

Heitel, Stephanie; Kämpf-Dern, Annette; Pfnür, Andreas

**Working Paper**

Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 27

**Provided in Cooperation with:**

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt

*Suggested Citation:* Heitel, Stephanie; Kämpf-Dern, Annette; Pfnür, Andreas (2012) : Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 27, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59057>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

---

# Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen

Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt

---

Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft



Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft  
und Baubetriebswirtschaftslehre  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 27, Januar 2012

Zitierempfehlung:

Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012): Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.

Forschungcenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

 **bauverein AG**  
darmstadt

Autoren: Stephanie Heitel  
Dr. Annette Kämpf-Dern  
Prof. Dr. Andreas Pfnür

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151 / 16 - 6522  
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 4417  
E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

Januar 2012

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>v</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>vi</b>
<b>Management Summary</b>	<b>vii</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Forschungslücke	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Fallbeispiel bauverein AG	3
1.4. Gang der Untersuchung	4
<b>2. Theoretische Einordnung des Managements von Interessen der Unternehmensumwelt</b>	<b>6</b>
2.1. Definition und Überblick über bestehende Ansätze	6
2.2. Ausführung zu ausgewählten Ansätzen	8
2.2.1. Wertorientierte Ansätze	8
2.2.2. Ansätze zur Schaffung von Transparenz in der Unternehmensführung	8
2.2.3. Nachhaltigkeitsansätze	9
2.2.4. Strategische Management-Ansätze	10
2.3. Bewertung der Ansätze auf Relevanz für das Forschungsvorhaben	11
<b>3. Methodik der Stakeholderbefragung und Auswertung</b>	<b>13</b>
3.1. Stakeholderanalyse	13
3.1.1. Allgemeine Vorgehensweise	13
3.1.2. Beispiel bauverein AG	16
3.2. Datenerhebung bei den Stakeholdern	19
3.2.1. Methodik	19
3.2.2. Beispiel bauverein AG	21
3.3. Auswertung per qualitativer Datenanalyse	23
3.3.1. Inhalt und Vorgehen der qualitativen Datenanalyse (QDA)	23
3.3.2. Beispiel bauverein AG	26
<b>4. Ergebnisse der Interviewauswertung: Stakeholderansprüche</b>	<b>29</b>
4.1. Deskriptive Darstellung der übergeordneten quantitativen Auswertung	29
4.1.1. Auswertungsparameter	29
4.1.2. Quantitative Anspruchsdarstellung aller befragten Stakeholder	30
4.2. Vertiefte Betrachtung (quantitativ und qualitativ) der 6 Anspruchskategorien	34
4.2.1. Wohnungsangebot	34
4.2.2. Wertschöpfung in der Stadt und der Region	37
4.2.3. Soziale Stabilität	40

---

4.2.4. Umweltschutz (Ökologische Aspekte)	43
4.2.5. Unternehmerisches Handeln	46
4.2.6. Personal und Arbeitsplätze	49
4.2.7. Top-Themen (der Auswahlgruppe)	51
4.3. Wesentliche Zielkonflikte	52
4.4. Zwischenfazit	55
<b>5. Stakeholder-Management bei kommunalen Unternehmen</b>	<b>56</b>
5.1. Bestandteile eines Stakeholder-orientierten Managementansatzes	56
5.1.1. Stakeholder-orientierte Unternehmensstrategie und –zielsetzung	56
5.1.2. Stakeholder-spezifische Strategie hinsichtlich Kommunikation und Einbindung	59
5.2. Stakeholder-Management-Konzept am Beispiel der bauverein AG	63
<b>6. Resümee</b>	<b>70</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>73</b>
<b>Anhang</b>	<b>76</b>
A. Anhang zur Stakeholder-Analyse	76
A.1. Anschreiben an die potenziellen Interviewteilnehmer	76
A.2. Interviewleitfaden in Form eines halbstrukturierten Fragebogens	77
A.3. Bewertungsblatt zur Bewertung von Oberzielen	80
A.4. Bewertungsblätter zur differenzierten Bewertung der Unterziele	81
A.5. Konfliktmatrix	91
B. Anhang zum Stakeholdermanagement	93
B.1. Stakeholdersteckbrief Eigentümer/Management	94
B.2. Stakeholdersteckbrief Mitarbeiter	96
B.3. Stakeholdersteckbrief Politik	98
B.4. Stakeholdersteckbrief Mieter	100
B.5. Stakeholdersteckbrief Behörden	102
B.6. Stakeholdersteckbrief Zulieferer/Dienstleister	104
B.7. Stakeholdersteckbrief NGOs	106
B.8. Vorhandene und vorgeschlagene Kennzahlen	108

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Projektphasen und Arbeitspakete	5
Abbildung 2: Vorgehen bei der explorativen Stakeholderanalyse (Pilotstudie)	16
Abbildung 3: Stakeholder-Radar der bauverein AG	17
Abbildung 4: Untersuchungsteilnehmer nach Anspruchsgruppe	19
Abbildung 5: Interview-Vorgehen und Dokumente	22
Abbildung 6: Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse	24
Abbildung 7: Kategoriensystem vor und nach QDA	26
Abbildung 8: Oberste Ebene des Kategoriensystems und Anzahl Codings	27
Abbildung 9: MaxQDA-Oberfläche mit Dokumenten, Texten, Kategorien/Codes und Codings	28
Abbildung 10: Möglichkeiten zur Auswertung der bewerteten Ansprüche	29
Abbildung 11: Durchschnittsbewertung CSR-Themen nach Stakeholderpriorität	30
Abbildung 12: Differenzierte Stakeholdereinschätzung (nach CSR-Themen und Prioritäten)	31
Abbildung 13: Stakeholdergruppeneinschätzung nach CSR-Themen	32
Abbildung 14: Ø-Bewertung der neuen Oberthemen	33
Abbildung 15: Ø-Bewertung der neuen Oberthemen für besonders relevante Stakeholder	34
Abbildung 16: Ø-Bewertung Wohnungsangebot nach Stakeholderpriorität (Auswahl)	35
Abbildung 17: Hauptaussagen zum Wohnungsangebot (Stakeholderauswahl)	35
Abbildung 18: Ø-Bewertung Wertschöpfung in Stadt und Region (Stakeholderauswahl)	38
Abbildung 19: Hauptaussagen zur Wertschöpfung in Stadt und Region (Stakeholderauswahl)	39
Abbildung 20: Ø-Bewertung Soziale Stabilität (Stakeholderauswahl)	41
Abbildung 21: Hauptaussagen zur Sozialen Stabilität (Stakeholderauswahl)	42
Abbildung 22: Ø-Bewertung Umweltschutz (Stakeholderauswahl)	44
Abbildung 23: Hauptaussagen zum Umweltschutz (Stakeholderauswahl)	44
Abbildung 24: Ø-Bewertung Unternehmerisches Handeln (Stakeholderauswahl)	47
Abbildung 25: Hauptaussagen zum Unternehmerischen Handeln (Stakeholderauswahl)	47
Abbildung 26: Ø-Bewertung Personal und Arbeitsplätze (Stakeholderauswahl)	50
Abbildung 27: Hauptaussagen zu Personal und Arbeitsplätzen (Stakeholderauswahl)	50
Abbildung 28: Top-Themen für alle Hauptkategorien	52
Abbildung 29: Syst. Anspruchsgegenüberstellung: Kohärenzen u. Konflikte der Top- Themen	53
Abbildung 30: Kommunikationswege mit Stakeholdern nach Einflussnahme	60
Abbildung 31: Vorgehensweise zum Ausgleich von bedeutenden Konflikten	61
Abbildung 32: Beispiel für die Inhalte eines Gesamtkommunikationsplans	62
Abbildung 33: Einteilung der Stakeholdergruppen nach Einflussnahme	64
Abbildung 34: Unterscheidung vorhandener Interessenkonflikte am Beispiel der bauverein AG	65
Abbildung 35: Musteraufbau für Stakeholderbericht	66
Abbildung 36: Kennzahlen für wesentliche Stakeholder-Ansprüche – Beispiel Wohnungsangebot	67
Abbildung 37: Umsetzung und Controlling – Beispiel für die Einbindung in den Maßnahmenplan	68
Abbildung 38: Grundsätzliches Vorgehen bei der Umsetzung des Stakeholder-Managements	68

---

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Stakeholder-Gruppen der bauverein AG .....	18
Tabelle 2: Projektstatistische Daten.....	28
Tabelle 3: Ausgewählte Zitate zum Wohnungsangebot .....	36
Tabelle 4: Ausgewählte Zitate zur künftigen Entwicklung der Ansprüche an das Wohnangebot .....	36
Tabelle 5: Allgemeine Wünsche bzw. Anspruchsentwicklung zum Wohnangebot .....	37
Tabelle 6: Ausgewählte Zitate zur Wertschöpfung in Stadt und Region .....	40
Tabelle 7: Allgemeine Wünsche zur Wertschöpfung in Stadt und Region.....	40
Tabelle 8: Ausgewählte Zitate zur Sozialen Stabilität.....	42
Tabelle 9: Entwicklung der Ansprüche an die soziale Stabilität.....	43
Tabelle 10: Allgemeine Wünsche zur Sozialen Stabilität .....	43
Tabelle 11: Ausgewählte Zitate zum Umweltschutz .....	45
Tabelle 12: Entwicklung der Ansprüche an den Umweltschutz .....	45
Tabelle 13: Allgemeine Wünsche zum Umweltschutz.....	46
Tabelle 14: Ausgewählte Zitate zum Unternehmerischen Handeln .....	48
Tabelle 15: Entwicklung der Ansprüche an das Unternehmerische Handeln .....	49
Tabelle 16: Allgemeine Wünsche zum Unternehmerischen Handeln.....	49
Tabelle 17: Ausgewählte Zitate zu Personal und Arbeitsplätzen.....	51
Tabelle 18: Allgemeine Wünsche zu Personal und Arbeitsplätzen.....	51
Tabelle 19: Konfliktübersicht – Meist mindestens ein Nicht-Topthema .....	54

---

## Management Summary

---

### **An kommunale Wohnungsunternehmen werden zahlreiche, z.T. widersprüchliche Erwartungen gerichtet**

Kommunale Wohnungsunternehmen erbringen umfangreiche Leistungen für die Öffentlichkeit und leisten damit Beiträge in den Bereichen Soziales, Regionalökonomie und Ökologie. Dabei werden zahlreiche Erwartungen an sie gerichtet, die aber häufig schlecht kompatibel sind oder zumindest erscheinen. Insbesondere die Forderung der Erwirtschaftung einer nennenswerten Rendite steht den Erwartungen der Übernahme sozialer Verantwortung, günstiger Mieten, energetischer Sanierung, intensiverer Mieterbetreuung etc. entgegen. Vielfach wird die Situation durch politisch geforderte Sonderleistungen, die ebenfalls Konflikte mit den normalen Leistungsaufgaben bzw. den Gewinnerwartungen auslösen können, verschärft.

