen werden.<sup>456</sup>

---

<sup>453</sup> Vgl. Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg, S. 48 ff.

<sup>454</sup> Vgl. Burzan N. (2015a): Quantitative Forschung in der Sozialstrukturanalyse, Wiesbaden, S. 21.

<sup>455</sup> Vgl. Bortz J., Döring N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 461.

<sup>456</sup> Vgl. Burzan N. (2015b): Quantitative Methoden kompakt, Konstanz und München, S. 143.



Vorteilhaft an den quantitativen Methoden ist die hohe Verallgemeinerungsfähigkeit, da die Ergebnisse eine hohe Objektivität aufweisen und gut vergleichbar sind.<sup>457</sup> Im Zusammenhang mit möglichen Nachteilen wird oft der Aspekt der mangelnden Flexibilität sowie der Umstand, dass die quantitative Methode lediglich Datenübereinstimmungen mit der Theorie überprüft, nicht jedoch Verbesserungspotenziale identifiziert, genannt.<sup>458</sup>

Qualitative Methoden bilden die Realität hingegen durch das Hinzuziehen subjektiver Sichtweisen ab – so identifizieren sie Ursachen und Verbesserungsansätze. In der Regel fokussiert sich der qualitative Ansatz auf den Menschen als Untersuchungsgegenstand, ihn charakterisiert deshalb ein hohes Maß an Subjektbezogenheit. Persönlich geführte Interviews vermeiden daher potenzielle durch standardisierte Erhebungsinstrumente hervorgerufene Ergebnisverzerrungen.<sup>459</sup>

Qualitative Methoden zeichnen sich durch ihre holistische Herangehensweise aus – sie führen die Untersuchungen im gewohnten Umfeld der Menschen durch und knüpfen damit nah an die alltägliche Situation der Menschen an, was wiederum Ergebnisverzerrungen reduziert.<sup>460</sup>

Bedingt durch die oben angeführte Subjektbezogenheit erfolgt auch die Datenauswertung in hohem Maße interpretativ. Aus diesem Grund spricht man auch von hypothesengenerierenden Methoden, da sie explorativ angelegt sind. Bortz und Döring (2002) nennen im Zusammenhang mit den qualitativen Methoden das qualitative Interview.<sup>461</sup> Dieses wird sowohl durch den Interviewer als auch durch die Teilnehmenden ausgestaltet, weswegen sich tiefe Einblicke in die Thematik gewinnen lassen. Aufgrund der flexiblen Anwendung und der Subjektbezogenheit sprechen Kritiker wie beispielsweise Saldern (1992) von einer Überforderung für Anwender qualitativer Methoden und bezeichnen diese als theorie-los.<sup>462</sup>

Sowohl die quantitative als auch die qualitative Methode haben ihre Vor- und Nachteile – die Wahl einer geeigneten Methode muss daher unter Berücksichtigung des konkreten Forschungsvorhabens erfolgen.<sup>463</sup> Der Forschungsleiter für das im Rahmen der vorliegenden Arbeit geplante Forschungsvorhaben ist der Autor der Arbeit – dieser entscheidet in Abhängigkeit vom Erkenntnisinteresse über die Auswahl der Erhebungsmethode.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf die qualitative Methode zurückgegriffen, denn den obigen Ausführungen zufolge beschreibt sie Zusammenhänge, interpretiert und analysiert diese und trägt somit zum Verständnis eines Sachverhaltes bei. Die qualitative

---

<sup>457</sup> Vgl. Berger-Grabner D. (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 118.

<sup>458</sup> Vgl. Berger-Grabner D. (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 118.

<sup>459</sup> Vgl. ebd., S. 131.

<sup>460</sup> Vgl. Riescher G., Obrecht M., Haas T. (2011): *Theorien der vergleichenden Regierungslehre – Eine Einführung*, München, S. 18.

<sup>461</sup> Vgl. Bortz J., Döring N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 283.

<sup>462</sup> Vgl. Saldern M. v. (1992): *Qualitative Forschung – quantitative Forschung: Nekrolog auf einen Gegensatz*. In: *Empirische Pädagogik*, Band 6, S. 377–399, S. 387.

<sup>463</sup> Vgl. Burzan N. (2015a): *Quantitative Forschung in der Sozialstrukturanalyse*, Wiesbaden, S. 24.

Methode erlaubt das Generieren tiefer Erkenntnisse und nutzt hierzu die individuellen Auffassungen, Einschätzungen, Meinungen und Wünsche der Experten. Sie identifiziert Ursachen, Gründe und Motive – eben diese Aspekte spielen in der vorliegenden Arbeit eine besondere Rolle. Die in Kapitel 1 beschriebene Zielstellung der Arbeit bzw. die definierten Forschungsfragen erfordern zum einen Ursachenforschung und zum anderen die Erarbeitung von Verbesserungen.

Als Erhebungsform wird auf den teilstandardisierten und strukturierten Interviewleitfaden, der in Abschnitt 6.3 detailliert vorgestellt wird, zurückgegriffen. Mit seiner Hilfe können nicht bedeutsame Themen bereits vor Beginn der Interviewdurchführung ausgeschlossen werden – der Autor und zugleich Interviewleiter besitzt damit eine stark ausgeprägte Steuerungsfunktion und kann die Erfahrungen, Ansichten und Verbesserungsvorschläge der Experten bestmöglich erschließen.

Das Ziel der qualitativen Erhebung liegt in der systematischen Gewinnung von Informationen, denn die befragten Experten können ihre eigene individuelle Sicht auf die Thematik darstellen. Im Fokus steht zudem die thematische Vergleichbarkeit, denn die generierten Ergebnisse können einerseits kategorisiert und andererseits auch im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Differenzen miteinander verglichen werden.

## **6.2 Auswahl der Stichprobe für die Experteninterviews**

Im Folgenden wird genauer auf die Stichprobenauswahl der Experteninterviews eingegangen.

In der Wohnungswirtschaft wird im Wesentlichen zwischen den Privaten (Konzern), den Kommunalen und den Genossenschaften (Non Profit) unterschieden. Die Ausprägung und Zielsetzung der Unternehmen können stark von ihrer Rechtsform abhängen, sodass im vorliegenden Fall insgesamt sechs Berichte analysiert werden:

1. Private Unternehmen: Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen
  - Vivawest Wohnen GmbH
  - Deutsche Wohnen SE
2. Kommunale Unternehmen: Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen
  - Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH
  - Degewo AG
3. Genossenschaften: Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen
  - Spar- und Bauverein eG Dortmund
  - Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG

Die Auswahl der Unternehmen orientiert sich dabei einerseits an der Rechtsform der Organisationen, andererseits an ihren Erfahrungswerten im Hinblick auf die nachhaltige Berichterstattung sowie an ihrer Größe – in diesem Zusammenhang wurden Unternehmen ausgewählt, die mehr als 8.000 Wohneinheiten verwalten.

Schlussendlich soll mit der Analyse der Berichte die Kernfrage beantwortet werden, ob und wie diejenigen Unternehmen, die dem DNK entsprechen und einen Bericht dazu erstellen, es schaffen, die Nachhaltigkeitsleistung bzw. die entsprechenden Aktivitäten so zu operationalisieren, dass die im Berichtswesen publizierte Strategie auch in den Wohnquartieren ankommt.

Die Auswahl der zu befragenden Experten erfolgt nach den folgenden Kriterien:

- Die zu befragende Person verfügt über umfangreiches Wissen und Erfahrungen im Bereich der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.
- Die zu befragende Person sitzt im Management eines der Unternehmen oder ist dem Management organisatorisch unmittelbar zugeordnet.

Insgesamt werden im Rahmen der empirischen Erhebung also sechs Experten befragt: Es handelt sich dabei jeweils um einen Experten aus den bereits vorgestellten Unternehmen.

Im Folgenden werden die Teilnehmenden kurz hinsichtlich ihrer soziodemografischen Angaben vorgestellt:

- **Experte E1:** Dr. Rainer Fuchs
- **Experte E2:** Kati Pohl
- **Experte E3:** Felix Lüter
- **Experte E4:** Sandra Wehrmann
- **Experte E5:** Franz-Bernd Große-Wilde
- **Experte E6:** Bernd Hentschel

### **6.3 Vorstellung des standardisierten Interviewleitfadens**

Wie bereits in Abschnitt 6.1 angeführt, dienen die Experteninterviews dazu, das umfangreiche Wissen und die langjährigen Erfahrungen der Experten im Hinblick auf die Erstellung und Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsberichten erschließen zu können. Der den Interviews zugrunde liegende Leitfaden gliedert sich in vier verschiedene Teilbereiche:

#### **Teilbereich I: Soziodemografische Daten**

1. Name: (optional falls Anonymität gewünscht)
2. Unternehmen:
3. Position/Funktion im Unternehmen:
4. Bisherige Erfahrungen im Bereich

#### **Teilbereich II: Grundlagen**

5. Was bedeutet der Begriff „Nachhaltigkeit“ im Allgemeinen für Sie in Ihrer Funktion im Unternehmen?
6. Wenn Sie Nachhaltigkeit auf den Bereich der Wohnungswirtschaft beziehen, wofür steht Nachhaltigkeit in diesem Kontext und welche Bedeutung wird ihr zugemessen?

7. Wie definieren Sie ein Quartier? Wo sind seine Grenzen und wie groß ist es bzw. aus wie vielen Wohneinheiten besteht es?
8. Wie würden Sie ein nachhaltiges Wohnquartier beschreiben?

### **Teilbereich III: Istzustand und Identifikation von Verbesserungspotenzialen**

9. Welche Maßnahmen ergreifen Sie im Unternehmen, um dem Nachhaltigkeitsaspekt gerecht zu werden?
10. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um Wohnquartiere nachhaltig ausgestalten zu können?
11. Welche Schwierigkeiten ergeben sich im Hinblick auf die Umsetzung?
12. Messen/Bewerten Sie Maßnahmen auf Quartiersebene bzw. unterliegen Ihre Quartiere einem stetigen Monitoring?
13. Wie stellen Sie die Operationalisierung von Maßnahmen für eine nachhaltige Quartiersentwicklung sicher?
14. Wenn Sie einen Leistungsbericht (nicht finanziellen Bericht) erstellen, aus welchen Gründen erstellen Sie diesen?
15. Erstellen Sie Ihren Leistungsbericht nach einem bestimmten Schema oder einem bestimmten Standard?
16. Welcher ist aus Ihrer Sicht der beste Standard für diesen Zweck?
17. Wenn Sie Anwender des DNK sind, was halten Sie von diesem Instrument des Berichtswesens? Warum setzen Sie den DNK ein und was erhoffen Sie sich davon?
18. Sind die DNK-Nachhaltigkeitsberichte der Wohnungsunternehmen miteinander vergleichbar, um die Nachhaltigkeitsaktivität für Stakeholder transparent auszuweisen?

### **Teilbereich IV: Bausteine zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes**

19. Aus welchen ganz konkreten Kernzielen sollte eine Nachhaltigkeitsstrategie bestehen?
20. Welche Aspekte sind wichtig, um die Nachhaltigkeitsziele im Rahmen einer Strategie realisieren zu können?
21. Wie kann eine Nachhaltigkeitsstrategie operationalisiert werden, möglicherweise mithilfe eines konkreten Managementsystems?
22. Wie kann sichergestellt werden, dass der Strategietransfer von der Unternehmensstrategie auf Quartiersebene gelingt?
23. Lässt sich der Nachhaltigkeitsaktionismus eines Wohnungsunternehmens mittels Kennzahlenreporting ganzheitlich und vergleichbar abbilden?
24. Wie muss ein Maßnahmenportfolio für die Wohnungswirtschaft ausgestaltet sein, damit dieses im Transfer von der Strategie bis ins Quartier anwendbar sowie auf andere Unternehmen übertragbar ist?
25. Welche Erfolgskriterien sind in diesem Zusammenhang zu nennen?

26. Wo sehen Sie die Vorteile in der Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK?

## 6.4 Untersuchungsdurchführung

Die im Rahmen der Arbeit durchgeführten Interviews begannen mit einem Dank des Autors für die in Anspruch genommene Zeit. Dem Autor wurde somit die Gelegenheit gegeben, die Interviews überhaupt erst durchführen zu können.

Der Autor stellte sich anschließend mit seinem vollen Namen, seinem Beruf und seiner Position im Unternehmen, seiner Bildungsherkunft sowie einer detaillierten Einführung in die vorliegende Thematik vor. Wichtig für die Experten war zudem das Aufzeigen von Gründen, welche für die Interviewdurchführung sprechen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Experten zu erklären, aus welchen Gründen ihre individuelle Einschätzung für die Erreichung der Zielstellung von Bedeutung ist.

Die Experten wurden zudem auf den für die Interviews angesetzten Zeitrahmen hingewiesen. Um etwaige Fragen vor der Interviewdurchführung aus dem Weg zu räumen, wurden die Interviewpartner dahingehend befragt, ob ihnen etwas unklar war. Im Anschluss startete die Durchführung der eigentlichen Interviews mit dem Interviewleitfaden laut Abschnitt 6.3. Die Beantwortung einer jeden Fragestellung wurde vom Autor der vorliegenden Arbeit mit einem Dank abgeschlossen.

Nachdem alle Fragen gestellt und vom jeweiligen Experten beantwortet wurden, beendete der Autor das gesamte Interview ebenfalls mit einer Danksagung. Mit der Abschlussfrage, ob die Interviewpartner noch etwas Bestimmtes zur weiteren Vorgehensweise wissen wollten, wurden bei Bedarf die Auswertungsmethoden erläutert. Den Experten wurde zudem die Erlaubnis gegeben, sich bei Interesse die vollständige Arbeit nach Fertigstellung durchlesen zu können.

Sämtliche Gespräche wurden über ein Diktiergerät erfasst und anschließend einer Transkription unterzogen. Die vollständigen Interviews finden sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

## 6.5 Methoden der Ergebnisauswertung

Für die Analyse der sechs geführten Interviews wird auf das Ablaufmodell nach Mayring (2015) zurückgegriffen. Diese Methodik setzt sich aus acht einzelnen Schritten zusammen.<sup>464</sup> Nachfolgend wird näher auf die durchzuführenden Aktionen innerhalb dieser acht Punkte eingegangen.

### Schritt 1

Es erfolgt die Festlegung des relevanten Materials, wobei hierfür die gesamten Interviews herangezogen werden. Mithilfe von Generalisierung und Paraphrasierung werden die Interviews bearbeitet, damit im finalen Schritt eine Komplettanalyse möglich wird. Die Vorgehensweise hilft dabei, die relevanten Informationen aus den Interviews herauszufiltern.

---

<sup>464</sup> Vgl. Mayring P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse — Grundlagen und Techniken, Weinheim, S. 73.

## **Schritt 2**

Im Rahmen dieses Schrittes wird die gesamte Entstehungssituation der Interviews berücksichtigt und analysiert. Dies beinhaltet den Kontext der Interviewsituation mitsamt den räumlichen Gegebenheiten, den beteiligten Personen, dem sozialen Gefüge und der Atmosphäre. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass alle sechs Interviews an anderen Orten durchgeführt wurden. Nach Mayring muss zudem berücksichtigt werden, welche Person die Erhebung durchführt und welchem Zweck diese Erhebung dient. Die Interviews im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden ausschließlich vom Autor der Arbeit geführt, wobei das Ziel in der Beantwortung der eingangs definierten Forschungsfragen bestand.

## **Schritt 3**

Das gewonnene Material wird im Rahmen des dritten Schrittes nach Mayring charakterisiert – dies bedeutet, dass die Transkriptionsart, der Umgang mit Interviewunterbrechungen, der Verwendung von Umgangssprache sowie anderen Ereignissen während der Interviews festgelegt werden. Im Fall der vorliegenden Arbeit wurden alle sechs Interviews wortwörtlich aufgenommen und im Anschluss transkribiert. Im Falle von Nachfragen der Experten wurden diese entsprechend in der Transkription vermerkt.

## **Schritt 4**

Schritt 4 befasst sich mit der Festlegung der Analyserichtung, wobei in diesem Kontext das Analyseziel sowie die Aspekte mit hoher und niedrigerer Priorität und Relevanz festgelegt werden müssen. Der Autor der vorliegenden Arbeit führt diese Fokussierung selbst durch. Da es im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit um die Entwicklung und Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK geht, wurde gezielt nach den ganz persönlichen Erfahrungen, Ansichten und Wünschen der interviewten Experten gefragt.

## **Schritt 5**

In diesem Schritt wird die Fragestellung einer theoretischen Differenzierung unterzogen – hierbei handelt es sich um eine Leitlinie zur Konkretisierung des Ergebnisses der Inhaltsanalyse. Im Vordergrund stehen die Aspekte der Replizierbarkeit und der Subjektivität, weswegen in diesem Kontext auch von der Intercoderreliabilität gesprochen wird. Die Codes zur Auswertung des gewonnenen Textmaterials werden dabei durch den Autor der vorliegenden Arbeit definiert.

## **Schritt 6**

Dieser Schritt determiniert die Technik der Analyse – im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf die Zusammenfassung zurückgegriffen, denn diese reduziert die relativ umfangreichen Texte auf das Wesentliche.

## Schritt 7

Im Rahmen dieses Schrittes wird die Einheit der Analyse festgelegt. Es handelt sich dabei um die Einteilung des Materials in die definierten Codes – diese wiederum stellen die kleinste Einheit der Auswertung dar.

Die Materialinhalte werden strukturiert herausgearbeitet, wobei nicht nur komplexe Ausführungen Berücksichtigung finden, sondern auch konkrete im Material angeführte Sichtworte – trotz möglicher Unterschiede können diese inhaltlich einem definierten Code zugeordnet werden.

Mithilfe der definierten Codes können die Interviews trotz ihrer Komplexität problemlos ausgewertet werden. Wie oben beschrieben, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die zusammenfassende Inhaltsanalyse zurückgegriffen, sodass alle Codes aus dem Material heraus gewonnen werden. Über ein normiertes Vorgehen werden die Textpassagen den Codes zugeordnet – an dieser Stelle ist festzuhalten, dass ein gewisses Maß an qualitativen Interpretationen nicht vollständig ausgeschlossen werden kann. Immerhin kann ein einzelner Code im Falle einiger Passagen unmittelbar zugeordnet werden, während andere Stellen ein interpretatives Vorgehen erfordern.<sup>465</sup>

## Schritt 8

Im Rahmen des letzten Schrittes erfolgt die Analyse des gewonnenen Textmaterials unter den oben beschriebenen Rahmenbedingungen – die Analyse wurde dabei durch den Autor durchgeführt.

# 7. Analyse und Auswertung der Experteninterviews

Die nachfolgende Abhandlung zeigt die Analyse und Auswertung der Experteninterviews nach Mayring, mit abschließender Ergebnisdiskussion.

## 7.1 Teilbereich I: Soziodemografische Daten

### Private Wohnungsbauunternehmen, Experte E1: Dr. Rainer Fuchs

E1 ist Bereichsleiter Strategie bei der Vivawest und hat im Bereich „Controlling in Wohnungsunternehmen“ promoviert. Das Thema „Nachhaltigkeit“ oder genauer „Corporate Social Responsibility“ betreut E1 seit etwa 2005. Im Rahmen einer Klage beim Bundesverfassungsgericht musste E1 für seinen Arbeitgeber zur Klageabwendung eine Lösung entwickeln, wie die Stadtreidite quantifiziert werden kann, und letztlich Stück für Stück ein Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen. Bei der Vivawest war das Thema der Nachhaltigkeitsberichterstattung ursprünglich in der Kommunikation angesiedelt und später zu einem Nachhaltigkeitsmanagement ausgebaut worden.<sup>466</sup>

---

<sup>465</sup> Vgl. Mayring P. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim, S. 30–32.

<sup>466</sup> Vgl. E1, 2020, F1–F4.

### **Private Wohnungsbauunternehmen, Experte E2: Kati Pohl**

E2 arbeitet seit 14 Jahren in der Wohnungswirtschaft und seit fünf Jahren für das private Wohnungsbauunternehmen Deutsche Wohnen SE im Vorstandsstab. Seit November 2019 besetzt E2 die Stelle „Nachhaltigkeitsmanagement/CSR-Reporting“, in der sie unmittelbar dem CFO des Unternehmens zugeordnet ist.<sup>467</sup>

### **Kommunale Wohnungsbauunternehmen, Experte E3: Felix Lüter**

E3 arbeitet für die Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH als „Leiter Kompetenzcenter Nachhaltigkeitsmanagement“. Darüber hinaus ist E3 auch noch im Vorstand der Initiative „Wohnen.2050“, auch bekannt als „IW.2050“. E3 ist seit sechs Jahren im Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens tätig.<sup>468</sup>

### **Kommunale Wohnungsbauunternehmen, Experte E4: Sandra Wehrmann**

E4 ist als Mitglied des Vorstands für die degewo AG tätig. Im Bereich Nachhaltigkeit konnte E4 bereits im Rahmen ihrer früheren Berufstätigkeit einige Erfahrungen sammeln. Die degewo AG legt ebenfalls größten Wert auf Nachhaltigkeit, weswegen das Unternehmen auch nach dem DNK berichtet.<sup>469</sup>

### **Genossenschaften, Experte E5: Franz-Bernd Große-Wilde**

E5 arbeitet für die Spar- und Bauverein eG Dortmund und ist dort als Vorstandsvorsitzender zuzüglich weiterer Gremien- und Verbandstätigkeiten im GdW, VdW sowie BAG tätig. E5 hat bereits seit zehn Jahren Erfahrungen im Bereich der Nachhaltigkeit, wobei die Entscheidung des GdW zu einem Leitfaden für Nachhaltigkeit den ersten Ansatzpunkt darstellte. In diesem Zusammenhang wurde sich auch erstmalig mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung, der Entsprechenserklärung und letztlich auch der Frage befasst: „Wie kriegen wir die Kriterien im Unternehmen und die Strategie des Unternehmens mit eingebunden?“. E5 kann nun auf zwei fertige Entsprechenserklärungen zurückschauen und arbeitet derzeit mit an einer dritten Version.<sup>470</sup>

### **Genossenschaften, Experte E6: Bernd Hentschel**

E6 ist für die Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG als Mitglied des Vorstands tätig. E6 kann auf insgesamt 47 Jahre Berufserfahrung in der Wohnungswirtschaft zurückblicken und verfügt über besondere Erfahrung in den Bereichen „Rechnungswesen“ und „Bewirtschaftung“. In den vergangenen Jahren war E6 zunehmend im Bereich „Nachhaltigkeit“ tätig – das Unternehmen misst ökologischen Themen wie dem Klimaschutz oder der sozialen Komponente nun eine höhere Bedeutung zu und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens steigt.<sup>471</sup>

---

<sup>467</sup> Vgl. E2, 2020, F1–F4.

<sup>468</sup> Vgl. E3, 2020, F1–F4.

<sup>469</sup> Vgl. E4, 2020, F1–F4.

<sup>470</sup> Vgl. E5, 2020, F1–F4.

<sup>471</sup> Vgl. E6, 2020, F1–F4.



## 7.2 Teilbereich II: Grundlagen

### Bedeutung von Nachhaltigkeit

Der Member-Value-Ansatz der Genossenschaft passt für E5 ideal zum Thema „Nachhaltigkeit“, schließlich bringt die Genossenschaft eben genau diese Aspekte der Nachhaltigkeit mit sich, und sie sind im Ideal der Rechtsform verankert. Der generationenübergreifende Ansatz, die hohen Investitionen und die Bedeutung der sozialen Komponente spielen in Genossenschaften eine übergeordnete Rolle und bilden den Begriff „Nachhaltigkeit“ als gutes Beispiel ab. Die Wertschaffung in einem auf Langfristigkeit ausgelegten Unternehmen ist nur durch Weiterentwicklung, Innovation und durch eine moderate Wachstumsstrategie möglich – qualitatives Wachstum geht also vor Gewinnmaximierung und einen quantitativen Ansatz.<sup>472</sup>

E6 betont das Zusammenspiel von Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Nachhaltigkeit steht für einen generationsübergreifenden Ansatz, damit zukünftige Generationen keine Nachteile durch unsere heutigen Handlungen erfahren. Generationsübergreifendes Denken ist gerade in Genossenschaften besonders wichtig, denn die Werte der Genossenschaft sollen auch den zukünftigen Generationen erhalten bleiben.<sup>473</sup>

Nach Auffassung von E2 müssen Unternehmen so handeln und wirtschaften, dass es einen fairen Ausgleich zwischen den klassischen Säulen der Nachhaltigkeit – Soziales, Ökologie und Ökonomie – gibt. Für die Deutsche Wohnen ergeben sich daraus große Spannungsfelder aus den unterschiedlichen und teilweise konträren Erwartungen und Ansprüchen der Stakeholder. Bezahlbarer Wohnraum in Ballungszentren und Metropolregionen sowie der demografische Wandel und die alternde Bevölkerung zählen zu den weiteren Herausforderungen. Unter Nachhaltigkeit versteht E2 in ihrer Funktion, dass all diese Anforderungen über einen gemeinsamen und vertrauensvollen Dialog in Einklang gebracht werden.<sup>474</sup>

Für E1 bedeutet Nachhaltigkeit den Ausgleich der konfliktären Zielsetzungen aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Das Geschäftsmodell der Wohnungswirtschaft funktioniert langfristig nur, wenn ein Ausgleich der drei Dimensionen hergestellt werden kann. Nur Ökologie oder Soziales wird kein Unternehmen zum Erfolg führen, sondern nur der Ausgleich zwischen den drei Dimensionen und die entsprechende Balance. Es geht also auch um die Übernahme eines hohen Maßes an ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit.<sup>475</sup>

Nachhaltigkeit ist für E4 mit einer lang anhaltenden Auswirkung verbunden, es geht um die Tragfähigkeit für die zukünftigen, folgenden Generationen. Die Dimensionen der

---

<sup>472</sup> Vgl. E5, 2020, F5.

<sup>473</sup> Vgl. E6, 2020, F5.

<sup>474</sup> Vgl. E2, 2020, F5.

<sup>475</sup> Vgl. E1, 2020, F5.

Nachhaltigkeit müssen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht gleichermaßen bedient werden. Wichtig ist die Balance und Ausgewogenheit des Themas „Nachhaltigkeit“ in der Gesamtstrategie.<sup>476</sup>

E3 bezieht Nachhaltigkeit ganz klassisch auf das 3-Säulen-Modell, also den bestmöglichen Ausgleich von Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Darüber hinaus hat das Unternehmen die unterschiedlichen Themen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen in ein Handlungsfeldmodell gegossen, da die Themenfelder grundsätzlich übergreifende Themen sind. Bewusst wurden die Ansprechpartner bzw. Zuständigkeiten der jeweiligen Handlungsfelder vom Nachhaltigkeitsmanagement abgekoppelt, um das Thema tiefer in den Abteilungen zu verankern. Die Gesamtbewertung der Handlungsfelder, gemessen an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, ergibt im Unternehmen einen Überhang zu den sozialen und ökologischen Aspekten. Das passt sehr gut ins Geschäftsmodell, denn das Unternehmen hat einen übergeordneten Kernauftrag, nämlich die Schaffung von günstigem Wohnraum unter Beachtung von sozialer Gerechtigkeit für benachteiligte Gruppen. Zudem hat das Unternehmen auch die Mitarbeiter, Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement etc. im Blick, jedoch liegt der Fokus im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements überwiegend auf der ökologischen Nachhaltigkeit und hier vor allem auf dem Klimaschutz.<sup>477</sup>

### **Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft**

Nachhaltigkeit muss nach E5 im Bereich der Wohnungswirtschaft eine große Rolle spielen, weil es sich beim Wohnen schließlich um ein Grundbedürfnis handelt, das bspw. technische, geografische, rechtliche, ökologische, soziale, aber auch gesellschaftlich prägende Faktoren umfasst. Das Gebäude, unterschiedliche Lebensbereiche und viele individuelle Sachverhalte müssen in eine ausgewogene Balance gebracht werden. Eine Genossenschaft agiert langfristig und häufig sehr lokal oder ist regional verwurzelt, was dazu führt, dass nachhaltige Ansätze in Genossenschaften leichter realisiert werden können. Die hohe Reinvestitionsquote von Mieteinnahmen in die Bestände verdeutlicht den generationsübergreifenden Ansatz von Genossenschaften.<sup>478</sup>

Für E6 stehen neben der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens die ökologische und soziale Komponente im Fokus. Insbesondere die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes ist E6 ein besonders wichtiges Anliegen.<sup>479</sup>

E2 sieht in Bezug auf Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft unter Einsatz klimafreundlicher Energie, Wärme sowie unter Anwendung nachhaltiger bzw. langlebiger Materialien die Herausforderung, bezahlbaren, modernen und zukunftsfähigen Wohnraum für die Menschen bereitzustellen – die Quartiere sollen auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden.<sup>480</sup>

---

<sup>476</sup> Vgl. E4, 2020, F5.

<sup>477</sup> Vgl. E3, 2020, F5.

<sup>478</sup> Vgl. E5, 2020, F6.

<sup>479</sup> Vgl. E6, 2020, F6.

<sup>480</sup> Vgl. E2, 2020, F6.

E1 sieht einen klaren Bezug zu den Stakeholdern, denn es gibt eine ökonomische Verantwortung gegenüber den Eigentümern, ein attraktives Investment zu bieten. E1 nutzt hierzu den Ansatz des Total Shareholder Return, dessen Ausschüttung über die Dividendenrendite und dessen Wertentwicklung über die Veränderungsrendite der Werthaltigkeit des Immobilienbestandes definiert wird. Die gesamte Gesellschaft gehört ebenfalls zu den definierten Stakeholdern, im Sozialen geht es vor allem um Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter. Dennoch verfügt E1 über keine eigene Nachhaltigkeitsstrategie, sondern verfolgt ein nachhaltiges wohnungswirtschaftliches Geschäftsmodell – einen ganzheitlichen und in das Geschäftsmodell integrierten nachhaltigen Ansatz.<sup>481</sup>

Die degewo sieht sich laut E4 als kommunales Wohnungsunternehmen einer dauerhaft nachhaltigen Entwicklung verpflichtet. Es steht für eine dauerhafte, nachhaltige Unternehmensentwicklung mit Blick auf die wirtschaftlichen, sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Tätigkeiten. Dazu gehört die nachhaltige Ausrichtung des Personalmanagements, der Mieterbeziehung, des Quartiersmanagements und der Immobilien, also die nachhaltige Ausgestaltung des gesamten Immobilienlebenszyklus. Nachhaltigkeit ist dem Unternehmen ein zentrales Anliegen: Als kommunales Wohnungsunternehmen übernimmt es Verantwortung für die Stadt Berlin und ihre Menschen. Das Management des Unternehmens ist gefragt, um den Nachhaltigkeitsansatz strukturiert in der Unternehmensstrategie zu verankern und auf die einzelnen Zuständigkeitsbereiche herunterzubrechen.<sup>482</sup>

Nachhaltigkeitsmanagement ist für E3 die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des unternehmerischen Kerngeschäfts. Es ist nicht einfach nur die Berichterstattung im Rahmen der CSR, sondern hat strategische und grundsätzliche Auswirkungen auf das Kerngeschäft. Nachhaltigkeit ist ein strategischer Grundpfeiler, sodass der Markt vorausschauend und stetig dahingehend beobachtet werden kann, welche exogenen Faktoren Einfluss auf das Kerngeschäft haben können.<sup>483</sup>

### **Definition Quartier**

E5 betont, dass eine Definition auch von den Zielsetzungen und dem Untersuchungsgegenstand abhängt – es kann aus investiver Sicht anders gefasst sein als aus Sicht der hiesigen Milieus. Die Abgrenzung eines Quartiers kann materiell, durch die Architektur, eine Bahnlinie, einen Häuserblock oder die Lage bestimmt sein, aber auch andere, externe oder gar immaterielle Kriterien wie bspw. die Einkommensklassen oder soziale Schichten können bei der Definition von Quartieren eine Rolle spielen. Auch räumlich hervorstechende Merkmale wie ein Quartiersplatz oder statistisch vorgegebene Merkmale wie Postleitzahlen oder Bezirke laut Mietspiegel kommen in Betracht. Eindeutige Charakteristika müssen nicht zwangsweise bestehen, entscheidend ist der Zusammenhang des Systems „Quartier“.<sup>484</sup>

---

<sup>481</sup> Vgl. E1, 2020, F6.

<sup>482</sup> Vgl. E4, 2020, F6.

<sup>483</sup> Vgl. E3, 2020, F6.

<sup>484</sup> Vgl. E5, 2020, F7.

E6 ist derselben Auffassung und stellt klar, dass die Grenzen unterschiedlicher Natur sein können und sich nicht durch eine festgelegte Anzahl an Wohneinheiten bestimmen lassen. Sie können räumlich, ethnisch, sozial und technisch bedingt sein oder aber aus der Optik der Gebäude, aus Architektur und Städtebau resultieren. Ein mitentscheidendes Kriterium für die Grenze und Größe eines Quartiers ist in diesem Zusammenhang auch, wie ein Wohnungsbauunternehmen selbst die Grenze für sein Quartier definiert hat. Dadurch, dass E6 einen großen Teil an fremdverwalteten Immobilien im Portfolio hat und der Gesamtbestand einen großen Streubesitz aufweist, sind die Definition und Bestimmung der Grenzen eines Quartiers deutlich schwieriger als bei Wohnungsunternehmen, die über große zusammenhängende Quartiere verfügen.<sup>485</sup>

E2 definiert ein Wohnquartier als Kiez, Bezirk, Region, Wohnsiedlung oder Stadtteil. Dabei existieren sowohl kleinere als auch größere Quartiere, die ab 15 Wohneinheiten beginnen und weit über 2.000 Wohneinheiten gehen können – dies ist von verschiedenen Faktoren wie z. B. dem Gebäudetyp, der städtebaulichen Aufteilung, der Architektur, dem Image und weiteren harten und weichen Faktoren abhängig.<sup>486</sup>

Für E1 ist ein Quartier kleiner als der Stadtteil und in der Regel durch städtebauliche Sollbruchstellen wie Straßen, Gleise, Gewässer oder Ähnliches abgegrenzt. Für E1 ist es immer eine gewisse Gruppe von Bewohnern, Gebäuden und Infrastrukturleistungen.<sup>487</sup>

Für E4 spielt die Anzahl an Wohneinheiten im Bestand des Unternehmens eine große Rolle. Ein Quartier versteht E4 als räumlich zusammenhängenden Wohnbestand, was sich bspw. in der gleichen Bauweise oder gleichen Strukturen äußern kann. Quartiere können unterschiedlich groß sein, so existiert bei der degewo bspw. ein zusammenhängender Wohnbestand von 100 bis 5.000 Wohneinheiten. Ein degewo-Quartier hat mindestens 300 Wohneinheiten. Es ist zudem eine Frage der städtebaulichen Dichte und der Struktur einer Stadt: Innerstädtische Quartiere mit ihrer hohen Siedlungsdichte haben einen kleineren Radius als grünere Außenbezirke und bestehen teilweise aus mindestens 1.000 Wohneinheiten. Nach E4 ist bei der Definition eines Quartiers allerdings keine Pauschalisierung möglich, denn es müssen immer die städtebauliche Dichte und Struktur vor Ort berücksichtigt werden.<sup>488</sup>

E3 orientiert sich seit etwa sechs Jahren an einem Quartiersleitfaden im Unternehmen, der vorgibt, dass der Bestand nahezu ausschließlich im Quartierszusammenhang weiterentwickelt werden muss. Natürlich gibt es auch verstreute einzelne Objekte, aber die Prinzipien des Leitfadens besagen, dass Quartiere, die mehr als 200 Wohneinheiten umfassen, zusammenhängende Liegenschaften sind. Damit existieren etwa 64 Quartiere, was einem Wohnungsbestand im Quartier von ungefähr drei Viertel des Gesamtbestands entspricht. Aus städtebaulicher Sicht bedeutet Quartierszusammenhang auch „Ganzheitlichkeit“,

---

<sup>485</sup> Vgl. E6, 2020, F7.

<sup>486</sup> Vgl. E2, 2020, F7.

<sup>487</sup> Vgl. E1, 2020, F7.

<sup>488</sup> Vgl. E4, 2020, F7.

also dass alle Themenfelder – wie bspw. städtebauliches Gesamtbild, Versorgungsinfrastruktur, Nahversorgung, Verkehrswege, Nachverdichtungspotenzial, Energiekonzepte u. v. m. – ganzheitlich und eigentümerübergreifend betrachtet werden.<sup>489</sup>

### **Definition nachhaltiges Wohnquartier**

Ein nachhaltiges Wohnquartier muss für E5 ausbalanciert und so entwickelt sein, dass es von den hiesigen Bewohnern auch als Quartier wahrgenommen wird und dass sich diese mit dem Quartier identifizieren. Es sollte ganzheitlich gedacht und entwickelt werden und Pluralität aufweisen statt einer Singularstruktur – entscheidend ist also ein sinnvoller Mix aus Wohnen und Gewerbe, Arm und Reich, Alt und Jung.<sup>490</sup>

E6 betont, dass die ökologischen, sozialen und ökonomischen Themenfelder ausbalanciert sein müssen. Handlungsfelder wie der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Biodiversität, gute Licht- und Luftverhältnisse, Migration, Integration und das Miteinander sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl sind nur wenige Stichworte, die für ein nachhaltiges Wohnquartier eine große Rolle spielen.<sup>491</sup>

E2 sieht im Hinblick auf nachhaltige Wohnquartiere insbesondere den Einsatz klimafreundlicher Energieträger, die Verwendung ressourcenschonender Materialien, die Berücksichtigung des demografischen Wandels und die Schaffung urbaner Quartiere durch einen Nutzungsartenmix aus Wohnen, Arbeiten und Gewerbe, der auf die Bedürfnisse der Menschen ausgerichtet ist, als wichtig an. Ganzheitlichkeit macht ein nachhaltiges Wohnquartier aus.<sup>492</sup>

E1 sieht wieder die Kopplung aller drei Dimensionen im Fokus. Für den jeweiligen Bewohner muss die Lebensqualität vor Ort passen und das Bild geschaffen werden, dass das Quartier ökologisch und sozial ausgeglichen ist. E1 sieht hier zukünftig den Megatrend „Migration und Integration“ als die größte Herausforderung an. Jedoch bleibt festzuhalten, dass eine rein soziologische Betrachtung nichts bringt, sondern das Verhältnis zur Ökologie und Ökonomie ausgewogen sein muss.<sup>493</sup>

Ein nachhaltiges Quartier sollte für E4 in jedem Fall über eine gute Infrastruktur verfügen. Des Weiteren sollten die Grundstücksflächen gut ausgenutzt werden, um allgemeine Flächenressourcen zu sparen. Hierzu zählen auch ökologische Häuser mit funktionalen Grundrissen und Raumkonzepte, die einerseits wichtig für die Reduktion von Versiegelungsflächen sind, andererseits auch auf soziale Aspekte, wie z. B. die soziale Durchmischung oder generationsübergreifendes Zusammenleben, eingehen. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen und soziokulturellen Wandels sowie angesichts der Inklusion sozial benachteiligter Personen muss adäquater Wohnraum in den Quartieren vorhanden sein.<sup>494</sup>

---

<sup>489</sup> Vgl. E3, 2020, F7.

