



Florian Ebrecht (Autor)

**Implementierung eines ganzheitlichen  
Nachhaltigkeitskonzeptes**

„Von der Unternehmensstrategie zur Operationalisierung  
auf Quartiersebene“



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8438>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 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 Mitgliedsunter-

---

<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).

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

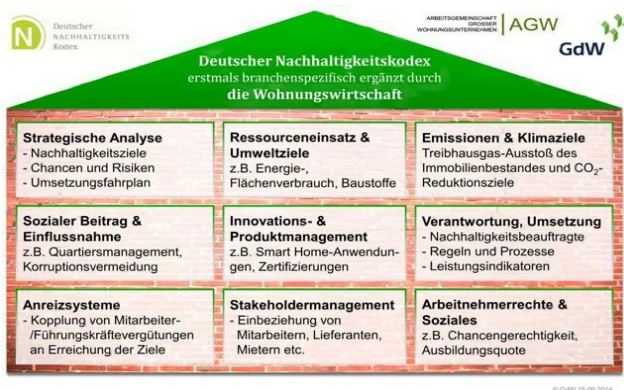


Abbildung 1: Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft<sup>6</sup>

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 Umweltp Probleme 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 Umweltp Probleme 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).

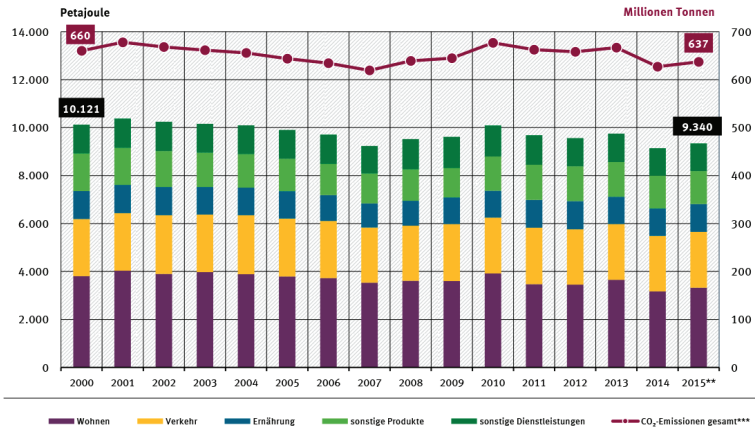
<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<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\*



\* Dargestellte Werte sind nicht temperaturbereinigt; direkt und indirekt (indirekter Energieverbrauch bzw. CO<sub>2</sub>-Ausstoß; fällt an bei Produktion der verwendeten Produkte und Erbringung der Dienstleistungen).

Quelle: Statistisches Bundesamt, interne Mitteilungen 07/2018 und Umweltökonomische Gesamtrechnungen 2019, Direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen der privaten Haushalte und CO<sub>2</sub>-Gehalt der Treibstoffe.

\*\* vorläufiges Ergebnis für 2015

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 Außerdarstellung 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 Außerdarstellung 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 Deut-

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

sche Nachhaltigkeitskodex –, der unter Anwendung von 20 Kriterien aus vier Bereichen nebst einem Dutzend Leistungsindikatoren eine Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglicht.<sup>12</sup>

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,

---

<sup>12</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>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).

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?“**

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>

---

<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.

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, 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 Be-

---

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

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

deutung Nachhaltigkeit in diesem Kontext einnimmt. Ferner werden die 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 auf die vorherige

---

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



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.

<b>Kapitel 1: Einleitung</b>		
<b>Kapitel 2: Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung</b>		
2.1 Regional-, Stadt- und Quartiersentwicklung	2.2 Prozesse und Beteiligungen	2.3 Mensch und Soziokultur
2.4 Ökologie	2.5 Ökonomie	2.6 Nachhaltigkeitsmodelle
<b>Kapitel 3: Quartiere in der Wohnungswirtschaft</b>		
3.1 Definition	3.2 Umfang und Grenze von Quartieren	3.3 Städtebauliche Handlungsfelder und Herausforderungen
3.4 Zwischenfazit: Quartiersentwicklung Nachhaltigkeit		
<b>Kapitel 4: Nachhaltigkeitsstrategie mittels DNK</b>		
4.1 Corporate Social Responsibility	4.2 CSR – Berichterstattung nach dem DNK	4.3 Anwendung des DNK – Bereiche und Kriterien
<b>Kapitel 5: Balanced Scorecard als Transferinstrument – „Von der Strategie ins Quartier“</b>		
5.1 Ursprung und Begriffsdefinition	5.2 Gründe für die Einführung einer BSC	
5.3 Perspektiven und Wirkungsweise einer BSC	5.4 Implementierung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements zur...	
<b>Kapitel 6: Forschungsdesign</b>		
6.1 Auswahl der Erhebungsmethode & -form	6.2 Durchführung der Experteninterviews	6.3 Auswahl der Stichprobe
6.4 Vorstellung des Interviewleitfadens	6.5 Durchführung der Untersuchung	6.6 Methoden der Ergebnisauswertung
<b>Kapitel 7: Analyse und Auswertung der Experteninterviews</b>		
7.1 Teilbereich I	7.2 Teilbereich II	7.3 Teilbereich III
		7.4 Teilbereich IV
7.5 Diskussion der Ergebnisse		
<b>Kapitel 8: Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzepts unter Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft</b>		
8.1 Nachhaltige Quartiere in der Wohnungswirtschaft		
8.2 Der DNK als Grundlage für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzepts		
8.3 Die BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie und Quartier		
<b>Kapitel 9: Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzepts unter Anwendung des DNK für die Wohnungswirtschaft am Beispiel der Spar- und Bauverein eG</b>		
9.1 Kurzporträt der Spar- und Bauverein eG Dortmund		
9.2 Handlungsempfehlung für ein Nachhaltigkeitskonzept am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund		
9.3 Einsatz der BSC als Transfermedium zwischen Unternehmensstrategie und Quartier am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund		
<b>Kapitel 10: Fazit und Ausblick</b>		

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:

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

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

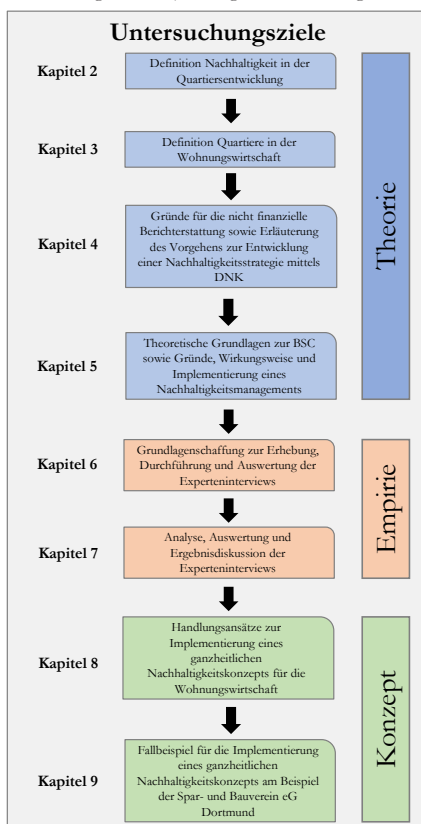


Abbildung 4: Untersuchungsziele und Zuordnung der Referate<sup>23</sup>

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