### **Eine effektive Unternehmenssteuerung erfordert ein klar formuliertes Zielsystem**

Grundsätzlich ist eine effektive Unternehmenssteuerung nur möglich, wenn die normative Ebene, d.h. die Anteilseigner, Zielkonflikte adressiert und Ziele priorisiert. Entsprechend ist auch das Management kommunaler Wohnungsunternehmen auf ein klar formuliertes und so weit als möglich zeitlich stabiles Zielsystem angewiesen, um nachhaltig erfolgreich agieren zu können.

### **Alle relevanten Ziele sind gemeinsam zu operationalisieren und festzulegen**

Die Ziele sind im engen Dialog von Eigentümer und Unternehmen zu erarbeiten, wobei alle relevanten Ziele explizit zu berücksichtigen sind. Die Zielsetzung muss die Zielgrößen inhaltlich und zeitlich konkretisieren. Insbesondere bei politisch gewünschten Sonderthemen sind die Auswirkungen auf andere Zielgrößen wie beispielsweise die Rendite transparent zu machen, um – falls notwendig – die anderen Zielsetzungen entsprechend anzupassen. Für eine effektive und effiziente Steuerung ist es darüber hinaus wichtig, dass sich sowohl die Anteilseigner als auch das Management für einen längeren Zeitraum zu dem vereinbarten Zielsystem committen. Weiterhin sind die festgelegten Ziele innerhalb des Wohnungsunternehmens genauso wie im Rahmen des Beteiligungsmanagements der Kommune durch entsprechende Controlling-Instrumente zu überwachen, um bei Bedarf zeitnah Anpassungsmaßnahmen vorzunehmen, die die Zielerreichung unterstützen.

### **Transparente Stakeholdererwartungen sind die Basis für das Erarbeiten eines Zielsystems**

Die Erarbeitung eines Zielsystems sollte auf fundierten Informationen basieren. Angesichts der Multidimensionalität der Shareholder und Stakeholder kommunaler Unternehmen sollten deren Erwartungen regelmäßig erhoben, analysiert und abgeglichen werden - am besten in einer systematisierten, nachvollziehbaren Form, die Veränderungen im Zeitablauf erfasst und abbildet, d.h. z.B. durch Interviews und/oder Fragebögen. Hierauf basierend müssen dann die Unternehmensziele überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

### **Proaktives Stakeholdermanagement mit Einbindung in Entscheidungen verringert Konflikte**

Durch ein proaktives Stakeholdermanagement können existierende und potenzielle Konflikte frühzeitig erkannt und adressiert werden, was vielfach zu einer Verringerung oder sogar Verhinderung kriti-



---

scher Situationen führt. Hierfür sind die verschiedenen Stakeholder entsprechend ihrer Bedeutung, Einflussnahme und ihrer Kernthemen in unterschiedlicher Form bei Entscheidungen einzubinden – von der Information über Entscheidungen bis hin zur Entscheidungskompetenz. Stark unterstützend wirkt die Erarbeitung eines Stakeholder-spezifischen Kommunikationsplans, der den regelmäßigen Austausch mit den Stakeholdern systematisiert und Grundlage zeitnaher Maßnahmen zur Konflikterkennung und -lösung ist. In einem Stakeholderbericht kann zudem die Erreichung der Zielsetzung für die Stakeholder transparent gemacht werden.

### **Fallbeispiel bauverein AG:**

#### **Stakeholdererwartungen: Soziale Aspekte wichtiger als erwartet, Konflikte scheinen lösbar**

Am Beispiel der bauverein AG Darmstadt wurde eine Stakeholderanalyse durchgeführt und Vorschläge für ein aktives Stakeholdermanagement erarbeitet.

Hierfür wurden 35 Interviews zu den Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen geführt. Als wesentliche Ansprüche wurden identifiziert:

- Preisgünstige, „soziale“, d.h. bedarfsgerechte Wohnraumversorgung, aber auch höhere Segmente zur Quersubvention
- Vermittlerrolle statt Eigenleistung für Dienstleistungen, die nicht Kernkompetenz sind
- Konzentration auf wohnungswirtschaftliche Kernkompetenzen
- Balance zwischen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten
- Energetische Sanierung nur, wenn vereinbar mit anderen Zielen
- Monetäre Beiträge zum kommunalen Haushalt sind weniger wichtig
- Austausch mit Stakeholdern statt schriftlicher Information/Nicht-Erreichbarkeit
- Schlüsselrolle liegt bei qualifizierten, engagierten Mitarbeitern

Bei den meisten konkret genannten Konflikten zeigte sich, dass einer der konfliktären Ansprüche – gemessen an den geäußerten Prioritäten – als weniger wichtig betrachtet wurde. Insbesondere unter der Maßgabe, dass die Anforderung an die bauverein AG, den kommunalen Haushalt durch monetäre Beiträge zu unterstützen, über alle Gruppen hinweg als weniger wichtig deklariert wurde, erschienen alle Konflikte lösbar. Dies wird deutlich an folgenden, als wesentlich genannten Konflikten:

- Reduktion von Fördergeldern/Sozialwohnungen („Investitionsstop“) vs. ausreichendes Angebot zu angemessenen/günstigen Mieten
- Günstiger Wohnraum vs. energetische Sanierung
- Dividende/Rendite vs. kommunale/soziale Verantwortung

### **Handlungsempfehlungen für die bauverein AG:**

#### **Stakeholder-spezifische Kommunikation und Einbindung**

Mit den Stakeholdern sollte zukünftig noch gezielter kommuniziert werden. Entsprechend der Erwartungen der jeweiligen Stakeholdergruppen sollten sie über die Unternehmenstätigkeit und vor allem über die Erreichung der gesetzten Ziele informiert werden. Der Schwerpunkt sollte auf Austausch und

---

Kooperation mit den Stakeholdern liegen statt auf reiner Informationsversorgung. Hierzu ist insbesondere erforderlich zu definieren, in welchem Fall und wie Stakeholder stärker in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollten. Ein Kommunikationsplan sollte erarbeitet werden, der diese Stakeholder-spezifischen Informations- und Kommunikationsbedürfnisse berücksichtigt. Hierfür wäre es hilfreich, künftig regelmäßig die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu erheben und zu analysieren.

### **Zwischen Stadt und Wohnungsunternehmen abgestimmtes Steuerungssystem**

Die Stadt Darmstadt, die bauverein AG und ggf. weitere Stakeholder sollten gemeinsam ein Zielsystem mit Zielwerten erarbeiten. Um die festgelegten Ziele nachzuhalten, sind die Systeme im Beteiligungsmanagement der Stadt um nicht-monetäre Zielgrößen kommunaler Wohnungsunternehmen zu erweitern. Die bauverein AG muss ihrerseits ihre internen Steuerungssysteme sowie Aufbauorganisation, Informationssysteme und Unternehmensprozesse auf die Umsetzung der gezielt pluralistischen Unternehmenspolitik ausrichten. Da sich die Unternehmensumwelt wie auch die bauverein AG selbst stetig in einem dynamischen Wandel befindet, ist zukünftig ein rollierendes Controllingssystem erforderlich, in dem Ziele, Konflikte, Lösungsansätze, Maßnahmen und Reports turnusmäßig aktualisiert werden.



---

# 1. Einleitung

---

## 1.1. Problemstellung und Forschungslücke

Die Wohnraumversorgung zählt zum staatlichen Aufgabenbereich der Daseinsvorsorge. Kommunale Wohnungsunternehmen stellen ein Instrument der öffentlichen Hand dar, diese Aufgabe zu erfüllen. Es herrschen allerdings unterschiedliche Ansichten darüber vor, was diese Aufgabe beinhaltet.<sup>1</sup> Während aufgrund der Wohnungsnot in der Nachkriegszeit die quantitative Versorgung mit Wohnraum im Mittelpunkt stand, haben inzwischen qualitative Aspekte an Bedeutung gewonnen. Aus sozialpolitischer Sicht lassen sich die heutigen Eingriffe in den Wohnungsmarkt mit folgenden wesentlichen Zielen begründen:<sup>2</sup>

- Senkung der Mietbelastung von einkommensschwachen Haushalten.
- Verbesserung des Zugangs zum Wohnungsmarkt für Haushalte, die aufgrund ihrer sozialen Ausprägung Schwierigkeiten haben, eine Wohnung zu finden.
- Sicherstellung eines gesellschaftlich erwünschten Versorgungsniveaus sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht.

Darüber hinaus werden heute im Rahmen der Wohnraumversorgung zahlreiche weitere Aufgaben diskutiert, wie z.B. Stadtentwicklungs-, Stadtsanierungs- und Stadtmodernisierungsaufgaben, Infrastrukturverbesserungen sowie das soziale Management von Wohnquartieren.<sup>3</sup>

Im Rahmen dieser Aufgaben erbringen kommunale Wohnungsunternehmen in Deutschland regelmäßig umfangreiche und vielschichtige Leistungen für die Öffentlichkeit in den Bereichen Soziales, Regionalökonomie und Ökologie. Darunter fallen auch häufig Sonderleistungen, die zwar nicht zum zentralen Aufgabenbereich des kommunalen Unternehmens gehören, die aber politisch gewünscht werden.

Darüber hinaus wird von den kommunalen Unternehmen zunehmend erwartet, dass ein Gewinn für die öffentlichen Haushalte erwirtschaftet wird. Neben den leeren Haushaltskassen spielt hierfür auch der Wandel in den kommunalen Organisationsstrukturen während der letzten Jahre eine Rolle: Der Umbau zu Stadt-Konzernen mit komplexen Strukturen führt zu einem Beteiligungsmanagement, bei dem häufig eine Steuerung anhand monetärer Zielgrößen erfolgt.

Während sich in der Privatwirtschaft die Unternehmen zunächst im Wesentlichen auf die Eigentümerinteressen ausrichten, werden an kommunale Wohnungsunternehmen aufgrund ihres sozialen Auftrags Erwartungen von verschiedensten Interessengruppen adressiert. Somit steht bei öffentlichen Unternehmen ein pluralistischer Ansatz im Vordergrund. Naturgemäß sind die Erwartungen und Ziele der Interessengruppen teilweise konkurrierend.