<sup>490</sup> Vgl. E5, 2020, F8.

<sup>491</sup> Vgl. E6, 2020, F8.

<sup>492</sup> Vgl. E2, 2020, F8.

<sup>493</sup> Vgl. E1, 2020, F8.

<sup>494</sup> Vgl. E4, 2020, F8.

Aus ökologischer Sicht steht ein nachhaltiges Wohnquartier für eine möglichst klimaneutrale Energieversorgung. Aus Sicht von E3 müssen das Gebäude, das Raumkonzept und die Architektur über eine zukunftssichere Grundsubstanz verfügen. So kann es sinnvoller sein, ein Gebäude abzureißen und neu aufzubauen, wenn die Grundsubstanz aus wirtschaftlicher Sicht nicht ausreicht. Ebenso ist die soziale Durchmischung für ein nachhaltiges Wohnquartier ein wesentlicher Aspekt. Sie steht für die bestandsübergreifende Durchmischung von Menschen im Gesamtquartier – denn ein durchmischtes Quartier sorgt für soziale Stabilität. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass ein nachhaltiges Quartier ökonomisch, ökologisch und sozial ausbalanciert sein muss. Die ökonomische Säule versteht sich dabei als entscheidende Grundkomponente, damit überhaupt ökologische und soziale Maßnahmen realisiert werden können.<sup>495</sup>

### **7.3 Teilbereich III: Istzustand und Verbesserungspotenzial**

#### **Maßnahmen im Unternehmen bezogen auf den Nachhaltigkeitsaspekt**

Wichtig sind für E5 Ausgewogenheit und Ganzheitlichkeit in jedem Geschäftsfeld. Die Geschäftsfelder müssen daraufhin untersucht werden, wie sie in puncto Nachhaltigkeit funktionieren und an welcher Stelle Impulse für eine nachhaltige Entwicklung gesetzt werden müssen. Diese Maßnahmen dürfen nicht punktuell sein, sondern müssen im Gesamtzusammenhang gesehen werden und langfristig dem Allgemeinwohl der Mitglieder entsprechen.<sup>496</sup>

E6 nennt die Stichworte „Wissensvermittlung“, „Erfahrungsaustausch“, „Projektgruppen“ und „Zielvereinbarungen“. In diesem Zusammenhang hat E6 diverse Kennzahlen und Zielgrößen definiert, die fortlaufend analysiert und stetig überwacht werden. So misst E6, wo das Unternehmen aktuell steht, wo es hinwill und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Strategieziele zu erreichen. Die Kennzahlen sind ökonomischer, ökologischer und sozialer Natur.<sup>497</sup>

Auch E2 betont die Definition von Zielen im Rahmen eines strategischen Nachhaltigkeitsprogrammes. Zusätzlich wurde ein Nachhaltigkeitsgremium etabliert, um Nachhaltigkeitsthemen zu besprechen, zu diskutieren und letztendlich in den Fachbereichen auch zu operationalisieren. Organisatorisch liegt das Thema Nachhaltigkeit in der Verantwortung des Gesamtvorstands, wobei die Hauptverantwortung der CFO übernimmt. Auch intern kümmert sich das Unternehmen im Bereich „Human Resources“ um Nachhaltigkeit, um langfristig Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Dies geschieht über Maßnahmen wie eine marktgerechte Vergütung, flexible Arbeitszeitmodelle, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen für Feedback zur Personalarbeit, Maßnahmen zur Personalentwicklung, ein betriebliches Gesundheitsmanagement u. v. m.<sup>498</sup>

E1 setzt auf ein nachhaltiges wohnungswirtschaftliches Geschäftsmodell und den ausgewogenen Dreiklang der Nachhaltigkeitsdimensionen. E1 erreicht dies zunächst durch die

---

<sup>495</sup> Vgl. E3, 2020, F8.

<sup>496</sup> Vgl. E5, 2020, F9.

<sup>497</sup> Vgl. E6, 2020, F9.

<sup>498</sup> Vgl. E2, 2020, F9.

Organisation, indem das Nachhaltigkeitsmanagement im Bereich „Strategie“ liegt und die Funktion des Nachhaltigkeitsbeauftragten in einem gesonderten Fachbereich betreut wird. Für die Strategierealisierung setzt E1 keine Balanced Scorecard ein, sondern ein ähnliches, selbst entwickeltes Modell, das strategische Maßnahmenmanagement. Die ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele werden generisch gesetzt, es gibt eine klare Ausrichtung und Zielsetzung – jährlich wird über die Maßnahmen und Etappenziele gesprochen. Die ökologische Säule wird stark von der EMAS-Zertifizierung beeinflusst. Die soziale Dimension wird sehr stark durch die Aktivitäten des Bestandsmanagements geprägt. Hier existiert sowohl ein Kundenberater vor Ort, der sich um die Stabilität im Quartier kümmern muss, aber auch ein Sozialberater, der sich um besondere Fälle kümmert. Darüber hinaus existiert die Vivawest-Stiftung, die durch gezielte Förderung von Projekten oder Institutionen vor Ort dafür sorgt, dass ein Beitrag zu stabilen Quartieren geleistet wird. Besonders zu würdigen ist, dass das Unternehmen im Rhythmus einiger Jahre eine Wesentlichkeitsanalyse durchführt, um Aufschluss darüber zu erlangen, welche Themen relevant und wichtig sind. Sofern ein Thema als wesentlich identifiziert wurde, entwickelt das Unternehmen entsprechende Indikatoren und nimmt diese mit in das Reporting auf.<sup>499</sup>

Bei der degewo werden laut E4 nachhaltige Arbeitswelten geschaffen, so bspw. durch die Entwicklung eines nachhaltigen Büros, die Forcierung des Mobil-Arbeiten-Angebots, die Reduzierung des Papieraufkommens und durch viele weitere Maßnahmen. So will das Unternehmen gleichermaßen positive Anreize setzen, um Mitarbeiter zu gewinnen. Das Nachhaltigkeitsmanagement ist so aufgestellt, dass eine ganze Arbeitsgruppe als Nachhaltigkeitsmanager fungiert. Diese besteht aus relevanten Bereichen des Unternehmens, um die Themen der Nachhaltigkeit voranzutreiben. Die Ergebnisse des Ganzen finden sich dann im Nachhaltigkeitsbericht wieder, der alle zwei Jahre publiziert wird.<sup>500</sup>

E3 hat von Beginn an keinen projektbezogenen, sondern einen strategischen Ansatz verfolgt. Ziel war es, alle wesentlichen Bereiche mitzunehmen und ein Nachhaltigkeitsmanagement zu etablieren. Dieses zeichnet sich vor allem durch die Strategieentwicklung, die Beteiligung der Führungskräfte sowie der externen Stakeholder und die Entwicklung eines quartiersentwicklungsbezogenen Zeit-/Maßnahmenplans aus.<sup>501</sup>

### **Maßnahmen zur nachhaltigen Ausgestaltung von Wohnquartieren**

Nachdem die Quartiere definiert wurden, sollten für E5 die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsdimensionen analysiert werden, um konkrete Maßnahmen zu finden.<sup>502</sup>

E6 betont wieder die übergeordnete Rolle der Themen „Soziales“ und „Ökologie“, aber auch die Bildung von Mitarbeitern für Innovationen oder die Steuerung der Nachhaltig-

---

<sup>499</sup> Vgl. E1, 2020, F9.

<sup>500</sup> Vgl. E4, 2020, F9.

<sup>501</sup> Vgl. E3, 2020, F9.

<sup>502</sup> Vgl. E5, 2020, F10.

keit durch ein effizientes Controlling. Darüber hinaus ergreift E6 Maßnahmen im Quartier, die aus ökologischer oder sozialer Sicht sinnvoll und ökonomisch bezahlbar sind. Die Maßnahmen werden also individuell auf das Quartier abgestimmt.<sup>503</sup>

E2 führt verschiedene Ansätze und Maßnahmen an, die stetig und zeitgemäß weiterentwickelt werden. So engagiert sich das Unternehmen sozial und gesellschaftlich mit vielen sozialen Trägern, wenn es um die Vermittlung von Wohnraum an Bedürftige geht. Ferner betont E2 das sogenannte Mieterversprechen, das auf dem deutschen Immobilienmarkt einzigartig sein dürfte: Das Unternehmen hat die Einkommenssituation der Kunden in den Mittelpunkt gerückt und eine besondere Mietkappung für diejenigen fixiert, deren Miete 30 % des Haushaltsnettoeinkommens übersteigt. Darüber hinaus hat das Unternehmen einen Corona-Hilfsfonds für seine Mieter sowie partnerschaftlich verbundene Unternehmen und Dienstleister von 30 Millionen EUR gegründet. Neben zahlreichen weiteren Beispielen bezieht das Unternehmen für rund 90 % seines Bestands für Eingangs- und Flurbeleuchtung sowie für technische Anlagen zertifizierten Grünstrom und vermeidet so etwa 15.900 Tonnen CO<sub>2</sub> jährlich.<sup>504</sup>

Das oberste Ziel für E1 ist es, die Wohnungsbestände langfristig vermieten zu können. Um dies zu erreichen, versucht das Unternehmen, die drei Dimensionen in Einklang zu bringen, und bricht jedes Quartier in der Portfoliostrategie objektspezifisch herunter. Hierfür wird in dem zuständigen Fachbereich „Portfoliostrategie“ jedes Quartier einer jährlichen Bewertung unterzogen, um eine nachhaltige Portfoliostrategie auszuarbeiten. So erlangt das Unternehmen Kenntnis darüber, welche Bestände zu modernisieren, nicht zu modernisieren oder zu veräußern sind, und erhält damit auch Aufschluss über die notwendigen Maßnahmen.<sup>505</sup>

Als kommunales Wohnungsunternehmen hat die degewo laut E4 den Auftrag, den Wohnungsmarkt in Berlin positiv, also mietpreisdämpfend zu beeinflussen. Zudem soll die Wohngrundversorgung durch Nachverdichtung und Neubau in Berlin gesichert werden. In die Bestände muss investiert werden, um diese nachhaltig zu erhalten und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus investiert das Unternehmen auch in Kultur und Bildung, indem es andere Unternehmen fördert bzw. sponsert, um dadurch Sport-, Freizeit-, Kultur- und Lehrangebote in die Quartiere zu bringen. Ebenso ergreift das Unternehmen Maßnahmen, um Barrieren für ältere und behinderte Menschen in den Quartieren abzubauen. Die Gesamtheit an Maßnahmen, Services und Dienstleistungen trägt dazu bei, dass sich Bewohner vor Ort wohlfühlen und sich mit dem Quartier identifizieren. So wird die Fluktuation im Quartier gesenkt. Zudem existiert ab einer Quartiersgröße von 300 Wohnungen ein Mieterbeirat, der als Sprachrohr zum Unternehmen die Bedürfnisse aller Mieter bündelt. Auch die Partizipationsmöglichkeiten versteht das Unternehmen als Maßnahme für die soziale Nachhaltigkeit.<sup>506</sup>

---

<sup>503</sup> Vgl. E6, 2020, F10.

<sup>504</sup> Vgl. E2, 2020, F10.

<sup>505</sup> Vgl. E1, 2020, F10.

<sup>506</sup> Vgl. E4, 2020, F10.



E3 strebt mit den Maßnahmen einen möglichst hohen Vollmodernisierungsgrad an, um „Ruhe in die Quartiere zu bekommen“ bzw. für die nächsten Dekaden gesorgt zu haben. Der ganzheitliche Ansatz verschafft zudem mehr Synergie- und Effizienzvorteile aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht im Rahmen der Modernisierung. Generell wird vor Beginn einer Modernisierung die Grundsatzfrage „Abriss und Neubau oder nachhaltige Modernisierung?“ geprüft. Ebenso werden grundsätzlich die Energieversorgungsmöglichkeiten und das Kanalsanierungserfordernis geprüft, die in diese Entscheidung einfließen. Es folgen individuell für das Quartier entwickelte Energie-, Freiflächen- und Mobilitätskonzepte sowie Förderungsmöglichkeiten, um die ökonomische Realisierungsmöglichkeit zu verbessern bzw. die Wirtschaftlichkeit eines Projekts über Zuschüsse sicherstellen zu können. Mit der Einführung eines Quartiersleitfadens hat sich auch der Prozess der Modernisierung geändert, der große Vorteile verschafft. Denn vor Beginn der eigentlichen Quartiersentwicklung holt das Unternehmen alle beteiligten Organisationseinheiten des Hauses zusammen, um den Ablauf der Modernisierung zu besprechen. Damit werden von Beginn an Reibungsverluste verhindert, um den Gesamtablauf der Maßnahme zu verbessern.<sup>507</sup>

### **Umsetzungsschwierigkeiten**

Schwierigkeiten stellen für E5 Quartiere mit einer sehr heterogenen Eigentümerstruktur dar. Je mehr das Quartier in einer Hand liegt, desto besser sind die Möglichkeiten zur Einflussnahme und die Realisierungschancen. Gerade exogene Faktoren stellen eine große Hürde dar, wie z. B. der Verschuldungsgrad einer Kommune, die sich ändernde Gesetzgebung oder die Drogenkriminalität in einem Bezirk, weil man hier wenige Einflussmöglichkeiten zur Steuerung hat.<sup>508</sup>

Schwierigkeiten bereitet einerseits die Frage nach den möglichen Ressourcen und Kapazitäten zur Umsetzung im Unternehmen, andererseits die ökonomische Dimension. So führt E6 an, dass zwar genug Ideen vorhanden sind, die Rechnung am Ende aber auch bezahlt werden muss. Die Ökonomie ist damit eine essenzielle Komponente, mit der alles steht und fällt.<sup>509</sup>

E2 sieht als große Schwierigkeit die Akzeptanz von geplanten Modernisierungsmaßnahmen. So hat einerseits die Politik Bedenken, dass durch bestimmte Maßnahmen ein Gentrifizierungsprozess stattfindet und die Menschen aus ihren Kiezen verdrängt werden, andererseits besteht aber auch ein Akzeptanzproblem aufseiten der Mieter – diese haben Bedenken, dass ihre Miete nach der Modernisierung zu hoch sein wird und sie sich diese nicht mehr leisten können. Es ist daher wichtig, die Mieter von Beginn an mitzunehmen, um die Sorgen und Ängste auszuräumen.<sup>510</sup>

E1 sieht in erster Linie exogene Faktoren wie bspw. die Baukostensteigerungen, die Zahlungsfähigkeit der Mieter, steigende gesetzliche Vorgaben und Überregulierung, ebenso

---

<sup>507</sup> Vgl. E3, 2020, F10.

<sup>508</sup> Vgl. E5, 2020, F11.

<sup>509</sup> Vgl. E6, 2020, F11.

<sup>510</sup> Vgl. E2, 2020, F11.

die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in einem Quartier – denn je weniger stark das Unternehmen in einem Quartier engagiert ist, umso anspruchsvoller wird es, alle mitzunehmen.<sup>511</sup>

Eine Schwierigkeit ist, dass das Thema Nachhaltigkeit so facettenreich und teilweise schwer zu greifen ist. Die zu investierenden finanziellen Ressourcen sind nicht unendlich. E4 glaubt, dass die größte Herausforderung darin liegt, alle Säulen der Nachhaltigkeit trotz der stetig steigenden Herausforderungen gleichermaßen ausbalanciert zu bedienen.<sup>512</sup>

Aus unternehmerischer Sicht besteht für E3 vor allem in den Anfangsjahren die Herausforderung, Vertrauen in die Sinnhaftigkeit und bestenfalls sogar die Vorteilhaftigkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und in die eigene Person aufzubauen. Es ist essenziell, die beteiligten Fachbereiche mit einzubinden und Verständnis für das Thema zu erreichen. Eine weitere Herausforderung ist es, die Motivation und die Begeisterung für das Thema in der Belegschaft zu halten. Auch die Finanzierungskraft muss vorhanden sein, um das Thema überhaupt stemmen zu können. Das ist ja auch der Ansatz der Initiative Wohnen: „... gemeinsam und geschlossen mit einer Stimme aufzutreten.“<sup>513</sup>

### **Messen und Bewerten von Maßnahmen auf Quartierebene**

Die Quartiere von E5 unterliegen aktuell keinem stetigen Monitoring. Es gibt zwar an verschiedenen Stellen Eckdaten, Kennzahlen, Einschätzungen und Analysen, diese unterliegen jedoch keinem durchgängigen System und sind daher auch nicht quartiersübergreifend mess- oder vergleichbar.<sup>514</sup>

Auch E6 verneint die Frage nach einem kontinuierlichen Monitoring. Derzeit betrachtet E6 die Quartiere grundsätzlich in ihrer Gesamtheit und nicht in einer Einzelbetrachtung. Lediglich anlassbezogen erfolgt eine Bewertung auf Quartierebene.<sup>515</sup>

E2 führt stetige Mieterbefragungen im Gesamtbestand durch, um sich verbessern und die Zufriedenheit der Kunden bewerten zu können. Darüber hinaus existiert ein internes Controlling zur Auswertung von Daten aus dem Portfoliomanagement – so kann genau ermittelt werden, wie energieeffizient die Gebäude sind. Viele der ermittelten Werte werden auch für die KPI benötigt, die wiederum für die Berichterstattung nach der GRI erforderlich sind.<sup>516</sup>

Grundsätzlich setzt das Unternehmen von E1 einen Abschluss nach IFRS auf. Deswegen verfügt das Unternehmen über eine komplette IAS-40-Bewertung des Portfolios, die auf

---

<sup>511</sup> Vgl. E1, 2020, F11.

<sup>512</sup> Vgl. E4, 2020, F11.

<sup>513</sup> Vgl. E3, 2020, F11.

<sup>514</sup> Vgl. E5, 2020, F12.

<sup>515</sup> Vgl. E6, 2020, F12.

<sup>516</sup> Vgl. E2, 2020, F12.

den klassischen drei Dimensionen aufsetzt. Darüber hinaus führt E1 Kundenzufriedenheitsanalysen durch und überführt die Ergebnisse zusammen mit KPIs für das operative Geschäft in sogenannte Quartierssteckbriefe.<sup>517</sup>

Die Quartiere von E4 unterliegen einem regelmäßigen Monitoring, zu dem bestimmte Indikatoren herangezogen werden. Hierzu gehören bspw. der Anteil an Transfereinkommensbeziehern, der Anteil an Arbeitslosen, der Anteil der Jugendarbeitslosigkeit, die Summe „Quadratmeter Wohnfläche pro Einwohner“, der Leerstand, die Durchschnittsmiete im Gewerbe und der Anteil an Mietern mit Migrationshintergrund. Außerdem wird die Mieterzufriedenheit im eigenen Wohnobjekt und dem Wohnumfeld über Mieterumfragen erhoben. Ferner wurde ein Quartiershandlungsleitfaden entwickelt, der Aufschluss darüber gibt, wie ein Quartier nachhaltig entwickelt werden kann bzw. welche Ziele umgesetzt werden sollen. Darüber hinaus wird im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen das „Monitoring Soziale Stadtentwicklung“ als kontinuierliches Stadtbeobachtungssystem der sozialräumlichen Entwicklung auf Gebietsebene erstellt. Im „Monitoring Soziale Stadtentwicklung“ werden die aktuelle Lage der Bewohnerinnen und Bewohner in den Quartieren Berlins und die Veränderung der Quartiere insgesamt bspw. im Hinblick auf die soziale Stabilität im Laufe von zwei Jahren beschrieben. Die Senatsverwaltung hat des Weiteren eine eigene Quartiersbewertung verlangt, da eine Kooperationsvereinbarung mit den städtischen Wohnungsbaugesellschaften Berlins geschlossen wurde, die festhält, dass 60 % der Wohnungsbestände an Personen mit einem Wohnberechtigungsschein vermittelt werden müssen. Es ist wichtig, eine gute soziale Durchmischung im Quartier beizubehalten – auch dafür benötigt das Unternehmen entsprechende Mess- und Bewertungsverfahren.<sup>518</sup>

Auf Quartierebene existiert laut E3 bislang noch kein kontinuierliches ganzheitliches Monitoring. Allerdings führt das Unternehmen mit Beginn einer Quartiersentwicklung grundsätzlich eine umfangreiche Analyse durch und füllt eine Checkliste aus, um das Quartier auf Makro- und Mikroebene etc. zu bewerten. Im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts wesens werden jährlich rund 170 Indikatoren aus ca. 450 Einzeldaten erhoben. Im Unterschied zum Geschäftsbericht liegt hier der Fokus auf nicht finanziellen Kennzahlen. Teilbereiche unterliegen einem stetigen Monitoring, wie z. B. die energetische Bewertung des Gesamtbestands.<sup>519</sup>

### **Sicherstellung der Operationalisierung von Maßnahmen**

Die Operationalisierung muss nach E5 fest in der Aufbauorganisation verankert sein. Zuständigkeiten und Ziele müssen durchgängig nach dem Top-down-Ansatz geregelt, organisiert und überwacht werden. Dies gilt für interne Mitarbeiter des Unternehmens, für extern eingekaufte Spezialisten, aber auch für eingebundene Kooperationspartner. Der

---

<sup>517</sup> Vgl. E1, 2020, F12.

<sup>518</sup> Vgl. E4, 2020, F12.

<sup>519</sup> Vgl. E3, 2020, F12.

Mix aus Internen, Externen sowie Kooperationspartnern muss letztlich für die strategische Zielrealisierung Sorge tragen, der Realisierungsgrad muss zwingend mit einem Kennzahlensystem überwacht werden bzw. zur Steuerung einfließen.<sup>520</sup>

E6 stellt die Operationalisierung zunächst mit der Definition von Zuständigkeiten sowie der Qualifikation und Bildung der Mitarbeiter sicher. Wichtig ist auch der Informationsaustausch zwischen den Ebenen und Instanzen in einem Unternehmen – zur Überwachung und Steuerung der Operationalisierung ist ein gutes Kennzahlensystem obligat.<sup>521</sup>

Für die Operationalisierung existieren im Unternehmen von E2 interne Prozesse, Richtlinien, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in den unterschiedlichen Gesellschaften, Fachbereichen und Abteilungen. Zudem wurden entsprechende Schnittstellen, Vereinbarungen und Strukturen geschaffen, um die Vielzahl an Maßnahmen im Rahmen eines stetigen Monitorings zu steuern.<sup>522</sup>

Die Nachhaltigkeit kommt bei E1 systemimmanent von oben, d. h., die Maßnahmen und Nachhaltigkeitsaspekte der Quartiersentwicklung werden im Zuge der jährlichen Portfolioanalyse, die durch den Fachbereich „Portfoliostrategie“ mit den Kundencenterleitern und allen Bereichsleitern des Bestandsmanagements stattfindet, durchdekliniert und heruntergebrochen. Die einzelnen Entwicklungsmaßnahmen werden auf Quartiers- oder Objektebene fixiert und die notwendigen Ressourcen abgestimmt, um das Quartier nach vorne zu bringen. Der Erfolg der Maßnahmen wird wiederum an eine personelle Zuständigkeit geknüpft.<sup>523</sup>

Für E4 muss die Operationalisierung in der Aufbauorganisation verankert, Zuständigkeiten müssen geregelt werden. Dies gilt sowohl für interne Mitarbeiter als auch für externe Partner. Die Quartiere unterliegen einem stetigen Monitoring, und anhand der Indikatoren kann das Unternehmen feststellen, wie sich ein Quartier entwickelt. Das Monitoring verschafft Transparenz und zeigt, ob Maßnahmen ergriffen werden müssen.<sup>524</sup>

Die Quartierscheckliste und Erstanalyse dienen nach E3 der Grundlagenermittlung und dazu, ein Quartierskonzept zu entwickeln. Das mehrstufige Entwicklungsverfahren wird in großer Runde mit den unterschiedlichen Organisationseinheiten abgestimmt und mündet schlussendlich bei der Geschäftsführung zur Freigabe. So ist der Ablauf sehr stringent und sichert die Operationalisierung.<sup>525</sup>

### **Gründe für den Leistungsbericht**

E5 erstellt einen Leistungsbericht vorrangig zur Dokumentation, damit die Genossenschaft dem Primat der Mitgliederförderung gerecht wird, darüber hinaus zur Dokumentation und Reflexion der eigenen Leistung sowie des eingebrachten Engagements, ferner zur Lokalisierung möglicher Stärken und Schwächen in der Arbeit bzw. dem System und

---

<sup>520</sup> Vgl. E5, 2020, F13.

<sup>521</sup> Vgl. E6, 2020, F13.

<sup>522</sup> Vgl. E2, 2020, F14.

<sup>523</sup> Vgl. E1, 2020, F13.

<sup>524</sup> Vgl. E4, 2020, F13.

<sup>525</sup> Vgl. E3, 2020, F13.

letztlich auch zur Bündelung der Information für die Stakeholder und zur Schaffung von Verständnis.<sup>526</sup>

Mit dem Leistungsbericht sollen die Verbesserung der Wohnqualität sowie der Erhalt der Lebensqualität ermittelt, festgestellt, dokumentiert und für die Stakeholder transparent kommuniziert werden. Zudem möchte E6 Verbesserungspotenziale aufdecken.<sup>527</sup>

Für E2 ist der Leistungsbericht eine Möglichkeit, die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens transparent und vergleichbar aufzuzeigen und sichtbar zu machen. Die offene Kommunikation ist für das Image und die Reputation ebenso wichtig.<sup>528</sup>

Ein Leistungsbericht gehört für E1 zum guten Ton, ausschlaggebend ist jedoch die Überzeugung für das Thema. Wenn man Wohnungswirtschaft „richtig“ betreiben möchte, muss das Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Das Unternehmen wird von seinen Gesellschaftern als Vergleichsmaßstab immer mit größeren Unternehmen der Branche verglichen. Wenn E1 also schon die drei Dimensionen in der Unternehmensstrategie verankert hat, dann kann auch dazu berichtet werden.<sup>529</sup>

Zum einen wurde die degewo laut E4 von der Senatsverwaltung dazu angehalten, einen Bericht zu erstellen, zum anderen geschieht dies nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber!“ Mit dem Bericht will das Unternehmen Handlungen dokumentieren, der Mehrwert seiner Arbeit soll transparent dargelegt werden. Gleichzeitig lokalisiert das Unternehmen auf diese Weise, welche Stärken und Schwächen sein System aufweist, informiert die Stakeholder und ermöglicht, mit seinen Anspruchsgruppen in einen Dialog zu treten.<sup>530</sup>

Durch den vor sechs Jahren ins Unternehmen eingetretenen neuen Geschäftsführer erlangte das Thema „Nachhaltigkeit“ besondere Bedeutung, denn dieser sah Nachhaltigkeit und den langfristigen Fortbestand des Unternehmens eng miteinander verzahnt. Da das eingeführte Managementsystem auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, stellt der Leistungsbericht nach E3 eine Dokumentation sowie einen Erfolgsnachweis der Unternehmensaktivitäten für die Stakeholder dar.<sup>531</sup>

### **Schema/Standard Leistungsbericht**

E5 nutzt den DNK, den er auf Basis des Leitfadens des GdW entwickelt und implementiert hat.<sup>532</sup>

E6 nutzt den DNK ebenfalls als einziges Instrument.<sup>533</sup>

---

<sup>526</sup> Vgl. E5, 2020, F14.

<sup>527</sup> Vgl. E6, 2020, F14.

<sup>528</sup> Vgl. E2, 2020, F14.

<sup>529</sup> Vgl. E1, 2020, F14.

<sup>530</sup> Vgl. E4, 2020, F14.

<sup>531</sup> Vgl. E3, 2020, F14.

<sup>532</sup> Vgl. E5, 2020, F15.

<sup>533</sup> Vgl. E6, 2020, F15.

E2 nutzt die Standards „GRI“ und „DNK“. Den Standard „GRI“ veröffentlicht das Unternehmen jährlich, den DNK veröffentlicht es dagegen alle zwei Jahre.<sup>534</sup>

E1 erstellt den Bericht nach dem wohnungswirtschaftlich ergänzten DNK-Standard und erfüllt zudem freiwillig auch den Standard der CSR-RUG, was sich das Unternehmen auch jährlich bestätigen lässt.<sup>535</sup>

E4 berichtet derzeit nur nach dem DNK, und das Unternehmen hat seinerzeit auch an der Entwicklung des branchenspezifischen Leitfadens des GdW mitgewirkt.<sup>536</sup>

E3 erstellt den Leistungsbericht vorrangig nach der GRI und nachrangig nach dem DNK. Da der GRI-Bericht umfangreicher ist und sich die Instrumente von GRI und DNK stark ähneln, ist die Entsprechenserklärung nach dem DNK mehr ein Nebenprodukt der GRI-Berichterstattung.<sup>537</sup>

### **Optimaler Standard**

Der DNK ist aus Sicht von E5 der beste Standard, da er einen anwenderfreundlichen, sinnvollen und guten Ansatz verfolgt.<sup>538</sup>

Der Standard des DNK ist laut E6 besonders gut und einfach zu implementieren, erfüllt den Zweck der nicht finanziellen Berichterstattung am besten und ist ein anerkannter Standard.<sup>539</sup>

E2 betont, dass hier nicht pauschalisiert werden kann. Für die Berichterstattung nach der GRI hatte sich das Unternehmen entschieden, da dies ein global anerkannter Standard ist. Da die GRI umfassender als der sehr ähnlich aufgebaute DNK ist, ist die Berichterstattung nach dem DNK quasi ein Extrakt aus der GRI-Berichterstattung.<sup>540</sup>

E1 hält den DNK für ein zielführendes und pragmatisches Instrument, vor allem für nicht börsennotierte Unternehmen. Das Unternehmen hat sich sowohl den DNK als auch die GRI genauestens angeguckt und sich letztendlich für die „schlankere“ Variante der Berichterstattung entschieden. International ist sicherlich die GRI (Global Reporting Initiative) der verbreitetere Standard, aufgrund der nicht vorhandenen Kapitalmarktnotierung und der regionalen Fokussierung von Vivawest spielt dieses Kriterium jedoch für das Unternehmen keine Rolle.<sup>541</sup>

Für die degewo bzw. E4 ist der DNK aktuell der beste Standard, da er alle Anforderungen erfüllt, die sich das Unternehmen gesetzt hat.<sup>542</sup>

---

<sup>534</sup> Vgl. E2, 2020, F15.

<sup>535</sup> Vgl. E1, 2020, F15.

<sup>536</sup> Vgl. E4, 2020, F15.

<sup>537</sup> Vgl. E3, 2020, F15.

<sup>538</sup> Vgl. E5, 2020, F16.

<sup>539</sup> Vgl. E6, 2020, F16.

<sup>540</sup> Vgl. E2, 2020, F16.

<sup>541</sup> Vgl. E1, 2020, F16.

<sup>542</sup> Vgl. E4, 2020, F16.

Für E3 liegt die Auswahl darin begründet, wie groß das Unternehmen ist und welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Für kleine Unternehmen ist der DNK der leichtere Standard, da er die gleichen Leitprinzipien wie die GRI verfolgt, die Berichterstattung jedoch mit weniger Aufwand verbunden ist.<sup>543</sup>

### **Gründe für den DNK-Einsatz**

Der DNK bietet jedem Unternehmen eine Struktur, die individuell auf das Unternehmen abgestimmt und entwickelt werden kann. Bereiche oder Kriterien, die nicht erreicht bzw. erfüllt werden, stellen kein K.-o.- oder Ausschlusskriterium dar, sondern können durch Erläuterungen/Begründungen erfüllt werden. Trotz eines strukturierten Rahmens bietet der DNK hinreichend Flexibilität und Entfaltungsmöglichkeiten und ist, dank der Kombination aus qualitativen und quantitativen Kriterien, ein für jedes Unternehmen einfach anzuwendendes Instrument. Zudem ist der DNK ein anerkanntes Instrument, das auch der CSR-RUG entspricht. E5 setzt den DNK ein, weil er das passende Instrument ist, um Nachhaltigkeit im Unternehmen fassbar zu machen und Aktivitäten zu dokumentieren. E5 erhofft sich davon, dass sich das Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit weiterentwickelt und eine Innovationskultur forciert wird.<sup>544</sup>

E6 betont, dass die Nachhaltigkeitsziele abschließend in einer Datenbank publiziert und einsehbar gemacht werden, sodass die Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen verglichen werden können. Dank der einzelnen Kriterien kann eine transparente Struktur erreicht werden, was eine Vergleichbarkeit erlaubt.<sup>545</sup>

Für E2 ist der DNK gerade für Einsteiger in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein gutes und sinnvolles Instrument. Für diejenigen, die ohnehin nach der GRI berichten, ist die Berichterstattung nach dem DNK mehr ein Extrakt aus der umfassenden GRI-Berichterstattung.<sup>546</sup>

Für E1 ist der DNK ein zielführendes und pragmatisches Instrument, das dem Unternehmen beim Aufbau sowie der Operationalisierung des Nachhaltigkeitsanspruches hilft.<sup>547</sup>

Für E4 erfolgt die Berichterstattung zum einen aufgrund der Berichtsverpflichtung durch die Senatsverwaltung, zum anderen ist dieses Instrument eine gute Möglichkeit, um die CSR des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu publizieren. Aktuell veröffentlicht das Unternehmen den Nachhaltigkeitsbericht alle zwei Jahre. Der DNK bietet jedem Unternehmen eine gute und einheitliche Struktur, die individuell auf das Unternehmen abgestimmt und entwickelt werden kann. Bereiche oder Kriterien, die nicht erreicht bzw. erfüllt werden, können durch Erläuterungen/Begründungen erfüllt werden. Auf diese Weise entspricht ein Unternehmen den Vorgaben des DNK, auch wenn diese noch nicht zu 100 % erreicht sind. Trotz eines strukturierten Rahmens bietet der DNK Flexibilität

---

<sup>543</sup> Vgl. E3, 2020, F16.

<sup>544</sup> Vgl. E5, 2020, F17.

<sup>545</sup> Vgl. E6, 2020, F17.

<sup>546</sup> Vgl. E2, 2020, F17.

<sup>547</sup> Vgl. E1, 2020, F17.

und kann in jedem Unternehmen Anwendung finden. Zudem ist der DNK ein anerkanntes Instrument.<sup>548</sup>

Der DNK ist eine schmalere Variante des GRI – je nach Zielsetzung und Ressourceneinsatzbereitschaft des Unternehmens ist abzuwägen, ob die große oder die kleine Variante zum Einsatz kommen soll. E3 erhofft sich von dem Einsatz des DNK u. a. ein verstärktes Nachhaltigkeitsimage als Außenwirkung sowie die Verbreitung der Unternehmenspositionierung in der Branche und bei den Stakeholdern.<sup>549</sup>

### **Vergleichbarkeit von DNK-Nachhaltigkeitsberichten**

E5 hält die Berichte absolut nicht für vergleichbar. Die Nachhaltigkeitsberichte sind häufig sehr unterschiedlich aufgezogen und die Gestaltung und Darstellungsform liegen im Fokus der berichtenden Unternehmen. Es kann also kein Vergleich auf Basis einer Checkliste oder einheitlich definierter Kennzahlen vorgenommen werden.<sup>550</sup>

Für E6 sind die Berichte vom Grundprinzip her vergleichbar, denn auf den ersten Blick werden Transparenz und Vergleichbarkeit durch die Struktur des DNK vorgegeben. Allerdings lässt sich diese Vergleichbarkeit nicht auf alle Details beziehen oder auf jede Kennzahl herunterbrechen. Unternehmen haben ihre eigenen Definitionen, was beispielsweise unter barrierefrei zu verstehen ist oder wie der CO<sub>2</sub>-Ausstoß ermittelt und bewertet werden kann. Um die Vergleichbarkeit und Transparenz zu erhöhen, müsste die Kennzahlenermittlung offengelegt werden oder ein unternehmensübergreifender Kennzahlenvergleich stattfinden.<sup>551</sup>

Der DNK ist ein vergleichbarer Standard, der den Stakeholdern auch eine gewisse Transparenz bietet. Für die Vergleichbarkeit mit anderen börsennotierten Unternehmen greift E2 jedoch auf die GRI zurück.<sup>552</sup>

Insbesondere in Bezug auf die quantitativen Indikatoren fehlen E1 häufig die Berechnungsgrundlagen, um eine Vergleichbarkeit von Zahlen in der Berichterstattung sicherzustellen. Dies ist insbesondere in Bezug auf Kennzahlen zum Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Fall. Die Kriterien und Indikatoren bieten diverse Interpretationsspielräume, die eine Vergleichbarkeit erschweren.<sup>553</sup>

Für E4 ist die Vergleichbarkeit bedingt gegeben, jedoch sicherlich nicht bis ins kleinste Detail.<sup>554</sup>

Für E3 besteht eine bedingte Vergleichbarkeit. Wenn verglichen werden soll, welche Themenschwerpunkte in unterschiedlichen Unternehmen behandelt werden, dann ist dies vergleichbar. Mit zunehmender Detailtiefe sind die Berichte jedoch weniger vergleichbar,

---

<sup>548</sup> Vgl. E4, 2020, F17.

<sup>549</sup> Vgl. E3, 2020, F17.

<sup>550</sup> Vgl. E5, 2020, F18.

<sup>551</sup> Vgl. E6, 2020, F18.

<sup>552</sup> Vgl. E2, 2020, F18.

<sup>553</sup> Vgl. E1, 2020, F18.

<sup>554</sup> Vgl. E4, 2020, F18.



da bspw. Kennzahlen unterschiedlich ermittelt werden. Hier versucht E3 über das Netzwerk, die Verbände oder aber auch über die IW.2050 ein vergleichbares Benchmarking zu entwickeln. Für mehr Vergleichbarkeit müssten die Indikatoren der Unternehmen harmonisiert werden.<sup>555</sup>

## 7.4 Teilbereich IV: Nachhaltigkeitskonzept

### Kernziele der Nachhaltigkeitsstrategie

E5 würde nach Ökonomie, Ökologie und Sozialem gliedern und dies auf die einzelnen Geschäftsbereiche herunterbrechen. Jeder Handlungsansatz im Unternehmen wird hinsichtlich dieser drei Aspekte in Balance gebracht und gewichtet – die Balance der unterschiedlichen Bereiche ist das Kernziel.<sup>556</sup>

An erster Stelle stehen für E6 die Steigerung des Unternehmenswertes sowie die positive Ertrags- und Liquiditätslage zur Sicherung des Unternehmens und die Befriedigung des Member-Value-Anspruchs. An zweiter Stelle sieht E6 ganz klar die ökologische Komponente mit der Senkung bzw. Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, Ressourcenverbrauch, Abfallvolumen und Flächenversiegelung. Als dritter Bereich folgt die soziale Komponente, und damit die Förderung der Mitglieder und das gesellschaftliche Engagement. Zu guter Letzt folgen die Verantwortung und der Auftrag als guter Arbeitgeber, denn qualifiziertes und engagiertes Personal wird als Grundlage der Innovationskultur im Unternehmen benötigt.<sup>557</sup>

E2 betont, dass Ziele und Handlungsfelder definiert werden müssen. Für E2 zählen hierzu: die verantwortungsbewusste Unternehmensführung, die Verantwortung für Kunden und Immobilien, die Verantwortung für Mitarbeiter, die Verantwortung für Umwelt und Klimaschutz sowie die Verantwortung für die Gesellschaft. Für diese Handlungsfelder wurden strategische Ziele festgelegt, die fortlaufend im Rahmen der Operationalisierung verfolgt werden.<sup>558</sup> E1 führt ökologische, soziale und ökonomische Ziele an – die Zielsetzungen sind bewusst generisch formuliert, sodass sie über einen längeren Zeitraum angewendet werden können.<sup>559</sup>

Übergeordnet gilt für E4, dass die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – ausbalanciert und tragfähig sein müssen. Wichtiges Kernziel ist die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs des Unternehmens, was sowohl für den Bestand, den Neubau, aber auch für die Verwaltungsstätte gilt. Zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs zählen auch die Dekarbonisierung des Unternehmens und die Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Ebenso ist die Verwendung von ökologischen Baustoffen wichtig und der Erhalt und die Förderung der biologischen Vielfalt im Quartier. Auch Mobilitätskonzepte für die innerstädtische Mobilität analysiert das Unternehmen, um zu prüfen, ob es hier

---

<sup>555</sup> Vgl. E3, 2020, F18.

<sup>556</sup> Vgl. E5, 2020, F19.

<sup>557</sup> Vgl. E6, 2020, F19.

<sup>558</sup> Vgl. E2, 2020, F19.

<sup>559</sup> Vgl. E1, 2020, F19.

tätig werden muss. Für die soziale Tragfähigkeit achtet das Unternehmen auf die Wohlfühlqualität, Bezahlbarkeit, Chancengleichheit, kulturelle Vielfalt und Partizipation der Mieter.<sup>560</sup>

E3 findet das Instrument der Wesentlichkeitsanalyse sehr wichtig, um die individuellen Schwerpunkte einer jeden Unternehmung herauszustellen. Wichtig ist, dass das Unternehmen seine Zielsetzungen ernst nimmt und Nachhaltigkeit nicht nur als Imageinstrument nutzt. Ferner sollte das Kerngeschäft adressiert werden und besonders wichtig ist, dass möglichst die drei Säulen der Nachhaltigkeit ausbalanciert sein müssen. Denn Nachhaltigkeit besteht eben nicht nur aus Umweltschutz und Ökologie – wichtig ist die Balance.<sup>561</sup>

### **Aspekte zur Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie**

E5 betont, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen im Sinne einer Unternehmenskultur durchgängig gelebt werden muss. Dies betrifft die Gremien zur Beschlussfassung, die Geschäftsführung und den Transport durch die unterschiedlichen Ebenen und Instanzen. Äußere Rahmenbedingungen wie bspw. gesetzliche Auflagen können ebenfalls eine Rolle spielen, denn sie können die Nachhaltigkeitsstrategie in der Umsetzung beeinflussen.<sup>562</sup>

Besonders entscheidend ist für E6 die Ausgewogenheit der Ebenen „Ökologie“, „Ökonomie“ und „Soziales“, die drei Dimensionen müssen möglichst ausbalanciert sein. Damit dies gelingt, sieht E6 ein funktionierendes Controlling, die Verfügbarkeit von Daten und ein kennzahlengesteuertes Managementsystem als wichtigste Aspekte. Aber auch das Kennen des Images des Unternehmens bei den Stakeholdern und die Art und Weise der Wahrnehmung des Unternehmens durch die Gesellschaft ist wichtig. Eventuell müssen dann Ziele nachjustiert oder sogar verändert werden. Nur so können die an das Unternehmen gestellten Herausforderungen gemeistert werden.<sup>563</sup>

Wichtig ist für E2, dass die Ziele des Unternehmens richtig fixiert werden. Zudem müssen sie spezifisch, messbar, realistisch und terminiert sein, damit die Realisierung gelingt.<sup>564</sup>

E1 versucht, das Gedankengut der Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell zu verankern, und führt dies konzeptionell und in der Umsetzung über die einzelnen Geschäftsfelder und Funktionsbereichsstrategien aus.<sup>565</sup>

Wie intensiv das Thema Nachhaltigkeit in einem Unternehmen gelebt wird, hängt für E4 vom Vorstand oder der Geschäftsführung ab, denn von dort kommen die entsprechenden Impulse. Nachhaltigkeit sollte ein Teil bzw. Aspekt in der Unternehmensstrategie sein, damit der Transfer bis ins Quartier gelingt. Natürlich müssen auch die Gremien oder Anteilseigner mitspielen, damit die Ressourcen überhaupt freigegeben werden. Wichtig sind die Festlegung von Zielen und thematischen Schwerpunkten sowie die Vorgabe der

---

<sup>560</sup> Vgl. E4, 2020, F19.

<sup>561</sup> Vgl. E3, 2020, F19.

<sup>562</sup> Vgl. E5, 2020, F20.

<sup>563</sup> Vgl. E6, 2020, F20.

<sup>564</sup> Vgl. E2, 2020, F20.

<sup>565</sup> Vgl. E1, 2020, F20.

zeitlichen Umsetzung. So kann ein Arbeitsprogramm mit Budgetierung geschrieben werden, um die Strategierealisierung zu forcieren. Und natürlich müssen Mitarbeiterressourcen freigestellt werden, damit diese sich mit dem Thema beschäftigen und es entwickeln können.<sup>566</sup>

Das Mitnehmen der gesamten Belegschaft bzw. der beteiligten Bereiche ist für E3 von besonderer Bedeutung. Durch Aufklärung lassen sich Widerstände am besten vermeiden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, wenn die Geschäftsführung ebenfalls hinter den Zielsetzungen steht.<sup>567</sup>

### **Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie**

Eine Nachhaltigkeitsstrategie kann nach E5 und E6 nur mithilfe eines Managementsystems operationalisiert werden.<sup>568</sup> In diesem Zusammenhang sind regelmäßige Berichte zur Schaffung von Transparenz und zur Festlegung von Zielen wichtig und abschließend auch die Definition von Kennzahlen und Indikatoren zur Überwachung der Ziele.<sup>569</sup>

Auch E2 betont, dass die Nachhaltigkeitsstrategie mit einem konkreten Managementsystem operationalisiert werden kann. Besonders zu würdigen ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von entsprechenden Strukturen, Prozessen und Verantwortlichkeiten, die bis in die operativen Bereiche, zu Dienstleistern und Partnern reichen. Ferner ist das Monitoring von festgelegten Kennzahlen wichtig, um den Realisierungsgrad messen zu können.<sup>570</sup>

E1 implementiert die Strategie mit einem an die Balanced Scorecard angelehnten Konzept – es existieren ein sogenanntes Strategisches Maßnahmenmanagement sowie ein Nachhaltigkeitsprogramm. Beide werden gemeinsam eingesetzt, um die Strategie zu realisieren. Die Umsetzung wird einem vierteljährlichen Monitoring unterzogen. Die Steuerung der Nachhaltigkeitsthemen erfolgt über eine Nachhaltigkeitsbeauftragte und den Konzernlenkungsreis Nachhaltigkeit. Die unternehmerische Verantwortung für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms liegt bei den operativen Geschäftseinheiten und Funktionsbereichen, die auf unterschiedliche Managementsysteme und -ansätze zurückgreifen. Das Nachhaltigkeitsmanagement von Vivawest ist integraler Bestandteil des Strategie- und Planungsprozesses. Zur Schließung der Lücke zwischen Strategie und operativem Geschäft erfolgt die Festlegung von strategischen Maßnahmen, die in einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsprogramm zusammengeführt werden.<sup>571</sup>

Für E4 ist ein Managementsystem an dieser Stelle Pflicht, um die Operationalisierung zu flankieren. Denn um die Strategierealisierung überwachen zu können und den Entwicklungsstand zu bewerten, müssen Möglichkeiten des Monitorings existieren. Nur so kann

---

<sup>566</sup> Vgl. E4, 2020, F20.

<sup>567</sup> Vgl. E3, 2020, F20.

<sup>568</sup> Vgl. E5/E6, 2020, F21.

<sup>569</sup> Vgl. E6, 2020, F21.

<sup>570</sup> Vgl. E2, 2020, F21.

<sup>571</sup> Vgl. E1, 2020, F21.

bewertet werden, welche Maßnahmen funktionieren und welche Maßnahmen angepasst werden müssen, um die definierten Ziele zu realisieren.<sup>572</sup>

Ohne Managementsystem kann ein Unternehmen kaum erfolgreich sein – ein Managementsystem ist Pflicht, so E3. Zu einem Managementsystem zählen auch die Organisation und die Zuständigkeiten. Die Zuständigkeiten müssen klar geregelt werden, und für jedes Themenfeld sollte ein Betreuer zuständig sein, der die Verantwortung trägt. Aber auch die Einbindung der Führungsebene und des Managements ist wichtig. Hierfür eignet sich bspw. eine Lenkungsgruppe, um Schnittstellen und Themen zu klären und sich den aktuellen Stand zu vergegenwärtigen.<sup>573</sup>

### **Strategietransfer**

E5 betont, dass der Strategietransfer von der Unternehmensstrategie auf Quartiersebene mit den Verantwortlichkeiten zusammenhängt, denn auf Quartiersebene existieren andere Ansprechpartner als auf der Strategieebene. Es muss also einen Transfer zwischen den Ebenen geben, der aus Informationen und dem Berichtswesen, also dem Reporting, besteht. Alle Verantwortlichkeiten wie bspw. Techniker, Bewohner, Nachbarn oder das Unternehmen etc. sollten mit eingebunden werden. Ebenso sind ein Managementsystem und ein darauf ausgerichtetes Kennzahlenmonitoring erforderlich, um die Strategierealisierung sicherzustellen.<sup>574</sup>

Für E6 sind die Mitarbeiter ganz entscheidend, denn diese müssen in den Prozess eingebunden werden. Zudem sieht E6 die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements und ein systematisches Monitoring als notwendig an, denn ohne Monitoring verliert das Unternehmen den Gesamtüberblick.<sup>575</sup>

Durch die Schaffung von Strukturen, Prozessen und Zuständigkeiten ist laut E2 ein Strategietransfer möglich. Zudem muss ein Unternehmen auch definieren, was ein Quartier ist bzw. welche Quartiere das Portfolio umfasst.<sup>576</sup>

E1 versteht den Bereich „Strategie“ in der Organisation als eine Art interne Beratungs- und Moderationseinheit. So werden vor allem die Bereichsleiter, die an der Portfoliostrategie arbeiten, an der Strategieentwicklung und dem Implementierungsprozess beteiligt. D. h., sie kennen die Vorstellungen, die Ausrichtung, Zielsetzungen etc., um dies wiederum sauber in die Quartiere zu transportieren. Es ist ein in sich konsistentes Verfahren, das nach unten – top down – funktioniert.<sup>577</sup>

Für E4 müssen die Unternehmensziele und das Leitbild des Unternehmens stringent von der Geschäftsführung „top down“ dekliniert und organisiert werden. Beachtet werden muss, dass auf Quartiersebene andere Ansprechpartner vorhanden sind als auf der Strategieebene. Kurzum müssen eine Organisation und ein Kennzahlensystem implementiert

---

<sup>572</sup> Vgl. E4, 2020, F21.

<sup>573</sup> Vgl. E3, 2020, F21.

<sup>574</sup> Vgl. E5, 2020, F22.

<sup>575</sup> Vgl. E6, 2020, F22.

<sup>576</sup> Vgl. E2, 2020, F22.

<sup>577</sup> Vgl. E1, 2020, F22.

werden, die den Prozess der Strategierealisierung begleiten und ein Monitoring von Soll- und Istwerten ermöglichen. Zudem benötigt das Unternehmen entsprechende Mittel und Mittelfreigaben der Gremien, Organe und Anteilseigner.<sup>578</sup>

Die Initialisierung von Maßnahmen auf Unternehmensebene ist nach E3 häufig ein Top-down-Prozess durch die Geschäftsführung. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die Mitnahme und der Einbezug der jeweiligen Fachabteilung. Darüber hinaus sind Strategie- und Konzeptpapiere, Richtlinien oder Leitfäden sinnvoll, um den Strategietransfer auf Quartiersebene sicherzustellen. In den Leitfäden zur Quartiersentwicklung fließen alle wesentlichen Aspekte aus der Unternehmensstrategie, der Praxiserfahrung in der Anwendung des Leitfadens sowie aus den Entwicklungen der Nachhaltigkeit mit ein. Der Leitfaden wird entsprechend regelmäßig aktualisiert und dient als Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Quartiersebene.<sup>579</sup>

### **Kennzahlenreporting**

Nach E5 müssen sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten ganzheitlich und vergleichbar abgebildet werden, um Meilensteine setzen oder ein Zwischenfazit ziehen zu können. Ohne Kennzahlenreporting und strategische Zieldefinition läuft das Unternehmen Gefahr, ohne Sinn und Verstand zu handeln. Das Kennzahlenreporting zeigt den Zielerreichungsgrad, sodass aus einer unsortierten Masse ein System und eine Struktur werden.<sup>580</sup>

Auf die Frage, ob sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens mittels Kennzahlenreporting ganzheitlich und vergleichbar abbilden lassen, antwortet E6 mit einem klaren „Ja“.<sup>581</sup>

E2 betont die Schwierigkeit, dass dies sehr stark von den Bedürfnissen der unterschiedlichen Stakeholdergruppen, von der Rechtsform sowie weiteren Faktoren abhängig ist. Die Vergleichbarkeit lässt sich zwar grundsätzlich über Kennzahlen herstellen, dies jedoch nur dann, wenn die Kennzahlen einheitlich definiert bzw. einheitlich erhoben worden sind.<sup>582</sup>

Alles, was E1 zur Steuerung heranzieht, macht das Unternehmen im Nachhaltigkeitsbericht vollkommen transparent. Nachhaltigkeitskennzahlen sind in der Branche aktuell schwer vergleichbar – im eigenen Unternehmen können die Kennzahlen aber sehr hilfreich und aufschlussreich sein, um Entwicklungen aufzuzeigen. Letztlich muss es einen Branchenstandard geben, um die volle Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Unternehmen zu schaffen.<sup>583</sup>

Sofern die Kennzahlen unternehmensübergreifend gleich ermittelt und zusammengefasst werden, besteht für E4 sehr wohl die Möglichkeit der Vergleichbarkeit. Wichtig ist hierfür jedoch, dass die Maßnahmen, Kennzahlen etc. auf einer einheitlichen Grundlage erhoben

---

<sup>578</sup> Vgl. E4, 2020, F22.

<sup>579</sup> Vgl. E3, 2020, F22.

<sup>580</sup> Vgl. E5, 2020, F23.

<sup>581</sup> Vgl. E6, 2020, F23.

<sup>582</sup> Vgl. E2, 2020, F23.

<sup>583</sup> Vgl. E1, 2020, F23.

bzw. bewertet werden. Die Antwort ist also: ja, jedoch nur mit einem einheitlichen Kennzahlenreporting sowie der Definition von vergleichbaren Kennzahlen.<sup>584</sup>

Ganzheitlich besteht eine Vergleichbarkeit, deswegen ist das Nachhaltigkeitsberichtsweisen auch für die Zielstrategieumsetzung so wichtig. Die Vergleichbarkeit kann nur sichergestellt werden, wenn die Indikatoren der unterschiedlichen Unternehmen harmonisiert werden.<sup>585</sup>

### **Maßnahmenportfolio**

Das Maßnahmenportfolio muss nach E5 eine gewisse Unabhängigkeit von der individuellen und situativen Komponente haben. Es muss vergleichbare Kriterien geben, damit das Maßnahmenportfolio in unterschiedlichen Systemen und Unternehmen angewendet werden kann. Quartiere sind zwar grundsätzlich individuell und situativ zu betrachten, jedoch bestehen gewisse Wiedererkennungswerte und Kriterien, die wiederum Vergleichbarkeit schaffen. Die Kriterien sind bspw. durch Baujahr, Architektur, Städtebau oder Stilrichtung geprägt. So lassen sich Quartierstypen definieren, die sich anhand eines Clusters übertragen lassen. Man könnte also sagen, dass ein Quartier ein Individuum darstellt, hingegen aber das Quartierscluster ein Kollektiv ist. Ein Maßnahmenportfolio, das dem kollektiven Quartierscluster entspricht, lässt sich damit auch auf andere Quartiere übertragen. So kann ein gewisses Maßnahmenspektrum auch in anderen Wohnungsunternehmen und Quartieren zur Anwendung kommen und dort gleichermaßen nachhaltig agiert werden. Entscheidend ist, dass die Kriterien vergleichbar sind.<sup>586</sup>

In jedem Fall muss eine Verzahnung zwischen der Wohnungs-, Sozial- und Kulturpolitik im Quartier und mit den Bewohnern hergestellt werden. Hierfür sind Kooperationen und Kooperationspartner besonders wichtig sowie die Beteiligung und Mitgliederpartizipation. Abschließend sieht E6 hier individuelle und auf den Bedarf des Quartiers abgestimmte ökologische und soziale Maßnahmen, die schlussendlich ökonomisch darstellbar sein müssen. Als Antwort auf die Frage „Wie lässt sich ein Maßnahmenportfolio auf andere Unternehmen übertragen?“ sieht E6 vordergründig die Nachahmung. Damit dies funktioniert, müssen Maßnahmen und Quartiere geclustert und solche Indikatoren ermittelt werden, die auch für andere Unternehmen anwendbar sind und diese ebenfalls zum eigens definierten Ziel führen.<sup>587</sup>

Das Maßnahmenportfolio muss für E2 ausbalanciert sein. Es müssen alle Dimensionen der Nachhaltigkeit ausgewogen berücksichtigt und bedient werden. Da es verschiedene Rechtsformen gibt, ist zudem wichtig, dass das Maßnahmenportfolio auch rechtsformunabhängig anwendbar ist. Ferner müssen die Maßnahmen von allen Stakeholdergruppen mitgetragen werden, weshalb die Akzeptanz des Maßnahmenportfolios wichtig ist. Es

---

<sup>584</sup> Vgl. E4, 2020, F23.

<sup>585</sup> Vgl. E3, 2020, F23.

<sup>586</sup> Vgl. E5, 2020, F24.

<sup>587</sup> Vgl. E6, 2020, F24.

muss also sichergestellt werden, dass das Maßnahmenportfolio allen Stakeholdern gerecht wird und letztlich auch finanzierbar für das Unternehmen ist.<sup>588</sup>

Für E1 ist das Maßnahmenportfolio nicht wirklich im Interesse des Unternehmens, denn es existiert eine strategische Ausrichtung im Unternehmen, um es klar im Wettbewerb zu differenzieren.<sup>589</sup>

Ein unternehmensübergreifendes Maßnahmenportfolio muss für E4 eine gewisse Unabhängigkeit von der individuellen Situation vor Ort beinhalten sowie vergleichbare Kriterien berücksichtigen, damit das Maßnahmenportfolio in unterschiedlichen Unternehmen angewendet werden kann.<sup>590</sup>

Für E3 sollte mit einem unternehmensstrategischen Ansatz begonnen werden. Hierzu gehören Fragestellungen wie: Was sind unsere Ziele, was sind unsere Handlungsfelder, welche Maßnahmen werden ihnen zugeordnet und was sind unsere Organisationseinheiten zur Realisierung? Wenn die Strategie und der Gesamtrahmen stehen, sollte Schritt für Schritt in Projektteams interdisziplinär die Strategierealisierung forciert werden. Die Maßnahmen sollten quartiersabhängig individuell ausgewählt werden.<sup>591</sup>

### **Erfolgskriterien**

E5 ist überzeugt: Die Datenbestände müssen auf einem einheitlichen Stand sein, das Nachhaltigkeitsverständnis und das Know-how müssen harmonisiert werden. Ein unternehmensübergreifendes Verfahren aus Maßnahmen und Kennzahlen sowie das gleiche Verständnis für Nachhaltigkeit und für die Definition eines Quartiers könnten Erfolgskriterien sein, um einen allgemeingültigen Baukasten oder Handlungsempfehlungen zu definieren.<sup>592</sup>

Für E6 müssen u. a. eine hohe Wohnqualität, ein gutes Zusammengehörigkeitsgefühl, ein geordneter Verkehr mit ausreichend Parkraum, bürgerschaftliches Engagement, die Erfüllung des Umweltbewusstseins und soziale Integration im Quartier geschaffen werden.<sup>593</sup>

Als Erfolgskriterien sieht E2 die Balance des Maßnahmenportfolios sowie die Akzeptanz der Stakeholder.<sup>594</sup>

Was den Erfolg für E1 erschwert, sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf Mieterstrom, EEG-Umlage, Landesbauordnung, Mietrecht, Heizkostenverordnungen und Genehmigungsverfahren.<sup>595</sup>

---

<sup>588</sup> Vgl. E2, 2020, F24.

<sup>589</sup> Vgl. E1, 2020, F24.

<sup>590</sup> Vgl. E4, 2020, F24.

<sup>591</sup> Vgl. E3, 2020, F24.

<sup>592</sup> Vgl. E5, 2020, F25.

<sup>593</sup> Vgl. E6, 2020, F25.

<sup>594</sup> Vgl. E2, 2020, F25.

<sup>595</sup> Vgl. E1, 2020, F25.

Für E4 müssen die Konzepte und Maßnahmen in sich schlüssig, durchdacht und fundiert sein. Ferner ist auf die Beteiligung der Kooperationspartner zu achten, die ein wichtiger Bestandteil nachhaltiger Quartiersentwicklungen sind.<sup>596</sup>

Führungskräfte müssen laut E3 mitgenommen werden und auch die Mitarbeiter müssen die Gründe der neuen Handlungen verstehen bzw. wissen, welche Vorteile die Entwicklungen haben. Hinzu kommt, dass Ziele nach dem „SMART“-Prinzip definiert sein müssen.<sup>597</sup>

### **Vorteile eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK**

Der DNK gibt eine Struktur und Methode vor, durch die ein Gesamtunternehmen sachorientiert transparent und vergleichbar gemacht werden kann, so E5. Die Gliederung des DNK schafft Transparenz und zeigt auf, an welchen Stellen in puncto Nachhaltigkeit noch gearbeitet werden muss. Das Nachhaltigkeitskonzept wirkt sich positiv auf die Corporate Social Responsibility eines Unternehmens und für die Stakeholder aus. Vorteilhaft sind zudem die gebotenen Spielräume zur individuellen Entfaltung. Was jedoch derzeit noch fehlt, ist ein Branchenstandard, der mehr Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen schafft.<sup>598</sup>

Die Vorteile für E6 sind, dass durch den DNK auch speziell für die Wohnungswirtschaft Kriterien für eine nachhaltige Unternehmensführung eingeführt wurden und so eine Implementierungsstruktur vorgegeben wird und ein Benchmarking möglich ist. Insofern wird das Unternehmen durch den DNK an Nachhaltigkeit und an die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements herangeführt, womit die nachhaltige Entwicklung im Unternehmen forciert wird. Denn klar ist, dass das Thema Nachhaltigkeit für uns alle ein bedeutendes Thema ist, das uns auch weiterhin beschäftigen wird – Tendenz mit Sicherheit steigend.<sup>599</sup>

Die wesentlichen Vorteile sieht E2 darin, dass der DNK leichter in kleineren Unternehmen zu implementieren ist, dass das DNK-Signet ein positives Image in der Außendarstellung bietet, der DNK in Deutschland und der Branche als Nachhaltigkeitsstandard anerkannt ist, er das CSR-RUG erfüllt und der DNK eine gute Struktur und ein gutes Raster zur Implementierung bietet. Besonders zu würdigen ist, dass er trotz Standardisierung und Raster gewisse Möglichkeiten und Spielräume zur Entfaltung des Unternehmens bietet. Zusammenfassend kann man sagen: Der DNK ist für Unternehmen, die nicht international agieren, ein guter Standard, um eine Nachhaltigkeitsberichterstattung mit geringerem Aufwand aufzustellen. Agiert man jedoch wie die Deutsche Wohnen international und hat Anteilseigner bzw. Aktionäre aus anderen Ländern, bietet die Anwendung eines globalen Standards wie dem der GRI mehr Vorteile.<sup>600</sup>

---

<sup>596</sup> Vgl. E4, 2020, F25.

<sup>597</sup> Vgl. E3, 2020, F25.

<sup>598</sup> Vgl. E5, 2020, F26.

<sup>599</sup> Vgl. E6, 2020, F26.

<sup>600</sup> Vgl. E2, 2020, F26.



E1 beantwortet die Frage mit dem Pragmatismus und dem relativ geringen Aufwand, der mit der Berichterstattung über nicht finanzielle Größen einhergeht. Für das Unternehmen ist es „der wirtschaftlich sinnvollste Weg“, diesem Anspruch gerecht zu werden, indem es eine Berichterstattung über die nicht finanziellen Größen nach außen gibt.<sup>601</sup>

E4 ist der Auffassung, dass der DNK eine gute Orientierung gibt, um die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu verwirklichen. Ferner gibt die Struktur des DNK einen ganzheitlichen Blickwinkel auf das Thema vor, der für eine gewisse Breite sorgt, damit das Thema nicht zu einseitig behandelt wird. Auch ermöglicht die Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK einen Dialog mit anderen Unternehmen, um sich im Netzwerk über entsprechende Maßnahmen auszutauschen.<sup>602</sup>

Der DNK ist nach E3 eine sehr gute Leitschnur für kleinere Unternehmen und Neueinsteigerunternehmen, die noch keine Nachhaltigkeitsstrategie haben. Er zeigt sowohl mögliche Quellen und Kennzahlen wie auch Managementansätze, um die Nachhaltigkeitsstrategie strukturiert zu implementieren.<sup>603</sup>

Im Anschluss an die Präsentation der generierten Erkenntnisse werden diese im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes im Hinblick auf Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen mit der in den Kapiteln 2 bis 4 vorgestellten Theorie diskutiert.

## 7.5 Diskussion der Ergebnisse

### Grundlagenbefragung

Die Auswertung der Interviews zeigte im Teilbereich II „Grundlagen“ ein hohes Maß an Übereinstimmung – einerseits vertraten die interviewten Experten nahezu identische Auffassungen von bspw. der Definition des Begriffes „Nachhaltigkeit“ oder auch der Definition eines nachhaltigen Wohnquartiers. Andererseits stimmten die Aussagen der Experten aber auch in hohem Maße mit der Theorie überein. So nannten die Experten bspw. zusammenfassend die folgenden Stichwörter im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit:

- Generationsübergreifender Ansatz
- Zusammenspiel zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem
- Fairer Ausgleich bzw. Balance zwischen den klassischen Säulen der Nachhaltigkeit „Soziales“, „Ökologie“ und „Ökonomie“
- Ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit

Ähnlich hohe Übereinstimmungen sowohl untereinander als auch mit der Theorie ergaben sich im Bereich der Quartiersdefinition. Die Experten betonten, dass eine Definition stets vom jeweiligen spezifischen Untersuchungsgegenstand und den Zielsetzungen abhängt. Abgrenzungsmöglichkeiten gibt es viele, so bspw. durch die Architektur, eine Bahnlinie, einen Häuserblock oder die Lage. Auch immaterielle Kriterien wie bspw. die Einkommensklassen oder soziale Schichten können bei der Definition von Quartieren

---

<sup>601</sup> Vgl. E1, 2020, F26.

<sup>602</sup> Vgl. E4, 2020, F26.

<sup>603</sup> Vgl. E3, 2020, F26.

eine Rolle spielen. Auffällig ist in diesem Kontext, dass die Unternehmen über eigene Abgrenzungskriterien wie insbesondere die Anzahl der Wohneinheiten verfügen. Einig sind sich die befragten Experten darin, dass Pauschalisierungen bei der Definition nicht möglich sind.

### **Erhebung des Istzustandes**

Alle Unternehmen verfügen über ein breites Repertoire an Maßnahmen zur nachhaltigen Ausgestaltung ihrer Quartiere. Übereinstimmungen fanden sich in diesem Zusammenhang im Wesentlichen dahingehend, dass Maßnahmen nicht punktuell sein dürften, sondern stets im Gesamtzusammenhang gesehen werden müssten. Über das kontinuierliche Monitoring von ökonomischen, ökologischen und sozialen Kennzahlen leiten die Experten ab, wo das Unternehmen steht und welche Maßnahmen noch ergriffen werden müssen. Das Nachhaltigkeitsmanagement liegt daher in der Regel im Bereich „Strategie“, weswegen die Experten auf klare Zielsetzungen setzen. Was die konkrete Auswahl von Maßnahmen zur nachhaltigen Ausgestaltung von Wohnquartieren betrifft, so unterscheiden sich die Aussagen der befragten Experten durchaus voneinander – die Unternehmen haben zwar stets die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Blick, haben allerdings unterschiedliche Zielsetzungen, Konzepte und Alleinstellungsmerkmale. So führt E2 bspw. das sogenannte Mieterversprechen und den Corona-Hilfsfonds an, E1 dagegen die langfristige Vermietung, E4 die Mietpreisdämpfung sowie Investitionen in Kultur und Bildung und E3 einen möglichst hohen Vollmodernisierungsgrad. Die hierzu erforderlichen Maßnahmen sind daher nicht miteinander vergleichbar.

Was das Messen und die Bewertung von Maßnahmen auf Quartiersebene betrifft, so zeigen sich Unterschiede im Hinblick auf das Monitoring: Während E5, E6 und E3 aktuell noch kein stetiges Monitoring ihrer Quartiere durchführen, führen die anderen Experten bspw. Mieterbefragungen (E2 und E4), eine IAS-40-Bewertung des Portfolios (E1) und die Messung mithilfe bestimmter Indikatoren (E4) an.

Besonders viele Übereinstimmungen konnten bei den aufgelisteten Gründen für das Erstellen eines Leistungsberichts identifiziert werden. Im Vordergrund stehen für die befragten Experten die folgenden Aspekte:

- Dokumentation
- Reflexion der eigenen Leistung
- Identifizierung von Stärken und Schwächen
- Schaffung von Transparenz
- Information der Stakeholder
- Aufdecken von Verbesserungspotenzialen
- Image und Reputation
- Vergleich mit anderen Unternehmen

Die Experten greifen im Rahmen ihrer Berichterstattung auf unterschiedliche Standards zurück: Während E5, E6, E1 und E4 den DNK nutzen, greifen E2 und E3 auf beide Standards, den DNK und die GRI zurück. Alle Experten halten den DNK für einen sehr

guten Standard, denn er ist besonders einfach zu implementieren und eignet sich daher besonders für Einsteiger – die GRI ist dagegen umfassender und international verbreiteter. Auch hier weisen einige Experten aber darauf hin, dass nicht pauschalisiert werden kann: Es kommt auf die Größe des Unternehmens und seine Ziele an.

### **Vergleichbarkeit**

Im Hinblick auf die Frage nach der Vergleichbarkeit sind sich die Experten einig: Die Nachhaltigkeitsberichte sind absolut nicht vergleichbar, da sie keine einheitlichen Kennzahlen enthalten, einheitliche Berechnungsgrundlagen fehlen und deren Ausgestaltung vom jeweiligen Unternehmen abhängt. Transparenz und Vergleichbarkeit werden im Grundsatz zwar durch die Struktur des DNK vorgegeben, jedoch können die Berichte nicht im Detail miteinander verglichen werden.

Der Wunsch nach einer ganzheitlichen und vergleichbaren Abbildung aller Nachhaltigkeitsaktivitäten besteht jedoch – ein Kennzahlenreporting würde die Vergleichbarkeit ermöglichen, setzt allerdings eine einheitliche Definition sowie ein einheitliches Erheben dieser Kennzahlen voraus. Um die volle Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Unternehmen zu schaffen, muss es einen Branchenstandard geben, darin sind sich die Experten einig. Ein unternehmensübergreifendes Verfahren aus Maßnahmen und Kennzahlen sowie das gleiche Verständnis für Nachhaltigkeit und für die Definition eines Quartiers könnten ein Erfolgskriterium sein.

Bei der bereits vorgestellten BSC handelt es sich um ein strategisches Managementinstrument – eine Nachhaltigkeitsstrategie kann nach Aussage aller Experten nur mithilfe eines Managementsystems operationalisiert werden. Die BSC könnte daher im Hinblick auf die Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes von großer Bedeutung sein, schließlich kann sie entscheidend dazu beitragen, den strategischen Nachhaltigkeitsansatz ins Operative zu wandeln, damit Nachhaltigkeit „von der Strategie bis ins Quartier“ transferiert werden kann.

Es wird deutlich, dass die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte aktuell am Mangel an einheitlichen Definitionen scheitert. Im Rahmen des nachfolgenden Kapitels wird daher auf Basis der aus den Experteninterviews generierten Erkenntnisse auf die Entwicklung sowie die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des in Kapitel 4 erläuterten DNK sowie der in Kapitel 5 vorgestellten BSC eingegangen.

## **8. Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft**

Das nachfolgende Kapitel nimmt Bezug auf die vorherige theoretische sowie empirische Abhandlung. Am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund (SparBau) wird ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept entwickelt, das unter Anwendung des DNK implementiert und mittels einer BSC operationalisiert werden kann. Zielsetzung ist in diesem

Zusammenhang, dass die Operationalisierung des Nachhaltigkeitskonzeptes von der Unternehmensstrategie eines Wohnungsunternehmens bis hin zur Quartiersebene gelingt. Ferner werden Handlungsansätze definiert, die auf andere Unternehmens- bzw. Rechtsformen der Wohnungswirtschaft übertragbar sind.

Im ersten Schritt wird eine Definition für nachhaltige Quartiere in der Wohnungswirtschaft vorgenommen. Danach wird unter Anwendung des DNK die Berichterstattung nebst konzeptionellen Ansätzen eines Nachhaltigkeitskonzeptes erläutert und anschließend die Operationalisierung anhand der BSC als Transfermedium zwischen Strategie und Quartier beschrieben. Abschließend soll am Beispiel der SparBau ein möglicher Handlungsansatz aufgezeigt werden, wie die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes für die Wohnungswirtschaft möglich ist.

## **8.1 Nachhaltige Quartiere in der Wohnungswirtschaft**

In Kapitel 2 wurde Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung behandelt, aus der sich fünf wesentliche Handlungs- und Tätigkeitsfelder der nachhaltigen Quartiersentwicklung ableiten lassen. Das Kapitel 3 befasste sich mit Quartieren in der Wohnungswirtschaft und zeigte Ansätze auf, wie ein Quartier in der Wohnungswirtschaft bemessen werden kann. Im Folgenden werden die Herausforderungen und Tätigkeitsfelder nur noch als Tätigkeitsfelder benannt, da es sich bei den Tätigkeitsfeldern um Maßnahmen und Aktionen handelt, die eine Entwicklung nachhaltiger Quartiere forcieren sollen. Zu diesen gehören:

1. Regional-, Stadt- und Quartiersentwicklung
2. Prozesse und Beteiligung
3. Mensch und Soziokultur
4. Ökologie
5. Ökonomie

Im ersten Schritt wird der Teil „Nachhaltigkeit“ fokussiert und aus der Verschmelzung von Theorie und Empirie ein Konzept für nachhaltige Quartiere in der Wohnungswirtschaft entwickelt. Im Anschluss werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Quartiere in der Wohnungswirtschaft definiert werden können. Das Tätigkeitsfeld der Regional-, Stadt-, und Quartiersentwicklung wird vor diesem Hintergrund als separates Unterkapitel, gemeinsam mit dem Kapitel 3 behandelt. Im Ergebnis wird auf diese Weise die Entwicklung nachhaltiger Quartiere in der Wohnungswirtschaft erarbeitet, beginnend mit den vier Tätigkeitsfeldern.

### **8.1.1 Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung**

Nachfolgend werden die Tätigkeitsfelder 2 bis 5 behandelt.