Die Unternehmenssteuerung wird vor diesem Hintergrund durch zwei wesentliche Aspekte erschwert:

---

<sup>1</sup> Vgl. Kühne-Büning, Lidwina u.a. (2005), S. 260; Pfeiff, Claudia (2002), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Kühne-Büning, Lidwina u.a. (2005), S. 80; Hasselfeldt, Gerda (2010), S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Hettich, Ulrich (1993), S. 136; Zinnöcker, Thomas (2009), S. 16.

1. Bei dem genannten Aufgabenspektrum können sich zahlreiche *Zielkonflikte* ergeben: zum einen zwischen konkurrierenden Leistungsaufgaben, zum anderen zwischen dem eigentlichen Auftrag im Rahmen der Daseinsvorsorge und dem Erwirtschaften eines Gewinns. Hinzu kommen Konflikte zwischen dem normalen Aufgabenbereich und dem Erbringen politisch geforderter Sonderleistungen.<sup>4</sup>
2. Viele der genannten Leistungen sind qualitativer Natur, und somit nicht direkt monetär messbar und schwieriger zu steuern. Dies führt dazu, dass die *Transparenz bezüglich intendierter und erreichter Performance* nachhaltiger Aktivitäten häufig *gering* ist. Insbesondere sind auch die Zielpräferenzen der Unternehmenseigentümer nach Art und Gewicht oft unklar.

Die Unternehmenssteuerung wird durch die bestehenden Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Erwartungen erschwert. Eine effektive Unternehmenssteuerung bedingt demgegenüber ein klar formuliertes Zielsystem, das Stakeholdererwartungen integriert.

Somit stellt sich für öffentliche Wohnungsunternehmen die Frage,

- welche Interessen für welche Anspruchsgruppen welche Bedeutung haben (Erkenntnis- und Priorisierungsfrage),
- wie die Interessen der Anspruchsgruppen im Zielsystem des Unternehmens und der Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden können (Operationalisierung der Ansprüche und Umgang mit Zielkonflikten),
- wie die Anspruchsgruppen eingebunden und informiert werden können, um Konfliktfelder zu reduzieren und Transparenz über die erbrachten Leistungen zu erzeugen (Kommunikation mit den und Management der Anspruchsgruppen).

In den letzten Jahren wurden in der Wohnungswirtschaft zunehmend Konzepte entwickelt und angewendet, mit denen der Beitrag der Wohnungsunternehmen in finanzieller, sozialer und ökologischer Hinsicht gemessen und der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Das Konzept der Stadtrendite versucht beispielsweise den monetären Mehrwert der Leistungen der Wohnungsunternehmen für die Kommune zu errechnen.<sup>5</sup> Durch das European Housing Network (EURHONET) wurde ein Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichtsformat entwickelt, das basierend auf standardisierten Kennzahlen und weiteren Indikatoren die Leistung der Wohnungsunternehmen in den vielfältigen Bereichen aufzeigt und kommunizierbar macht.<sup>6</sup> Darüber hinaus wurden in der Praxis verschiedene Balanced Scorecards für Wohnungsunternehmen erarbeitet.<sup>7</sup> Die existierenden Konzepte fokussieren dabei vor allem auf Berichterstattung. Die Zielsetzung und Steuerung ist sekundär.

Bisher fehlt somit ein praktikabler Ansatz, mit dem die Umweltbeziehungen in der Wohnungswirtschaft nachhaltig gemanagt, also analysiert, geplant, gesteuert und kontrolliert werden können. Ins-

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch Witte, Eberhard (1966), S. 45 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Schwalbach, Joachim u.a. (2006); Spars, Guido und Heinze, Michael (2009).

<sup>6</sup> Vgl. bauverein AG (2010), S. 26.

<sup>7</sup> Z.B. berichteten die Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH (BGW) und die PRO POTSDAM GmbH über den Einsatz der Balanced Scorecard.

---

besondere existiert noch kein Konzept, das *systematisch* die Erwartungen der Anspruchsgruppen in das Zielsystem des Wohnungsunternehmens integriert.

## 1.2. Zielsetzung

Im Rahmen des Forschungsvorhabens soll ein System zum nachhaltigen Management der Umweltbeziehungen von kommunalen Wohnungsunternehmen entwickelt werden, welches neben den finanzwirtschaftlichen Größen auch die qualitativen Kategorien der Leistungserbringung berücksichtigt. Voraussetzung hierfür ist die strukturierte Erhebung und Analyse der Interessen der Anspruchsgruppen, so dass ein erstes Ziel die Aufstellung eines umfassenden Kategoriensystems ist, auf dessen Basis die Erhebung und Analyse von Ansprüchen erfolgen kann.

Unter Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen sind darauf aufbauend als instrumentelle Bestandteile eines Steuerungssystems insbesondere konkrete Zielvorgaben zu entwickeln sowie ein Berichtssystem zu konzipieren, mit dessen Hilfe für die Interaktionsumwelt regelmäßig die Zielerreichung nachgehalten wird. Für den Fall konkurrierender Ziele sind Methoden aufzuzeigen, die einen bestmöglichen Interessenausgleich in der Unternehmenspolitik ermöglichen.

Neben diesen Instrumenten ist auch die organisatorisch-institutionelle Struktur des Systems zum nachhaltigen Management der Umweltbeziehungen zu entwerfen. Hierbei ist unter anderem zu klären, wer die Interessengruppen in der Interaktionsumwelt eines kommunalen Wohnungsunternehmens repräsentiert und in welchen Arbeitsschritten sich in einem regelmäßigen Prozess Analyse, Steuerung und Kontrolle/Adjustierung vollziehen.

Das Forschungsvorhaben beinhaltet dabei die Anwendung von Teilen des zu entwickelnden Konzeptes am Fallbeispiel der bauverein AG, dem kommunalen Wohnungsunternehmen der Stadt Darmstadt. Das Fallbeispiel wird im Folgenden näher vorgestellt.

## 1.3. Fallbeispiel bauverein AG

Die bauverein AG ist der größte Immobiliendienstleister Südhessens. In Besitz und Verwaltung der bauverein AG befinden sich rund 18.000 Wohnungen in Darmstadt, Süd- und Mittelhessen, durch die Menschen in der Region mit attraktivem und bezahlbarem Wohnraum versorgt werden sollen. Darüber hinaus vermietet und verwaltet sie Gewerbeimmobilien.<sup>8</sup> Größter Anteilseigner der bauverein AG ist die HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG), deren Anteile wiederum zu 94,99 % bei der Stadt Darmstadt und zu 5,01 % bei der Sparkasse Darmstadt liegen.<sup>9</sup> Damit kann die bauverein AG aus Eigentümerperspektive als kommunales Wohnungsunternehmen eingeordnet werden.

---

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.heag.de/site/konzern,immobilien> (Zugriff am 20.10.2011).

<sup>9</sup> Weitere relevante Beteiligungen der HEAG sind die HEAG Südhessische Energie AG (HSE): 53,0 %, die HEAG mobilo GmbH (Nahverkehr): 74,0 % sowie die Kulturfreunde Darmstadt gemeinnützige GmbH: 100 % (vgl. <http://www.heag.de/site/konzern>, Zugriff am 20.10.2011).

---

---

Die bauverein AG verfügt über eine pluralistisch orientierte Unternehmensverfassung, in der das Zielsystem alle Interessengruppen mit ihrem jeweiligen Bedeutungsgewicht zu berücksichtigen hat. Dabei kommt dem Eigentümerinteresse der Stadt Darmstadt systemgemäß die wichtigste Rolle zu.

Die bauverein AG veröffentlicht bereits seit 2008 einen CSR-Report, in dem das Unternehmen über die wichtigsten nichtmonetären Leistungen turnusmäßig Bericht erstattet. Damit zählt sie unter den Wohnungsunternehmen zu den Pionieren bei der Veröffentlichung eines solchen Berichts. Bislang ist dieses Instrument aber noch nicht in ein entsprechendes Steuerungssystem der Interessengruppen der bauverein AG eingebunden. Diese Lücke gilt es zu schließen. Der CSR-Bericht bildet für die Fallstudie im Rahmen des Forschungsvorhabens eine wichtige Grundlage.

Das Ergebnis des Forschungsvorhabens besteht in einem vollständigen, in sich konsistenten Konzept, mit dessen Hilfe die bauverein AG künftig die Beziehungen zu den relevanten Interessengruppen in ihrer Unternehmensumwelt für beide Seiten transparenter gestalten und aktiv managen kann. Aus Sicht der bauverein AG werden die unterschiedlichen Ziele der Interessengruppen konkretisiert, gegeneinander abgewogen und so für den eigenen Strategieprozess zugänglich gemacht. Für die Interessengruppen wird ein Selbstbericht zur Dokumentation der jeweiligen Zielerreichung konzipiert.

#### **1.4. Gang der Untersuchung**

Um die Interessen der Anspruchsgruppen im Zielsystem und bei der Steuerung des Unternehmens berücksichtigen zu können, wurde zunächst eine umfassende Erhebung und Analyse von Erwartungen aus dem Unternehmensumfeld der bauverein AG durchgeführt. Dafür wurden im Rahmen einer Stakeholder-Analyse die relevanten Interessengruppen identifiziert. Im Wesentlichen auf dem existierenden CSR-Bericht basierend, wurde für die Analyse ein erstes Kategoriensystem entwickelt, das im Laufe der Analyse im Verständnis des Grounded Theory-Verfahrens und mithilfe der Methode der Qualitativen Datenanalyse<sup>10</sup> geprüft, verfeinert und ergänzt wurde. Die Analyse basierte auf Interviews, mithilfe derer die Erwartungen der Interessengruppen erhoben wurden, daneben auf Dokumentenanalysen. Um diese Erkenntnisse für die Einbindung in den Strategieprozess zugänglich zu machen, wurden Zielkonflikte transparent herausgearbeitet und Methoden aufgezeigt, wie mit diesen Zielkonflikten umgegangen werden kann.

Schließlich wurde ein System zum nachhaltigen Management der Stakeholderbeziehungen von Wohnungsunternehmen entwickelt. Dieses beinhaltet zum einen wesentliche Kennzahlen und ein Musterformat für einen Selbstbericht zu Reportingzwecken. Zum anderen werden auch konkrete Hinweise für die Umsetzung gegeben, zu dem unter anderem die Aufstellung eines Kommunikationsplans sowie ein Implementierungscontrolling, das die Umsetzung und Wirkung nachverfolgt, zählen.

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Projektphasen und Arbeitspakete.