#### **Prozesse und Beteiligung**

Das Tätigkeitsfeld „Prozesse und Beteiligung“ zielt einerseits auf die Bau- und Planungsprozesse im Rahmen der Ausführung und andererseits auf die Beteiligung und Mitbestimmung diverser Stakeholder ab. Mit Blick auf den Planungsprozess wurde in Kapitel 2

erläutert, dass alle Planungsbeteiligten frühzeitig, bevor die Quartiersentwicklung beginnt, an einem Tisch sitzen sollten und die Planung interdisziplinär mit den unterschiedlichen Fachplanern und Projektprotagonisten erfolgen sollte. Dies bestätigt auch E3 von der Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, der im Rahmen der Quartiersentwicklung die Führungskräfte und externen Stakeholder von Beginn an mit einbindet, um die Konzeption interdisziplinär zu entwickeln. Ein integraler Planungsprozess scheint somit essenziell für eine nachhaltige Quartierskonzeption zu sein und soll, so die Theorie, Kosten- und Zeiteffizienz mit sich bringen.

Der Planungsprozess ist verzahnt mit der Beteiligung und Einbindung von Stakeholdern, so wie in Kapitel 2 beschrieben. Den Projektstakeholdern, bspw. Mietern, Nachbarn, Firmen oder Investoren, sollten Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten geboten werden – schließlich führen Partizipation und Mitbestimmung der Stakeholder zu Akzeptanz und suggerieren ein Gemeinschaftsgefühl, das die Projektrealisierung, aber auch die spätere Nutzerakzeptanz fördert. Dies bestätigt auch E2 und sieht die Akzeptanz von geplanten Modernisierungsmaßnahmen als Schwierigkeit, weshalb die frühzeitige Einbindung der Mieter von Beginn an unumgänglich ist, um etwaige Sorgen und Ängste auszuräumen. E4 hat zu diesem Zweck einen Mieterbeirat eingeführt, der als Sprachrohr zum Unternehmen die Bedürfnisse aller Mieter bündelt, um auf diese Weise Partizipationsmöglichkeiten zu bieten. E5 und E6 sind zur Mitgliederpartizipation infolge ihrer Rechtsform angehalten, da Genossenschaften einen Förderzweck erfüllen müssen und den Hausbestand entsprechend der Mitgliederbedürfnisse – dem Altruismus-Prinzip und der genossenschaftlichen Maxime folgend – entwickeln sollten. Die Einbindung und Partizipationsmöglichkeiten scheinen demnach ebenfalls ein Erfolgsfaktor zu sein, der für eine nachhaltige Quartiersentwicklung nicht fehlen darf und Berücksichtigung finden muss.

### **Mensch und Soziokultur**

In Kapitel 2 wurden im Tätigkeitsfeld „Mensch und Soziokultur“ überwiegend Herausforderungen und exogene Faktoren beschrieben, die Einfluss auf die Projekt- und Quartiersentwicklung haben können. Besonderheit des Tätigkeitsfeldes „Mensch und Soziokultur“ ist, dass die behandelten Inhalte unmittelbaren Einfluss auf die Nachfragegruppe von Wohnungsunternehmen ausüben. Die Themen haben in diesem Zusammenhang sowohl Auswirkung auf die Quartiersentwicklung von heute wie auch von morgen und erfordern einen ganzheitlichen und langfristig gedachten Ansatz. Dies wird auch von E5 in puncto „Bedeutung von Nachhaltigkeit“ in Form eines generationsübergreifenden Ansatzes beschrieben. E1 äußert mit Blick auf das Tätigkeitsfeld „Mensch und Soziokultur“, dass die Megatrends „Migration“ und „Integration“ zukünftig die größten Herausforderungen mit sich bringen. Sowohl E1 und E4 wie auch E5 und E6 erachten ein sozial ausgeglichenes Quartier als wichtig, damit ein Wohnquartier als nachhaltig gilt. E5 äußert in diesem Zusammenhang auch, dass Singularstrukturen zu vermeiden sind und dafür ein Mix aus Wohnen und Gewerbe, Arm und Reich oder Alt und Jung anzustreben ist, was auch mit den theoretisch behandelten Ansätzen aus Kapitel 2 übereinstimmt. So wird dort bspw. angeführt, dass der demografische Wandel und die unkontrollierte Migration

und Integration zur Pluralisierung der Haushaltstypen führen kann, was negative Auswirkungen haben und bis hin zur Gettoisierung eines Quartiers führen kann. Um dies zu verhindern, unterliegen die Quartiere von E4 einem stetigen Monitoring. Darüber hinaus werden Mieterumfragen in den Unternehmen von E4 und E2 durchgeführt, die Aufschluss über die Mieterzufriedenheit und soziale Lage der Quartiere geben sollen. Nachhaltige Quartierskonzeptionen müssen daher bedarfsgerecht und generationsübergreifend sein, damit eine langfristige Vermietbarkeit sichergestellt werden kann, was auch von E1 bestätigt wird. Ein weiterer Aspekt im Tätigkeitsbereich „Mensch und Soziokultur“ sind die Verhaltensweisen und Lebensstile der jeweiligen Mieter, die verdeutlichen, dass die Einbindung der Stakeholder nicht nur im Zuge der Prozesse und Beteiligung wichtig ist, sondern auch mit Blick auf die Nutzungsphase nach einer Modernisierung, um einem Rebound-Effekt als Resultat energetischer Maßnahmen entgegenzuwirken. Die Einbindung der Stakeholder, zu denen auch die Mieter gehören, wird sowohl von E3 wie auch von E2 angeführt, um die Akzeptanz angedachter Maßnahmen zu erhöhen.

Daraus ergeben sich folgende Ansätze im Tätigkeitsfeld „Mensch und Soziokultur“, die bei der Entwicklung nachhaltiger Quartiere Berücksichtigung finden sollten: Zunächst scheint eine Analyse des Istzustandes notwendig, um das Quartier sozial bewerten zu können und Informationen über den Bedarf und die Kundenzufriedenheit der Mieter zu erhalten. Auf dieser Grundlage können Maßnahmen definiert werden, die einen generationsübergreifenden Ansatz ermöglichen, die städtebauliche Urbanität wie auch Integration fördern und dem demografischen Wandel Rechnung tragen. Ganz besonders zu würdigen scheint das Vermietungsmanagement zu sein, um Durchmischung und Belegungspolitik im Quartier zu beeinflussen bzw. zu steuern.

## **Ökologie**

Das größte Tätigkeitsfeld nachhaltiger Quartiere in der Wohnungswirtschaft stellt die Ökologie dar. In diesem Feld gibt es zahlreiche Ansätze und Inhalte, die zu einer nachhaltigen Quartiersentwicklung gehören.

- Stadtklima

Sowohl die Luftreinheit wie auch die stadtklimatischen Veränderungen können stark zwischen der Innenstadt und dem Außenbereich divergieren. Auslöser der hohen Divergenzen sind z. B. die Größe oder Dichte einer Stadt sowie die anthropogene Wärmezeugung. Als Maßnahmen und Lösungsansätze können Grünsysteme und Freiflächen integriert, eine stadtklimatische Optimierung der Bebauungsstruktur vorgenommen, die Nutzung der Sonneneinstrahlung und Oberflächen optimiert, eine absorbierende Materialenauswahl getroffen, Verschattungen geschaffen sowie Luftbefeuchter und Wasserflächen angelegt werden – um nur einige wesentliche Maßnahmen zu benennen. E1 betont, dass die Lebensqualität „passen“ muss, E6 erwähnt explizit gute Licht- und Luftverhältnisse.

- Boden- und Wasserschutz

Die Schutzwürdigkeit und der Erhalt von Boden und Wasser ergeben sich daraus, dass sie die Existenz des Menschen bedingen, indem er diese Flächen besiedelt. Die stetige

Versiegelung neuer Flächen sowie die Erhöhung des Wasserverbrauchs führen dazu, dass auch der ökonomische Wert von Wasser und Boden steigt. Die in Kapitel 2 behandelten Maßnahmen zum Schutz des Bodens sind Nachverdichtungen, Baulückennutzung, Flächenrevitalisierung sowie bauordnungs- und bauplanungsrechtliche Maßnahmen. E3 erachtet individuell entwickelte Freiflächenkonzepte als notwendige Maßnahme zur Ausgestaltung von Wohnquartieren. E4 benennt die Reduzierung des Flächenverbrauches zur Erhaltung von Versickerungsflächen sogar explizit. An dieser Stelle deckt sich die Einschätzung von Wissenschaft und Experten also.

- Stoff- und Ressourcenströme

Stoff- und Ressourcenströme sollten möglichst reduziert oder ganz vermieden werden. Wo dies nicht möglich ist, sollten sie in einem geschlossenen Kreislauf organisiert sein. Wie bereits im 2. Kapitel erwähnt, steht die Stoffstromanalyse zur Verfügung, um Mengen und Wege der Stoff-, Material- und Energieflüsse eines Systems zu eruieren. Maßnahmen zur Reduzierung von Stoffströmen und Materialflüssen sind mannigfaltig und beginnen mit der Materialauswahl über die Verwendung bis hin zur Verwertung bzw. Wiederverwendung. Zur Reduktion der Stoffströme wird bspw. die Nutzung von niedrig exergetischer Wärme beschrieben. Durch effiziente Technologien soll der Energiestoffstrom reduziert werden, bei gleichzeitiger unveränderter Energiebedarfsdeckung. Dies beschreibt auch E2 und gibt an, dass Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft mit dem Einsatz klimafreundlicher Energie, Wärme sowie der Anwendung nachhaltiger bzw. langlebiger Materialien einhergeht. E4 weist in diesem Kontext auf einen nachhaltigen Immobilienlebenszyklus hin, was in Abstraktion auch als nachhaltiger Stoff- und Ressourcenstrom zu verstehen ist.

- Mobilität und Verkehr

Mobilität ist für viele Menschen zu einem Grundbedürfnis geworden. Geschehnisse wie die Ölkrise in den 1970er-Jahren, der Klimawandel, das steigende Umweltbewusstsein, das Wissen über die Endlichkeit fossiler Ressourcen und der stetige Urbanisierungsprozess zeigen auf, dass ein neues Zeitalter, nämlich die Kultur der urbanen Mobilität, unausweichlich ist. In Kapitel 2 wurde gezeigt, wie z. B. Planungs- und Gestaltungsmaßnahmen oder der Modal Split dazu genutzt werden, um den motorisierten Individualverkehr und damit auch das Pendleraufkommen zu reduzieren. Ebenso können technische Innovationen, Entwicklungen und Citylogistik einen Beitrag leisten, um das Verkehrsaufkommen sowie Luft- und Lärmemissionen zu reduzieren. Sowohl E3 wie auch E4 geben an, dass die Erstellung individueller Mobilitätskonzepte essenzieller Bestandteil ihrer nachhaltigen Quartierskonzeption ist.

- Energie

Der Treibhauseffekt resultiert aus dem Konsumverhalten anthropogener Handlungen und ging stark mit der Industrialisierung einher. Trotz aller Bekundungen, die Folgen des Klimawandels sowie die Treibhausgasemissionen drastisch verringern zu wollen, ist global betrachtet ein gegenläufiger Trend festzustellen. Die Steigerung der Treibhaus-

gasemissionen lässt sich in großen Teilen mit dem gesteigerten Stromverbrauch begründen. Die Strategie für den Klimaschutz lautet Energieeffizienz. So soll durch Energieeinsparung, Effizienzverbesserung und den Einsatz erneuerbarer Energien der Bedarf an Energie trotz steigender Lebensqualität gedeckt werden, um das Tempo des Klimawandels abzumildern. Neben der notwendigen Effizienzsteigerung sind für einen nachhaltigen Lösungsansatz Resilienz und Suffizienz der Systeme ebenfalls elementare Aspekte. Die Maßnahmen im Bereich der Energie sind mannigfaltig. Das Kapitel 2 behandelt im Wesentlichen die Energiegewinnung durch die Nutzung regenerativer Energieressourcen, die Energieverteilung über entsprechende Netzinfrastruktur sowie planerische und bauliche Maßnahmen auf der Quartiers- und Gebäudeebene. E2 gibt an, dass er einen klaren kausalen Bezug zwischen Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft und dem Einsatz klimafreundlicher Energie und Wärme sieht. E3 strebt mit seinen Maßnahmen einen möglichst hohen Vollmodernisierungsgrad an, wozu auch bedarfsgerechte Versorgungs- und Energiekonzepte gehören.

- Emissionen und Immissionen

Sie treten in verschiedenen Formen auf und lassen sich in einem Wohnquartier bspw. in Luftschadstoffe, Lichtverschmutzung, Wärme- und Lärmemissionen differenzieren. So verschieden die Emissionen und Immissionen auch sind, so verschieden sind auch die Maßnahmen, die zur Anwendung kommen können, um deren Auswirkungen zu reduzieren. Der stadtplanerische Immissionsschutz kennt drei miteinander kombinierbare Handlungsoptionen, welche für sämtliche Immissionsformen gelten: die Emissionsreduktion, die Immissionsreduktion sowie die Reduzierung der Empfindlichkeit von betroffenen Immissionsorten. Das Kapitel 2 zeigt in diesem Zusammenhang weitere Maßnahmen auf, um eine Reduktion der Emissionen herbeizuführen. E4 gibt in diesem Tätigkeitsbereich an, dass die Dekarbonisierung des Unternehmens und die Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen wichtige Kernziele der Nachhaltigkeitsstrategie sind. Diese Aussage impliziert, dass der Tätigkeitsbereich „Emissionen und Immissionen“, so wie von der Wissenschaft postuliert, auch aus empirischer Sicht als ein Bestandteil einer nachhaltigen Quartierskonzeption zu berücksichtigen ist.

## **Ökonomie**

Es folgt die Betrachtung der Ökonomie, die eine entscheidende Rolle für die Projektrealisierung spielt. Wie in Kapitel 2 aufgeführt, steigen mit zunehmender Bebauungsdichte auch die Herausforderungen im Quartier. Die Renditeanforderung der Investoren hängt stark vom Projektträger ab und kann deutlich zwischen privaten, öffentlichen oder genossenschaftlichen Investoren divergieren. Projekt- und Kooperationspartner werden deshalb wichtiger, um Quartierskonzepte ökonomisch realisieren zu können. Die Besonderheit der Ökonomie auf Projektebene ist die vorausschauende Bewertung der potenziellen Quartiersentwicklung sowie eine weitblickende Renditeeinschätzung. Als Maßnahme, um wirtschaftliche Renditepotenziale ausnutzen zu können, bietet bspw. ein Flächenmanagement für größere Bestände und Quartiere Möglichkeiten, ungenutzte Flächen zu erkennen. Weitere Möglichkeiten der Optimierung sind die Reduzierung von Außen-



anlagenflächen, die Anpassung des Nutzungsmix aus Wohnen und Gewerbe oder die Anpassung der Ausstattungsqualität. Zur Ermittlung der Rendite eignen sich unterschiedliche Berechnungsverfahren, die entsprechend dem Anwendungsfall ausgewählt werden müssen. Exemplarisch seien hier die Kosten-Nutzen-Analyse, die Projektentwickler-Kalkulation, die Discounted-Cash-Flow-Methode oder die Lebenszykluskostenberechnung benannt. Im Tätigkeitsbereich der Ökonomie antworten alle Experten gleichermaßen, dass diese von Relevanz ist und in einem ausgewogenen Verhältnis zu den anderen Dimensionen stehen muss.

### **8.1.2 Quartiere in der Wohnungswirtschaft**

In diesem Unterkapitel werden Quartiere in der Wohnungswirtschaft behandelt. Hierzu werden die theoretisch erarbeiteten Hypothesen des dritten Kapitels mit den empirischen Inhalten aus Kapitel 7 verglichen, um eine Definition für Quartiere in der Wohnungswirtschaft zu fixieren. Der Begriff Quartier findet in der Literatur keine einheitliche und damit allgemeingültige Definition, ist allerdings seit vielen Jahrhunderten gebräuchlich. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft mit ihren Immobilienbeständen, wie in Kapitel 3 behandelt wird. Diese Hypothese bestätigt auch E4 und gibt an, dass bei der Definition eines Quartiers keine Pauschalisierung möglich sei, da die städtebauliche Dichte und Struktur vor Ort berücksichtigt werden muss.

Der Begriff Quartier wird historisch in Kapitel 3 als der vierte Teil eines Ganzen wie beispielsweise ein Lager, eine Wohnung, ein Viertel, ein Bezirk oder auch eine Stadtabteilung definiert. Auch E2 definiert ein Wohnquartier als Kiez, Bezirk, Region, Wohnsiedlung oder Stadtteil. Dies sei von verschiedenen Faktoren wie z. B. dem Gebäudetyp, der städtebaulichen Aufteilung, der Architektur, dem Image und weiteren harten und weichen Faktoren abhängig. Für E1 ist ein Quartier kleiner als ein Stadtteil und in der Regel durch städtebauliche Sollbruchstellen wie Straßen, Gleise, Gewässer oder Ähnliches abgegrenzt. Ebenso äußert E1, dass ein Quartier immer aus einer gewissen Gruppe von Bewohnern, Gebäuden und Infrastrukturleistungen aus Sicht eines Wohnungsunternehmens besteht.

Dies wird auch im Kapitel 3 dargelegt, nach dem jegliche Form von Quartier physische, bauliche, ökonomische, soziale, politische, historische und symbolische Entwicklungs- und Bedeutungsdimensionen aufweisen soll. Insbesondere die soziale sowie die räumliche Dimension eines Quartiers werden in den identifizierten Definitionsansätzen in Kapitel 3 immer wieder in den Vordergrund gestellt.

Der VdW-Fachausschuss Quartiersentwicklung hält fest, dass der Aktionsradius von Individuen unterschiedlich groß ist – ein Grund dafür, dass die räumliche Quartiersausdehnung zunächst offenbleibt. Dies bestätigt auch E2 und macht eine Aussage zur Dimensionierung von Quartieren. Demnach existieren sowohl kleinere als auch größere Quartiere, die ab 15 Wohneinheiten beginnen und weit über 2.000 Wohneinheiten gehen können. E3 hat einen Quartiersleitfaden im Unternehmen, der vorgibt, dass Quartiere zusammenhängende Liegenschaften sind, die mehr als 200 Wohneinheiten umfassen. Hier ist eine gewisse Uneinigkeit zu erkennen, die mit Unterschieden bei Unternehmensgröße, Rechtsform und Portfoliostruktur begründet werden kann.

In Kapitel 3 wurde bereits beschrieben, dass konkrete Abgrenzungen nur dann relevant sind, wenn ein Quartier empirischen Untersuchungen dient und der erforderliche Abgrenzungsrahmen fehlt. Dies bestätigt auch E5 und betont, dass eine Quartiersdefinition von den Zielsetzungen des Unternehmens und dem Untersuchungsgegenstand abhängt – die Definition eines Quartiers kann aus investiver Sicht anders gefasst sein als aus Sicht dortiger Milieus. Auch räumlich hervorstechende Merkmale wie ein Quartiersplatz oder statistisch vorgegebene Merkmale wie Postleitzahlen oder Bezirke laut Mietspiegel kommen in Betracht. Eindeutige Charakteristika müssen nicht zwangsweise bestehen, entscheidend ist der Zusammenhang des Systems „Quartier“. Die Abgrenzung eines Quartiers kann nach E5 materiell, durch die Architektur, eine Bahnlinie, einen Häuserblock oder die Lage bestimmt sein, aber auch andere, externe oder gar immaterielle Kriterien wie bspw. Einkommensklassen oder soziale Schichten können bei der Definition von Quartieren gemäß E5 eine Rolle spielen. Die Aussagen von E5 belegen die Hypothese aus Kapitel 3 und bestätigen die Definitionsansätze, dass Quartiere auch als Teil eines Gesamtbildes physisch eigenständig sind. Ebenso bestätigt E5, dass ein Quartier seinen Charakter durch städtebauliche, physische, symbolische oder sozioökonomische Ausprägungen, die in der Raumordnung integriert sind, erhält.

Die im Kapitel 3 benannten Maßnahmen

- geeignete Gesamtkonzepte,
- ausgeprägte Eingangssituationen,
- charakteristische Wege,
- erlebbare Bereiche,
- hervorgehobene Merkzeichen,
- bauliche Objekte oder Baukörper sowie
- besondere Stadträume,

um einem Quartier eine eigene Identität, Wiedererkennung sowie innere Kohärenz zu verschaffen, werden auch von E6 bestätigt. Er stellt klar, dass die Grenzen unterschiedlicher Natur sein können und räumlich, ethnisch, sozial und technisch bedingt oder aber aus der Optik der Gebäude, der Architektur und dem Städtebau resultieren können. E5 und E6 sind sich zudem einig, dass die Grenze und Größe eines Quartiers auch durch das Wohnungsbauunternehmen selbst bestimmt wird.

Darüber hinaus geben sowohl E3 wie auch E4 die Dichte als relevantes Merkmal für ein Quartier an. Gemäß Kapitel 3 begünstigt eine hohe Quartiersdichte die Mobilität und fußläufige Erreichbarkeit sowie die Versorgung mit Geschäften, sozialen Versorgungseinrichtungen und Dienstleistern. Ferner steigt mit der Dichte auch die Dynamik in einem Quartier, was positive Auswirkungen auf die Urbanität und das Dienstleistungssegment haben kann. Dies lässt die Vermutung zu, dass Mobilität und Dichte einen besonderen Stellenwert für die Definition eines Quartiers haben, was auch durch städtebauliche Ansätze wie „die kompakte Stadt“, „die Stadt der kurzen Wege“ oder „die Nutzungsmischung im Quartier“ deutlich wird.

Des Weiteren zeigen Theorie und Empirie auf, dass Kooperationspartnern eine besondere Bedeutung beigemessen wird. So beschreibt Kapitel 3, dass die Wohnungswirtschaft bestrebt ist, Maßnahmen im Quartier zu ergreifen, die über die bisher bekannte klassische Entwicklung und Verwaltung von Wohnräumen hinausgehen. Hierfür kooperieren Unternehmen vermehrt mit Kommunen, Städten und Gemeinden, mit Wettbewerbern sowie mit Anbietern von sozialen Infrastrukturen. Dies bestätigen auch E4 und E6, die Kooperationspartner als wichtigen Bestandteil und Schlüssel für eine nachhaltige Quartiersentwicklung sehen.

Resümierend kann aus dem Abgleich von Theorie und Praxis festgehalten werden, dass Quartiere in der Wohnungswirtschaft nicht pauschal gefasst werden können. Abhängig von der individuellen Sichtweise eines jeden Individuums kann ein Quartier anders verstanden bzw. definiert werden. Auch die Größe eines Quartiers lässt sich nicht eindeutig bemessen und kann in der Praxis je nach Unternehmen stark divergieren. Entscheidend sind die Sichtweise sowie der Untersuchungsgegenstand des Wohnungsunternehmens, um ein Quartier abzugrenzen und zu definieren. Einigkeit besteht zwischen Theorie und Praxis darüber, dass ein Wohnungsquartier aus harten und weichen Faktoren besteht. Zu den harten Faktoren zählen eindeutig sichtbare Bestandteile im Sinne der gebauten Umwelt, infrastrukturelle Angebote oder Raumstrukturen, die objektiv erfassbar und messbar sind. Zu den weichen Standortfaktoren zählen die kulturellen, sozialen sowie die milieubestimmenden Faktoren, die den individuellen Bewertungen der Menschen unterliegen. Beispiele für harte und weiche Faktoren wurden sowohl in Kapitel 3 wie auch von den Experten gleichlautend benannt, sind jedoch von der individuellen Sichtweise und Zielsetzung der Wohnungsunternehmen abhängig. Dichte, Mobilität und Kooperationen wurden darüber hinaus von Theorie und Empirie als wesentliche Bestandteile für die Abgrenzung eines Quartiers gewürdigt, sodass diesen Faktoren besondere Beachtung im Rahmen der Quartiersabgrenzung geschenkt werden sollte.

Im nächsten Kapitel folgt nunmehr die Anwendung der DNK-Berichterstattung am Beispiel der SparBau, um im weiteren Verlauf die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes zu erörtern.

## **8.2 Der DNK als Grundlage für die Entwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes**

In diesem Kapitel soll die nicht finanzielle Berichterstattung oder auch Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Anwendung des DNK behandelt werden, die als Grundlage zur Implementierung eines Nachhaltigkeitskonzeptes dienen soll. Dass sich der DNK hierfür eignet, bestätigen die Experten. So geben alle Experten an, dass der DNK eine Struktur und Methode vorgibt, um eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Gleichzeitig bietet der DNK Spielräume, damit sich die Unternehmen individuell entfalten können. Alle Experten halten den DNK außerdem gerade für den Einstieg in das Thema gut – sowohl für kleine wie auch für größere Unternehmen und unabhängig von der Rechtsform. E2 und E3 halten den Berichtsstandard nach der GRI für den umfangreicheren Standard,

zudem sei dieser international anerkannt – hier muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob die Berichterstattung nach dem DNK ausreicht oder ob die Berichterstattung nach der GRI notwendig ist.

### 8.2.1 Bereich „Strategie“

Der Bereich „Strategie“ umfasst vier der insgesamt zwanzig Kriterien des DNK. Zu diesem gehören:

- DNK 1 – Strategische Analyse und Maßnahmen

Im ersten DNK-Kriterium muss das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsstrategie sowie die geplanten Entwicklungen aufzeigen, um den wesentlichen anerkannten branchenspezifischen Nachhaltigkeitsstandards zu entsprechen. E1, E3, E4 und E5 sind sich einig, dass die Kernziele einer Nachhaltigkeitsstrategie in Ökonomie, Ökologie und Soziales zu gliedern sind. Im weiteren Sinne geben dies auch die anderen Experten E2 und E6 an, auch wenn diese Zielsetzung nicht explizit benannt wird. Des Weiteren ist den Aussagen aller Experten zu entnehmen, dass „die Balance des Systems oder die Balance der Strategie“ eines der Kernziele sein muss. Auch wenn alle Experten die Balance der drei Dimensionen benennen, so ist den Aussagen der Experten zu entnehmen, dass die Fokussierung der Dimensionen – je nach Unternehmen – leicht divergiert, was möglicherweise durch die Rechtsform der Unternehmen begründet ist.

- DNK 2 – Wesentlichkeit

Das DNK-Kriterium Nummer 2 soll die Auswirkungen, Einflüsse und Besonderheiten der Geschäftstätigkeit mit Blick auf die Nachhaltigkeitsaspekte aufzeigen und ausweisen, in welchem ökologischen, sozioökonomischen und politischen Umfeld das Unternehmen tätig ist. Hierfür sollte das Unternehmen die positiven und negativen Auswirkungen sowie die Chancen, Risiken und Schlussfolgerungen darlegen. E1 und E2 begründen die Herangehensweise nach dem Ansatz der unternehmerischen Verantwortung gegenüber den Stakeholdern. Dieser Ansatz lässt sich aus dem Kapitel 4.1 ableiten – die Unternehmen versuchen, gesellschaftliche Verantwortung im Sinne der CSR zu übernehmen. E3 benennt in diesem Zusammenhang die Wesentlichkeitsanalyse, um die individuellen Schwerpunkte der CSR-Aktivitäten herauszustellen. Im Bereich des DNK-2-Kriteriums wird deutlich, dass zwar alle Unternehmen der Wohnungswirtschaft zugehörig sind, die Einflüsse und Besonderheiten der Geschäftstätigkeit sich jedoch in Abhängigkeit von der Rechtsform unterscheiden. So fällt auf, dass jede Rechtsform auf einen Value-Ansatz abzielt. E1 und E2 verfolgen entsprechend der Rechtsform einen Shareholdervalue-Ansatz, E3 und E4 benennen den sozialen Auftrag gegenüber dem Land, verfolgen also einen Stakeholdervalue-Ansatz, und E5 und E6 beziehen sich auf die Mitglieder und den Förderauftrag, dies entspricht einem Membervalue-Ansatz. Damit lässt sich festhalten, dass sich Auswirkungen, Einflüsse und Besonderheiten der Geschäftstätigkeit aus der Branche sowie Rechtsform ergeben und jedes Unternehmen dies individuell für sich analysieren muss. Als Instrument hierfür wird die Wesentlichkeitsanalyse von E3 empfohlen, die po-

tenzielle Analysemöglichkeiten bietet. Da die Rechtsform neben der Branche gleichermaßen von Bedeutung ist, sind die Stakeholder des Unternehmens zu analysieren, um die Wesentlichkeit der Themen zu verorten.

- DNK 3 – Ziele

Das dritte DNK-Kriterium soll Nachhaltigkeitsziele, die das Unternehmen mittel- und langfristig umsetzen möchte, behandeln und zeigt in diesem Zusammenhang auf, wer den Erreichungsgrad der Ziele wie kontrolliert. Auf der Metaebene sind sich alle Experten einig, dass die Ziele auf übergeordneter Ebene in die ökologische, ökonomische und soziale Dimension gegliedert sein sollten. Darüber hinaus gibt E1 an, dass die jeweiligen Zielsetzungen generisch formuliert sein sollten, sodass sie über einen längeren Zeitraum angewendet werden können. E2 argumentiert stark aus Sicht der CSR, was möglicherweise mit der am Kapitalmarkt ausgerichteten Rechtsform zu begründen ist. E2 gibt an, dass die Zielsetzung des Unternehmens in der Übernahme von Verantwortung gegenüber Kunden, Immobilien, Mitarbeitern, Umwelt, Klimaschutz sowie Gesellschaft besteht, was durch eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung erreicht werden soll. Damit steckt E2 in Teilen die Zielgruppe bzw. die Gruppe der Stakeholder ab. Konkretere Ziele werden von E4 und E6 benannt, die sich auf Quartiersebene mit den behandelten Inhalten des Kapitels 2 gleichen. Die Ausführungen der Experten lassen jedoch ebenfalls erkennen, dass das Verständnis von Zieldefinitionen zwischen den Partnern, je nach Rechtsform und Experte, unterschiedlichen Prioritäten folgt.

- DNK 4 – Wertschöpfungskette

Über das vierte DNK-Kriterium soll die Relevanz des Nachhaltigkeitsaspektes für die Wertschöpfung des Unternehmens aufgezeigt werden. Im Vordergrund steht hierbei, welche Stufen Produkte und Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette durchlaufen und wie fundiert die Wertschöpfungskette analysiert wird. Zudem geht es um die Benennung von sozialen oder ökologischen Problemen auf den jeweiligen Wertschöpfungsstufen und die Art und Weise, wie Geschäftspartner und zuliefernde Betriebe über lokalisierte Problemstellungen des Unternehmens informiert werden, um gemeinsame Lösungen auszuarbeiten. Die übergeordnete Rolle der Aspekte „Soziales“ und „Ökologie“ wird von E6 bestätigt. In der Wertschöpfungskette geht es den Experten zufolge um die Bildung von Mitarbeitern, die Steuerung der Nachhaltigkeit durch ein effizientes Controlling, das gesellschaftliche Engagement mit vielen sozialen Trägern, die Vermittlung von Wohnraum an Bedürftige, die langfristige Vermietung von Wohnungsbeständen, die Bewertung von Quartieren mithilfe einer Portfoliostrategie, die Modernisierung und die Veräußerung von Beständen.

### **8.2.2 Bereich „Prozessmanagement“**

Der Bereich „Prozessmanagement“ beschreibt die Effizienz und Systematik des Nachhaltigkeitsmanagements und umfasst die folgenden sechs Kriterien:

- DNK 5 – Verantwortung

Es soll offengelegt werden, wer in der Unternehmensführung die zentrale Verantwortung für Themen der Nachhaltigkeit hat und wie die Verantwortlichkeiten auf operativer und

auf Führungsebene eingeteilt sind. Hierzu stellte E6 fest, dass der Arbeitgeber die Verantwortung für qualifiziertes und engagiertes Personal hat sowie Ziele und Handlungsfelder definieren muss. Dies betrifft nach E4 die verantwortungsbewusste Unternehmensführung, die Verantwortung für Kunden und Immobilien, die Verantwortung für Mitarbeiter, die Verantwortung für Umwelt- und Klimaschutz sowie die Verantwortung für die Gesellschaft. E1 ergänzt in diesem Kontext, dass die unternehmerische Verantwortung für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms bei den operativen Geschäftseinheiten und Funktionsbereichen liegt. E3 betont, dass zu einem Managementsystem auch die Organisation und die Zuständigkeiten zählen – diese wiederum müssten klar geregelt werden, wobei für jedes Themenfeld ein Betreuer zuständig sein sollte. Auch die Einbindung der Führungsebene und des Managements ist wichtig. Hierfür eignet sich nach E3 eine Lenkungsgruppe, um Schnittstellen und Themen zu klären und sich den aktuellen Stand zu vergegenwärtigen.

- DNK 6 – Regeln und Prozesse

Durch Regeln, Prozesse und Standards soll die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen implementiert und verankert werden, was im Rahmen dieses DNK-Kriteriums darzustellen ist. Sämtliche Experten halten den DNK dabei für einen sehr guten Standard, da er einfach zu implementieren ist und sich besonders für Einsteiger eignet. E1 implementiert die Nachhaltigkeitsstrategie mit einem an die Balanced Scorecard angelehnten Konzept, E6 betont zudem die Wichtigkeit der Mitarbeiter und ihre Einbindung in den Implementierungsprozess. Ein systematisches Monitoring sollte nach E6 zwingend durchgeführt werden, um nicht den Gesamtüberblick zu verlieren. E4 ergänzt, dass die Implementierung einer Strategie nur durch die Schaffung von Strukturen, Prozessen und Zuständigkeiten möglich ist. Bereichsleiter und Fachabteilungen sollten nach E1 und E3 mit einbezogen werden, denn sie kennen die Vorstellungen, die Ausrichtung, Zielsetzungen der Nachhaltigkeitsstrategie und können diese entsprechend weitergeben. Unternehmensziele und das Leitbild des Unternehmens müssen nach E2 und E3 stringent von der Geschäftsführung „top down“ dekliniert und organisiert werden. Ein Kennzahlensystem sollte den Prozess der Strategierealisierung begleiten und ein Monitoring von Soll- und Istwerten ermöglichen. Die Erstellung eines Leitfadens dient der Zusammenfassung aller wesentlichen Aspekte aus der Unternehmensstrategie und der Praxiserfahrung.

- DNK 7 – Kontrolle

Das DNK-Kriterium Nummer sieben zeigt, wie und welche Nachhaltigkeitsleistungsindikatoren in der regelmäßigen internen Steuerung, Planung und Kontrolle genutzt werden und mittels welcher Prozesse zuverlässige, vergleichbare und konsistente Daten erhoben werden, die die interne Steuerung sowie die externe Kommunikation sichern. E1 gibt hier Kennzahlen zum Energieverbrauch und zur CO<sub>2</sub>-Emission an, aber ebenso Kundenzufriedenheitsanalysen. E2 ergänzt den Anteil an Transfereinkommensbeziehern, den Anteil an Arbeitslosen, den Anteil der Jugendarbeitslosigkeit, die Summe von Quadratmetern Wohnfläche pro Einwohner, den Leerstand, die Durchschnittsmiete im Gewerbe, den Migrationshintergrund sowie die Mieterzufriedenheit im eigenen Wohnobjekt und

dem Wohnumfeld, die über Mieterumfragen erhoben werden. Mieterumfragen sind demnach ein probates Mittel, um die aktuelle Lage der Bewohnerinnen und Bewohner in den Quartieren zu erheben.

- DNK 8 – Anreizsysteme

Im Vordergrund steht hier die Klärung der Fragestellung, welche Anreizsysteme, Vergütungssysteme und Zielvereinbarungen für Mitarbeiter und Führungskräfte gesetzt werden, um die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen und die Umsetzung einer langfristigen Wertschöpfungskette zu fördern. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind ganz entscheidend und müssen zwingend in die Prozesse eingebunden werden. Sie müssen die Gründe der neuen Handlungen verstehen bzw. wissen, welche Vorteile aus den Entwicklungen resultieren. Die Qualifikationen sowie die Bildung der Mitarbeiter sind von besonderer Relevanz. Alle Zielvereinbarungen sollten laut E3 nach dem SMART-Prinzip definiert sein. Mitarbeiter müssen von der HR-Abteilung langfristig gewonnen und gebunden werden. E4 führt in diesem Kontext eine marktgerechte Vergütung, flexible Arbeitszeitmodelle, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen für Feedback zur Personalarbeit, zu Maßnahmen zur Personalentwicklung und einem betrieblichen Gesundheitsmanagement an.

Ein systematisches Monitoring sehen alle Experten als notwendig an, denn ohne Monitoring verliert das Unternehmen den Gesamtüberblick.

- DNK 9 – Beteiligung von Anspruchsgruppen

Im neunten DNK-Kriterium geht es darum, wie die gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Stakeholder identifiziert und in die Prozesse integriert werden und der Kommunikationsaustausch sichergestellt wird, um eine nachhaltige Entwicklung weiter zu fördern. Hier ist festzuhalten, dass alle Experten den Leistungsbericht im Wesentlichen dafür nutzen, um Informationen für ihre Stakeholder transparent zu machen und zu bündeln. Der Dialog mit den Anspruchsgruppen wird hierdurch erleichtert, wie E2 betont. E1 betont den Ansatz des Total Shareholder Return, dessen Ausschüttung über die Dividendenrendite und dessen Wertentwicklung über die Veränderungsrendite der Werthaltigkeit des Immobilienbestandes definiert wird. Die gesamte Gesellschaft gehört zu den definierten Stakeholdern, dabei geht es vor allem um Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter.

- DNK 10 – Innovations- und Produktmanagement

Im DNK-Kriterium Nummer zehn soll aufgezeigt werden, welche Prozesse implementiert wurden, um Innovationen im Produktportfolio voranzutreiben. Ferner soll dargelegt werden, welche sozialen oder ökologischen Auswirkungen der Lebenszyklus des eigenen Produktportfolios gegenwärtig und zukünftig auf die Wertschöpfungskette hat und wie diese Auswirkungen zu bewerten sind. E6 führt in diesem Kontext die Bildung der Mitarbeiter an, denn schließlich sind diese für Innovationen verantwortlich. Die Portfoliostrategie spielt eine große Rolle und sollte einer jährlichen Bewertung unterzogen werden – so erlangt das Unternehmen Aufschluss darüber, welche Bestände zu modernisieren, nicht zu modernisieren oder zu veräußern sind, was auch einen Überblick über die notwendigen Maßnahmen bietet. E4 hält das Portfoliomanagement ebenso für wichtig, denn über Befragungen können Daten generiert und anschließend ausgewertet werden.

Auf diese Weise kann beispielsweise genau ermittelt werden, wie energieeffizient die Gebäude sind und wie zufrieden die Kunden mit den Produkten sind.

### 8.2.3 Bereich „Umwelt“

Der Bereich „Umwelt“ fokussiert die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit. Im Kern geht es um das Wissen um die Anwendung natürlicher Ressourcen, die Reduktion von Verbräuchen und die Minderungen von Treibhausgasen, die im Rahmen der nachfolgenden drei Kriterien behandelt werden:

- DNK 11 – Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen

Hier werden Materialien, der Input und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen betrachtet. Hierfür soll die Nutzung der natürlichen Ressourcen im Zuge der Produkt- und Leistungserbringung gelistet werden, ebenso die wichtigsten Ressourcen des Kerngeschäfts. Die Experten sind sich einig, dass die Profitabilität des Unternehmens an erste Stelle steht, die ökologische Komponente mit der Senkung bzw. Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, Dekarbonisierung, Ressourcenverbrauch, Abfallvolumen und Flächenversiegelung folgt nach E2 allerdings direkt auf dem zweiten Platz.

- DNK 12 – Ressourcenmanagement

Dieses DNK-Kriterium erläutert qualitativ und quantitativ, welche Ziele, Maßnahmen und Strategien das Unternehmen zur Ressourceneffizienz – mit Blick auf den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen – fixiert hat. Darüber hinaus sollen die bereits erreichten oder aber noch nicht erreichten Ziele sowie der Zeitrahmen zur geplanten Zielerreichung aufgeführt werden. Gibt es wesentliche Risiken und negative Auswirkungen auf Ressourcen und das Ökosystem, die sich aus den Interessen und Aktivitäten der Stakeholder ergeben, so müssen diese im Rahmen dieses DNK-Kriteriums beschrieben werden. Die Experten sind sich einig, dass die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs zu den Kernzielen zählt, was sowohl für den Bestand, den Neubau, aber auch für die Verwaltungsstätte gilt. Die Verwendung von ökologischen Baustoffen und die Erhaltung und Förderung der biologischen Vielfalt im Quartier sind von besonderer Relevanz. E4 ergänzt insbesondere den Einsatz klimafreundlicher Energieträger, die Verwendung ressourcenschonender Materialien sowie die Berücksichtigung des demografischen Wandels. E2 betont, dass die Grundstücksflächen gut ausgenutzt werden sollen, um allgemeine Flächenressourcen zu sparen. Hierzu zählen auch ökologische Häuser mit funktionalen Grundrissen und Raumkonzepten, die einerseits wichtig für die Reduktion von Versiegelungsflächen sind, andererseits auch auf soziale Aspekte, wie z. B. die soziale Durchmischung oder generationsübergreifendes Zusammenleben, eingehen.

- DNK 13 – Klimarelevante Emissionen

Das DNK-Kriterium 13 behandelt die klimarelevanten Emissionen. Hierfür sind Treibhausgasemissionen, Reduktionsziele und geplante Realisierungszeiträume offenzulegen. Der Fokus liegt insbesondere auf der Steigerung der Verwendung erneuerbarer Energien,



um die Reduktion von klimarelevanten Emissionen zu forcieren. Hierfür sind die Bezugsgrößen von Berechnungen, die wichtigsten Emissionsquellen sowie damit einhergehende Herausforderungen und erreichte oder nicht erreichte Ziele einschließlich der Gründe offenzulegen. Die Senkung bzw. Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen spielt für die Experten zwar eine große Rolle, jedoch ist keiner der befragten Experten explizit auf ergriffene Maßnahmen hierzu eingegangen. Einzig E4 betont, dass das Unternehmen für rund 90 % seines Bestands zertifizierten grünen Allgemeinstrom für Eingangs- und Flurbeleuchtung sowie für technische Anlagen bezieht und so etwa 15.900 Tonnen CO<sub>2</sub> jährlich vermeidet.

#### **8.2.4 Bereich „Gesellschaft“**

Der Bereich „Gesellschaft“ gliedert sich in sieben Kriterien, wobei der Fokus auf den sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit liegt. Hierzu gehören bspw. Fragestellungen zu Arbeitnehmerrechten, Chancengerechtigkeit, Menschenrechten, politischer Einflussnahme sowie der Corporate Governance im Unternehmen.

- DNK 14 – Arbeitnehmerrechte

Das DNK-Kriterium 14 berichtet über Zielsetzungen zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte und die Einhaltung von anerkannten deutschen arbeitsrechtlichen Standards, national und international. Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Arbeitnehmerrechte sowie der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen und am Nachhaltigkeitsmanagement sind hier offenzulegen. Ergänzend sollen die bereits erzielten Ergebnisse der Vergangenheit sowie Risiken und negative Auswirkungen aus Geschäftstätigkeit, Geschäftsbeziehungen und Produkten mit Blick auf die Arbeitnehmerrechte aufgeführt werden. Die Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen wurde von allen befragten Experten hervorgehoben, immerhin wirkt sie motivierend und fördert die Innovationskraft. E3 betont in diesem Kontext, dass ein Unternehmen seine Mitarbeiter, den Arbeitsschutz und das Gesundheitsmanagement im Blick haben sollte.

- DNK 15 – Chancengerechtigkeit

Hier soll aufgezeigt werden, welche Prozesse zur Chancengerechtigkeit implementiert wurden und welche Ziele hinsichtlich Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung, angemessener Bezahlung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen. Im Zusammenhang mit der Befragung der Experten kam keiner auf den Begriff „Chancengerechtigkeit“ zu sprechen. Da alle Experten betonen, wie wichtig ihnen das Einbeziehen und die Förderung der Mitarbeiter sind, ist davon auszugehen, dass das Thema „Diversity Management“ für die Experten ebenso von Bedeutung ist. Lediglich das Gesundheitsmanagement wurde von E3 und E4 im Zusammenhang mit der Verantwortung des Unternehmens für die Mitarbeiter genannt.

- DNK 16 – Qualifizierung

Im Rahmen dieses DNK-Kriteriums sollen die Ziele und Maßnahmen, die das Unternehmen zur Erhaltung und Förderung der Beschäftigungs- und Teilnahmefähigkeit der Mitarbeiter verfolgt, behandelt werden. Ebenso müssen die Herausforderungen des demografischen Wandels, des Gesundheitsmanagements und der Digitalisierung mitsamt der

sich hieraus ergebenden Risiken für die Geschäftstätigkeit Berücksichtigung finden. Die Qualifikation und Bildung der Mitarbeiter wird von E6 im Hinblick auf die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie als wichtig erachtet. Die Verantwortung und der Auftrag als guter Arbeitgeber gehören zu den wesentlichen Zielen eines Unternehmens, denn qualifiziertes und engagiertes Personal wird als Grundlage der Innovationskultur im Unternehmen benötigt. Der demografische Wandel und die alternde Bevölkerung zählen für E4 zu den Herausforderungen von Unternehmen.

- DNK 17 – Menschenrechte

Das DNK-Kriterium 17 behandelt die Wahrung der Menschenrechte im Unternehmen und entlang seiner Lieferketten. Hier sind bereits erreichte Erfolge, Maßnahmen, Strategien und Zielsetzungen zu behandeln, die gegen Ausbeutung sowie Zwangs- und Kinderarbeit unternommen werden. Gleichmaßen sind die sich aus der Geschäftstätigkeit ergebenden Risiken zu behandeln. Der Aspekt „Menschenrechte“ wurde von keinem der befragten Experten aufgegriffen. In diesem Kontext ist anzumerken, dass die Wahrung der Menschenrechte im Bereich der deutschen Immobilienwirtschaft lediglich eine untergeordnete Rolle spielt, immerhin verfügen die Unternehmen aus dem Bereich der Wohnungswirtschaft nicht über ausländische Produktionsstätten in Billiglohnländern und beziehen von dort auch keine Zwischenprodukte.

- DNK 18 – Gemeinwesen

Im Bereich des Gemeinwesens soll dargestellt werden, mittels welcher Strategien und Maßnahmen das Unternehmen zum regionalen Gemeinwesen durch soziale, ökologische, kulturelle und wirtschaftliche Aktivitäten beiträgt und wie der Dialog zwischen Menschen, Institutionen und Verbänden gefördert wird. Soziale und gesellschaftliche Aspekte wurden von allen Befragten als besonders bedeutend hervorgehoben. So nennt E4 beispielsweise das soziale und gesellschaftliche Engagement und die Zusammenarbeit mit vielen sozialen Trägern. Wohnraum muss auch an Bedürftige vermittelt werden, wobei E2 anführt, dass 60 % der Wohnungsbestände an Personen mit einem Wohnberechtigungsschein vermittelt werden müssen – eine gute soziale Durchmischung ist wichtig für ein Quartier. Das gesellschaftliche Engagement steht für alle Befragten hoch im Kurs und E2 betont, dass die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens steigt.

- DNK 19 – Politische Einflussnahme

Im Vordergrund steht hier die Beantwortung der Fragestellung, welche politische Einflussnahme das Unternehmen auf Gesetzgebungsverfahren, Politik oder Lobbyisten hat, wofür es sich einsetzt und nach welchen Kriterien es entscheidet, in welchen politischen Organisationen es Mitglied ist. Diese Informationen sowie sämtliche Zahlungen, Zuwendungen und Spenden in Form von Mitgliedsbeiträgen, Zuwendungen oder Parteispenden sind der Kern des DNK-Kriteriums 19. Von den befragten Experten kam niemand auf diesen Themenkreis zu sprechen, er wurde in der Befragung allerdings auch nicht explizit erwähnt.

- DNK 20 – Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Das DNK-Kriterium 20 behandelt Maßnahmen, Standards, Methoden und Prozesse des Unternehmens, die zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten wie bspw. Korruption im Unternehmen implementiert wurden. Im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit bestehende Erfolge, Prüfungsverfahren, Risiken, Sanktionen sowie eventuelle Vorkommnisse müssen ebenfalls erörtert werden. Analog zum DNK 19 wurde dieser Bereich von den befragten Experten nicht angesprochen. Es kann vermutet werden, dass sich die Unternehmen aufgrund ihrer ausschließlichen Tätigkeit in der Bundesrepublik Deutschland nicht intensiv mit Aspekten der Korruption auseinandersetzen.

### **8.2.5 Leistungsindikatoren**

Von den befragten Experten kam niemand auf die Leistungsindikatoren zu sprechen. Da diese aus den standardisierten GRI oder EFFAS stammen, werden sie hier erwähnt, es wird aber auf eine weitere inhaltliche Ausführung an dieser Stelle verzichtet.

Nachdem die 20 Kriterien des DNK im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft erläutert wurden, wird im Folgenden wie bereits erwähnt die BSC hinzugezogen.

## **8.3 Die BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie und Quartier**

Das Kapitel 5 konnte die BSC als strategisches Managementinstrument vorstellen. Eine Nachhaltigkeitsstrategie kann, und hier sind sich alle befragten Experten einig, nur mithilfe eines Managementsystems operationalisiert werden. Die BSC ist im Hinblick auf die Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes von großer Bedeutung, schließlich kann sie entscheidend dazu beitragen, den strategischen Nachhaltigkeitsansatz ins Operative zu wandeln, damit Nachhaltigkeit „von der Strategie bis ins Quartier“ transferiert werden kann.

### **8.3.1 Einsatz der BSC zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie**

So stellte E5 beispielsweise klar, dass in der Regel auf der Strategie- und der Quartiers-ebene unterschiedliche Ansprechpartner existieren und diese wiederum unterschiedliche Verantwortlichkeiten haben. Der Strategietransfer von der Unternehmensstrategie auf die Quartiersebene muss also über einen Transfer zwischen diesen beiden Ebenen erfolgen. Den Experten zufolge wird der Transfer mithilfe eines Berichtswesens oder Reportings möglich. Informationen können über die BSC weitergegeben werden. Einig sind sich die Experten zudem darin, dass ein Managementsystem und ein darauf ausgerichtetes Kennzahlenmonitoring erforderlich sind, um die Strategierealisierung sicherzustellen.

Die theoretischen Grundlagen zur BSC zeigen, dass ihr Einsatz dem Management dazu verhelfen soll, strategische Unternehmensziele ins Operative umzusetzen und zugleich den strategischen Planungsprozess mit den operativen Planungsbudgets zu verknüpfen. In diesem Zusammenhang stellt E6 fest, dass die Mitarbeiter ganz entscheidend für den Erfolg dieses Transfers sind, weswegen diese in den Prozess eingebunden werden müssen.

Die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements und ein systematisches Monitoring sind zwingend erforderlich, denn ohne das Monitoring verliert ein Unternehmen den Gesamtüberblick. Ein Strategietransfer kann nach E4 nur erfolgen, wenn entsprechende Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten geschaffen werden. Hierunter versteht E1 beispielsweise, dass der Bereich „Strategie“ in der Organisation als eine Art interne Beratungs- und Moderationseinheit fungiert. Auf diese Weise können insbesondere die Bereichsleiter, die an der Portfoliostrategie arbeiten, an der Strategieentwicklung und dem Implementierungsprozess beteiligt werden. Schließlich kennen diese die Vorstellungen, die Ausrichtung und die Zielsetzungen und können dies wiederum sauber in die Quartiere transportieren. Ein derart konsistentes Verfahren funktioniert nach E1 nur top down.

In diesem Kontext ist die Geschäftsführung nach E2 in der Verantwortung, zunächst die Unternehmensziele und das Leitbild des Unternehmens stringent zu deklinieren. Zudem müssen eine Organisation und ein Kennzahlensystem implementiert werden, die den Prozess der Strategierealisierung begleiten und ein Monitoring von Soll- und Istwerten ermöglichen. Erforderlich hierfür sind nach Auffassung von E2 entsprechende Mittel und Mittelfreigaben der Gremien, Organe und Anteilseigner. E3 erwähnt das Anfertigen von Strategie- und Konzeptpapieren, Richtlinien oder Leitfäden, um den Strategietransfer auf Quartiersebene sicherzustellen. In diesen Leitfäden zur Quartiersentwicklung fließen alle wesentlichen Aspekte aus der Unternehmensstrategie, der Praxiserfahrung in der Anwendung des Leitfadens sowie aus den Entwicklungen der Nachhaltigkeit mit ein. Der Leitfaden sollte regelmäßig aktualisiert werden und dient als Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Quartiersebene.

Die Theorie zum Thema konnte zeigen, dass es sich bei der BSC um ein strategisches Instrument handelt. Die Festlegung der Unternehmensstrategie obliegt dabei, und hier sind sich die befragten Experten einig, regelmäßig dem Topmanagement. Da klassische Finanzkennzahlensysteme im Hinblick auf die Herausforderungen der heutigen Zeit schnell an ihre Grenzen stoßen – sie können die zukünftigen Leistungsindikatoren nicht ausreichend berücksichtigen und somit kaum zukunftsrelevante Steuerungsinformationen liefern –, kann die BSC als vielversprechendes Instrument zur schnellen und effektiven Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie angesehen werden. Dies bedingt allerdings eine klare Definition von Strategie und Vision eines Unternehmens, worin Theorie und Expertenaussagen übereinstimmen.

Die BSC verhilft einem Unternehmen dazu, die Strategieaussagen zum Thema „Nachhaltigkeit“ konkret und messbar zu machen sowie Ziele und Maßnahmen zu definieren. Sie verbessert in diesem Zusammenhang die Strategiekommunikation, das Strategieverständnis und das funktions- und bereichsübergreifende Denken. Die Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmen kann durch die BSC also signifikant verbessert werden.

Wie aus den Expertenbefragungen ersichtlich wurde, geht es beim Thema Nachhaltigkeit nicht ausschließlich um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, sondern um das ausbalancierte Zusammenspiel von Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Die Literatur spricht

allerdings von einer überproportionalen Dominanz von finanziellen Steuerungsgrößen in Unternehmen – ein Grund für die Einführung der BSC. Das konventionelle, überwiegend rechnungswesenorientierte Reporting ist wenig kundenfokussiert und erfordert ein grundlegendes Umdenken in der Unternehmenskultur. Die Auswertung von nicht finanziellen Kennzahlen ist im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsstrategie also unumgänglich, denn nur so können auch die anderen zwei Teilbereiche „Soziales“ und „Ökologie“ hinreichend erfasst werden.

Bemängelt wird in der Forschungsliteratur vielfach auch der nicht ausreichende Informationsgehalt des konventionellen Berichtswesens – die Experten sprechen zudem von Intransparenz und fehlender Vergleichbarkeit im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Die Einführung der BSC fordert den Unternehmen hingegen die Auseinandersetzung mit dem Gesamt-Reporting unter Einbezug von Ursachen, Wirkungen, Entwicklungen und Folgen für die strategischen Ziele ab. Mit ihrer Hilfe kommen schlanke und transparente Planungsprozesse zustande, die zu einer verkürzten Strategierealisierung führen und schnelles, effizientes Handeln als Reaktion auf Wettbewerbssituationen ermöglichen.

Die Anwendung der BSC als Transfermedium verschafft Unternehmen den Vorteil, dass sich strategische und operative Meilensteine wesentlich besser aus der BSC ableiten lassen. Sie sorgt also für Zieltransparenz und verbessert die Möglichkeit zur Vereinbarung von Zielen. Abschnitt 8.2 konnte zeigen, dass Anreizsysteme für die Mitarbeiter im Hinblick auf die Zielerreichung von Bedeutung sind – die Anwendung der BSC erleichtert die Implementierung kurzfristiger wie auch langfristiger Anreizsysteme sowie die Honorierung der Zielerreichung.

### **8.3.2 Vorgehensweise zur Erarbeitung und Umsetzung der BSC**

Im Folgenden wird die Vorgehensweise zur Erarbeitung und Umsetzung der BSC zur späteren Durchführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund erläutert.

#### **1. Zielvereinbarung**

Es versteht sich von selbst, dass ein Unternehmen seine strategischen und operativen Ziele definieren muss. Die Ergebnisse der Expertenbefragung konnten eindeutig zeigen, dass die Unternehmen der befragten Experten ihre Ziele im Hinblick auf Nachhaltigkeit bereits definiert hatten.

#### **2. Entwicklung strategischer Koordinaten**

Im Vordergrund steht die Umsetzung der im Rahmen der Unternehmensstrategie definierten Leitziele in konkrete Handlungen im Bereich der Quartiersarbeit. Hierzu müssen Aktionen festgelegt werden. Leitende Fragen in diesem Kontext sind beispielsweise „Was soll getan bzw. worauf sollen die Aktionen ausgerichtet werden?“ und vor allem „Für wen und mit wem sollen diese Aktionen durchgeführt werden?“ Es wird deutlich, dass hierfür die relevanten Stakeholder und ihre spezifischen Interessen ermittelt werden müssen. Das aktive Mitwirken der Stakeholder in den Prozessen kann für Unternehmen sehr hilfreich sein, immerhin reduziert dies auch den Bedarf an Erklärungen und Diskussionen.

Unter den Experten und in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema herrscht Einigkeit darüber, dass die Identifikation von Stakeholdern zu den wesentlichen Aspekten gehört – schließlich wurden die Dokumentation der Geschäftstätigkeit und die Information der Stakeholder als zwei der wichtigsten Gründe für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes angegeben. Für Unternehmen ist die Kenntnis ihrer Stakeholder daher von essenzieller Bedeutung, denn diese müssen im Rahmen eines Kommunikationsplanes gezielt adressiert werden.

Mithilfe der Wesentlichkeitsanalyse oder auch Materialitätsanalyse können die für das Unternehmen und seine Stakeholder relevanten Nachhaltigkeitsthemen ermittelt werden. In diesem Kontext sollten die folgenden Analyseteile berücksichtigt werden:

- Umfeldanalyse (extern)
- Unternehmensanalyse (intern)
- Identifikation der Stakeholdererwartungen.

Die Ermittlung relevanter Nachhaltigkeitshandlungsfelder erfolgt durch die Gegenüberstellung der Erwartungen aus unternehmerischer und Stakeholdersicht. Die identifizierten Handlungs- und Tätigkeitsfelder stellen für die Unternehmensleitung die Basis der strategischen Planung dar und sind insbesondere für die Festlegung der relevanten Kennzahlen und strategischen Aktionen von Bedeutung.

Was die relevanten Nachhaltigkeitsbereiche betrifft, so zeigte die Expertenbefragung die wesentlichen Handlungsfelder „Umwelt/Ökologie“, „Gesellschaft/Soziokultur“, „Entwicklung und Wachstum“ sowie „Prozessmanagement“ auf. Im Folgenden wird explizit auf die Stakeholderanalyse und die Festlegung von Tätigkeitsbereichen eingegangen.

- Stakeholderanalyse

Im Rahmen der Stakeholderanalyse müssen zudem die Positionen der relevanten Gruppen, ihr Einfluss sowie ihre Netzwerke erarbeitet werden. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass eine Stakeholderanalyse lediglich eine Momentaufnahme darstellt und daher kontinuierlich aktualisiert werden muss, um ihre Wirksamkeit zu behalten. Unternehmensentscheidungen können auf Dauer nicht an den Stakeholderinteressen vorbei getroffen werden – der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens wird also davon abhängen, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, zwischen den eigenen und den Stakeholderinteressen eine Balance zu schaffen. Zu den wesentlichen Stakeholdern gehören in der Regel die eigenen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, regionale Strukturen wie beispielsweise Gemeinden, Städte und Behörden sowie auch Kapitalgeber. Um die für das jeweilige Unternehmen relevanten Stakeholder zu identifizieren, können interne und externe Umfragen durchgeführt werden.

Sind die Stakeholder identifiziert, werden deren Interessen sowie die Themenschwerpunkte mitsamt ihrer Priorität ermittelt und zusammengefasst. Es gilt also im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichtes, den Stakeholdern wesentliche Interessensbereiche zuzuordnen. Zur Ermittlung der Stakeholdererwartungen eignen sich beispielsweise „Round Tables“ bzw. interaktive Workshops oder aber die direkte Befragung.

Damit erweist sich die Stakeholderanalyse als geeignetes Instrument, um die unterschiedlichen Stakeholderinteressen abzufragen, damit diese in den Entscheidungsprozess mit aufgenommen werden können. In diesem Zusammenhang kann beispielsweise die ökologische Schwerpunktsetzung des Unternehmens aufgezeigt werden sowie die Gründe dafür, dass diese Schwerpunktsetzung die Nachhaltigkeit positiv beeinflusst. Nicht zuletzt haben alle befragten Experten angemerkt, dass die Kommunikation mit den Stakeholdern und deren Einbindung von essenzieller Bedeutung sind.

- Festlegung von Handlungsfeldern und Tätigkeitsbereichen

Ebenso von Bedeutung ist die Festlegung von Handlungsfeldern und Tätigkeitsbereichen im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Im Sinne der Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung konnte Abschnitt 8.1 bereits einen Einblick in die relevanten Handlungsfelder und Themen geben. Als Beispiele können die von den befragten Experten aufgelisteten Bereiche „Nachhaltiges Portfoliomanagement“, „Digitalisierung“ und „Emissionen“ angeführt werden.

### **3. Erarbeitung zielgerichteter Aktionen**

Im Vordergrund des Kapitels steht die Umsetzung der strategischen Ziele in die Praxis – diese Umsetzung erfolgt durch die Mitarbeiter, nicht jedoch durch Kennzahlen. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollten daher nicht nur bei der Setzung von Zielen, sondern auch bei der Umsetzung dieser Ziele anhand der BSC einbezogen werden.

In der Regel existiert im Unternehmen eine große Anzahl an verschiedenen Aktivitäten, sodass das Unternehmen Maßnahmen ergreifen muss, damit es nicht zum Durcheinander kommt. Die Akteure, die mit der Umsetzung der Ziele beauftragt sind, benötigen hierfür konkrete, messbare Ziele. Hierbei ist die Definition von spezifischen Kennzahlen unabdingbar, denn mit ihrer Hilfe können die Aktivitäten hinsichtlich der Erreichung der angestrebten Ziele gemessen werden. Für jede einzelne Zielbestimmung in der BSC müssen also Aktivitäten und geeignete Kennzahlen bestimmt werden.

### **4. Strukturierung und Umsetzung strategischer Projekte**

Unabhängig davon, wie viele Aktivitäten und Kennzahlen für das jeweilige Unternehmen gebildet werden konnten – damit die praktische Umsetzung mithilfe der BSC effizient organisiert werden kann, sollte eine Zusammenfassung erfolgen. In diesem Kontext können thematisch zusammengehörende Aktivitäten mithilfe der Clusterbildung zusammengefasst werden.

### **5. Berichterstattung mit der BSC**

Die bestimmten Kennzahlen zur Messung der Aktivitäten sollten im Sinne einer Berichtsstruktur in einer Berichts-BSC zusammengefasst werden. Diese Berichtsstruktur dient der Entscheidungsfindung in Bezug auf den Ressourceneinsatz.

### **6. Organisation von Lernprozessen**

Unternehmen sollten sich in regelmäßigen Abständen mit der Fragestellung auseinandersetzen, ob sie auf eventuell veränderte Umweltbedingungen mit einer Modifikation oder

Änderung der BSC reagieren müssen. Es handelt sich hierbei um einen Lernprozess, wobei die Überarbeitung der BSC stets im Vordergrund steht.

### 8.3.3 Ausgestaltung der BSC in Anlehnung an den DNK

Im Rahmen des vorliegenden Abschnittes erfolgt eine Gruppierung der wesentlichen Themen in eine BSC.

Wie die Vorgehensweise zur Gestaltung und Umsetzung einer BSC zeigt, können und sollten Unternehmensziele bzw. Handlungsfelder thematisch geclustert werden. Abschnitt 8.1.1 definierte die vier wesentlichen Handlungsfelder:

- Ökonomie,
- Prozesse und Beteiligung,
- Soziokultur sowie
- Ökologie.

Kapitel 4 zeigt auf, dass diese Handlungsfelder allesamt mit dem DNK abzubilden sind. In Kapitel 5 wurden die unterschiedlichen Perspektiven einer SBSC und des Nachhaltigkeitscontrollings beschrieben:

- Finanzperspektive/Ökonomie
- Marktperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive
- Nicht marktbezogene Perspektive
  - Umwelt/Ökologie
  - Soziales/Gesellschaft

Innerhalb dieser Handlungsfelder existieren einzelne Aktivitäten bzw. die individuellen strategischen Koordinaten eines Unternehmens.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die unterschiedlichen Perspektiven der SBSC sowie die einzelnen Tätigkeitsfelder in Anlehnung an den DNK. Den Tätigkeitsfeldern zugeordnet wurden die von den Experten exemplarisch genannten Aktionen.

| Finanzperspektive/Ökonomie             |         |            |          |   |
|--|---------|------------|----------|---|
| Tätigkeitsfeld                         | DNK/KPI | Kennzahlen | Vorgaben | Aktionen  |
| Sicherung Unternehmenswachstum         | - DNK 3 |            |          | - Förderung Innovationsmanagement<br>- jährliche Bewertung der Portfoliostrategie   |
| Nachhaltigkeit der Wertschöpfungskette | - /     |            |          | - effizientes Controlling<br>- kontinuierliche Weiterentwicklung von Maßnahmen<br>- gesellschaftliches Engagement mit sozialen Trägern<br>- Vermittlung von Wohnraum an Bedürftige<br>- langfristige Vermietung von Wohnungsbeständen<br>- Bewertung von Quartieren über Portfoliostrategie<br>- Modernisierung und Veräußerung von Beständen |



| Marktperspektive  |   |            |          |  |
|---|---|------------|----------|--|
| Tätigkeitsfeld  | DNK/KPI                                     | Kennzahlen | Vorgaben | Aktionen   |
| Bewertung von Quartieren  | - /   |            |          | - Portfoliostrategie   |
| Bestimmung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und Umfeld der Tätigkeit | - DNK 1                                     |            |          | - Geschäfts- und Umfeldanalyse   |
| Lern- und Entwicklungsperspektive   |   |            |          |  |
| Tätigkeitsfeld  | DNK/KPI                                     | Kennzahlen | Vorgaben | Aktionen   |
| Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems                           | - DNK 6<br>- DNK 7                          |            |          | - Erstellung eines Leitfadens<br>- Monitoring von Soll-/Istwerten  |
| Schaffung von Kontrolle   | - DNK 7                                     |            |          | - Erhebung von Daten<br>- Erarbeitung von Nachhaltigkeitsindikatoren<br>- Durchführung von Zufriedenheitsanalysen  |
| Prozesse und Beteiligung  |   |            |          |  |
| Tätigkeitsfeld  | DNK/KPI                                     | Kennzahlen | Vorgaben | Aktionen   |
| Beteiligung von Anspruchsgruppen  | - DNK 9                                     |            |          | - Identifikation relevanter Stakeholder<br>- Integration<br>- Kommunikation<br>- Total Shareholder Return  |
| Festlegung der Verantwortlichkeiten   | - DNK 5<br>- DNK 6                          |            |          | - Festlegung eines Betreuers für jedes Themenfeld; Einrichtung einer Lenkungsgruppe  |
| Etablierung von Anreizsystemen  | - DNK 8<br>- DNK 14<br>- DNK 15<br>- DNK 16 |            |          | - Einbindung von Mitarbeitern<br>- Weiterbildung<br>- marktgerechtes Vergütungssystem<br>- flexible Arbeitszeitmodelle   |
| Nicht marktbezogene Perspektive   |   |            |          |  |
| Tätigkeitsfeld  | DNK/KPI                                     | Kennzahlen | Vorgaben | Aktionen   |
| Soziokultur   |   |            |          |  |
| Förderung Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitnehmerrechte                     | - DNK 14                                    |            |          | - Einrichtung Ideenmanagement<br>- KVP   |
| Qualifizierung Mitarbeiter  | - DNK 16                                    |            |          | - Interne Schulungen<br>- Workshops<br>- Zertifizierungen<br>- Talent Management   |
| Förderung Chancengleichheit   | - DNK 15                                    |            |          | - Einführung Diversity Management<br>- Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung<br>- Betriebliches Gesundheitsmanagement   |
| Förderung Gemeinwesen   | - DNK 18                                    |            |          | - Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen<br>- Förderung des Dialogs   |
| Ökologie  |   |            |          |  |
| Verbesserung Ressourceneffizienz  | - DNK 12                                    |            |          | - Bezug von zertifiziertem Grünstrom<br>- Erhöhung des Einsatzes erneuerbarer Energien   |
| Reduzierung Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen                          | - DNK 11                                    |            |          | - Einführung eines Ressourcenmanagements   |
| Reduktion klimarelevanter Emissionen  | - DNK 12<br>- DNK 13                        |            |          | - Errichtung ökologischer Häuser<br>- Verwendung ökologischer Baustoffe<br>- Reduzierung von CO <sub>2</sub> -Emissionen<br>- Dekarbonisierung<br>- Verringerung des Ressourcenverbrauchs<br>- Verringerung des Abfallvolumens<br>- Verringerung der Flächenversiegelung |

Tabelle 1: SBSC unter Anwendung des DNK<sup>604</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau der SBSC als Kombination der oben beschriebenen Handlungsfelder.

<sup>604</sup> Quelle: Eigene Darstellung, SBSC unter Anwendung des DNK.

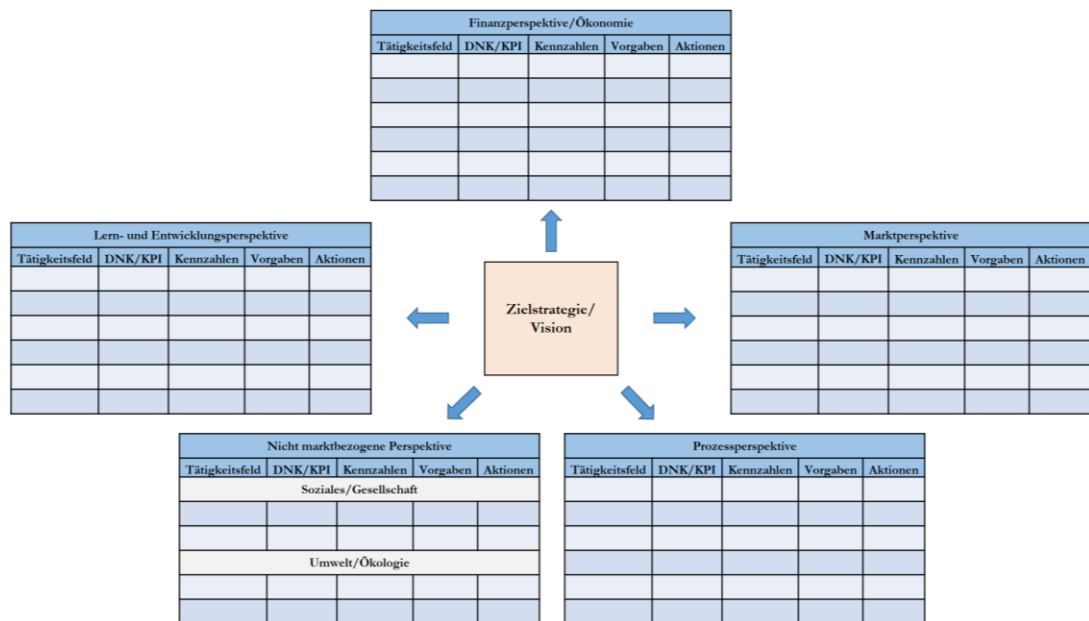


Abbildung 46: SBSC unter Anwendung des DNK für die Immobilienwirtschaft<sup>605</sup>

Die sich innerhalb der Handlungsfelder ergebenden Tätigkeitsfelder mitsamt ihren Aktionen können auf alle Unternehmen in der Immobilienbranche übertragen werden – die Bestimmung der spezifischen Kennzahlen und Vorgaben richtet sich allerdings nach dem jeweiligen Anwendungsfall. Neben den benannten Tätigkeitsfeldern können je nach Unternehmen und Rechtsform auch weitere Tätigkeitsfelder benannt werden, die in der SBSC verfolgt werden sollen. Die Gesamtheit und die jeweilige Ausrichtung der einzelnen Tätigkeitsfelder führt zur Strategie des Unternehmens, die mittels definierter Kennzahlen messbar, steuerbar und operationalisierbar wird. Das nächste Kapitel soll die Anwendung der SBSC an einem konkreten Fallbeispiel, der Spar- und Bauverein eG Dortmund, illustrieren.

## 9. Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Bausteine eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK in der Wohnungswirtschaft behandelt. Anhand des Fallbeispiels, der Spar- und Bauverein eG Dortmund (SparBau), wird dem Leser eine mögliche Herangehensweise aufgezeigt, wie die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes gelingen kann. Teilweise wurde dabei parallel zu dieser Arbeit bereits mit der Umsetzung im Unternehmen begonnen, weshalb in diesem Kapitel

<sup>605</sup> Quelle: Eigene Darstellung, SBSC unter Anwendung des DNK für die Immobilienwirtschaft.

ein hoher Praxisbezug besteht. Zunächst wird das Unternehmen allerdings in einem Kurzporträt vorgestellt.

### 9.1.1 Kurzporträt der Spar- und Bauverein eG Dortmund

Die SparBau ist in NRW im Ruhrgebiet ansässig und verfügt über rund 12.000 Wohneinheiten in den Gebieten Dortmund, Unna und Holzwickede. Das Unternehmen gehört zu der Rechtsform der Wohnungsgenossenschaften und ist eine der größten Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. Eine Besonderheit der SparBau ist, dass sie über eine eigene Spareinrichtung verfügt. Deutschlandweit gibt es von etwa 2000 Wohnungsgenossenschaften nur 47 Genossenschaften mit eigener Spareinrichtung, die eine bankenähnliche Institution darstellen und damit dem KWG sowie der Aufsicht der BaFin unterliegen.<sup>606</sup>

Nachfolgend werden einige Eckdaten per 31.12.2019 als Kurzporträt der SparBau aufgeführt:

1. 1.617 Häuser
2. 11.660 Wohnungen
3. 2.542 Garagen
4. 82 Gewerbeeinheiten
5. 20.814 Mitglieder
6. 29.202 Genossenschaftsanteile
7. 92 Mio. Euro Sparvolumen
8. 49 Mio. Euro Investition
9. 0,85 % Leerstand
10. 15 Mio. Euro Cashflow
11. 4,7 % EK-Rentabilität
12. 19,1 % EK-Quote
13. 122 Mitarbeiter
14. 10 Auszubildende<sup>607</sup>

Die SparBau beschäftigt sich nunmehr seit vielen Jahren mit dem Thema „Nachhaltigkeit“, wie auch dem Interview mit E5 zu entnehmen ist. Die SparBau hat in der Vergangenheit bereits zwei Entsprechenserklärungen eingereicht und möchte nunmehr zum dritten Mal die Erklärung beim RNE einreichen. In diesem Zusammenhang soll auch das gesamte Konzept überarbeitet werden, um die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes zu forcieren. Der nachfolgende Inhalt wurde somit im Rahmen der täglichen Arbeit des Autors bei der SparBau unter Berücksichtigung der vorab ausgearbeiteten Inhalte entwickelt und stellt eine Handlungsempfehlung dar, die gleichermaßen

---

<sup>606</sup> Vgl. U. Nack, A. Lehner, F. Ebrecht, M. Kirchberger (2019): Wertorientiertes Management in der Immobilienwirtschaft, 1 Auflage, Bochum, S. 200.

<sup>607</sup> Vgl. Vortrag im Industrieklub Dortmund, SparBau-Jahresempfang 2020 (05.02.2020).

auf andere Unternehmen – unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Besonderheiten – übertragen werden kann.

### 9.1.2 Handlungsempfehlung für ein Nachhaltigkeitskonzept am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund

Um ein Nachhaltigkeitskonzept unter Anwendung des DNK zu implementieren, muss zunächst der Rahmen für ein Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen geschaffen werden. Das DNK-Kriterium 1 gibt hierzu vor, dass das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsstrategie sowie die geplanten Entwicklungen aufzeigt, um den wesentlichen anerkannten branchenspezifischen Nachhaltigkeitsstandards zu entsprechen. Voraussetzung hierfür ist, dass das Unternehmen überhaupt eine Strategie hat, um dieser Anforderung gerecht zu werden. Sofern das Unternehmen eine bzw. eine neue Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln möchte, wird eine mögliche Herangehensweise im Folgenden beschrieben.