---

<sup>10</sup> Für beides vgl. Abschnitt 3.3

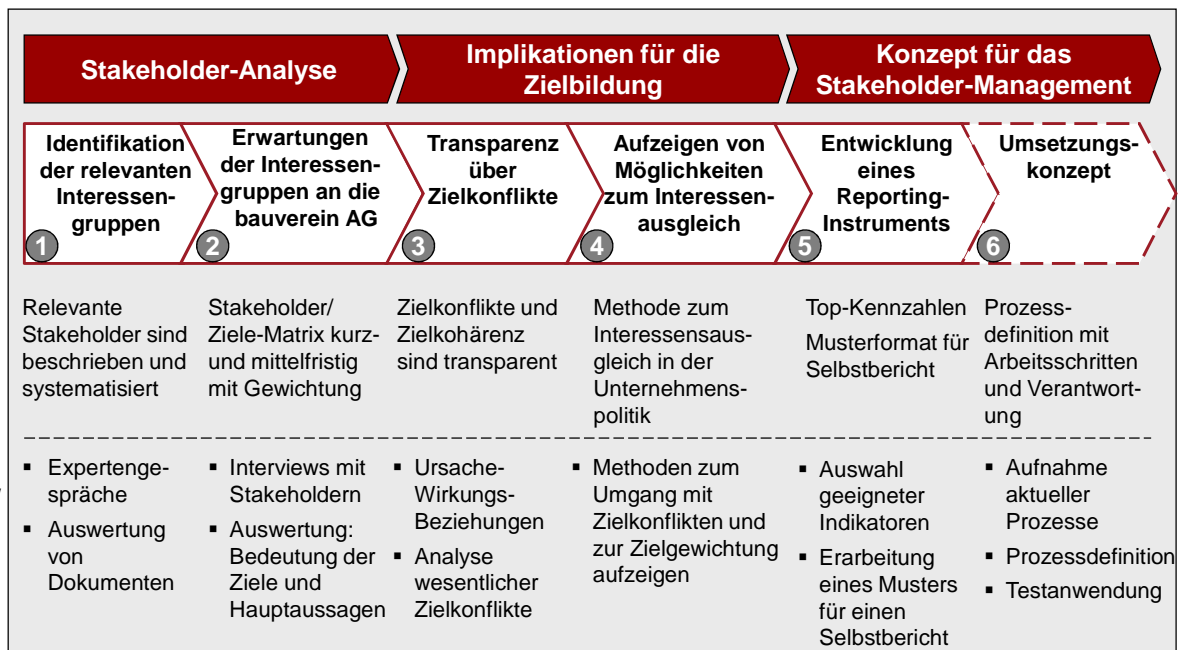


Abbildung 1: Projektphasen und Arbeitspakete

Im Projektbericht erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine theoretische Einordnung der aufgezeigten Zielstellung. Weiterhin werden verschiedene Ansätze und Konzepte, die im Rahmen des Themenkomplexes diskutiert und angewendet werden, kurz beschrieben und auf Relevanz für die Zielstellung des Forschungsvorhabens bewertet. Hierzu zählen unter anderem der Shareholder- und Stakeholder-Value-Ansatz, das Konzept der Corporate Social Responsibility sowie der Begriff Corporate Governance. Aus dieser theoretisch basierten Analyse und Bewertung wird die Notwendigkeit einer systematischen und inhaltlich-qualitativen Stakeholder-Analyse und –Befragung, wie sie dann vorgenommen wurde, deutlich.

Kapitel 3 erläutert die im Rahmen der Stakeholderbefragung und ihrer Auswertung verwendete Methodik jeweils allgemeingültig sowie konkretisierend für das Fallbeispiel. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der mit Stakeholdern der bauverein AG geführten Interviews dargestellt. Hier werden neben einer quantitativen Analyse insbesondere wesentliche Hauptaussagen der Stakeholder zu zentralen Themen herausgearbeitet und Zielkonflikte aufgezeigt.

Kapitel 5 setzt sich mit der Fragestellung auseinander, was ein System zum nachhaltigen Stakeholder-Management beinhaltet und wie ein solches System im Unternehmen aufgesetzt werden kann.

Kapitel 6 schließt den Bericht mit einer Zusammenfassung ab.



---

## 2. Theoretische Einordnung des Managements von Interessen der Unternehmensumwelt

---

### 2.1. Definition und Überblick über bestehende Ansätze

Im Rahmen des Forschungsvorhabens soll ein System zum nachhaltigen Management der Umweltbeziehungen von kommunalen Wohnungsunternehmen entwickelt werden. Da in diesem Kontext verschiedene Begrifflichkeiten verwendet werden, wird im Folgenden zunächst kurz auf die Definition der „Umweltbeziehungen“ eingegangen.

Umweltbeziehungen sind relevant, weil ein Unternehmen in der Realität kein isoliertes System ist, sondern sich in einem Umfeld befindet, das unter anderem Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Medien und die Allgemeinheit mit einschließt. Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt kann verschiedene Ausprägungen haben, insbesondere können die Aktivitäten des Unternehmens seine Umwelt positiv wie negativ beeinflussen oder die Umwelt kann einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben.

In diesem Sinne verwendet Freeman für die Konkretisierung der Unternehmensumwelt den Begriff Stakeholder und definiert diesen als „Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives“<sup>11</sup>, d.h. als Gruppen oder Individuen, die die Zielerreichung einer Organisation beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Zahlreiche weitere Definitionen sowie einzelne deutsche Übersetzungen des Begriffs existieren, wobei unter anderem differenziert wird, wer überhaupt als Stakeholder eines Unternehmens zu betrachten ist.<sup>12</sup> Für die Unternehmensumwelt werden im deutschen insbesondere die Begriffe Stakeholder, Anspruchsgruppe sowie Interessengruppe verwendet. Da eine Bedeutungsabgrenzung keinen wesentlichen Einfluss auf die Zielstellung des Projektes hat, werden diese Begriffe in diesem Bericht synonym entsprechend der Definition von Freeman verwendet.

Die Berücksichtigung von Interessen verschiedener Anspruchsgruppen der Unternehmensumwelt ist kein neuer Ansatz, sondern wird im Rahmen der Interessen-geleiteten Unternehmensführung schon seit Ende der 60er Jahre diskutiert. Hierbei wird zwischen zwei verschiedenen Richtungen der Unternehmensverfassung getrennt: Abhängig davon, ob nur die Interessen einer bestimmten Anspruchsgruppe, z.B. der Eigentümer, der Arbeitnehmer oder der Kunden, oder die Interessen mehrerer bzw. aller dieser Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, wird zwischen einer Interessen-monistischen und einer Interessen-pluralistischen Unternehmensverfassung unterschieden.<sup>13</sup>

*Interessen-monistische* Unternehmensverfassungen stellen in der Regel auf die Eigentümerinteressen ab, so dass bei Großunternehmen eine Ausrichtung an den Interessen der Aktionäre erfolgt.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Freeman, R. Edward (1984), S. 25.

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Friedman, Andrew L. und Miles, Samantha (2006), S. 5-8 zu einer chronologischen Zusammenstellung der Definitionen in der Literatur.

<sup>13</sup> Vgl. Steinmann, Horst (1969), S. 1.

<sup>14</sup> Vgl. z.B. Witte, Eberhard (1966), S. 37 ff.

---

Dies ist bei privaten Unternehmen das traditionelle betriebswirtschaftliche Verständnis, bei dem in der Regel die Erwirtschaftung eines Gewinnes für die Eigenkapitalgeber im Vordergrund des Zielsystems steht. Damit einher geht der Shareholder-Value-Ansatz, der darauf abzielt, den Wert des Unternehmens für die Eigentümer messbar zu machen und zu maximieren.<sup>15</sup> Interessen anderer Anspruchsgruppen werden nur soweit berücksichtigt, wie sie einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben und somit ein Mittel darstellen, den Shareholder Value zu erhöhen.<sup>16</sup> Am Shareholder-Value-Ansatz wird unter anderem kritisiert, dass berechnete Interessen anderer Anspruchsgruppen verletzt werden und statt langfristiger Erfolge kurzfristige Ergebnisziele hervorgebracht werden.<sup>17</sup>

Während in der modernen Betriebswirtschaftslehre aufgrund verschiedener negativer Vorkommnisse für private Unternehmen zunehmend ein *Interessen-pluralistischer* Ansatz gefordert wird, sind öffentliche Unternehmen aufgrund ihres sozialen Auftrags traditionell den Interessen-pluralistischen Konzepten zuzuordnen.

Ansätze, die im Kontext des pluralistischen Unternehmensverständnisses zur Einbindung der Interessen verschiedener Stakeholder diskutiert und angewendet werden, lassen sich vereinfacht in folgende Ausrichtungen einordnen:

- Wertorientierte Ansätze mit dem Ziel, den Wert des Unternehmens für bestimmte Anspruchsgruppen aufzuzeigen und zu quantifizieren: Hierzu zählen der *Stakeholder-Value-Ansatz*, das *Konzept des Public Value* sowie der in der Wohnungswirtschaft verwendete *Begriff der Stadtrendite*.
- Ansätze zur Schaffung von Transparenz in der Unternehmensführung unter dem Begriff der *Corporate Governance*.
- Nachhaltigkeitsansätze, die sich konkreten Interessen der Unternehmensumwelt widmen: Darunter fallen insbesondere die Nachhaltigkeitskonzepte *Corporate Citizenship*, *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Sustainability*.
- Strategische Management-Ansätze, die sich an den Stakeholdern ausrichten: Sie werden z.B. bei Steinmann, Witte, Freeman, Janisch und Rühli/Sachs erörtert.<sup>18</sup>

In den folgenden Kapiteln werden diese Ansätze ausführlicher erläutert und im Hinblick auf die Relevanz für die Zielstellung des Forschungsvorhabens bewertet. Viele dieser Ansätze wurden in der Literatur und Praxis kontrovers diskutiert und haben sich im Laufe der Zeit zum Teil in verschiedene Richtungen weiterentwickelt. Das Erörtern dieser Diskussionen und Richtungen ist im Rahmen dieses Projektberichts nicht zielführend, so dass im Folgenden die nach Einschätzung der Autoren in Deutschland am weitest gehend akzeptierte Auffassung herangezogen wird.

---

<sup>15</sup> Vgl. Rappaport, Alfred (1986).

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Janisch, Monika (1993), S. 31 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (2009), S. 8.

<sup>18</sup> Vgl. Witte, Eberhard (1966); Steinmann, Horst (1969); Freeman, R. Edward (1984); Janisch, Monika (1993); Rühli, Edwin und Sachs, Sybille (2003).

---

## 2.2. Ausführung zu ausgewählten Ansätzen

### 2.2.1. Wertorientierte Ansätze

Entsprechend dem Shareholder-Value-Ansatz bei Interessen-monistischer Unternehmensführung existieren auch wertorientierte Ansätze, die den Wert des Unternehmens für weitere Anspruchsgruppen zu erhöhen versuchen. Beim Stakeholder-Value-Ansatz werden die Interessen der Stakeholder somit nicht nur als Mittel zur Erhöhung des Shareholder-Values betrachtet, sondern als eigenständige Ziele.<sup>19</sup>

Während einzelne Ansätze versuchen, den Wert, der durch das Unternehmen für die Stakeholder erbracht wird, monetär zu errechnen,<sup>20</sup> wird bei vielen Ansätzen der Wert nur als qualitative Orientierungsgröße angesehen.

Beim Stakeholder-Value-Ansatz ergibt sich aufgrund des Zielpluralismus, d.h. der Notwendigkeit, unterschiedliche Bedürfnisse diverser Stakeholder bei der Maximierung des Stakeholder-Value zu berücksichtigen<sup>21</sup>, die Problematik, dass ein Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen geschaffen werden muss.

Das Konzept des Public Value sowie der in der Wohnungswirtschaft verwendete Begriff der Stadttrendite können im Sinne spezieller Fälle des Stakeholder-Value-Ansatzes für öffentliche Unternehmen eingeordnet werden. Beim Public Value geht es darum, Wertschöpfung für die kommunale Öffentlichkeit zu schaffen. Öffentliche Unternehmen sollen dabei den Wert für das Gemeinwesen kurz- und langfristig erhöhen.<sup>22</sup> Zur Unterstützung der Generierung von Public Value hat Moore die Public Value Scorecard entwickelt.<sup>23</sup> Der Begriff der Stadttrendite wurde insbesondere im Zusammenhang mit öffentlichen Wohnungsunternehmen verwendet, nachdem er in der Diskussion um den Verkauf öffentlicher Wohnungsunternehmen aufkam. Verschiedene Ansätze wurden erarbeitet, um den Mehrwert für die Kommune, der durch das kommunale Wohnungsunternehmen erwirtschaftet wird, zu quantifizieren. Aufgrund der Problematik der monetären Quantifizierung qualitativer Leistungen wurden diese Ansätze allerdings kontrovers diskutiert.<sup>24</sup>

### 2.2.2. Ansätze zur Schaffung von Transparenz in der Unternehmensführung

Der Begriff Corporate Governance bezieht sich im Wesentlichen auf eine verantwortungsvolle Steuerung und Kontrolle von Unternehmen und beinhaltet Regelungen zu Entscheidungs- und Durchsetzungsprozessen innerhalb eines Unternehmens.<sup>25</sup> Bei diesen Regelungen handelt es sich um dauerhaft angelegte Verhaltensleitlinien im Kontext unternehmerischen Handelns. Das Verhalten eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern soll durch die Gesamtheit dieser Regelungen be-

---

<sup>19</sup> Vgl. Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (2009), S. 6 f.

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Figge, Frank und Schaltegger, Stefan (1999), S. 17 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Skrzipek, Markus (2005), S. 48.

<sup>22</sup> Vgl. Moore, Mark H. (2003); Schuppert, Gunnar Folke (2009), S. 9.

<sup>23</sup> Vgl. Moore, Mark H. (2003).

<sup>24</sup> Vgl. hierzu Heitel, Stephanie (2010); Schwalbach, Joachim u.a. (2006); Spars, Guido und Heinze, Michael (2009).

<sup>25</sup> Vgl. Budäus, Dietrich (2008), S. 28.

---

wusst gestaltet werden. Sie sind bei der Geschäftstätigkeit des Unternehmens stets „ohne Willkür, einheitlich (konkordant) und gleich bleibend (konsistent) anzuwenden.“<sup>26</sup>

Bei der öffentlichen Hand ergeben sich aufgrund der wachsenden Dezentralisierung von Gebietskörperschaften spezifische Corporate Governance Probleme. Transparenz über die Verflechtungen sowie die formalen und informalen Beziehungen innerhalb des Corporate Governance Systems zu erreichen, wird umso schwieriger, je höher die Zahl an Beteiligungen ist.<sup>27</sup>

Zur Durchsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung in Betrieben der öffentlichen Hand wird entsprechend dem Vorbild des Deutschen Corporate Governance Kodex als Instrument ein Kodex für öffentliche Unternehmen vorgeschlagen. Der Kodex soll Transparenzpflichten enthalten, insbesondere im Hinblick auf die interne Unternehmensorganisation und Interessenkonflikte zwischen Funktionärsträgern in Politik und Unternehmen.<sup>28</sup>

### **2.2.3. Nachhaltigkeitsansätze**

Die Konzepte der Nachhaltigkeit bauen auf den drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie auf. Sie beruhen auf vorwiegend volkswirtschaftlichen und politischen Überlegungen mit dem Ziel, dass Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Zu den Nachhaltigkeitskonzepten zählen Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability.

Corporate Citizenship umfasst die Interaktion von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus. Typische Formen sind Spenden- und Sponsoringaktivitäten für gemeinnützige Zwecke bzw. zur Unterstützung von Non-Profit-Organisationen (sogenanntes Corporate Giving), sowie das Corporate Volunteering. Beim Corporate Volunteering werden in der Regel Mitarbeiter unter Weiterzahlung des Gehalts freigestellt, um sich für soziale Projekte zu engagieren.<sup>29</sup>

Corporate Social Responsibility (CSR) wird im Grünbuch der Europäischen Kommission definiert als „... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“<sup>30</sup>

Sowohl das Konzept der CSR wie auch das Konzept der Corporate Sustainability (CS) sind durch eine starke Orientierung an Zielsetzungen der Stakeholder gekennzeichnet. Das CS-Konzept ist da-

---

<sup>26</sup> Littkemann, Jörn und Derfuß, Klaus (2009), S. 64.

<sup>27</sup> Vgl. Budäus, Dietrich (2008), S. 37.

<sup>28</sup> Vgl. Lell, Otmar (2008), S. 141.

<sup>29</sup> Vgl. Fischer, Thomas M. u.a. (2009), S. 266 f.

<sup>30</sup> Europäische Kommission (2001), S. 7.

---

bei umfassender: Während bei CSR stets die Freiwilligkeit betont wird<sup>31</sup> und besonders die Dimensionen Ökologie und Soziales im Vordergrund stehen, strebt CS die gleichwertige Umsetzung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen an. Zudem erfolgt eine Integration in die Unternehmensstrategie mit dem Ziel, das Kerngeschäft nachhaltig zu gestalten.<sup>32</sup> Dies führt so weit, dass auf Basis der drei Nachhaltigkeitsdimensionen das Geschäftsmodell zu überdenken ist.

Einige Unternehmen haben damit begonnen, über ihr gesellschaftliches Engagement in Form von CSR- und Nachhaltigkeits-Berichten zu informieren. So veröffentlichen z.B. die GEWOBA und die bauverein AG Darmstadt CSR-Berichte<sup>33</sup>, die IVG Immobilien AG einen Nachhaltigkeitsbericht<sup>34</sup>.

#### 2.2.4. Strategische Management-Ansätze

In der Literatur zu strategischem Management verweisen mehrere Autoren auf die Orientierung an den Stakeholder-Interessen.<sup>35</sup> Dabei ist zwischen zwei strategischen Aspekten zu unterscheiden:

1. Unternehmensstrategie: Bei der Entwicklung von Unternehmensstrategie und –zielen werden Stakeholder-Interessen berücksichtigt. Dabei gehen die Ansprüche und Ziele der einzelnen Anspruchsgruppen in Abhängigkeit verschiedener Faktoren, wie z.B. der wirtschaftsordnungspolitischen Konstellation sowie des Einflusses der jeweiligen Anspruchsgruppen, mit unterschiedlicher Gewichtung in den Prozess der Zielbildung des Unternehmens ein.
2. Stakeholder-spezifische Strategien: Für einzelne, strategisch relevante Stakeholdergruppen werden spezifische Strategien entwickelt.

Freeman (1984) formuliert die Notwendigkeit, Stakeholderinteressen bei der Bildung der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, folgendermaßen:

*„In cases where we are formulating enterprise strategy for the first time, or where the external environment has changed sufficiently, we may need to undertake an explicit process of verification of the inputs into enterprise strategy. At the very minimum managers must use stakeholder analysis to lay bare their own beliefs about the stake of each important stakeholder group.“<sup>36</sup>*

*„In formulating enterprise strategy, stakeholder analysis is used to help executives think through the effects that their actions have on external groups at a macro level. Without such an analysis, answering „what do we stand for“ will be done in a vacuum, and the result may well not be acceptable to those groups whom it will affect.“<sup>37</sup>*

---

<sup>31</sup> Vgl. z.B. Ebenda, S. 7; Riess, Birgit (2006), S. 16.

<sup>32</sup> Vgl. Fischer, Thomas M. u.a. (2009), S. 268.

<sup>33</sup> Vgl. GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen (2010); bauverein AG (2010).

<sup>34</sup> Vgl. IVG Immobilien AG (2011).

<sup>35</sup> Vgl. z.B. Witte, Eberhard (1966); Steinmann, Horst (1969); Freeman, R. Edward (1984); Janisch, Monika (1993); Rühli, Edwin und Sachs, Sybille (2003).

<sup>36</sup> Freeman, R. Edward (1984), S. 95.

<sup>37</sup> Ebenda, S. 95.

---

Werden spezifische Stakeholder-Strategien erarbeitet, werden die Stakeholder so segmentiert, dass der Umgang mit relevanten Stakeholdergruppen direkt auf deren Charakteristika und Motive ausgerichtet werden kann.<sup>38</sup> Das heißt, das Unternehmen kann seine Anstrengungen auf eine oder wenige der Stakeholdergruppen konzentrieren.<sup>39</sup> Je nach Stakeholdergruppe kann zwischen einer inaktiven, reaktiven oder proaktiven Strategie gewählt werden. Bei der Entstehung von Konflikten empfiehlt sich, frühzeitig ein proaktives Stakeholdermanagement einzusetzen, um die besten Chancen für eine erfolgreiche Lösung zu haben.<sup>40</sup>

Für beide strategischen Aspekte - die Stakeholder-Orientierung bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie sowie die Entwicklung von Stakeholder-spezifischen Managementstrategien - ist eine fundierte und systematische Stakeholder-Analyse Voraussetzung.<sup>41</sup>

### 2.3. Bewertung der Ansätze auf Relevanz für das Forschungsvorhaben

Das Ziel des Forschungsvorhabens ist die Entwicklung eines Systems zum nachhaltigen Management der Umweltbeziehungen von kommunalen Wohnungsunternehmen. Die im Rahmen des Interessen-pluralistischen Unternehmensverständnisses erläuterten Ansätze sollen im Folgenden kurz im Hinblick auf die Relevanz für das Forschungsvorhaben bewertet werden.