- Analyse der Stakeholder

Die Analyse der Stakeholder sollte zur Strategieentwicklung in einem möglichst frühen Stadium erfolgen, denn die Stakeholder sind diejenigen Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse am Unternehmen haben, sodass sie elementarer Bestandteil einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeption sind. Zur Analyse der Stakeholder existieren verschiedene Herangehensweisen. Eine probate Methode zur Ermittlung der Stakeholder sowie eine mögliche Darstellung ihrer Relevanz für das Unternehmen ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

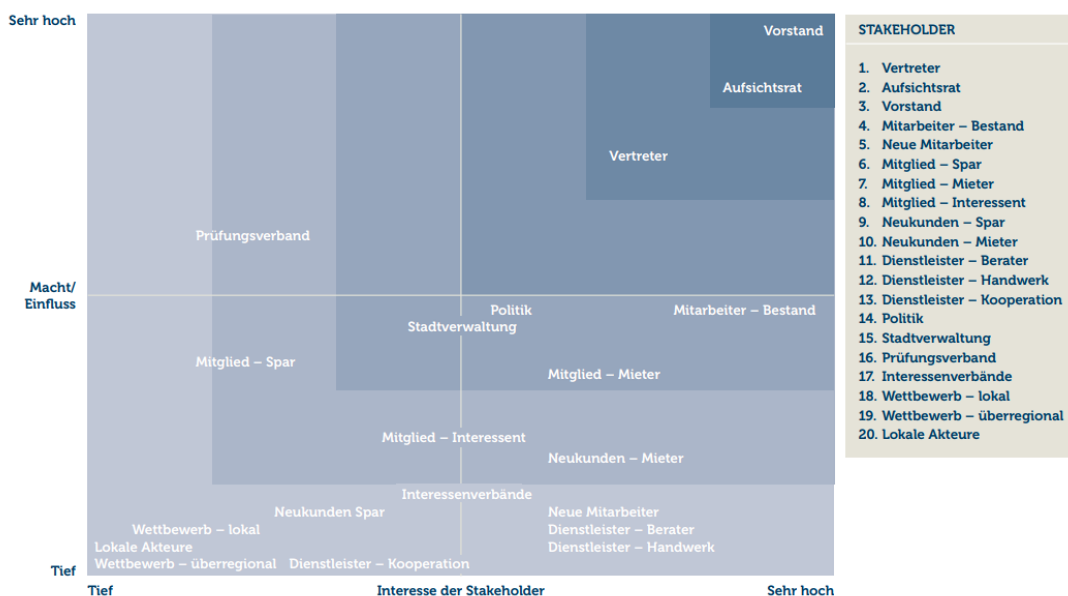


Abbildung 47: Stakeholderanalyse der SparBau<sup>608</sup>

Am Beispiel der SparBau wird deutlich, welche Stakeholder mithilfe von Einfluss und Macht die Geschäftstätigkeit des Unternehmens prägen. Stakeholder mit hohem Interesse oder hoher Macht und Einflussnahme sind gleichermaßen relevant für das Unternehmen, sodass diese in jedem Fall in der Nachhaltigkeitsstrategie besonders eingebunden werden

<sup>608</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Stakeholderanalyse der SparBau.

sollten. Wie der Grafik zu entnehmen ist, haben Vorstand, Aufsichtsrat sowie Vertreter das größte Interesse und nehmen mit großer Macht besonders starken Einfluss, was aus der Genossenschaftsrechtsform der SparBau resultiert.

Sind die Stakeholder definiert, sollten diese in Gruppen geclustert werden, um die weitere Bearbeitung zu erleichtern. So können bspw. strategische Aktionen auf Ebene der Stakeholdergruppe definiert werden.

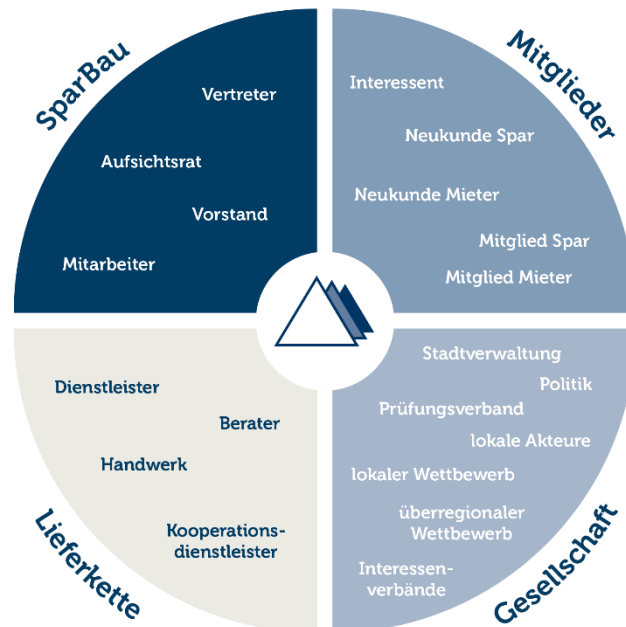


Abbildung 48: Stakeholdergruppen der SparBau<sup>609</sup>

Im Rahmen einer Analyse wurden die Stakeholdergruppen der SparBau analysiert. Für das Geschäftsmodell und ihre Geschäftstätigkeit konnten im Wesentlichen die Lieferkette, die Mitglieder, die Gesellschaft und die SparBau (Belegschaft) ermittelt werden.

- Strategieentwicklung

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist zunächst Aufgabe des Topmanagements, da die Strategie die grundsätzliche Positionierung und Ausrichtung des Unternehmens beschreibt. Im Kontext der Nachhaltigkeit gilt es somit, im ersten Schritt die Grundausrichtung und Werte des jeweiligen Geschäftsmodells zu definieren. Die SparBau als Wohnungsbaugenossenschaft verfolgt einen Generationsansatz im Unternehmen, der auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet ist. Der Auftrag der Mitgliederförderung ist im §1 GenG verankert und gehört zu den obersten Maximen der Wohnungsbaugenossenschaften. Die Genossenschaft verfolgt nach dem Produktivitätsprinzip für Genossenschaften eine moderate Wachstumsstrategie bei gleichzeitig angestrebtem Erhalt traditioneller Werte und einer traditionellen Unternehmenskultur. Die SparBau hat in diesem Zusammenhang folgende strategische Leitziele definiert:

1. Sicherung und Substanzstärkung des Unternehmens

<sup>609</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Stakeholdergruppen der SparBau.

2. Mitgliederförderung
3. Moderates Wachstum
4. Wertemanagement und Unternehmenskultur

Diese Leitziele stellen das Fundament und Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie der SparBau dar und sind individuell auf die Rechtsform, das Geschäftsmodell, die Prinzipien der Genossenschaft sowie die Positionierung der SparBau ausgerichtet. Die Leitziele müssen individuell vom jeweiligen Unternehmen definiert werden, da diese in der Ausgestaltung von vielen verschiedenen Faktoren abhängig sind.

- Entwicklung von strategischen Tätigkeitsfeldern

Die Entwicklung der strategischen Tätigkeitsfelder zeigt auf, wie die SparBau den Handlungsfeldern begegnen möchte bzw. muss, um Strategieziele zu erreichen bzw. zu realisieren. Hierfür hat sich die SparBau Gedanken gemacht, welche strategischen Tätigkeitsfelder relevant und von wesentlicher Bedeutung sind, sodass der Erfolg der Zielstrategie-Realisierung von diesen abhängt. Je nach Unternehmensgröße sollten die strategischen Tätigkeitsfelder gemeinsam mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften im Rahmen eines Workshops erarbeitet werden. Die Einbindung der Führungskräfte sorgt einerseits für Akzeptanz der unternehmensinternen Anwender, gleichzeitig reichert der Input der Führungskräfte die Lokalisierung der strategischen Tätigkeitsfelder an. Am Beispiel der SparBau konnten so 18 strategische Tätigkeitsfelder identifiziert werden, denen zur Erfüllung der SparBau-Leitziele erhöhte Beachtung geschenkt werden muss.

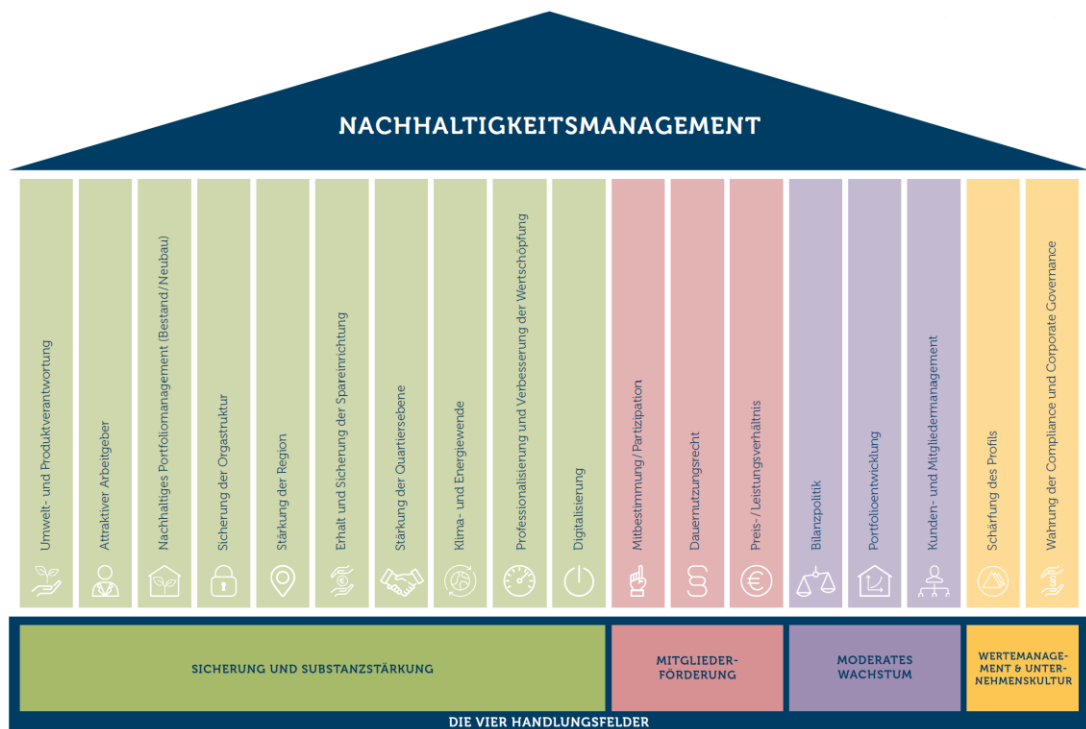


Abbildung 49: Nachhaltigkeitsmanifest der SparBau<sup>610</sup>

Die Grafik zeigt die strategische Basis der SparBau zur Entwicklung der strategischen Koordinaten, bestehend aus den vier Handlungsfeldern, die als Leitziele und Fundament der Nachhaltigkeitsstrategie zu verstehen sind, und den lokalisierten strategischen Tätigkeitsfeldern.

- Definition der wesentlichen Themen

Die Definition der wesentlichen Themen kann als Erarbeitung zielgerichteter Aktivitäten und Maßnahmen verstanden werden. Gemäß dem DNK-Kriterium 2 sollen in puncto Wesentlichkeit die Auswirkungen, Einflüsse und Besonderheiten der Geschäftstätigkeit mit Blick auf die Nachhaltigkeitsaspekte aufgezeigt werden. Die SparBau hat hierfür im Rahmen von Workshops auf der Führungsebene Aktivitäten und Maßnahmen erarbeitet, die zur Erfüllung des Tätigkeitsfeldes wesentlich sind. Insgesamt hat die SparBau mehr als 80 Aktivitäten definiert, die sich über rund 20 strategische Tätigkeitsfelder sowie vier Handlungsfelder erstrecken.

Im Kontext dieser Arbeit soll die Möglichkeit aufgezeigt werden, wie der Strategietransfer auf Quartiersebene durch die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes gelingen kann. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept eines Unternehmens weitaus mehr Punkte beinhaltet als jene, die für die Operationalisierung auf Quartiersebene notwendig wären. Aus diesem Grund werden im Folgenden die wesentlichen Themen aufgeführt, die unmittelbar für die Operationalisierung der Nachhaltigkeit auf Quartiersebene stehen. Das Gesamtwerk und weitere Inhalte sind der Tabelle 4 zu entnehmen. Die SparBau hat im Handlungsfeld „Sicherung

<sup>610</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Nachhaltigkeitsmanifest der SparBau.

und Substanzstärkung“ neben weiteren neun strategischen Tätigkeitsbereichen auch das Thema „Nachhaltiges Portfoliomanagement“ (Bestand/Neubau) für sich definiert.

|  |   |
|--|---|
| <b>TÄTIGKEITSBEREICH</b><br>Nachhaltiges Portfoliomanagement (Bestand/Neubau)              | <b>WESENTLICHE THEMEN</b>   |
|  | <b>Stadt- und Quartiersentwicklung</b>  |
|  | - Definition von Quartieren und Konzeption auf Quartiersebene                     |
|  | - Produktattraktivität  |
|  | - Sensible Produktgestaltung  |
|  | <b>Prozesse und Beteiligung</b>   |
|  | - Durchführung integraler Planungsverfahren                                       |
|  | - Einbindung der Projektstakeholder im Rahmen der Planung                         |
|  | <b>Mensch und Soziokultur</b>   |
|  | - Durchmischung der Quartiere (Demografie, Soziokultur und Generationen)          |
|  | - Förderung der Urbanität   |
|  | - Aufklärung, im Anschluss Einflussnahme auf die Lebensstile und Verhaltensweisen |
|  | <b>Ökologie</b>   |
|  | - Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung des Stadtklimas                         |
|  | - Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung des Regen- und Abwassermanagements      |
|  | - Maßnahmen und Konzepte zur Reduzierung der Stoff- und Ressourcenströme          |
|  | - Maßnahmen und Konzepte zur Förderung der Mobilität und Infrastruktur            |
|  | - Maßnahmen und Konzepte zur Reduzierung des Energieverbrauchs                    |
| - Maßnahmen und Konzepte zur Senkung der Emissionen und Immissionen                        |   |
| <b>Ökonomie</b>  |   |
| - Wertsteigerung durch langfristig stabile Renditen für die Projekt- und Quartiersökonomie |   |
| - Nutzung einer komplexen DCF  |   |
| - Langfristige Ertragssicherung statt kurzfristiger Gewinnmaximierung                      |   |

Tabelle 2: Die wesentlichen Themen zur Entwicklung von Maßnahmen und Aktionen<sup>611</sup>

- Entwicklung und Auswertung strategischer Koordinaten

Es folgt die Entwicklung und Auswertung strategischer Koordinaten, dabei kommt die Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalyse zum Einsatz. Die Materialitätsanalyse bündelt in diesem Zusammenhang die strategischen Handlungs- und Tätigkeitsfelder, die Aktionen und Maßnahmen, die so analysiert (DNK-Kriterium 2) und ermittelt werden können, sowie die Bedeutung des Themas für die Stakeholdergruppen. Zur Darstellung der strategischen Koordinaten bzw. Einordnung der Relevanz der strategischen Tätigkeitsfelder kann die Materialitätsanalyse in eine Materialitätsmatrix überführt werden. Dabei wird deutlich, dass das Dauernutzungsrecht sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis die höchste Bedeutung bei der SparBau einnehmen, was der sozial, solidarisch und altruistisch geprägten Rechtsform zuzuschreiben ist.

<sup>611</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Die wesentlichen Themen zur Entwicklung von Maßnahmen und Aktionen.



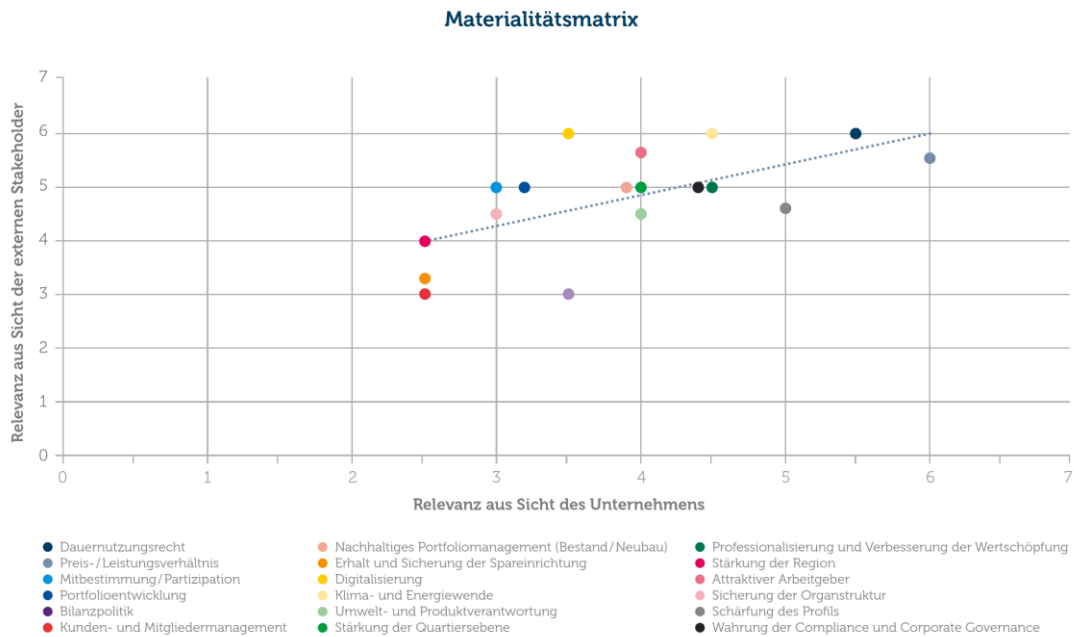


Abbildung 50: Materialitätsanalyse am Beispiel der SparBau<sup>612</sup>

Darüber hinaus eignet sich diese Analyse, um Maßnahmen/Aktionen den zugehörigen DNK-Kriterien sowie Kennzahlen zuzuteilen, wie nachfolgend beschrieben wird und auch der Tabelle 3 zu entnehmen ist.

- Kennzahlen- und Zieldefinition

Nachdem die Leitziele, die strategischen Tätigkeitsfelder sowie die wesentlichen Themen erarbeitet wurden, folgt die Definition von Kennzahlen gemäß DNK-Kriterium 3 für das stetige Monitoring. Nach dem RNE sind sowohl qualitative wie auch quantitative Zieldefinitionen möglich. Zur Steuerung der Einzelziele sowie für das Monitoring des Managementsystems sollten die Ziele über Kennzahlen möglichst quantitativ gefasst und auswertbar sein, um die Zielrealisierung besser zu steuern bzw. zu überwachen. Anhand des strategischen Tätigkeitsbereiches „Nachhaltiges Portfoliomanagement (Bestand/Neubau)“ wurden am Beispiel der SparBau folgende Kennzahlen gefasst, die den Strategietransfer vom Unternehmen auf Quartiersebene sicherstellen sollen. Zu diesen gehören:

<sup>612</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Materialitätsanalyse am Beispiel der SparBau.

| WESENTLICHE THEMEN   |   |
|--|---|
| Kennzahlen   | Aktionen  |
| <b>Stadt- und Quartiersentwicklung</b>   |   |
| - Planung und Konzeption mit Blick auf das Quartier  | - Definition von Quartieren und Konzeption auf Quartiers-ebene  |
| - Berücksichtigung und Konzeptionierung der Wohntrends   | - Produktattraktivität  |
| - Partizipation der Mitgliederstimmen  | - Sensible Produktgestaltung  |
| <b>Prozesse und Beteiligung</b>  |   |
| - $\sum$ „Round Table“ für Planer  | - Durchführung integraler Planungsverfahren   |
| - $\sum$ Beteiligungsveranstaltungen für Mod. und Neubau   | - Einbindung der Projektstakeholder im Rahmen der Planung   |
| <b>Mensch und Soziokultur</b>  |   |
| - Transfergeldbezieher<br>- $\emptyset$ Altersstruktur Bewohner  | - Durchmischung der Quartiere (Demografie, Soziokultur und Generationen)  |
| - Nutzungsarten und Einrichtungen für junge und alte Menschen<br>- Anzahl Nationalitäten   | - Förderung der Urbanität   |
| - Aufklärung und Einflussnahme durch Kommunikation   | - Aufklärung, im Anschluss Einflussnahme auf die Lebensstile und Verhaltensweisen   |
| <b>Ökologie</b>  |   |
| - Integration von Grünsystemen in m <sup>2</sup>   | - Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung des Stadtklimas   |
| - Versiegelungsgrad in %   | - Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung des Regen- und Abwassermanagements  |
| - $\emptyset$ Nutzungsdauer in Jahren<br>- Anteil Cradle2Cradle in %   | - Maßnahmen und Konzepte zur Reduzierung der Stoff- und Ressourcenströme  |
| - Förderung des Angebots grüner Mobilität / Mieter   | - Maßnahmen und Konzepte zur Förderung der Mobilität und Infrastruktur  |
| - $\emptyset$ Energieverbrauch/Gebäude in kWh/(m <sup>2</sup> *a)  | - Maßnahmen und Konzepte zur Reduzierung des Energieverbrauchs  |
| - Reduktion der Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990 in CO <sub>2</sub> e<br>- Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoenergieverbrauch | - Maßnahmen und Konzepte zur Senkung der Emissionen und Immissionen   |
| <b>Ökonomie</b>  |   |
| - Projektrendite in %<br>- Quartiersrendite in %   | - Wertsteigerung durch langfristig stabile Renditen für die Projekt- und Quartiersökonomie<br>- Nutzung einer komplexen DCF<br>- Langfristige Ertragsicherung statt kurzfristiger Gewinnmaximierung |

Tabelle 3: Definition von Kennzahlen für den Strategietransfer und zur Operationalisierung auf Quartiersebene<sup>613</sup>

- Einbettung und Verankerung in der Aufbauorganisation

So wie die Aufbauorganisation eines Unternehmens ist auch das Thema „Nachhaltigkeit“ als Chefsache bzw. Vorstandsangelegenheit zu werten – das war auch die Überzeugung von E2. Die Geschäftsleitung definiert regelmäßig die strategische Ausrichtung und die Zielsetzungen des Unternehmens und trägt die Verantwortung. Um dem Thema „Nachhaltigkeit“ die richtige Bedeutung und Konsequenz beizumessen, sind die Kontrollorgane

<sup>613</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Definition von Kennzahlen für den Strategietransfer und zur Operationalisierung auf Quartiersebene.

der SparBau wie bspw. der Aufsichtsrat einzubinden, der die Zielrealisierung durch die Geschäftsleitung verfolgt und im Blick behält.

Das Thema „Nachhaltigkeit“ kann ein riesiges Spektrum an Unterthemen umfassen und ist je nach Tiefgang nur schwer in vollem Umfang durch eine Person zu bearbeiten. Daher empfiehlt es sich, die unterschiedlichen Themengebiete aufzusplitten und die Verantwortung an fähige zuständige Mitarbeiter im Hause zu delegieren. Um den Gesamtüberblick zu erhalten und Impulse für die Themenausarbeitung zu setzen, wurde bei der SparBau zudem ein Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt, das die Vielzahl an Themen und Ausarbeitungen bündelt und koordiniert. Die nachfolgende Grafik visualisiert die Organisation und Verantwortung bei der SparBau.



Abbildung 51: Nachhaltigkeitsorganisation am Beispiel der SparBau<sup>614</sup>

Im Rahmen der Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes besteht die Gefahr, so auch E3, dass mangelnde Akzeptanz in der Belegschaft aufkommt. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Führungskräfte mit in den Entwicklungsprozess einzubinden, um einerseits deren Know-how einfließen zu lassen andererseits deren Akzeptanz für die Realisierung zu gewinnen. Das Konzept der SparBau verfolgt, wie auch von den Experten vertreten, einen Top-down-Ansatz zur Regelung der Zuständigkeiten und für den Ablauf der Organisation. Damit die Führungskräfte wie ein Multiplikator fungieren und die Zielsetzung des Konzeptes mitverfolgen bzw. dies auf die Mitarbeiter übertragen, müssen sie vom Konzept überzeugt sein und sollten idealerweise mit Anreizen motiviert werden.

- Lernprozesse und Entwicklung einer Innovationskultur

Damit das Nachhaltigkeitskonzept aktuell und innovativ bleibt, ist es wichtig, dass eine Lern- und Innovationskultur im Unternehmen implementiert wird. Hierfür sollten die Mitarbeiter regelmäßig geschult, Ziele SMART kommuniziert und Anreize gesetzt werden. Um die Entwicklung einer Innovationskultur im Unternehmen zu forcieren, hat die

<sup>614</sup> Quelle: Eigene Darstellung, Nachhaltigkeitsorganisation am Beispiel der SparBau.

SparBau eine eigene Abteilung gegründet, die sich vorwiegend mit der Entwicklung innovativer Themen, Prozesse und Projekte befasst. Die SparBau hat zudem Lernprozesse implementiert, die dem PDCA-Zyklus entsprechend organisiert sind und eine kontinuierliche Verbesserung herbeiführen sollen.

- Fortschreibung generischer Ziele zur Themenaktualität

Die Leitziele/Handlungsfelder der SparBau sind fest verankert und sollten regulär nicht oder nur nach detaillierter Abwägung und Analyse verändert werden. Anders verhält es sich mit den strategischen Tätigkeitsfeldern, Maßnahmen/Aktionen sowie den zugehörigen Kennzahlen. Dieser Teil des Nachhaltigkeitskonzeptes sollte möglichst generisch formuliert sein, sodass das Konzept fortgeschrieben und den aktuellen Gegebenheiten des jeweiligen Geschäftsjahres angepasst werden kann. Hierfür tagen regelmäßig Arbeitsgruppen, die aktuelle Themen auf den Tisch bringen, das Alte hinterfragen und so das Nachhaltigkeitskonzept fortschreiben, um die Themenaktualität zu erhalten.

- Analysen fortschreiben und Strategiecheck

Das Konzept der SparBau stellt einen möglichen Handlungsansatz dar, wie die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes ausgestaltet und organisiert sein könnte. Hierzu wurde das Konzept intensiv in internen Workshops ausgearbeitet. Um die Nachhaltigkeitsstrategie der SparBau an den Bedürfnissen der Stakeholder auszurichten, empfiehlt sich nach der Erstimplementierung die Einbindung und Befragung der Stakeholder. So können die Parameter der strategischen Koordinaten im Folgeschritt nach der Implementierung aktualisiert und konkretisiert werden. In regelmäßigen Abständen sollten Stakeholderbefragungen und Wesentlichkeitsanalysen im Unternehmen durchgeführt werden, um den Weg der Strategie zu verstetigen. Ebenso sollten die verantwortlichen Personen die definierten Kennzahlen im Nachgang der Implementierung weiterentwickeln und hinterfragen, um Ideen und das Know-how der Einzelpersonen mit in der Nachhaltigkeitsstrategie zu verankern.

- Kennzahlenberichterstattung, Berichtswesen und Benchmark

Die entwickelten Kennzahlen sollten fortlaufend überwacht werden, weshalb diese mit in die laufende Kennzahlenberichterstattung der SparBau aufgenommen wurden. Je nach Kennzahl ist der Auswertungsturnus individuell abgestimmt, da es Kennzahlen gibt, die mehr oder weniger volatil sind, wodurch sich der Auswertungsturnus jeweils definiert. Damit dem Thema „Nachhaltigkeit“ hinreichend Aufmerksamkeit geschenkt und es kontinuierlich weiterentwickelt wird, führt die SparBau eine nicht finanzielle Berichterstattung in einem jährlichen Turnus durch. Zur Einordnung, „wo das Unternehmen steht“, vergleicht sich die SparBau mit anderen Geschäftspartnern, indem die Nachhaltigkeitsberichte anderer Unternehmen abgeglichen werden. So können Potenziale eruiert werden, die andere Unternehmen bereits realisiert haben. Die Krux: Immer wieder wird es dabei an einer Vergleichbarkeit mangeln, was der fehlenden Standardisierung der nicht finanziellen Berichterstattung zuzuschreiben ist. Ebenso besucht die SparBau regelmäßig Branchenarbeitskreise, um die Entwicklung des Themas zu forcieren und sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen.

### 9.1.3 Einsatz der BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie und Quartier am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund

Wurden vorab Möglichkeiten der Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes am Beispiel der SparBau aufgezeigt, soll im Weiteren ein möglicher Ansatz dargelegt werden, wie eine BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie und Quartier am Beispiel der SparBau fungieren kann. Dass sich das Managementsystem BSC eignet, um strategische Ziele zu operationalisieren, wurde bereits vorab behandelt, sodass im Folgenden ein möglicher Implementierungsansatz unter Berücksichtigung des DNK am Beispiel der SparBau aufgezeigt wird.

- Definition der Quartiere

Um den Strategietransfer bis auf die Quartiersebene messen zu können, gilt es vorab, das Quartier bzw. den Untersuchungsgegenstand zu identifizieren. Viele der vorab aufgeführten Kennzahlen lassen sich übergeordnet auf Unternehmensebene wie auch heruntergebrochen auf Quartiersebene auswerten und bieten so Möglichkeiten zur Steuerung. Die Möglichkeiten, ein Quartier über harte und weiche Faktoren zu definieren, sind mannigfaltig und wurden bereits im Kapitel 8.1 behandelt. Die Definition eines Quartiers kann sich je nach Unternehmen unterscheiden und hängt vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand ab. Im Kontext der Nachhaltigkeit wurden im Kapitel 8.1 ebenfalls diverse Ansätze nachhaltiger Quartiere behandelt, die sowohl im Rahmen der Quartiersdefinition wie auch im Zuge der Erarbeitung zielgerichteter Aktivitäten berücksichtigt werden sollten.

- Erarbeitung zielgerichteter Aktivitäten

Zur Erarbeitung zielgerichteter Aktivitäten ist einerseits das Verständnis für Nachhaltigkeit und andererseits die Kenntnis fixierter Kennzahlen von Relevanz. So ließe sich bspw. das Ziel der Reduktion klimarelevanter Emissionen (DNK-Kriterium 13) durch den Bau von Niedrigenergiehäusern forcieren. Als Kennzahl könnten bspw. die absoluten CO<sup>2</sup>-Emissionen pro Gebäude fixiert werden. Diese Kennzahl ließe sich sowohl auf Quartiersebene im operativen Geschäft verfolgen wie auch auf Unternehmensebene; sie würde den Transfer der Unternehmensstrategie auf Quartiersebene ermöglichen. Weitere Beispiele sind dem nachfolgenden Auszug der exemplarisch entwickelten SparBau-BSC zu entnehmen.

- Entwicklung der SparBau-BSC

Wie im Kapitel 5 erläutert, wird zwischen drei Varianten einer SBSC – der funktional angepassten, der systemisch angepassten und der sozio-ökologisch „gedoppelten“ BSC – unterschieden. Die im Kapitel 5 erläuterten Vorteile der funktional angepassten BSC sowie die Möglichkeiten des Nachhaltigkeitscontrollings einer funktional angepassten BSC sprechen für die Verwendung dieser Variante. Deshalb wird in der Folge die funktional angepasste BSC mit nachfolgendem Aufbau weiterverfolgt:

- Finanzperspektive/Ökonomie
- Marktperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

- Nicht marktbezogene Perspektive
  - Umwelt/Ökologie
  - Soziales/Gesellschaft

Die SBSC als Managementsystem kann für das Performance Measurement eines gesamten Unternehmens eingesetzt werden. Neben den Inhalten bzw. strategischen Zielen zur Nachhaltigkeit können somit auch noch weitere Ziele bestehen, die individuell vom jeweiligen Unternehmen sowie der Rechtsform abhängig sein können. Diese zusätzlichen Ziele werden gleichermaßen in der SBSC ergänzt und in den unterschiedlichen Perspektiven mit aufgeführt. Zu erwähnen ist, dass die Aktivitäten und Maßnahmen der Tätigkeitsbereiche unterschiedliche DNK-Kriterien mit sich bringen können, weshalb Mehrfachnennungen einzelner DNK- sowie Tätigkeitsbereiche möglich sind.

| Finanzperspektive/Ökonomie      |   |                    |  |   |   |                                 |
|---------------------------------|---|--------------------|--|---|---|---------------------------------|
| Strategie-/Leitziele            | Tätigkeitsbereich                                 | DNK/KPI            | Kennzahlen   | Vorgaben  | Aktionen  |                                 |
| Möglichkeitserforderung         | Preis-Leistungs-Verhältnis                        | - DNK 18           | - Ø Differenz Mietspiegel zu Miete SparBau             | - min. 1 €/m <sup>2</sup>                       | - Zielmietengestaltung i. d. R. unterhalb des Medians des Mietspiegels                          |                                 |
|                                 |   | - DNK 18           | - Ø Invest/m <sup>2</sup>                              | - 48 €/m <sup>2</sup>                           | - Überproportionale Bestandsinvestition   |                                 |
|                                 |   | - DNK 18           | - ∑ Bad-Mod.<br>- ∑ Elektro-Mod.<br>- ∑ Heizungs-Mod.  | - 200 Bad-Mod.<br>- 150 E-Mod.<br>- 100 Hz-Mod. | - Zeitgemäße Ausstattung von Wohnumfeld und Wohnung   |                                 |
|                                 |   | - DNK 18           | - ∑ Sozialfälle<br>- ∑ TSM-Aufträge                    | - > 1.000 Sozialfälle<br>- > 9.000 TSM-Aufträge | - Servicedienstleistung und Sozialmanagement durch Hilfestellung und Konfliktmanagement         |                                 |
|                                 |   | - DNK 18           | - Ø Mieterhöhung nach Mod.                             | - max. 1 €/m <sup>2</sup>                       | - Mietpreisgestaltung durch moderate Gestaltung sowie Vermeidung überproportionaler Mietsprünge |                                 |
|                                 |   | - DNK 18           | - Dividendenausschüttung                               | - 2 % Dividende                                 | - Finanzielle Anreize (bspw. Dividende)   |                                 |
| Moderates Wachstum              | Bilanzpolitik                                     | - /                | EBIT   | 4.000 T€  | - Überschussthesaurierung   |                                 |
| Sicherung und Substanzstärkung  | Erhalt und Sicherung der Spareinrichtung          | - /                | - Ø Altersstruktur Sparer                              | - Ø < 35 Jahre                                  | - Verjüngung der Altersstruktur   |                                 |
|                                 |   | - /                | - Rendite Spareinrichtung                              | - 4 % Rendite                                   | - Rentabilitätssicherung des Geschäftszweiges   |                                 |
|                                 |   | - DNK 18           | - Ø Invest/m <sup>2</sup>                              | - 48 €/m <sup>2</sup>                           | - Wertsicherung der Spareinlagen und Produktattraktivität gegenüber Wettbewerb                  |                                 |
| Marktperspektive                |   |                    |  |   |   |                                 |
| Strategie-/Leitziele            | Tätigkeitsbereich                                 | DNK/KPI            | Kennzahlen   | Vorgaben  | Aktionen  |                                 |
| Moderates Wachstum              | Portfolioentwicklung                              | - DNK 11           | - ∑ m <sup>2</sup> Bauland                             | - /   | - Baulandpolitik  |                                 |
|                                 |   | - DNK 11           | - ∑ m <sup>2</sup> Arrondierung                        | - /   | - Arrondierung und Akquise  |                                 |
|                                 |   | - DNK 11           | - ∑ m <sup>2</sup> Ankäufe                             | - /   | - /   |                                 |
|                                 |   | - DNK 11           | - ∑ m <sup>2</sup> Nachverdichtung                     | - > 350 m <sup>2</sup> p. a.                    | - Nachverdichtung   |                                 |
|                                 |   | - DNK 11           | - ∑ m <sup>2</sup> Neubau                              | - > 500 m <sup>2</sup> p. a.                    | - Neubau  |                                 |
|                                 | Kunden- und Mitgliedermanagement                  | -                  | - /  | - /   | - /   | - Sektorenkopplung              |
|                                 |   |                    | - /  | - Ø Altersstruktur Mitglieder                   | - Ø < 43 Jahre  | - Verjüngung der Altersstruktur |
|                                 |   |                    | - DNK 18   | - Diversifikation der Produktpalette            | - /   | - Angebotsweiterung             |
|                                 |   |                    | - /  | - /   | - /   | - Belegungspolitik              |
|                                 |   |                    | - DNK 9  | - ∑ Mitgliederinformationen                     | - 20 Stck.  | - Information/Kommunikation     |
| - /                             | - /   | - /                | - Zielgruppendifferenzierung                           |   |   |                                 |
| Stadt- und Quartiersentwicklung |   |                    |  |   |   |                                 |
| Sicherung und Substanzstärkung  | Nachhaltiges Portfoliomanagement (Bestand/Neubau) | - DNK 4            | - Planung und Konzeption mit Blick auf Quartier        | - /   | - Definition von Quartieren und Konzeption auf Quartiersebene                                   |                                 |
|                                 |   | - DNK 4            | - Berücksichtigung und Konzeptionierung der Wohntrends | - /   | - Produktattraktivität  |                                 |
|                                 |   | - DNK 4<br>- DNK 9 | - Partizipation der Mitgliederstimmen                  | - /   | - Sensible Produktgestaltung  |                                 |