- *Wertorientierte Ansätze* können für die Beantwortung der grundsätzlichen Fragestellung herangezogen werden, für welche Interessengruppen eine Wertschöpfung erfolgen soll. Die Berechnung des Unternehmenswertes für die Stakeholder ist schwierig und bei der gegebenen Aufgabenstellung nicht zielführend. Im Sinne eines Controllings könnte aber mittelfristig eine Wertermittlung für ausgewählte Stakeholdergruppen interessant sein.
- *Corporate Governance-Ansätze* sind vornehmlich auf übergeordneter Ebene im Rahmen des Beteiligungsmanagements eines Stadt-Konzerns zu entwickeln. Sie bilden mit langfristig geltenden Verhaltensleitlinien einen Rahmen für eine gute Unternehmensführung, liefern aber keine konkreten Methoden zur Einbindung spezifischer Stakeholder-Interessen.
- *Nachhaltigkeitsansätze* geben wertvolle Hinweise auf zu berücksichtigende Interessen und Erwartungen, insbesondere in den Dimensionen Ökologie und Soziales. Dabei schließt nur der Corporate Sustainability-Ansatz das Kerngeschäft und damit die ökonomische Dimension umfassend ein. Beim Ansatz, alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen ausgewogen zu berücksichtigen, besteht die Gefahr, Prioritäten zu setzen, die nicht der tatsächlichen Bedeutung für die Stakeholder entsprechen.
- *Strategische Management-Ansätze* mit Stakeholder-Ausrichtung bilden für das Ziel des Forschungsvorhabens einen geeigneten Ansatz: Stakeholderinteressen fließen beim Zielbildungsprozess in die Unternehmenszielsetzung ein. Die Entwicklung Stakeholder-spezifischer Strategien ist für ein nachhaltiges Management der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen erforderlich. Dabei ermöglichen es die Methoden des Stakeholder-Managements, Stakeholder gezielt zu

---

<sup>38</sup> Vgl. Friedman, Andrew L. und Miles, Samantha (2006), S. 12.

<sup>39</sup> Vgl. Freeman, R. Edward (1984), S. 102.

<sup>40</sup> Vgl. Rühli, Edwin und Sachs, Sybille (2003), S. 14, 102.

<sup>41</sup> Ebenda, S. 60–61; Freeman, R. Edward (1984), S. 95.

---

informieren und in Entscheidungen einzubinden, so dass dadurch auch Konflikte reduziert werden können.

Für die Anwendung strategischer Management-Ansätze, die sich an den Interessen der Stakeholder orientieren, ist wie oben dargelegt eine systematische Stakeholder-Analyse erforderlich. Am Fallbeispiel bauverein AG wurde deshalb mittels Interviews eine umfassende Stakeholder-Analyse durchgeführt, so dass deren Erkenntnisse dem Strategieprozess zugänglich gemacht werden können und eine Basis für die Entwicklung eines Stakeholder-spezifischen Managements besteht. In den folgenden zwei Kapiteln werden Methodik und Ergebnisse der Befragung der Stakeholder der bauverein AG vorgestellt.



---

## 3. Methodik der Stakeholderbefragung und Auswertung

---

### 3.1. Stakeholderanalyse

#### 3.1.1. Allgemeine Vorgehensweise

Wie im vorherigen Kapitel dargelegt ist der erste Schritt und grundlegende Voraussetzung für ein aktives Stakeholdermanagement die Analyse der Stakeholder<sup>42</sup>. In der Literatur wird unter „Stakeholderanalyse“ teilweise nur die systematische Identifikation der strategisch relevanten Gruppen und deren Mitglieder verstanden.<sup>43</sup> Demgegenüber gehören in der hier vorliegenden Arbeit zur Stakeholderanalyse entsprechend der Bedeutung von Analyse<sup>44</sup> auch die der Identifizierung nachfolgende Erhebung, Untersuchung, Ordnung und Auswertung der wesentlichen Ziele der Stakeholder, ihrer Charakteristika und ihrer Bedürfnisse/Wünsche.<sup>45</sup>

Da gemäß Abschnitt 2.1 die Stakeholder „any group or individual who can affect or is affected by the company“<sup>46</sup> umfassen, gilt es zunächst, die für das Unternehmen wichtigen Gruppen und/oder Individuen aus Unternehmen, Kooperation, Markt und Gesellschaft zu identifizieren. Hierfür kann dem Vorgehensvorschlag von Hügens<sup>47</sup> gefolgt werden, der aus folgenden Schritten besteht:

- Schritt 1: Entwicklung des Ziels und der Grenzen der Stakeholderanalyse
- Schritt 2: Identifizierung der Stakeholder
- Schritt 3: Grobe Bewertung zur Eingrenzung der zu untersuchenden Stakeholder

Im Anschluss an die Konkretisierung dieses Vorgehens für kommunale Unternehmen wird vertieft auf die weitere Erhebung, Untersuchung und Auswertung im Rahmen der Stakeholderanalyse eingegangen, immer zunächst in allgemeiner Form und dann in Bezug auf das Beispiel bauverein AG.

#### Schritt 1: Entwicklung des Ziels und der Grenzen der Stakeholderanalyse

Entscheidend für das Vorgehen der Stakeholderanalyse ist die Festlegung des Ziels oder der Ziele, die damit verfolgt werden, da erst hieraus die Analyseparameter und das spezifische Vorgehen (Methoden und Umfang der Datenerhebung sowie der Auswertung) der Analyse folgen können. Diese

---

<sup>42</sup> Für Begriffsdefinitionen und Verständnis von „Stakeholdern“ wird auf Abschnitt 2.1 verwiesen.

<sup>43</sup> So z.B. bei Hügens, Torben (2005), S. 126 ff., dessen „Vorgehensmodell zur Stakeholderanalyse“ (nachfolgend dargestellt) mit Schritt 3: „Grobe Bewertung zur Eingrenzung der zu untersuchenden Stakeholder“ endet.

<sup>44</sup> „Untersuchung, bei der etwas zergliedert, ein Ganzes in seine Bestandteile zerlegt wird“ (Duden online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Analyse>) bzw. „Systematische Untersuchung eines Phänomens oder Gegenstands in allen Einzelheiten und Aspekten“ (Langenscheidt Fremdwörterbuch: <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>).

<sup>45</sup> Ganz so umfassend wie bei Janisch, Monika (1993), S. 117. wird der Begriff jedoch nicht ausgelegt. Danach würde die Stakeholderanalyse neben der Identifikation der relevanten Stakeholder und der Erfassung und Systematisierung der Stakeholder-Bedürfnisse auch die Ausrichtung der strategischen Entscheidungen an den Stakeholdern sowie die Überprüfung der Zielerreichung gegenüber den Stakeholdern gehören. Dieser Gesamtkomplex geht nach in dieser Ausarbeitung herrschenden Auffassung bereits stark Richtung „Stakeholdermanagement“.

<sup>46</sup> Freeman, R. Edward (1984).

<sup>47</sup> Vgl. Hügens, Torben (2005), S. 126 ff.



---

Festlegung sollte wegen ihrer Bedeutung für den gesamten Prozess durch das Top-Management bzw. gemeinsam mit diesem, z.B. in Workshops, erfolgen.

### **Schritt 2: Identifizierung der zu untersuchenden Stakeholder(gruppen)**

Für die Identifizierung der potenziell relevanten Stakeholder eignen sich grundsätzlich bekannte Methoden, die isoliert oder kombiniert angewandt werden können und deren Ergebnis eine möglichst umfassende Auflistung aller Stakeholder ist. Hierzu gehören u.a. Brainstorming, Dokumentenanalyse, Beobachtung oder Befragung/Experteninterviews.<sup>48</sup>

### **Schritt 3: Grobe Bewertung zur Eingrenzung der zu untersuchenden Stakeholder**

Eine Einschätzung und Priorisierung der strategischen Relevanz der vertiefter zu analysierenden Stakeholder(gruppen) sollte dann unter Berücksichtigung der Analyseziele auf Basis möglichst objektiver, nachvollziehbarer Kriterien erfolgen. In der Literatur werden verschiedene Methoden vorgeschlagen, wobei die hierfür benötigten Informationen zusammen mit oder entsprechend der Methoden für die Stakeholderidentifizierung erhoben werden können:

- Scholz<sup>49</sup> unterscheidet nach „relevanten“ und „nicht relevanten“ Stakeholdern, wobei „relevante“ Stakeholder Zielansprüche mit einer gewissen Zielhöhe und –gewichtung aufweisen und die Macht haben, ihre Ansprüche auch einzubringen.<sup>50</sup> Ansprüche ohne Macht führen, unabhängig von ihrer sonstigen Beurteilung, zu einer geringen Relevanz der Anspruchsgruppe, während die Zielstrukturen der relevanten Stakeholder in die Formulierung der strategischen Ziele der Organisation einfließen müssen, um den Fortbestand der Organisation nachhaltig zu sichern.
- Ähnlich differenziert Lozano<sup>51</sup> Stakeholder nach solchen, die das Unternehmen beeinflussen können und solchen, die ohne diese Möglichkeit ausschließlich beeinflusst werden, wobei letztere damit für die Analyse weniger bedeutsam sind.
- Mitchell et al.<sup>52</sup> klassifizieren die Bedeutung der Stakeholder im „Model of stakeholder salience“ nach Macht (power) (Beeinflussbarkeit des Unternehmens), Rechtmäßigkeit (legitimacy) und Dringlichkeit (urgency) (Dringlichkeit der Anspruchserfüllung). Am wichtigsten sind solche Stakeholder, die zwei oder sogar alle Aspekte aufweisen.
- Gärtner<sup>53</sup> erachtet „Eingriffstiefe“ (wo/wie erfolgt der Eingriff in die Unternehmensprozesse = Eingriffsort) und „Eingriffintensität“ (Art und Umfang der Einflussnahme auf die Leistungserstellung = Stärke des Einflusses) als relevant und kategorisiert die Stakeholder jeweils mit niedrig, mittel und hoch in einer 9-Felder-Matrix. Stakeholder mit höchster Priorität weisen mittel/hoch, hoch/mittel oder hoch/hoch-Kombinationen auf.

---

<sup>48</sup> Ebenda, S. 126; nennt die Verfahren „positionales Vorgehen“, „reputationales Vorgehen“, „sozial-partizipatives Vorgehen“, „meinungsführerorientiertes Vorgehen“, „demografisches Vorgehen“ und „interaktionsorientiertes Vorgehen“, die diese allgemeinen Methoden in Bezug auf die Stakeholderidentifizierung spezifizieren.

<sup>49</sup> Vgl. Scholz, Christian (1987), S. 29 f.

<sup>50</sup> Es geht also nicht darum, zwischen gerechtfertigten und ungerechtfertigten Ansprüchen zu unterscheiden.

<sup>51</sup> Vgl. Lozano, Josep M. (2010).

<sup>52</sup> Vgl. Mitchell, Ronald K. u.a. (1997), S. 853 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Gärtner, Robert (2009), S. 55.

---

Es würde zu weit führen, sämtliche Ansätze zur Auswahl aufzuführen und zu erläutern. Abgesehen davon, dass die Auswahl der zu untersuchenden Stakeholder (und damit auch die maßgeblichen Parameter) untersuchungszielabhängig ist, kommt es letztlich darauf an, dass der Aufwand für Identifikation und Auswahl der zu untersuchenden Stakeholder im Verhältnis mit dem damit verbundenen Nutzen stehen muss: Auf der einen Seite empfiehlt es sich, den Kreis zunächst breit anzulegen, um keine möglicherweise relevanten Stakeholder auszulassen; auf der anderen Seite „rächt“ sich eine gegebenenfalls zu geringe Fokussierung im nachfolgenden Erhebungs- und Auswertungsaufwand der weiteren Analyse. Für eine explorative Tiefenanalyse, bei der bei jedem Einzelnen ein hoher Aufwand entsteht, ist dem Auswahlprozess deshalb eine noch höhere Bedeutung beizumessen als bei einer groß angelegten Kurzbefragung.

### **Überblick über Erhebung, Untersuchung und Auswertung im Rahmen der Stakeholderanalyse**

Parallel zur Stakeholder-Identifikation und -Auswahl sind die Charakteristika festzulegen, die in die Analyse Eingang finden sollen. Auch diese hängen vom Ziel der Analyse ab.

Deshalb sind bei der Stakeholderanalyse insbesondere die folgenden Aspekte zu betrachten:

- Mission/Motive/Ziele und Charakteristika (z.B. juristische Form, Größe, organisatorische Aufstellung, eigene Entwicklung, Beschränkungen/Zwänge, ...) der Stakeholder(gruppen)
- Interaktion mit dem Unternehmen
- Wahrgenommener Einfluss auf das Unternehmen bzw. Einfluss durch das Unternehmen
- Einschätzung der Bedeutung sowie des Status der verschiedenen Aktionsfelder des Unternehmens (Ist das Unternehmen hierfür zuständig bzw. sollte es sich hierfür zuständig/verantwortlich fühlen? Nimmt es diese Aufgaben entsprechend zufriedenstellend wahr?)
- Erwartungen („Ansprüche“) heute und in der Zukunft in Bezug auf die Unternehmensaktivitäten
- Von den Stakeholdern wahrgenommene Zielkonflikte der Unternehmenstätigkeiten
- Wünsche an das Unternehmen

Bei den genannten Aspekten handelt es sich größtenteils um qualitative Informationen, die in ihrer jeweiligen Gesamtheit (also integrativ) betrachtet und ausgewertet werden müssen. Methodisch eignet sich deshalb, zumindest für eine erste explorative Stakeholderanalyse (Pilotstudie), eine adaptierte Multi-Case-Analyse<sup>54</sup> (siehe Abbildung 2: Vorgehen bei der explorativen Stakeholderanalyse (Pilotstudie)), bei der für die Auswertung die Qualitative Datenanalyse (QDA) eingesetzt wird.

Dabei gehören die Identifikation und Auswahl der zu analysierenden Stakeholder, die Festlegung der Analyseparameter sowie eine erste (vorläufige) Auflistung und Strukturierung von Stakeholdererwartungen zur Phase „Define & Design“.

---

<sup>54</sup> Multiples Case Study Design in Anlehnung an Yin's (2003) Case Study Methode.

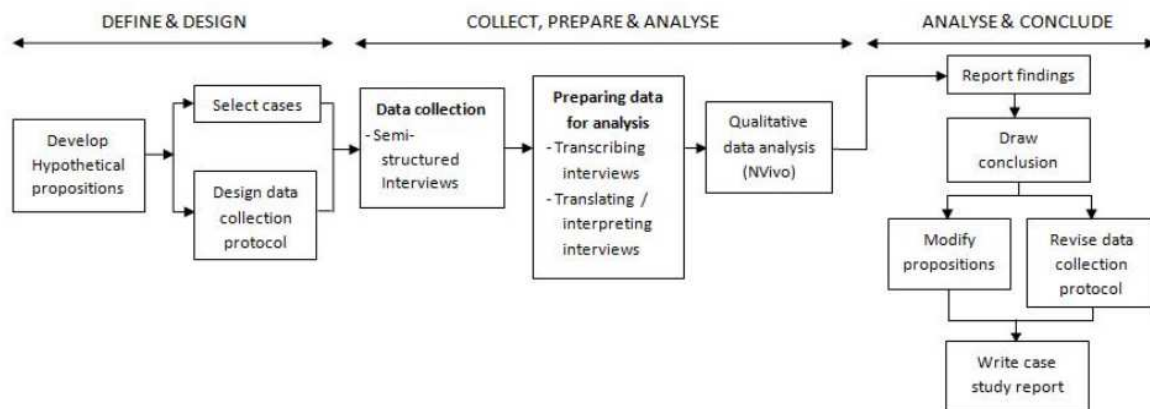


Abbildung 2: Vorgehen bei der explorativen Stakeholderanalyse (Pilotstudie)

Quelle: Tan Wee Hoe<sup>55</sup>, in Anlehnung an Yin (2003), Case Study Research, S. 50

In der Phase „Collect, Prepare & Analyse“ erfolgt die Datenerhebung mittels halbstrukturierter Interviews (die, wo möglich, z.B. bezüglich der Bedeutungs- bzw. Statureinschätzung von Unternehmensaktivitäten, auch intervallskaliert quantifizierbare Bestandteile enthalten können und sollten), die transkribiert und per Qualitativer Datenanalyse (QDA) strukturiert werden. Ergänzt und trianguliert werden die in den Interviews erhobenen Informationen durch Dokumentenanalysen.

Die Strukturierung und Interpretation mittels QDA geht fließend in die Phase der Auswertung („Analyse & Conclude“, d.h. deskriptive Beschreibung, Schlussfolgerungen, Modifikation der Erwartungen und Strukturen sowie Report) über. Diese Ergebnisse bilden dann die Grundlage für eine Überleitung der halbstrukturierten Interview-Leitfäden in stärker standardisierte Befragungsbögen, die für größerzählige Erhebungen und regelmäßige Wiederholungen der Stakeholderanalyse notwendig sind.

In den Abschnitten 3.1.2 - 3.3 werden diese Phasen jeweils allgemein sowie in Bezug auf das Beispiel der bauverein AG vertieft dargestellt.

### 3.1.2. Beispiel bauverein AG

Im Fall der bauverein AG<sup>56</sup> besteht das Ziel der Stakeholderanalyse entsprechend Abschnitt 1.2 darin, Stakeholder und deren Wissen, Einstellungen und Erwartungen/Bedürfnisse aktiver in die Aufstellung des Zielsystems eines kommunalen Unternehmens sowie die daraus folgende Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten einzubinden, um somit die Unternehmensführung im Hinblick auf die Erreichung der Gesamtunternehmensziele (siehe Abschnitt 2.2.4), aber auch auf den gesamten „Stakeholder Value“ (siehe Abschnitt 2.2.1) zu optimieren. Dabei ist die Grundannahme, dass durch eine fundierte Stakeholderanalyse

- das Verhalten der Stakeholder besser verstanden und antizipiert werden kann,

<sup>55</sup> Präsentation „In search of research methodology: a doctoral research design journey“, online unter: [www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wie/courses/degrees/docs/who/students/edrrhal/research/publications/mgdc\\_ppt\\_tan.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wie/courses/degrees/docs/who/students/edrrhal/research/publications/mgdc_ppt_tan.pdf).

<sup>56</sup> Vgl. Beschreibung auf Seite 3.

- die Festlegung der Unternehmensziele in sich und in Bezug auf die Situation kongruenter erfolgt (durch Antizipation von und entsprechendem Umgang mit möglichen Zielkonflikten),
- die festgelegten Ziele und die damit verbundenen Maßnahmen klarer, für alle verständlicher und überzeugender zu kommunizieren und umzusetzen sind,
- die relevanten Stakeholder sich committed fühlen,
- möglichst viele Stakeholderinteressen berücksichtigt und befriedigt werden können und
- sich dies positiv auf den Unternehmenserfolg, die Stakeholderbeziehungen sowie den Stakeholder Value auswirkt.

Für die Identifikation der zu untersuchenden Stakeholder wurde entsprechend der in Abschnitt 3.1.1 dargestellten Vorgehensweise auf Basis von

- Expertengesprächen mit dem Management der bauverein AG und deren Projektleiterin,
- dem Geschäfts- und CSR-Bericht,
- sowie Recherchen in Zeitungen, Fachzeitschriften, Internet, etc.

zunächst das „Stakeholderuniversum“, d.h. die Grundgesamtheit der Stakeholder der bauverein AG identifiziert und in einem „Stakeholder-Radar“ dargestellt (siehe Abbildung 3). Dabei beinhaltet der innere Kreis die unternehmensinternen Stakeholder, der mittlere Kreis die externen, ökonomischen Stakeholder und der äußere die externen, nicht-ökonomischen Stakeholder. Die im Radar dargestellten Stakeholder wurden innerhalb der Kreise noch einmal gruppiert (siehe Tabelle 1: Stakeholder-Gruppen der bauverein AG).