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
|  |  | <b>Prozesse und Beteiligung</b>              |  |   |   |
|  |  | - DNK 4                                      | - „Round Table“ für Planer   | - /   | - Durchführung integraler Planungsverfahren                                       |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 9<br>- DNK 18               | - $\sum$ Beteiligungsveranstaltungen für Mod. und Neubau   | - > 3 Stck./Mod.<br>- > 8 Stck./Neu.  | - Einbindung der Projektstakeholder im Rahmen der Planung                         |
|  |  | <b>Mensch und Soziokultur</b>                |  |   |   |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 18                          | - Transfergeldbezieher<br>- $\emptyset$ Altersstruktur Bewohner  | - < 40 %/Quartier<br>- < 50 Jahre/Quartier  | - Durchmischung der Quartiere (Demografie, Soziokultur und Generationen)          |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 18                          | - Nutzungsarten und Einrichtungen für junge und alte Menschen<br>- Anzahl Nationalitäten   | - > 10 % Einrichtungen für alte und > 5 % Maßnahmen für junge Menschen  | - Förderung der Urbanität   |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 18                          | - Aufklärung und Einflussnahme durch Kommunikation   | - > 10 Stck. Informationsinterventionen p. a.   | - Aufklärung, im Anschluss Einflussnahme auf die Lebensstile und Verhaltensweisen |
|  |  | <b>Ökologie</b>                              |  |   |   |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 11                          | - Integration von Grünsystemen in m <sup>2</sup>   | - 4 m <sup>2</sup> Freifläche/Mieter, in < 500 m Entfernung   | - Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung des Stadtklimas                         |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 11                          | - Versiegelungsgrad in %   | - Versiegelungsgrad < 30 %  | - Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung des Regen- und Abwassermanagements      |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 11<br>- DNK12               | - $\emptyset$ Nutzungsdauer in Jahren<br>- Anteil Cradle2Cradle in %   | - Nutzungsdauer > 35 Jahre bis zur Umstrukturierung   | - Maßnahmen und Konzepte zur Reduzierung der Stoff- und Ressourcenströme          |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 13<br>- DNK 18              | - Förderung des Angebots grüner Mobilität/Mieter   | - Grünes Mobilitätsangebot > 0,5/Mieter   | - Maßnahmen und Konzepte zur Förderung der Mobilität und Infrastruktur            |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 11<br>- DNK 13              | - $\emptyset$ Energieverbrauch/Gebäude in kWh/(m <sup>2</sup> *a)  | - Energieverbrauch < 150 kWh/(m <sup>2</sup> *a)  | - Maßnahmen und Konzepte zur Reduzierung der Energie                              |
|  |  | - DNK 4<br>- DNK 11<br>- DNK 12<br>- DNK 13  | - Reduktion der Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990 in CO <sub>2</sub> e<br>- Scope 2: CO <sub>2</sub> -Emissionen, die bei Energielieferanten entstehen und für die Herstellung oder den Betrieb des Unternehmens eingekauft werden<br>- Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoenergieverbrauch | - CO <sub>2</sub> -Reduktion um min. 80–95 %<br>- CO <sub>2</sub> -Emissionen im Scope 2<br>- 60 % erneuerbare Energien | - Maßnahmen und Konzepte zur Senkung der Emissionen und Immissionen               |
| <b>Ökonomie</b>                                    |  |  |  |   |   |
| - /  | - Projektrendite in %<br>- Quartiersrendite in % | - 2 % Rendite<br>- 4 % Rendite               | - Wertsteigerung durch langfristig stabile Renditen für die Projekt- und Quartiersökonomie<br>- Nutzung einer komplexen DCF<br>- Langfristige Ertragssicherung statt kurzfristiger Gewinnmaximierung   |   |   |
| Sicherung und Substanzstärkung                     | Sicherung der Organstruktur                      | - DNK 20                                     | - Veranstaltung zur Stärkung der Ehrenämter  | - 8 Stck. p. a.<br>- Stärkung von Ehrenämtern   |   |
|  |  | - DNK 15                                     | - /  | - /<br>- Nachfolgeregelung  |   |
|  |  | - DNK 16                                     | - Invest. Schulung und Qualifizierung  | - 200 T € p. a.<br>- Qualifizierung   |   |
| Wertemanagement / Erhaltung der Unternehmenskultur | Schärfung des Profils                            | - DNK 8                                      | - $\sum$ Zusatzvergütung und Zulagen   | - 150 T € p. a.<br>- Anreizsysteme  |   |
|  |  | - DNK 14<br>- DNK 15<br>- DNK 17<br>- DNK 20 | - Invest. Öffentlichkeitsarbeit  | - 500 T € p. a.<br>- Definition moralische und ethische Prinzipien<br>- Traditionelle Werterhaltung                     |   |
|  |  | - DNK 18                                     | - $\sum$ Projekte  | - /<br>- Projekte zur Erhaltung und Stärkung der Genossenschaftsspezifika   |   |
|  |  | - DNK 18                                     | - $\sum$ Mitgliederinformationen   | - 20 Stck.<br>- Information/Kommunikation   |   |
|  |  | - DNK 19                                     | - Soziale/umweltbewusste Kooperationen   | - /<br>- Stärkung der unternehmerischen Interessentenvertretung   |   |
|  |  | - DNK 10                                     | - $\sum$ Ideen- und Entwicklungsvorschläge   | - /<br>- Etablierung einer Innovationskultur  |   |
|  |  | - DNK 9<br>- DNK 5<br>- DNK 9                | - /  | - /<br>- Stärkung des Member Value<br>- Erhaltung und Stärkung von Unternehmens- sowie Führungskultur                   |   |

| Prozessperspektive                |   |  |  |   |  |
|-----------------------------------|---|--|--|---|--|
| Strategie-/Leitziele              | Tätigkeitsbereich                                       | DNK/KPI                                      | Kennzahlen   | Vorgaben  | Aktionen   |
| Sicherung und Substanzstärkung    | Digitalisierung   | - DNK 7                                      | - Invest. IT-Soft- und Hardware und Consulting   | - 500 T € p. a.   | - Förderung der IT-Prozesse  |
|                                   |   | - DNK 10                                     | - Invest. IT Gesamt  | - 1.500 Mio. €  | - Förderung der Produkt- und Serviceinnovationen   |
|                                   |   | - DNK 7                                      | - Implementierung von Produkt- und Serviceinnovationen   | - /   | - Förderung von Big Data   |
|                                   |   | - DNK 10                                     | - Projekte zu Big Data   | - /   | - Förderung der Smart Services   |
|                                   | Attraktiver Arbeitgeber                                 | - DNK 10                                     | - $\sum$ Ideen- und Entwicklungsvorschläge   | - /   | - Etablierung einer Innovationskultur<br>- Partizipation und Beteiligung   |
|                                   |   | - DNK 14<br>- DNK 15<br>- DNK 16<br>- DNK 17 | - $\emptyset$ Homeoffice Stunden/Kopf<br>- $\emptyset$ Krankheitstage/MA<br>- $\emptyset$ Unternehmenszugehörigkeit<br>- Summe Zusatzvergütung und Zulagen<br>- $\sum$ Azubis / p. a.<br>- Führungsklausurtagung<br>- Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts | - max. 8 Tage oder 80 Stunden im Monat (Vollzeitstelle)<br>- < 14 Tage p. a.<br>- > 21 Jahre<br>- 150 T € p. a.<br>- 4 Azubis p. a.<br>- 1 p. a.<br>- 1 p. a. | - Stärkung der Work-Life-Balance<br>- Steigerung Gesundheit und Arbeitssicherheit<br>- Arbeitsplatzsicherheit<br>- Anreizsysteme<br>- Ausbildungs- und Personalentwicklung<br>- Erhaltung und Stärkung von Unternehmens- sowie Führungskultur<br>- CSR |
| Indikatorenset                    | Prozessmanagement                                       | GRI SRS<br>- 102-16                          | - GRI SRS 102-16   | - /   | - Verantwortung<br>- Regeln und Prozesse<br>- Kontrolle  |
|                                   |   | GRI SRS<br>- 102-35<br>- 102-38              | - GRI SRS 102-35<br>- GRI SRS 102-38   | - /<br>- /  | - Anreizsysteme  |
|                                   |   | G4-FS11                                      | - G4-FS11  | - /   | - Innovations- und Produktmanagement   |
| Lern- und Entwicklungsperspektive |   |  |  |   |  |
| Strategie-/Leitziele              | Tätigkeitsbereich                                       | DNK/KPI                                      | Kennzahlen   | Vorgaben  | Aktionen   |
| Sicherung und Substanzstärkung    | Professionalisierung und Verbesserung der Wertschöpfung | - DNK 10<br>- DNK 16                         | - $\emptyset$ Verwaltungskostensatz/WE   | - < 450 €/WE  | - Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz  |
|                                   |   | - DNK 4<br>- DNK 11                          | - /  | - /   | - Sicherung Dienstleistungs- und Produktqualität im Lebenszyklus   |
|                                   |   | - /  | - /  | - /   | - Sektorenkopplung   |
|                                   |   | - DNK 7                                      | - „Round Table“ zu KVP   | - 4 Sitzungen p. a.   | - Kontinuierliche Prozessoptimierung   |
|                                   |   | - DNK 19                                     | - /  | - /   | - Stärkung der unternehmerischen Interessentenvertretung   |
|                                   |   | - /  | - /  | - /   | - /  |
| Nicht marktbezogene Perspektive   |   |  |  |   |  |
| Strategie-/Leitziele              | Tätigkeitsbereich                                       | DNK/KPI                                      | Kennzahlen   | Vorgaben  | Aktionen   |
| Soziokultur                       |   |  |  |   |  |
| Mitgliederförderung               | Dauernutzungsrecht                                      | - DNK 18                                     | - $\sum$ Bad-Mod.<br>- Invest.-Volumina (Mod. und Neu.)  | - 200 Bad-Mod.<br>- 35 Mio. €   | - Weiterentwicklung des Portfolios nach soziokulturellen und demografischen Belangen   |
|                                   |   | - DNK 18                                     | - $\emptyset$ Nutzungsvertragsdauer<br>- Leerstandsquote<br>- $\emptyset$ Mietvertragsdauer<br>- $\emptyset$ Nutzungsvertragsdauer   | - > 20 Jahre<br>- < 3 %<br>- > 15 Jahre<br>- > 20 Jahre   | - Vermietungsmanagement – „den besten, statt den nächsten ...“   |
|                                   |   | - DNK 18                                     | - $\sum$ Sozialfälle<br>- $\sum$ TSM-Aufträge  | - > 1.000 Sozialfälle<br>- > 9.000 TSM-Aufträge   | - Servicedienstleistung und Sozialmanagement durch Hilfestellung und Konfliktmanagement  |
|                                   |   | - DNK 18                                     | - $\emptyset$ Mieterhöhung nach Mod.   | - max. 1 €/m <sup>2</sup>   | - Mietpreisgestaltung durch moderate Gestaltung sowie Vermeidung überproportionaler Mietsprünge  |
| Mitgliederförderung               | Mitbestimmung/Partizipation                             | - DNK 20                                     | - $\emptyset$ Teilnehmeranzahl aller Veranstaltungen/Mitglieder  | - $\emptyset$ 100 P.  | - Förderung des ehrenamtlichen Engagements   |
|                                   |   | - DNK 9                                      | - $\sum$ an Partizipationsveranstaltungen und Teilnehmern (Vertreterwerkstatt, Mod. Veranstaltung etc.)  | - $\emptyset$ 30 P.   | - Einbezug und Beteiligung der Mitglieder (bspw. Modernisierungsankündigung)   |
|                                   |   | - DNK 9                                      | - $\sum$ Mitgliederinformationen   | - 20 Stck.  | - Information/Kommunikation  |
| Sicherung und Substanzstärkung    | Stärkung der Quartierschere                             | - DNK 9<br>- DNK 17<br>- DNK 18              | - $\sum$ Nachbarschaftsfeste<br>- /<br>- /<br>- /  | - > 4 Feste/Quartier<br>- /<br>- /<br>- /   | - Stärkung der Nachbarschaften<br>- Verbesserung der Belegungspolitik<br>- Erhalt und Schaffung von Urbanität<br>- Sicherung der Kooperationspartner<br>- Quartierskonzepte  |



|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| Sicherung und Substanzstärkung                       | Stärkung der Region                             | - DNK 14<br>- DNK 17<br>- DNK 18   | - % Invest. in lokale Auftragnehmer  | - 80 % der Invest. für Mod. und Neubau   | - Unterstützung der lokalen Wirtschaft   |
|  |   | - DNK 18   | - Invest. Veranstaltungsmanagement<br>- Std. Humankapital im Zuge von Veranstaltungen  | - 500 T € p. a.<br>- 500 Std. p. a.  | - Stadt- und Quartiersentwicklung  |
|  |   | - DNK 18   | - Invest. Sponsoring   | - 20 T € p. a.   | - Sponsoring und kulturelles Engagement  |
| Wertemanagement/<br>Erhaltung der Unternehmenskultur | Wahrung der Compliance und Corporate Governance | - DNK 14<br>- DNK 15<br>- DNK 17<br>- DNK 20                                     | - $\sum$ Geldwäschereisachverhalte<br>- $\sum$ Compliancesachverhalte  | - = 0<br>- = 0   | - Vermeidung Korruption und wettbewerbswidriges Verhalten<br>- Ordnungsgemäße Geschäfts- und Unternehmensführung<br>- Moralische und ethische Prinzipien |
| Sicherung und Substanzstärkung                       | Umwelt- und Produktverantwortung                | - DNK 14<br>- DNK 15<br>- DNK 17<br>- DNK 20                                     | - Wahrung des Mindestlohngesetzes in der Wertschöpfungskette   | - /  | - Moralische und ethische Prinzipien<br>- Soziale Behaglichkeit und Verantwortung  |
|  |   | - DNK 9<br>- DNK 18  | - Partizipation der Mitgliederstimmen  | - /  | - Sensible Produktgestaltung   |
| Indikatorenset                                       | Gesellschaft                                    | GRI SRS<br>- 403 -4<br>- 403 -9<br>- 403 -10<br>- 404 -1<br>- 405 -1<br>- 406 -1 | - GRI SRS 403 -4<br>- GRI SRS 403 -9<br>- GRI SRS 403 -10<br>- GRI SRS 404 -1<br>- GRI SRS 405 -1<br>- GRI SRS 406 -1  | - /<br>- /<br>- /<br>- /<br>- /<br>- /   | - Arbeitnehmerrechte<br>- Chancengerechtigkeit<br>- Qualifizierung   |
|  |   | GRI SRS<br>- 412-3<br>- 412-1<br>- 414-1<br>- 414-2                              | - GRI SRS 412-3<br>- GRI SRS 412-1<br>- GRI SRS 414-1<br>- GRI SRS 414-2   | - /<br>- /<br>- /<br>- /   | - Menschenrechte   |
|  |   | GRI SRS<br>- 201-1   | - GRI SRS 201-1  | - /  | - Gemeinwesen  |
|  |   | GRI SRS<br>- 415-1   | - GRI SRS 415-1  | - /  | - Politische Einflussnahme   |
|  |   | GRI SRS<br>- 205-1<br>- 205-3<br>- 419-1   | - GRI SRS 205-1<br>- GRI SRS 205-3<br>- GRI SRS 419-1  | - /<br>- /<br>- /  | - Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten   |
| <b>Ökologie</b>                                      |   |  |  |  |  |
| Sicherung und Substanzstärkung                       | Klima- und Energiewende                         | - DNK 11<br>- DNK 12<br>- DNK 13   | - Reduktion der Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990 in CO <sub>2</sub> e<br>- Gesamtverbrauch KWh<br>- Scope 1: CO <sub>2</sub> -Emissionen der eigenen Verwaltung und Produktionsstätte<br>- Scope 2: CO <sub>2</sub> -Emissionen, die bei Energielieferanten entstehen und für die Herstellung oder den Betrieb des Unternehmens eingekauft werden<br>- Scope 3: Alle weiteren CO <sub>2</sub> -Emissionen entlang der Wertschöpfungskette | - CO <sub>2</sub> -Reduktion um min. 80–95 %<br>- CO <sub>2</sub> -Emissionen im Scope 1<br>- CO <sub>2</sub> -Emissionen im Scope 2<br>- CO <sub>2</sub> -Emissionen im Scope 3 | - Optimierung des Ressourceneinsatzes<br>- Reduktion von Emissionen  |
| Sicherung und Substanzstärkung                       | Umwelt- und Produktverantwortung                | - DNK 11<br>- DNK 12<br>- DNK 13   | - Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoenergieverbrauch   | - 60 % erneuerbare Energien  | - Kundengesundheit und -sicherheit<br>- Ökologische Verträglichkeit im Lebenszyklus  |
| Indikatorenset                                       | Umwelt  | GRI SRS<br>- 301-1<br>- 302-1<br>- 302-4<br>- 303-3<br>- 306-2                   | - GRI SRS 301-1<br>- GRI SRS 302-1<br>- GRI SRS 302-4<br>- GRI SRS 303-3<br>- GRI SRS 306-2  | - /<br>- /<br>- /<br>- /<br>- /  | - Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen<br>- Ressourcenmanagement   |
|  |   | GRI SRS<br>- 305-1<br>- 305-2<br>- 305-3<br>- 305-5                              | - GRI SRS 305-1<br>- GRI SRS 305-2<br>- GRI SRS 305-3<br>- GRI SRS 305-5   | - /<br>- /<br>- /<br>- /   | - Klimarelevante Emissionen  |

Tabelle 4: SBSC am Beispiel der SparBau<sup>615</sup>

<sup>615</sup> Quelle: Eigene Darstellung, SBSC am Beispiel der SparBau, 30.10.2020.

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass Zielstrategien je nach Unternehmen stark unterschiedlich sein können. Tabelle 4 zeigt daher einen möglichen Implementierungsvorschlag auf, der am Beispiel der SparBau erarbeitet wurde. Auch wenn es sich um eine Nachhaltigkeitsstrategie mit langfristiger Ausrichtung handelt, muss dieser Vorschlag generisch weiterentwickelt und regelmäßig hinterfragt werden. So kann bspw. eine politische Entwicklung genau wie bestimmte Trends große Auswirkungen auf die aktuelle Nachhaltigkeitsstrategie haben, weshalb die Ziele regelmäßig angepasst und nachjustiert werden müssen.

Anzumerken ist, dass die Anzahl an Kennzahlen von den empfohlenen 20 bis 30 Kennzahlen nach Kaplan und Norton abweicht. Die Reduzierung der Kennzahlen würde zu einem Steuerungsabriss führen, weshalb die Erhebung dieser Kennzahlen sinnvoll scheint. Ebenso wurde auf die Erstellung einer Strategie-Map nach Kaplan und Norton verzichtet, denn die Abbildung einer Strategie-Map, die über den obigen Detailgrad verfügt, wäre ebenso wenig transparent und aussagekräftig wie handelbar. Im Falle von Auffälligkeiten oder Fehlentwicklungen wird daher eine individuelle Ursache-Wirkungs-Analyse empfohlen, um potenzielle Fehler zu beseitigen.

Um die Operationalisierung zu erleichtern, wurden die Ziele mit Kennzahlen verknüpft, sodass diese mess- und steuerbar sind. Sofern die Nachhaltigkeitsstrategie mit anderen Unternehmen abgeglichen werden soll, müssen die Kennzahlen und Indikatoren zwischen den Unternehmen harmonisiert werden, um ein Unternehmensbenchmarking zu ermöglichen. Die Harmonisierung der Indikatoren könnte über die Bundes- und Regionalverbände forciert werden, um ein Nachhaltigkeitsbenchmarking in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zu etablieren. Somit bleibt in diesem Moment festzuhalten, dass die Vergleichbarkeit bzw. das Benchmarking mit anderen Unternehmen nur eingeschränkt funktioniert.

Wie vorab aufgeführt, werden die Ziele und Anforderungen bei der SparBau „top down“ delegiert, um den Strategietransfer von der Strategie auf Quartiersebene sicherzustellen. Gleichermaßen werden „bottom up“ die Mitarbeiter sowie weitere Stakeholder eingebunden, sodass die operative Ebene partizipativ mit eingebunden wird. So wird die Operationalisierung gefördert, der Strategietransfer sichergestellt und eine Innovationskultur im Unternehmen etabliert. Hierfür ist es wichtig, dass die Ziele mittels Kennzahlen messbar sind, um die Strategieentwicklung zu überwachen und zu steuern. Je nach Untersuchungsgegenstand lassen sich die Kennzahlen der SparBau auf Projekt-, Quartiers-, Portfolio- oder Unternehmensebene auswerten, um die Auswirkungen der Maßnahmen/Aktionen zu verfolgen. Führen die definierten Maßnahmen nicht zum Erfolg, eignet sich das von Kaplan und Norton beschriebene Verfahren der Ursachen-Wirkungs-Analyse, um potenzielle Störquellen zu eliminieren und den Maßnahmen- und Aktionsplan neu auszurichten.

Ebenso wie die Unternehmensstrategie haben die Experteninterviews gezeigt, dass auch der Maßnahmen- und Aktionsplan sehr individuell und von den Gegebenheiten des Quartiers abhängig ist. Die SparBau muss daher den Gesamtbestand analysieren und jene

Quartiere definieren, die im Rahmen der Quartiersentwicklung als Einheit betrachtet werden. So lassen sich die Verantwortlichkeiten nach Ebenen gliedern, zudem können zielgerichtet die richtigen Maßnahmen und Aktivitäten individuell auf die Bedürfnisse der Quartiere abgestimmt werden.

Die Schaffung von Zuständigkeiten und die Delegation von Verantwortlichkeiten sind wichtig, damit die Strategierealisierung nach dem Top-down-Ansatz funktioniert. So müssen sowohl operative wie auch thematische Verantwortlichkeiten delegiert werden, um die Quartiersentwicklung wie auch die interne Fachexpertise gleichermaßen zu fördern. Anreizsysteme sowie die Etablierung einer Innovationskultur im Unternehmen bieten Möglichkeiten, um die Nachhaltigkeitsentwicklung anzukurbeln. So können die Zielerreichung, die Projektierung wie auch die Entwicklung und Einreichung guter konzeptioneller Ansätze mit extrinsischen Benefits vergütet werden. Zzgl. der Entwicklungsbeschleunigung schafft diese Maßnahme auch Akzeptanz in der Belegschaft, da die Mitarbeiter an dieser Entwicklung partizipieren können.

Wie auch das Wort „Kultur“ schon intendiert, bedarf die Etablierung einer Innovationskultur Zeit. Um diese Entwicklung zu beschleunigen, der Bedeutung hinreichend Aufmerksamkeit zu schenken und das Verständnis für eine Innovationskultur im Unternehmen zu gewinnen, könnte eine eigene Abteilung im Unternehmen geschaffen werden, die sich überwiegend bzw. ausschließlich mit der Innovation und Entwicklung im Unternehmen befasst. Denn die Erfahrung zeigt, dass Projektierungen häufig nicht hinreichend Aufmerksamkeit geschenkt wird, sofern diese „neben dem operativen Tagesgeschäft“ entwickelt werden. Ebenso führen fehlende Verantwortlichkeiten häufig zu Misserfolgen, weshalb die Etablierung eines eigenen Fachbereiches ratsam scheint.

Das zuvor Aufgeführte zeigt, dass die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzepts eine sehr grundsätzliche Entwicklung und ein Umdenken im Unternehmen erfordert, was auch als Change-Management-Prozess verstanden werden kann. Schließlich beginnt der Implementierungsprozess mit der Definition von Visionen und Strategien, geht über die Organisation des Unternehmens bis hin zur Akzeptanzschaffung der Belegschaft. Deutlich wird, dass ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept nicht mit der Implementierung des Konzeptes endet, sondern die Verstetigung eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Neuausrichtung des Unternehmens erfordert. Somit erfordert die Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes konsistentes und stringentes Handeln, denn der Weg ist bekanntermaßen das Ziel.

## **10. Fazit und Ausblick**

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Zusammenfassung der in den Kapiteln 2 bis 9 generierten Erkenntnisse, wobei sich an den in Abschnitt 1.2 definierten Forschungsfragen und der in Abschnitt 1.3 definierten Zielstellung orientiert wird. Abschließend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und das methodische Vorgehen kritisch untersucht – auf Basis dieser Ergebnisse wird auf weiterführendes Forschungspotenzial eingegangen.

## 10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Was die theoretischen Grundlagen der Thematik betrifft, so konnte Kapitel 2 zeigen, dass die Verfolgung eines Nachhaltigkeitsaspektes im Bereich der Quartiersentwicklung mit verschiedenen Herausforderungen einhergeht. Kapitel 2 konnte in diesem Kontext fünf verschiedene Tätigkeitsfelder identifizieren:

- Regional-, Stadt- und Quartiersentwicklung,
- Prozesse und Beteiligung,
- Mensch und Soziokultur,
- Ökologie und
- Ökonomie.

Kapitel 3 beschäftigte sich anschließend mit Quartieren in der Wohnungswirtschaft und konnte insbesondere zeigen, dass es für die Definition eines Quartiers keine eindeutigen und allgemeingültigen Bestimmungen gibt – vielmehr müssen die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen beachtet und jedes Quartier individuell abgesteckt werden.

Kapitel 4 konnte die Bedeutung der CSR für Unternehmen aufzeigen und führte die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Anlehnung an den Deutschen Nachhaltigkeitskodex ein.

Im Hinblick auf die Anwendung des DNK konnten die vier Bereiche

- Strategie,
- Prozessmanagement,
- Umwelt und
- Gesellschaft

identifiziert werden, wobei jeder Bereich mehrere Kriterien beinhaltet.

Um sich der Beantwortung der in Abschnitt 1.2 definierten Forschungsfragen und der in Abschnitt 1.3 definierten Zielstellung zu nähern, führte Kapitel 5 die BSC als Transferinstrument von der Strategie ins Quartier ein. Die Gründe für den Einsatz der BSC in diesem Kontext sind vielfältig: Ausschlaggebend ist allerdings vor allem die Tatsache, dass die BSC ein effizientes und effektives Instrument zur Operationalisierung der strategischen Ziele eines Nachhaltigkeitsmanagements darstellt.

In diesem Zusammenhang kann die erste der in Abschnitt 1.2 definierten Forschungsfragen beantwortet werden.

***„Sind die DNK-Nachhaltigkeitsberichte der Wohnungsunternehmen miteinander vergleichbar, um die Nachhaltigkeitsaktivität für Stakeholder transparent auszuweisen?“***

Die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen aus dem Bereich der Wohnungswirtschaft zeigen im Rahmen einer Gegenüberstellung, dass trotz Anwendung des in Kapitel 4 beschriebenen DNK-Standards kein einheitlicher Standard vorliegt – ein Benchmarking der einzelnen Unternehmen ist somit nicht möglich.

Wie Kapitel 7 zeigte, sind Unternehmen durchaus imstande, strategische Nachhaltigkeitsziele zu definieren – ob der Strategietransfer allerdings vom Topmanagement bis ins Quartier gewährleistet ist, bleibt fraglich. In diesem Zusammenhang kann die zweite in Abschnitt 1.2 definierte Forschungsfrage beantwortet werden.

***„Wie kann der Strategietransfer von der Unternehmensstrategie zur Operationalisierung auf Quartiersebene gelingen?“***

Ein ganzheitlicher Ansatz funktioniert nur in wechselseitiger Interaktion „top down“ und „bottom up“, denn einerseits muss die Strategieumsetzung bis ins Quartier verfolgt und andererseits die Umsetzung im Quartier auch zurück bis ins Management gespiegelt werden. Kapitel 5 konnte zeigen, dass sich die BSC als geeignetes Instrument zum Transfer einer Strategie bis zur Operationalisierung im Quartier erweist. Aus der BSC können einerseits ein qualifiziertes Berichtswesen sowie andererseits ein quantitatives Kennzahlenreporting abgeleitet werden, was wiederum die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte ermöglichen kann.

***„Lassen sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Wohnungsunternehmens mittels Kennzahlenreporting ganzheitlich und vergleichbar abbilden?“***

In Bezug auf die dritte Forschungsfrage kann nach den Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit festgehalten werden, dass die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Wohnungsunternehmen nach den Darstellungen in den Kapiteln 8 und 9 und dem Praxisbeispiel der SparBau durchaus über ein Kennzahlenreporting ganzheitlich abgebildet werden können und somit auch miteinander vergleichbar wären. Tabelle 4 zeigt eine solche SBSC mitsamt möglichen Kennzahlen für die jeweiligen Kriterien des DNK auf.

Die in Abschnitt 1.3 definierte Zielstellung der vorliegenden Arbeit, die sich am Fehlen eines ganzheitlichen Kennzahlenreportings orientiert, konnte mit der Integration eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes für KMU der Wohnungswirtschaft erreicht werden. Kapitel 8 zeigte in diesem Kontext den strukturierten Handlungsleitfaden auf, der einem Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft unter Anwendung des DNK den Transfer von Nachhaltigkeit aus der Unternehmensstrategie bis ins Quartier ermöglicht.

Zur Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen wäre es zudem notwendig, dass die Kennzahlen nebst Erhebungsverfahren auch von anderen Unternehmen eingesetzt werden. Um dies zu erreichen, können bspw. über Arbeitskreise oder Initiativen Branchenstandards entwickelt werden, um ein Unternehmensbenchmarking zu ermöglichen – hierzu sei exemplarisch die Initiative 2050 benannt, in der konkrete Lösungsstrategien zur CO<sub>2</sub>-Berechnung diskutiert und strategisch angewandt werden.<sup>616</sup>

Dass ein Kennzahlensystem, so wie in Tabelle 4 als SBSC unter Berücksichtigung des DNK aufgezeigt, nicht als starres System zu verstehen ist, wurde in Kapitel 9 ebenfalls deutlich. Bei der SBSC handelt es sich um ein dynamisches System, innerhalb dessen einzelne Kennzahlen und Kriterien stets neu überdacht und bei Bedarf modifiziert werden

---

<sup>616</sup> Vgl. IW 2050: <https://www.iw2050.de/> (zuletzt abgerufen am 07.10.2020).

müssen – denn eine Nachhaltigkeitsstrategie unterliegt einer stetigen Entwicklung. Hierdurch wurde bereits deutlich, dass im Hinblick auf die praktische Anwendung und die spätere Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte verschiedener Unternehmen durchaus Limitationen bestehen.

Nachfolgend wird daher explizit auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit eingegangen, die methodische Vorgehensweise innerhalb der Arbeit kritisch gewürdigt sowie weiterführendes Forschungspotenzial angeführt.

## **10.2 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Bereits die Ausführungen zur Auswahl einer zum Forschungsvorhaben passenden Datenerhebungsmethode sowie einer passenden Erhebungsform konnten zeigen, dass die qualitative Erhebung in starkem Maße der Subjektivität unterliegt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine qualitative Erhebung über einen teilstandardisierten und strukturierten Leitfaden durchgeführt – die hierdurch generierten Erkenntnisse sind daher von den individuellen Meinungen, Auffassungen und Wünschen der befragten Experten abhängig.

Aus diesem Grund ist festzuhalten, dass die qualitativ erhobenen Daten nicht verallgemeinert werden können – wohl aber bieten sie eine fundierte Basis. Im Falle der vorliegenden Datenerhebung kann in diesem Zusammenhang allerdings positiv angemerkt werden, dass die befragten Experten sich in nahezu allen abgefragten Bereichen einig waren und daher eine sehr hohe Übereinstimmung herrschte. Es kann also vermutet werden, dass die Aussagen der Experten in gewissem Maße auch auf die Allgemeinheit übertragen werden können und die Auffassungen anderer Experten widerspiegeln.

Des Weiteren ist kritisch anzumerken, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit lediglich sechs Experten auf dem Gebiet „Nachhaltigkeitsberichte in Wohnungsunternehmen“ befragt wurden. Hierzu kann zunächst festgehalten werden, dass neben den in den Experteninterviews geäußerten Ansichten und Wünschen vermutlich weitere, nicht erfasste Meinungen existieren – diese konnten in der vorliegenden Arbeit nicht dargestellt werden.

Auch wenn die erhobenen Daten einem hohen Maß an Subjektivität unterliegen, bedeutet dies nicht, dass sie ohne jegliche Methodik analysiert sowie interpretiert wurden. Wie Kapitel 6 und hierbei insbesondere Abschnitt 6.5 zeigen konnte, ist die methodische Kontrolle von hoher Relevanz – Helfferich (2011) betont in diesem Kontext, dass die methodische Kontrolle insbesondere bei der Dateninterpretation von Bedeutung ist und die Datenqualität bestimmt.<sup>617</sup> Aus diesem Grund wurde sich bei der Auswertung der Daten an die Vorgehensweise nach Mayring, wie in Abschnitt 6.5 dargestellt, gehalten.

Die Literatur zum Thema der qualitativen Datenerhebung betont zudem, dass ein Interviewleitfaden vor seinem Einsatz in den Experteninterviews im Rahmen eines Pretests

---

<sup>617</sup> Vgl. Helfferich C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten, Wiesbaden, S. 156.

auf etwaige Unverständlichkeit getestet werden sollte – schließlich hängt die Datenqualität im hohen Maße von der Qualität der Erhebungsvorbereitung ab.<sup>618</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein Pretest, so wie er in der Literatur beschrieben wird, nicht durchgeführt – jedoch wurde der in Abschnitt 6.3 vorgestellte Interviewleitfaden mit anderen Personen im Hinblick auf Verständlichkeit und das Formulieren eindeutiger Fragestellungen diskutiert und nach Erhalt von Feedback an einigen Stellen ergänzt und modifiziert. An einem Experten wurde der Interviewleitfaden vorab jedoch nicht getestet, sodass von dieser Seite kein entsprechendes Feedback eingeholt werden konnte. Im Endeffekt wurde mit der Rohfassung gearbeitet, und die geführten Interviews konnten zeigen, dass an keiner Stelle der Interviews Missverständnisse oder Unklarheiten auftraten.

Was die Durchführung der Experteninterviews betrifft, so muss zudem festgehalten werden, dass der Erfolg eines Interviews auch von den Kommunikationsfähigkeiten des Interviewers bzw. im vorliegenden Fall des Autors der Arbeit abhängt. Flick (2016) führt in diesem Zusammenhang an, dass die Kommunikationsfähigkeiten zu den wesentlichen Erfolgsinstrumenten des Interviewers gehören.<sup>619</sup>

Weiterhin ist zu konstatieren, dass die im Rahmen der vorliegenden Arbeit generierten Daten keinen Rohdaten entsprechen, wie sie im Falle von quantitativen Erhebungen vorliegen. Vielmehr ergeben sich die qualitativ erhobenen Daten aus der Interviewsituation. Sie sind daher von der Ausgestaltung der Interviewsituation abhängig, denn der Autor der vorliegenden Arbeit als Interviewer kreiert die gesamte Interviewsituation durch seine individuellen Charakteristiken. Punch (2011) führt in diesem Kontext an, dass nicht nur die individuellen Persönlichkeitscharakteristiken die Interviewsituation und damit die Erhebungsmethode beeinflussen, sondern zudem auch Aspekte wie die Volkszugehörigkeit des Interviewers, seine soziale Klasse und sein Geschlecht.<sup>620</sup>

Insgesamt muss also festgehalten werden, dass sich ein qualitatives Interview, so wie im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführt, als wechselseitiges Spiel versteht – dieses wird sowohl durch den Interviewer als auch durch den jeweiligen Befragten ausgestaltet und beeinflusst. Es kann daher nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass sich durch die individuellen Verhaltensweisen, die Erwartungshaltungen und die Einschätzungen der Gesprächspartner Beeinflussungen ergeben haben.

So ist es beispielsweise möglich, dass der Interviewer den befragten Experten bereits durch die Wahl einer bestimmten Fragestellung hinsichtlich seiner Antwort beeinflusst und/oder das Interview hierdurch in eine bestimmte Richtung lenkt. Was den vorliegenden Fall betrifft, so muss in diesem Zusammenhang festgehalten werden, dass der Autor in der Position als Interviewleiter zwar über verhältnismäßig wenig Erfahrung mit der Durchführung von qualitativen Experteninterviews verfügt – es kann jedoch gleicherma-

---

<sup>618</sup> Vgl. Punch K. (2011): *Introduction to Research Methods in Education*, London, S. 175.

<sup>619</sup> Vgl. Flick U. (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 7. Auflage, Reinbek, S. 143.

<sup>620</sup> Vgl. Punch K. (2011): *Introduction to Research Methods in Education*, London, S. 176.

ßen angeführt werden, dass die Erfahrungswerte mit wachsender Anzahl an durchgeführten Interviews gestiegen sind. Der Mangel an Fachkenntnissen im Umgang mit Widersprüchen und Interventionen, zulässigen Frageformen, Techniken der Gesprächsführung, verbalen und nonverbalen Signalen und Interaktionskompetenzen konnte im Verlaufe der Interviewdurchführungen stets durch wachsende Erfahrung verbessert werden.

In Bezug auf weiterführendes Forschungspotenzial ist festzuhalten, dass die Anwendung der in den Kapiteln 8 und 9 erläuterten Methode zur Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes unter Anwendung des DNK im Bereich der Wohnungswirtschaft im Rahmen weiterführender Arbeiten untersucht werden sollte.

So empfehlen sich beispielsweise Untersuchungen dahingehend, ob und inwieweit die Anwendung der SBSC, wie in Tabelle 4 dargestellt, tatsächlich zu einer verbesserten Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte beigetragen hat. In diesem Zusammenhang könnten die Nachhaltigkeitsberichte verschiedener Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft nach Nutzung der SBSC zum einen miteinander verglichen werden, zum anderen bietet sich im Anschluss aber auch eine qualitative Befragung der Verantwortlichen an – auf diese Weise könnten weitere Problematiken hinsichtlich der Anwendung des Konzeptes identifiziert und Verbesserungsvorschläge eingeholt werden.

### 10.3 Ausblick

Dass Nachhaltigkeit zunehmende Bedeutung in der Wirtschaft und Gesellschaft erfährt, wurde in dieser Ausarbeitung umfassend erörtert. Auch die zukünftigen Herausforderungen und Tätigkeitsfelder wurden in diesem Zusammenhang dargestellt und untermauern die Relevanz des Themas.

Die Klimaziele bis 2050 werden Immobilienunternehmen sowie deren Geschäftsmodell zunehmend unter Druck setzen, um die hohen Herausforderungen der Bundesregierung zu erreichen. Die aktuellen politischen Debatten um den CO<sub>2</sub>-Preis bestätigen dies und wirken zunehmen auf die Branche ein.<sup>621</sup>

Ebenso steigt auch der gesellschaftliche Druck für nachhaltiges Handeln auf die Branche, denn einerseits steigen die Baukosten infolge der hohen Anforderungen der Bauvorschriften<sup>622</sup> und andererseits gibt es in Zeiten zunehmender Ressourcenverknappung eine immer stärkere Notwendigkeit, Flächen in Ballungsgebieten effizient zu nutzen.<sup>623</sup>

Der ansteigende Handlungsdruck der Immobilienunternehmen führt schon heute dazu, dass Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen der Branche für eine politische Debatte notwendig werden. Denn nur so kann die

---

<sup>621</sup> Vgl. Welt, Laura Fritsch: <https://www.welt.de/wirtschaft/article216265542/CO2-Preis-Vermieter-sollen-sich-an-teureren-Heizkosten-beteiligen.html> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).

<sup>622</sup> Vgl. Welt, Stefan Wittmann: <https://www.welt.de/finanzen/immobilien/article179074596/Baupreise-Staerkster-Anstieg-seit-zehn-Jahren.html> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).

<sup>623</sup> Vgl. Welt, Isabelle Bhuiyan: <https://www.welt.de/finanzen/immobilien/article204040836/Wohnungs-not-Deutschland-hat-guenuegend-Wohnungen-sie-muessten-nur-gebaut-werden.html> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).



Branche Transparenz schaffen, Argumente sammeln und sich kooperativ einem klimapolitischen Disput stellen – so wie dies bereits heute in der IW2050 der Fall ist.<sup>624</sup> Die Herausforderungen der Branche sind groß und erschweren die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells zunehmend. Dies führt die Wohnungswirtschaft gleichermaßen zum Tatendrang und zu einer Suche nach neuen Sektoren zur Erweiterung und Diversifikation der Wertschöpfungskette. In diesem Zusammenhang spielt die Digitalisierung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine zunehmende Bedeutung.

Unter dem Schlagwort „PropTech“ wird die digitale Transformation im Bereich der Immobilienwirtschaft bezeichnet. Rodeck et al. (2018) erläutern in einem Bericht über den Einsatz digitaler Technologien in der Immobilienwirtschaft, dass die sogenannten PropTech-Unternehmen ihre immobilienwirtschaftlichen Produkte und Dienstleistungen durch die Anwendung neuester Informations- und Kommunikationstechnologien optimieren oder gar neu erfinden. Sie machen Geschäftsprozesse und -modelle effizienter und richten sich sowohl nach anderen Unternehmen als auch nach den Konsumenten als Endverbrauchern.<sup>625</sup>

In einem Artikel über die PropTech-Trends 2020 berichtet Schellig (2020), dass die Sturm-und-Drang-Phase der PropTech-Unternehmen allerdings mittlerweile vorbei ist – vielmehr steht im Vordergrund, dass sich die Geschäftsmodelle für Immobilienunternehmen auch rechnen müssen. In diesem Zusammenhang heißt das Zukunftsthema eindeutig Nachhaltigkeit. Nachhaltiges Wirken, nicht verstanden als punktueller Aktionismus, sondern als ganzheitliches Handlungskonzept, ausgehend von einer Strategievision und -definition, mittels derer eine strukturierte Operationalisierung auf Quartiersebene möglich wird. Ganzheitliche Betrachtung und strukturiertes Vorgehen bewirken vielfältige Synergieeffekte und Wechselwirkungen, die dazu führen, dass die Stakeholder eine hohe Quartiersqualität wahrnehmen, die über die reine Summe von Einzelaktivitäten hinausgeht. Unternehmen, die ein solches ganzheitliches, von Nachhaltigkeit geprägtes Handeln nicht als Teil ihrer Agenda betrachten, werden es Prognosen zufolge zukünftig schwer haben, mit dem Wettbewerb mithalten zu können. Das Besitzen einer nachhaltigen Innovationsstrategie ist dann also nicht mehr als „nice to have“ zu verstehen, sondern vielmehr eine Frage der unternehmerischen Existenz.<sup>626</sup>

---

<sup>624</sup> Vgl. IW 2050: <https://www.iw2050.de/> (zuletzt abgerufen am 07.10.2020).

<sup>625</sup> Vgl. Rodeck M. et al. (2018): Einsatz digitaler Technologien in der Immobilienwirtschaft, o. O.

<sup>626</sup> Vgl. Haufe, Nikola Schellig: [https://www.haufe.de/immobilien/entwicklung-vermarktung/interview-propotech-trends-2020\\_262\\_508748.html](https://www.haufe.de/immobilien/entwicklung-vermarktung/interview-propotech-trends-2020_262_508748.html) (zuletzt abgerufen am 07.10.2020).

# Anhang

Literaturverzeichnis

Dokumentation zu den Experteninterviews

Transkriptionen

Selbständigkeitserklärung

## Literaturverzeichnis

- Acar S., Yeldan E. (2019): Handbook of Green Economics, London.
- Ahrend K.-M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit, Berlin/Heidelberg.
- Altrock U., Kurth D., Kunze R. (2018): Partizipation in der Bürgerkommune, KWI Schriften 10, Potsdam.
- Alisch, M. (2002): Soziale Stadtentwicklung – Politik mit neuer Qualität? In: Walther, U. -J. (Hrsg.): Soziale Stadt – Zwischenbilanzen, Opladen, S. 57–69.
- Appel I. (2005): Staatliche Zukunfts- und Entwicklungsvorsorge, Tübingen.
- Appelrath H.-J. (2012): Future Energy Grid – Migrationspfade in das Internet der Energie, Berlin/Heidelberg.
- Architektenkammer Baden-Württemberg (2015): Erfolgreich Stadt planen, Stuttgart.
- Argebau (2008): Bericht der Projektgruppe „Klimaschutz in der Bauleitplanung“, Düsseldorf.
- Barenberg S., Lohse U. (2009): Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen, Karlsruhe.
- Bauer M., Mösle P., Schwarz M. (2013): Green Building – Leitfaden für nachhaltiges Bauen, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Baunutzungsverordnung: <https://dejure.org/gesetze/BauNVO/17.html> (zuletzt abgerufen am 02.09.2018).
- Baumüller J. (2014): Wie verändert sich das Stadtklima? In: Lozan J. L., Grassl H., Jendritzky G., Karbe L., Reise K. (Hrsg.): Warnsignal Klima - Gesundheitsrisiken- Gefahren für Pflanzen, Tiere und Menschen, Hamburg, S. 1–9.
- Beckmann K. (2015): Urbanität durch Dichte? Bielefeld.
- Behlau L. (2012): Die Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ein Überblick. München.
- Behr A., Seidensticker T. (2018): Einführung in die Chemie nachwachsender Rohstoffe, Berlin.
- Berger-Grabner D. (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Bergmann C. (2018): Prozesse entwerfen – Eine Strategie für die Zukunft des Bauens, Basel.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011): Die Zukunft der Dörfer – Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang, Berlin.
- Berndt P. & Sinning H. (2016): Images innenstadtnaher Wohnquartiere. Erfurt: Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation.
- Blokland, T. (2003): Urban Bonds, Cambridge.

- Bogumil, J. & Holtkamp, L. (2003): Local Governance und gesellschaftliche Integration. In: Schimank, U. & Lange, S. (Hrsg.): Governance und gesellschaftliche Integration, Wiesbaden: Springer, S. 157–184.
- Bogner A., Littig B., Menz W. (2002): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden.
- Bortz J., Döring N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Bott, H. & von Haas, V. (1996): Verdichteter Wohnungsbau. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Bowen H. R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman, Iowa City.
- Biedermann A., Ripperger A.-L. (2017): Urban Gardening und Stadtentwicklung, Wiesbaden.
- Blesl M., Kessler A. (2017): Energieeffizienz in der Industrie, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bott H., Grassl G. C., Anders S. (2013): Nachhaltige Stadtplanung, 1. Auflage, Berlin.
- Brasseur G. P., Jacob D., Schuck-Zöller S. (2017): Klimawandel in Deutschland, Berlin/Heidelberg.
- Breuste J., Pauleit S., Haase D., Sauerwein M. (2016): Stadtökosysteme, Berlin/Heidelberg.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2014): Zwischen Erhalt, Aufwertung und Gentrifizierung, Stuttgart.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Wie sich Städte anpassen können: [www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle\\_VortragWilen.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-Im-1OOFNhEnv](http://www.bbsr.bund.de/2FBBSR/2FDE/2FAktuell/2FVeranstaltungen/2FDokumentation/2FDownloads/2FProjektwerkstattHalle_VortragWilen.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D2&usg=AOvVaw0ceDRtLsDz-Im-1OOFNhEnv) (zuletzt abgerufen am 27.02.2020).
- Bundesumweltministerium (2010): Langfristszenarien und Strategien für den Ausbau der erneuerbaren Energien in Deutschland bei Berücksichtigung der Entwicklung in Europa und global, „Leitstudie 2010“, o. O.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung: Vgl. [http://mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/infas\\_MiD2008\\_Abschlussbericht\\_I.pdf](http://mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/infas_MiD2008_Abschlussbericht_I.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.10.2020).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutz/klimaschutz\\_in\\_zahlen\\_klimaziele\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/klimaschutz_in_zahlen_klimaziele_bf.pdf), (zuletzt abgerufen am 14.08.2018).
- Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2018/bevoelkerung-und-demografie/277798/bevoelkerungsstand> (zuletzt abgerufen am 16.04.2020).

- Burger T., Warkotsch N. (2003): Balanced Scorecard für Institutionen des Handwerks, München.
- Burzan N. (2015): Quantitative Forschung in der Sozialstrukturanalyse – Anwendungsbeispiele aus methodischer Perspektive. Wiesbaden.
- Burzan N. (2015): Quantitative Methoden kompakt. Konstanz und München.
- Busmann J. (2017): Potentiale des Ruhrgebietes – Stellschrauben erfolgreicher Integration, in: Polis, 3. Ausgabe, 03/2017.
- Carroll A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons, Bd. 34 (1991), Nr. 4, S. 42.
- Chaskin R. J. (1995): Defining Neighborhoods. Working Paper, Chapin Hall Report, Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago, Chicago.
- Cirkel M. (2017): Altengerechte Quartiersentwicklung: Erfahrungen und Strategien, Forschung Aktuell, No. 01/2017, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen.
- Coca-Cola: [https://www.coca-cola-deutschland.de/verantwortung/verpackungen?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=multibrand-PAC\\_Handeln\\_Veraendern\\_Search\\_Sustainability\\_Nachhaltigkeit&utm\\_content=commercial&utm\\_term=NA&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIV-DOd3Ch2hJQmCEAAYAiAAEgIWtFD\\_BwE](https://www.coca-cola-deutschland.de/verantwortung/verpackungen?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=multibrand-PAC_Handeln_Veraendern_Search_Sustainability_Nachhaltigkeit&utm_content=commercial&utm_term=NA&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIV-DOd3Ch2hJQmCEAAYAiAAEgIWtFD_BwE) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).
- Colsmann B. (2016): Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Cottrell M. (2014): Guide to the LEED Green Associate V4 Exam, Hoboken.
- Crow G., Allan G. (1994): Community Life – An Introduction to Local Social Relations, New York.
- Davies K. W. D., Herbert D. T. (1993): Communities within cities: an urban social geography, London.
- Deilmann C., Lehmann I., Schumacher U., Behnisch M. (2017): Stadt im Spannungsfeld von Kompaktheit, Effizienz und Umweltqualität, Berlin/Heidelberg.
- Deimel K., Ellenberger M., Ellenberger S. (2018): Nachhaltiges Wirtschaften im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden.
- Deinert S., Schrader C., Stoll B. (2015): Corporate Social Responsibility, Kassel.
- Denkl S. (2013): Modernisierung von Wohnraum zur Energieeinsparung, Rechtswissenschaften, Band 84, Marburg.
- Deutscher Bundestag (1994): Bericht der Enquete-Kommission des 12. Deutschen Bundestages, Bonn.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit: <https://www.giz.de/projekt-daten/projects.action?pn=201020072> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).

- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/8077/de/2016/dnk> (zuletzt abgerufen am 01.04.2018).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/datenbank/dnk-datenbank.html> (zuletzt abgerufen am 31.03.2018).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/News/Press-Releases/2019/PM-DNK-Jahresbilanz-2019> (zuletzt abgerufen am 20.05.2020).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2\\_collapse\\_2](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview#ComonAccordionLayoutV2_collapse_2) (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/> (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Ubersicht-Indikatoren-im-DNK\\_2019\\_DE.aspx](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Ubersicht-Indikatoren-im-DNK_2019_DE.aspx) (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Ubersicht-Indikatoren-im-DNK\\_2019\\_DE.aspx](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Ubersicht-Indikatoren-im-DNK_2019_DE.aspx) (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/News/Press-Releases/2019/PM-DNK-Jahresbilanz-2019> (zuletzt abgerufen am 20.05.2020).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Sustainable-Business> (zuletzt abgerufen am 06.03.2020).
- Deutsches Institut für Urbanistik: <https://difu.de/projekte/2017/steuerbare-urbane-stoffstroeme-moeglichkeiten-und-grenzen.html> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).
- Drilling M., Schnur O. (2012): Nachhaltige Quartiersentwicklung, 1. Auflage, Basel/Tübingen.
- Dyllick T., Schaltegger S. (2001): Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Umwelt Wirtschaftsforum, 9. Ausgabe, Heft 4, S. 68–73.
- Ebert T., Eßig N., Hauser G. (2010): Zertifizierungssysteme für Gebäude, 1. Auflage, München.
- Efremidis S. (2017): Trends und Herausforderungen in der Wohnungswirtschaft, in: Arnoldt D., Rottke N. B., Winter R. (Hrsg.): Wohnimmobilien – Lebenszyklus, Strategie, Transaktion, Wiesbaden, S. 253–270.
- Eichlseder H., Klell M. (2008): Wasserstoff in der Fahrzeugtechnik, Wiesbaden.

- Eichner V., Leuchtmann K., Schaefer S. (2013): Controlling in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, in: ZIWP – Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis, Nr. 1 | 2013.
- Eickenjäger S. (2018): Die Durchsetzung von Menschenrechten gegenüber Unternehmen mittels nichtfinanzieller Berichterstattung, in: Krajewski M., Saage-Maaß M. (Hrsg.): Die Durchsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen, Baden-Baden, S. 243–278.
- Engelfried J. (2011): Nachhaltiges Umweltmanagement, 2. Auflage, München.
- Etezadzadeh C. (2020): Smart City – Made in Germany, Wiesbaden.
- Europäische Kommission: [https://ec.europa.eu/clima/change/causes\\_de](https://ec.europa.eu/clima/change/causes_de) (zuletzt abgerufen am 16.04.2020).
- Faulstich M., Kurth P., Oexle A. (2018): Praxishandbuch der Kreislauf- und Rohstoffwirtschaft, Wiesbaden.
- Faulstich M. (2020): Circular Economy – Herausforderungen und Perspektiven, in: Nachhaltige Industrie, No. 1 | 2020.
- Fischer J., Pfeffel F. (2010): Systematische Problemlösung in Unternehmen, Wiesbaden.
- Flick U. (2016): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 7. Auflage, Reinbek.
- Förstner U. (2008): Umweltschutztechnik, 7. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Förtsch G., Meinholz H. (2018): Handbuch betriebliches Umweltmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Frese M., Colsman B. (2018): Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, Wiesbaden.
- Fritsch P. et al. (2014): Taschenbuch der Wasserversorgung, 16. Auflage, Wiesbaden.
- Galster G. (1986): What is Neighborhood? In: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 10, S. 243–261.
- Gamst G. (2019): Die Energiewende beginnt im Gebäude, in: Hildebrandt A., Landhäuser W. (Hrsg.): CSR und Energiewirtschaft, 2. Auflage, Berlin, S. 119–132.
- Gans H. J. (1961): The Balanced Community – Homogeneity or Heterogeneity, in: Journal of the American Institute of Planners, Volume 27, S. 176–184.
- Geldmacher W. (2020): Akzeptanz eines innovativen Carsharing-Modells, Wiesbaden.
- Gladen W. (2014): Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Glatte T. (2014): Entwicklung betrieblicher Immobilien, Wiesbaden.
- Gleich R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg.
- Gleich R., Bartels P., Breising V. (2012): Nachhaltigkeitscontrolling, 1. Auflage, Freiburg.

- Grimm, G. & Hinte, W. (2004): Quartiersmanagement – Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete, Berlin.
- Greenhouse Gas Protocol: [https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard\\_041613\\_2.pdf](https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf) (zuletzt abgerufen am 29.03.2020).
- GRESB: <https://gresb.com/about/#staff> (zuletzt abgerufen am 01.04.2018).
- Grzesiok S. (2018): Bündnisse für Wohnen im Quartier, Wiesbaden.
- Häfner V. (1983): Gabler Volkswirtschaftslexikon, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Haufe, Nikola Schellig: [https://www.haufe.de/immobilien/entwicklung-vermarktung/interview-propotech-trends-2020\\_262\\_508748.html](https://www.haufe.de/immobilien/entwicklung-vermarktung/interview-propotech-trends-2020_262_508748.html) (zuletzt abgerufen am 07.10.2020).
- Hallman H. W. (1984): Neighborhoods – Their Place in Urban Life, Beverly Hills.
- Hamm B. (1973): Betrifft Nachbarschaft, Bauwelt Fundamente 40, Düsseldorf.
- Hanus C., Hastings R. (2007): Bauen mit Solarenergie, Zürich.
- Harvard Business Review, Frances Hesselbein: <https://hbr.org/2010/06/how-did-peter-drucker-see-corp> (zuletzt abgerufen am 20.05.2020).
- Hauck M., Leuschner C., Homeier J. (2019): Klimawandel und Vegetation, Berlin.
- Häußermann H., Siebel W. (2004): Stadtsoziologie, Frankfurt am Main.
- Hauff, M. (2007): Von der sozialen zur nachhaltigen Marktwirtschaft. In: Hauff, M. (Hrsg.): Die Zukunftsfähigkeit der sozialen Marktwirtschaft, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 349–392.
- Healey P. (1998): Institutional Theory, Social Exclusion and Governance. In: Madanipour, A., Cars, G., Allen, J. (Hrsg.): Social Exclusion in European Cities, London: Jessica Kingsley Publishers, S. 53–74.
- Hediger W. (1999): Reconciling weak and strong sustainability, in: International Journal of Social Economics, Band 26, Nr. 7–9, S. 1120–1143.
- Hegner H.-D., Vogler I. (2002): Energieeinsparverordnung EnEV, Berlin.
- Heinelt H., Lamping W. (2015): Wissen und Entscheiden – Lokale Strategien gegen den Klimawandel in Frankfurt am Main, München und Stuttgart, Frankfurt/New York.
- Heinisch M. (1995): Wirtschaftlichkeit im Geschosswohnungsbau, Stuttgart.
- Helfferich C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden.
- Hellerforth M. (2008): Immobilieninvestition und -finanzierung kompakt, München.
- Henckel D., von Kuczkowski K., Lau P., Pahl-Weber E., Stellmacher F. (2010): Planen, Bauen, Umwelt – Ein Handbuch, Wiesbaden.



- Horváth & Partners (2010): Balanced Scorecard umsetzen, 14. Auflage, Stuttgart.
- Hügens J. (2008): Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen, Wiesbaden.
- Hugentobler M., Wiener D. (2016): Leitfaden und Checklisten zur nachhaltigen Arealentwicklung für Städte und Gemeinden, Zürich.
- Hunter A. (1979): The Urban Neighborhood – Its Analytical and Social Contexts, in: Urban Affairs Quarterly, Volume 14 (3), S. 267–288.
- Hussy W., Schreier M., Echterhoff G. (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Industrie- und Handelskammer: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen\\_1382.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm) (zuletzt abgerufen am 31.04.2018).
- IW 2050: <https://www.iw2050.de/> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).
- Juraschek M., Vossen B., Hoffschroer H., Reicher C., Herrmann C. (2018): Urbane Produktion, in: Redlich T., Moritz M., Wulfsberg J. P. (Hrsg.): Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung, Wiesbaden, S. 195–208.
- Jürging P., Patt H. (2005): Fließgewässer- und Auenentwicklung, Berlin und andere.
- Kahl W. (2002): Der Nachhaltigkeitsgrundsatz im System der Prinzipien des Umweltrechts, in: Bauer H. et al. (2002): Umwelt, Wirtschaft und Recht, Heidelberg.
- Kamiske G. F. (2015): Handbuch QM-Methoden, 3. Auflage, München.
- Kantons- und Stadtentwicklung, Was ist Verdichtung: [www.entwicklung.bs.ch/dms/entwicklung/.../PD\\_KStE\\_2015\\_Was\\_ist\\_Verdichtung.pdf](http://www.entwicklung.bs.ch/dms/entwicklung/.../PD_KStE_2015_Was_ist_Verdichtung.pdf) (zuletzt abgerufen am 26.02.2020).
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Kastrup U., Gutbrodt B., Grün G., Dähler A., Vernooij M., Thurnherr I. (2017): Bodenschätze Werte – Unser Umgang mit Rohstoffen, Zürich.
- Kloepfer M. et al. (2006): Leben mit Lärm, Berlin/Heidelberg.
- Knödler H. (2019): Nachhaltigkeitsmanagement zwischen Wirtschaft, Ethik, Politik und Gesellschaft, in: Arnold C., Keppler S., Knödler H. (Hrsg.): Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement, Wiesbaden, S. 3–17.
- Kober D. (2014): Konsistente Schutzgutbehandlung in Zulassungsverfahren, Schriftenreihe des Fachgebiets Landschaftsentwicklung / Umwelt- und Planungsrecht, Kassel.
- Kohler N., Hasler U., Paschen H. (1999): Stoffströme und Kosten in den Bereichen Bauen und Wohnen, Berlin/Heidelberg.
- Kolpiin J., Müller M. (2009): Nachhaltigkeit im Unternehmen, in: Baumast A., Pape J. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement, 4. Auflage, Stuttgart, S. 33–46.
- König K. (1993): Abfallwirtschaft, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Korda M. (2005): Städtebau – Technische Grundlagen, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Konrad Adenauer Stiftung, Hans Jürgen Rösner: <https://www.kas.de/web/soziale-marktwirtschaft/corporate-social-responsibility-csr-> (zuletzt abgerufen am 13.10.2019).
- König R. (1983): Grundformen der Gesellschaft: Die Gemeinde, in: Schmals K. M. (Hrsg.): Stadt und Gesellschaft, München, S. 513–540.
- Krautzberger M., Söfker W. (2007): Baugesetzbuch, 8. Auflage, Heidelberg.
- Krcmar H. (2015): Informationsmanagement, 6. Auflage, Berlin Heidelberg.
- Kremer-Preiß, U., Stolarz, H. (2005): Werkstatt-Wettbewerb Quartier, Bertelsmann Stiftung, Köln.
- Krummacher M., Kulbach R., Waltz V., Wohlfahrt N. (2003): Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement, Opladen.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90\\_Synergien\\_vor\\_Ort/Praesentation\\_Quartiersmanagement.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Praesentation_Quartiersmanagement.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).
- Landesbüro altengerechte Quartiere.NRW: <https://www.aq-nrw.de/quartier-gestalten/prozessmodul/uebersicht-prozessmodul/definition-des-quartiers/?schluesel=wie#wie> (zuletzt abgerufen am 26.02.2020).
- Lendi M. (1997): Lebensraum – Technik – Recht, 2. Auflage, Zürich.
- Leibfried K. H. J., McNari C. J. (1995): Benchmarking, Berlin und München.
- Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, erschienen im November 2015.
- Loew T., Braun S. (2018): Mindestanforderungen und Obergrenzen für die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung, Berlin.
- Malinsky A. H. (1999): Regionales Systemmanagement, in: Seidel, E. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Berlin/Heidelberg, S. 193–204.
- Matern A. (2016): Urbane Infrastrukturlandschaften in Transformation, Bielefeld.
- Mayer A.-T., Schwehr P., Bürgin M. (2011): Nachhaltige Quartiersentwicklung, Zürich.
- Mayring P. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim.
- Mayring P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Beltz Pädagogik, Weinheim.
- Meffert H., Kenning P., Kirchgeorg M. (2014): Sustainable Marketing Management, Wiesbaden.
- Meegan R., Mitchell A. (2001): It's Not Community Round Here, It's Neighbourhood – Neighbourhood Change and Cohesion in Urban Regeneration Policies, in: Urban Studies, Volume 38, Issue 12, S. 2167–2194.
- Mieg H., Näf M. (2005): Experteninterviews – Eine Einführung und Anleitung. Berlin.

- Mizon B. (2012): *Light Pollution – Responses and Remedies*, London.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg: <http://www.staedtebauliche-klimafibel.de/?p=62&p2=6>. (zuletzt abgerufen am 13.10.2018).
- Mosler H.-J., Robert T. (2007): Umweltpsychologische Interventionsformen neu gedacht, in: *Umweltpsychologie*, Volume 11(1), S. 35–54.
- Müller B. (2016): *Crash der Lebenserwartung*, Norderstedt.
- Müller C. (2015): *Nachhaltige Ökonomie – Ziele. Herausforderungen und Lösungswege*, Berlin/Boston.
- Nebel R. (2013): *Siedlungsflächenmanagement Schweiz: Problemorientierte Flächenübersichten als zentrale Grundlage für eine Siedlungsentwicklung nach innen (IRL)*, Zürich.
- Neitzel M. (2013): Gebaute Quartiere. Beziehungen zwischen wohnungswirtschaftlichen und städtebaulichen Zugängen, in: Deffner, V. & Meisel, U. (Hrsg.): *Stadtquartiere – sozialwissenschaftliche, ökonomische und städtebaulich-architektonische Perspektiven*, Hamm, S. 179–198.
- New Communication: <http://reputation-management-blog.de/2012/07/11/csr-oder-csr-%E2%80%93-wo-steckt-der-unterschied/> (zuletzt abgerufen am 15.10.2019).
- Norton D., Kaplan R. S. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, München.
- Offergeld T. (2011): *Wirtschaftlichkeit von Immobilien im Lebenszyklus*, Wiesbaden.
- o. V. (1998): *Zur Sache 4/98: Konzept Nachhaltigkeit, Abschlussbericht der Enquete-Kommission, Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeit*, Bonn.
- Papier H.-J., Krönke C. (2012): *Grundkurs öffentliches Recht 1*, Heidelberg und andere.
- Pelzeter A. (2017): *Lebenszyklus-Management von Immobilien*, Berlin und andere.
- Peseke B., Roscheck A. (2010): *Der Weg in die Zukunft – Energetische Stadtplanung*, Berlin.
- Pickel S., Pickel G., Lauth H.-J., Jahn D. (2009): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden.
- Preuß N., Schöne L. (2010): *Real Estate und Facility Management*, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Probst H.-J. (2001): *Balanced Scorecard leicht gemacht – Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen*, München.
- Proff H. (2020): *Neue Dimensionen der Mobilität*, Wiesbaden.
- Proff H., Fojcik T. M. (2018): *Mobilität und digitale Transformation*, Wiesbaden.
- Punch K. F. (2011): *Introduction to research methods in education*, London.

- Rat für nachhaltige Entwicklung: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/ueber-den-rat/> (zuletzt abgerufen am 08.03.2020).
- Rat für nachhaltige Entwicklung: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/03/RNE\\_DNK\\_BroschuereA5\\_2019\\_DE.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/03/RNE_DNK_BroschuereA5_2019_DE.pdf) (zuletzt abgerufen am 13.04.2020).
- Rat für nachhaltige Entwicklung: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK\\_Leitfaden\\_BITV\\_DE\\_190226\\_1.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_DE_190226_1.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.03.2020).
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020): Der NAP Wirtschaft und Menschenrechte im Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Berlin.
- Report of the World Commission on Environment and Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (zuletzt abgerufen am 11.10.2019).
- Reichl H. (2014): Das Familienhaus, 2. Auflage, Norderstedt.
- Reicher C. (2018): Städtebauliches Entwerfen, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Richert J. (2006): Performance-Measurement in Supply Chains, Wiesbaden.
- Riescher G., Obrecht M., Haas T. (2011): Theorien der vergleichenden Regierungslehre – Eine Einführung. München.
- Ritter E.-H. (1995): Freiraum, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover, S. 315.
- Rodeck M., Schulz-Wulkow C., Bäß T., Kremer G., Scheidecker L. (2018): Einsatz digitaler Technologien in der Immobilienwirtschaft, o. O.
- Sächsische Staatskanzlei: <https://www.landesentwicklung.sachsen.de/2362.htm> (zuletzt abgerufen am 26.02.2020).
- Saldern M. v. (1992): Qualitative Forschung – quantitative Forschung: Nekrolog auf einen Gegensatz. In: Empirische Pädagogik, Band 6, S. 377–399.
- Schellhase R. (2000): Mobilitätsverhalten im Straßenverkehr, Wiesbaden.
- Schäfer H., Langer G. (2005): Sustainability balanced scorecard – Managementsystem im Kontext des Nachhaltigkeits-Ansatzes, in: Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Ausgabe 17, Nr. 1, München, S. 5–13.
- Schäfer H. (2015): Nachhaltigkeitsindizes, in: Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, S. 991–1002.
- Schaltegger S. (2016): CSR, Nachhaltigkeit und Controlling, in: Günther E., Steinke K.-H. (Hrsg.): CSR und Controlling, Berlin Heidelberg, S. 55–70.
- Schaefer S. (2008): Controlling und Informationsmanagement in Strategischen Unternehmensnetzwerken, 1. Auflage, Wiesbaden.

- Schittich C. (2004): Verdichtetes Wohnen: Konzepte, Planung, Konstruktion, Basel.
- Schneider A. (2013): City-Logistik – Boomender Online-Handel erfordert neue Konzepte, München.
- Schneider A., Schmidpeter R. (2015): Corporate Social Responsibility, 2. Auflage, Berlin Heidelberg.
- Schnur O. (2008): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden.
- Schnur O., Drilling M., Niermann O. (2014): Das Quartier im Kontext von Lebenswelt und Wohnungswirtschaft – Eine Einführung, in: Schnur O., Drilling M., Niermann O. (Hrsg.): Zwischen Lebenswelt und Renditeobjekt – Quartier als Wohn- und Investitionsorte, Wiesbaden: Springer, S. 11–32.
- Scholl B. (2009): From an Economical Use of Land to Land Use Management – Strategies, Tasks and Challenges in Switzerland, in: Urbanistica, Nr. 138, Rom.
- Schuck J. (2007): Passivhäuser – Bewährte Konzepte und Konstruktionen, Stuttgart.
- Schulz T., Bergius S. (2014): CSR und Finance, Berlin Heidelberg.
- Schwirian K. P. (1983): Models of Neighborhood Change, in: Annual Review of Sociology, Volume 9, S. 83–102.
- Sievers M. (1999): Maßnahmen zum naturnahen Umgang mit Niederschlagswasser, in: Beudt J. (Hrsg.): Präventiver Grundwasser- und Bodenschutz, Berlin/Heidelberg, S. 109–126.
- Siebel W. (2009): Ist Nachbarschaft heute noch möglich? in: Arnold, D. (Hrsg.): Nachbarschaft, München, S. 7–18.
- Speck M. (2016): Konsum und Suffizienz, Wiesbaden.
- Spiegel, Andrea Barthélémy: <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/psychische-gesundheit-von-grossstaedtern-stadt-land-stress-a-919418.html> (zuletzt abgerufen am 14.04.2018).
- Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000> (zuletzt abgerufen am 29.04.2018).
- Springer Professional, Christoph Berger: <https://www.springerprofessional.de/baustoffe/wohnungswirtschaft-macht-nachhaltigkeit-sichtbarer/6558212> (zuletzt abgerufen am 06.10.2020).
- Spruth J. (2016): Strom und Wärme – Wege zum energieautarken Haus, Düsseldorf.
- Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/311924/umfrage/treibhausgasemissionen-weltweit/> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).
- Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Sterbefaelle-Lebenserwartung/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Sterbefaelle-Lebenserwartung/_inhalt.html) (zuletzt abgerufen am 9.10.2019).

Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt--in-deutschland-nach-geschlecht/> (zuletzt abgerufen am 9.10.2019).

Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1717/umfrage/prognose-zur-entwicklung-der-weltbevoelkerung/> (zuletzt abgerufen am 9.10.2019).

Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Lebensbedingungen-Armutsgefahrung/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Lebensbedingungen-Armutsgefahrung/_inhalt.html) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

Steinführer A. (2002): Selbstbilder von Wohngebieten und ihre Projektion in die Zukunft, in: Deilmann, C. (Hrsg.): Zukunft – Wohngebiet, Entwicklungslinien für städtische Teilräume, Berlin, S. 3–20.

Stübbe R. (2019): CSR-Erfolgssteuerung, Wiesbaden.

Streich B. (2015): Stadtplanung in der Wissensgesellschaft – Ein Handbuch, Wiesbaden.

Taubenböck H., Wurm M., Esch T., Dech S. (2015): Globale Urbanisierung, Berlin/Heidelberg.

Umweltbundesamt (2011): Hochwasser, Bonn.

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/flaeche/siedlungs-verkehrsflaeche#textpart-2> (zuletzt abgerufen am 11.10.2019).

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/indikator-energieverbrauch-co2-emissionen-privater#textpart-1> (zuletzt abgerufen am 14.04.2018).

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/laermwirkung/stressreaktionen-herz-kreislauf-erkrankungen#textpart-4> (zuletzt abgerufen am 14.08.2018).

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/urbaner-umweltschutz-fuer-eine-umweltorientierte> (zuletzt abgerufen am 14.04.2018).

Umweltbundesamt: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/8\\_ub\\_2018\\_laermbelaestigung\\_1545x775.png](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/8_ub_2018_laermbelaestigung_1545x775.png) (zuletzt abgerufen am 18.10.2020).

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/flaeche/siedlungs-verkehrsflaeche#textpart-2> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/energie/energieverbrauch-nach-energietraegern-sektoren> (zuletzt abgerufen am 17.04.2020).

Umweltbundesamt: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/mobilitaet-privater-haushalte#verkehrsaufwand-im-personentransport> (zuletzt abgerufen am 18.04.2020).

United Nations Population Fund: <http://www.unfpa.org/urbanization> (zuletzt abgerufen am 27.02.2020).

United Nations (2008): United Nations Expert Group Meeting in Population Distribution, Urbanization, Internal Migration and Development, New York.

Vattenfall: [https://www.vattenfall.de/geschaeftskunden/mittelstand/magazin/was-bringt-mir-das-nachhaltigkeit?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=de\\_sea\\_magazin-mittelstand\\_gen\\_lead\\_sd&utm\\_content=text-ad&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIVDOd3Ch2hJQmCEAAYASAAEgK-pAvD\\_BwE](https://www.vattenfall.de/geschaeftskunden/mittelstand/magazin/was-bringt-mir-das-nachhaltigkeit?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=de_sea_magazin-mittelstand_gen_lead_sd&utm_content=text-ad&gclid=EAIaIQobChMI-OL3ovq77AIVDOd3Ch2hJQmCEAAYASAAEgK-pAvD_BwE) (zuletzt abgerufen am 17.10.2020).

Vdw-Fachausschuss Quartiersentwicklung (2017): Wie geht Quartier? Praxisbeispiele aus der Wohnungswirtschaft, Hannover.

Vogelpohl A. (2014): Stadt der Quartiere? In: Schnur O. (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden.

Von Hauff M. (2014): Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung, 2. Auflage, München.

Wachendorf M., Bürkert A., Graß R. (2018): Ökologische Landwirtschaft, Stuttgart.

Weber J., Georg J., Janke R., Mack S. (2012): Nachhaltigkeit und Controlling, Hoboken.

Weber G., Bodemann M. (2018): CSR und Nachhaltigkeitssoftware, Wiesbaden.

Wehrli-Schindler B. (1994): Nutzungsdurchmischung, in: disP – The Planning Review, Volume 30, Issue 118, S. 27–33.

Weiss T., Grünwald S., Hofbauer K., Mach T., Reiter T., Unterberger B., Jakutyte-Walangitang D. (2015): Solare Potenziale im Städtebau, in: Nachhaltige Gebäude, S. 16–19.

Weiß S. (2017): Quartiere für alle, Wiesbaden.

Welge M., Al-Laham A. (2013): Strategisches Management, 3. Auflage, Wiesbaden.

Weller B., Horn S. (2017): Denkmal und Energie 2017 – Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und Nutzerkomfort, Wiesbaden.

Welt, Laura Fritsch: <https://www.welt.de/wirtschaft/article216265542/CO2-Preis-Vermieter-sollen-sich-an-teuereren-Heizkosten-beteiligen.html> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).

Welt, Isabelle Bhuiyan: <https://www.welt.de/finanzen/immobilien/article204040836/Wohnungsnot-Deutschland-hat-genuegend-Wohnungen-sie-muessten-nur-gebaut-werden.html> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).

Welt, Stefan Wittmann: <https://www.welt.de/finanzen/immobilien/article179074596/Baupreise-Staerkster-Anstieg-seit-zehn-Jahren.html> (zuletzt abgerufen am 13.10.2020).

Wuppertaler Institut für Klima, Umwelt, Energie (2005): Fair Future – Begrenzte Ressourcen und globale Gerechtigkeit, München.

Zimmer-Hegmann R. (2011): Demografischer Wandel als Herausforderung für die Stadt- und Quartiersentwicklung. In: Dahme H. J., Wohlfahrt N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik, Wiesbaden, S. 128–140.

Zschocke M. (2005): Mobilität in der Postmoderne, Wiesbaden.



## **Dokumentationen zu den Experteninterviews**

Anfrage und Interviewleitfaden – Experteninterview E1, Vivawest Wohnen GmbH, 2020

Anfrage und Interviewleitfaden – Anfrage und Interviewleitfaden Experteninterview E2, Deutsche Wohnen SE, 2020

Anfrage und Interviewleitfaden – Experteninterview E3, Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, 2020

Anfrage und Interviewleitfaden – Experteninterview E4, degewo AG, 2020

Anfrage und Interviewleitfaden – Experteninterview E5, Spar- und Bauverein eG Dortmund, 2020

Anfrage und Interviewleitfaden – Experteninterview E6, Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, 2020

# Transkriptionen

Experteninterview E1, Vivawest Wohnen GmbH, 2020

Experteninterview E2, Deutsche Wohnen SE, 2020

Experteninterview E3, Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, 2020

Experteninterview E4, degewo AG, 2020

Experteninterview E5, Spar- und Bauverein eG Dortmund, 2020

Experteninterview E6, Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, 2020

# Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe und alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus den benutzten Quellen entnommen sind, als solche jeweils kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Senden, 31. Oktober 2020

---

Florian Ebrecht