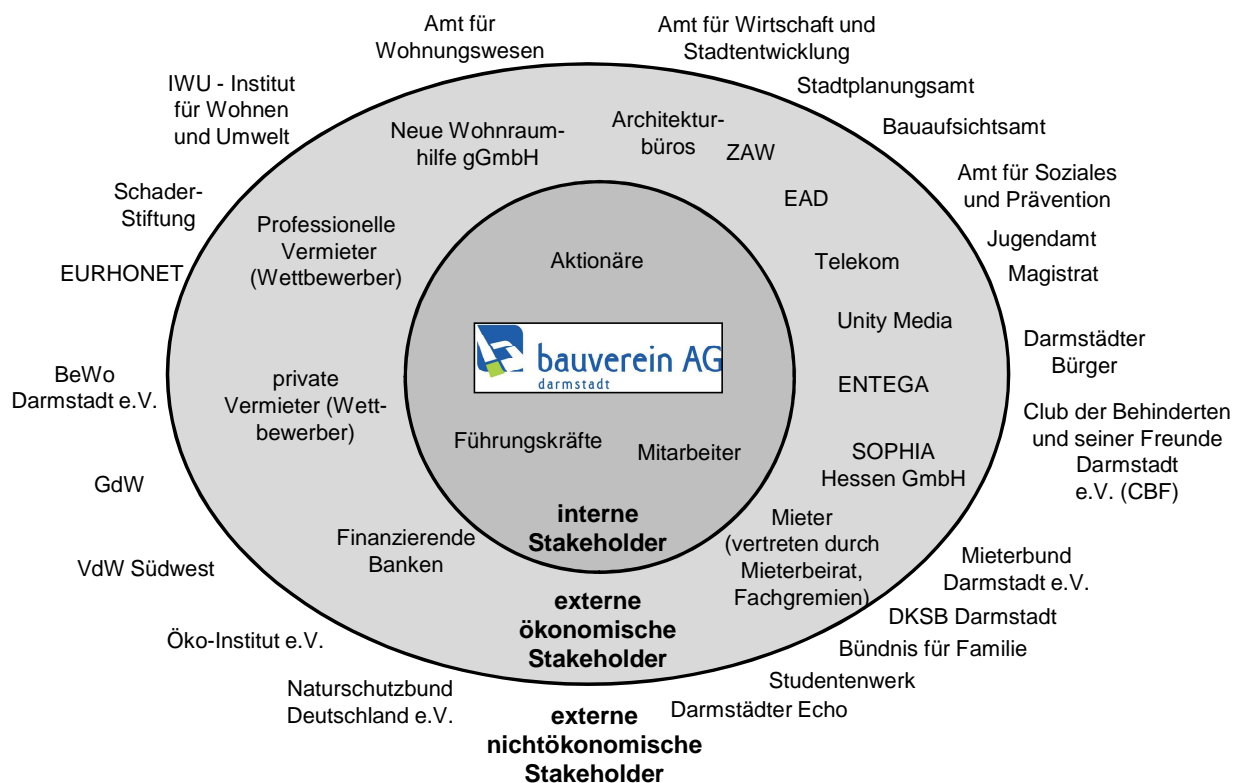


Abbildung 3: Stakeholder-Radar der bauverein AG

Für die Pilotstudie war es wichtig, ein erstes breites Bild der Stakeholder zu bekommen. Deshalb sollten alle Stakeholdergruppen aus Tabelle 1 (siehe nachfolgende Seite) befragt werden. Für die vorgesehene explorative Tiefenanalyse musste hieraus aus Aufwandsgründen bereits für die Erhebung eine Auswahl getroffen werden. Vorrangig war dabei, dass aus jeder Gruppe mindestens ein bis zwei Vertreter enthalten und die Interessen und Bedürfnisse möglichst weit sein würden.

<b>Interne Stakeholder</b>	<b>Eigentümer</b>	HEAG Holding AG, Aufsichtsrats-Vorsitzende der bauverein AG
	<b>Management</b>	Vorstand
	<b>Mitarbeiter</b>	Betriebsrat
<b>Externe ökonomische Stakeholder</b>	<b>Mieter</b>	Mieterbeirat der bauverein AG, Mieterbund Darmstadt, Studentenwerk
	<b>Zulieferer/ Dienstleister</b>	Neue Wohnraumhilfe, SOPHIA Hessen
		ENTEKA Haustechnik, ENTEKA Vertrieb
		Architekturbüros, EAD, ZAW, Unity Media, Telekom
	<b>Banken</b>	Sparkasse Darmstadt
<b>Wettbewerber</b>	professionelle und private Vermieter	
<b>Externe nicht-ökonomische Stakeholder</b>	<b>Politik</b>	Magistrat der Stadt Darmstadt
		Stadtverordnetenversammlung / Fraktionen
	<b>Behörden</b>	Städtische Ämter
		IDA - Eigenbetrieb Immobilienmanagement
	<b>NGOs</b>	Öko-Institut e.V., IWU Institut Wohnen und Umwelt, Schader Stiftung
		Naturschutzbund Deutschland e.V
		GdW, VDW Südwest, Darmstädter Echo
		Deutscher Kinderschutzbund (DKSB), Bündnis für Familie, BeWo Darmstadt e.V.,....

Tabelle 1: Stakeholder-Gruppen der bauverein AG

Unter Berücksichtigung der Bereitschaft und Verfügbarkeit der angesprochenen Stakeholder ergaben sich 35 Teilnehmer an der Untersuchung (siehe Abbildung 4: Untersuchungsteilnehmer nach Anspruchsgruppe), die dann für die Detailtiefe bei Befragung und Auswertung<sup>57</sup> noch einmal priorisiert wurden.

<sup>57</sup> Für die diesbezüglichen Unterschiede siehe in den dortigen Abschnitten.

	Anspruchsgruppe	A (13 Interviews)	B (11 Interviews)	C (11 Interviews)
Interne Stakeholder	Eigentümer	Holding		
		Aufsichtsrat		
	Management	Vorstand		
	Mitarbeiter	Betriebsrat		
	Mieter	Mieterbeirat	Spezifische Mieter (vertretungen), z.B. Studentenwerk	
		Mieterbund		
Externe ökonomische Stakeholder	Zulieferer/Dienstleister		Soziale Dienstleister	Soziale Dienstleister
			Technische Dienstleister	Architekten/Ingenieure
			Energielieferanten	
	Banken			Sparkassen/Volksbanken
Externe nicht-ökonomische Stakeholder	Politik	Magistrat, Stadtrat (regierend)	Magistrat, Stadtrat (Opposition)	
	Behörden	Ämter, z.B. Wohnungswesen, Stadtplanung etc.	Ämter, z.B. für Soziales, Jugend etc.	
	NGOs			Vereine, z.B. der Wohnungswirtschaft, Kinderschutzbund, Behinderte, Seniorenrat, Naturschutz, etc.

Abbildung 4: Untersuchungsteilnehmer nach Anspruchsgruppe

Die Priorisierung erfolgte durch die Projektleitung der bauverein AG in einer pragmatischen Mischung aus den oben in Schritt 3 vorgeschlagenen Methoden:

- Als Priorität A wurden die besonders relevanten Stakeholder eingestuft, also Stakeholder, die in ihrer jeweiligen Funktion das Unternehmen maßgeblich beeinflussen können (eine gewisse legitimierte „Macht“ haben) und dabei sowohl über hohe Eingriffstiefe als auch Eingriffsintensität verfügen. Dies sind vor allem Eigentümer, Management und Mitarbeiter des Unternehmens sowie die Mieterbeiräte, aber auch die „Stadtobersten“, die aus der Politik entsandten Aufsichtsratsmitglieder und besonders stark Einfluss nehmende städtische Ämter.
- Stakeholder, die als Priorität C eingestuft wurden, können die bauverein AG selbst höchstens mittelbar beeinflussen, werden aber stark beeinflusst wie Dienstleister oder Vereine/Verbände.
- Stakeholder der Priorität B liegen dazwischen.

## 3.2. Datenerhebung bei den Stakeholdern

### 3.2.1. Methodik

Aus den grundsätzlich zur Verfügung stehenden Techniken Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse<sup>58</sup> wurde für die Datenerhebung bei den Stakeholdern die Befragung gewählt.<sup>59</sup> Eine direkte Inhaltsanalyse war nicht möglich, da die Voraussetzung, entsprechend auszuwertende, öffentlich zugängliche Texte oder vergleichbare Primärerhebungen zum Thema<sup>60</sup>, bis dato nicht vorlagen. Auch die Beobachtung war nicht geeignet, da das Forschungsthema sich nicht auf beobachtbares „soziales Handeln und Verhalten“<sup>61</sup> bezieht, sondern auf Informationen wie Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen. Hierfür gilt die Befragung nach wie vor als Standardinstrument.<sup>62</sup>

<sup>58</sup> Vgl. Schnell, Rainer (2008), S. 319.

<sup>59</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse wurde dann für die Strukturierung der erhobenen Daten sowie die Auswertung eingesetzt (vgl. Abschnitt 3.2).

<sup>60</sup> Vgl. Schnell, Rainer (2008), S. 320.

<sup>61</sup> Vgl. Lamnek, Siegfried (2010), S. 500.

<sup>62</sup> Vgl. Schnell, Rainer (2008), S. 321. mit Bezug auf Philipps, D.L. (1971): Knowledge from what? Chicago, S. 3, sowie Kaase/Ott/Scheuch (1983): Empirische Sozialforschung in der modernen Gesellschaft, Frankfurt/Main, S. 17.

---

Dabei wurde einer mündlichen Befragung der Vorzug vor einer schriftlichen, einer internetgestützten oder einer Telefonbefragung gegeben. Die mündliche Befragung ist zwar aufwändiger und birgt durch die direkte Interaktion mit den Befragten ein besonders hohes Risiko der Beeinflussung<sup>63</sup>, eignet sich jedoch umso besser gegenüber den anderen Formen, je weniger standardisiert der Fragegegenstand ist bzw. bei einer Mischung aus standardisierten und offenen Teilen. Im Falle von Stakeholderbefragungen, die im Gegensatz zu Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen bisher für die Befragten noch ganz ungewohnt sind und auch inhaltlich explorativen Charakter haben, ist es zudem wichtig, die Reaktion der Befragten auf die Frage aufnehmen und hierauf reagieren zu können. Die besondere soziale Situation der mündlichen Befragung bietet durch die Reaktions- und Beeinflussungsmöglichkeiten durch den Interviewer außerdem Chancen, die die anderen Formen der Befragung nicht aufweisen<sup>64</sup>: Die Chancen liegen insbesondere dort, wo es für die Erhebungsqualität relevant ist, dass der Befragte zum Interviewer und zum Interviewthema eine Vertrautheit aufbaut bzw. der Interviewer auf die unterschiedlichen Informationsstände oder Ausdrucksfähigkeiten des Befragten individuell eingehen kann. Nicht zuletzt werden der höhere Aufwand der persönlichen Begegnung sowie die bilaterale Kommunikation eines Gesprächs vom Interviewten als besondere Wertschätzung wahrgenommen, die einen nicht zu unterschätzenden Aspekt des Stakeholdermanagements darstellt.<sup>65</sup>

Aus dem Gesagten wird deutlich, dass für den explorativen und pilothaften Ansatz der erstmaligen Stakeholderanalyse keine standardisierte Befragung in Frage kommt. Dagegen kommt hierfür die Methode des qualitativen, leitfadengestützten Interviews in Frage, die sich besonders zur Exploration, zur Hypothesenentwicklung und zur Systematisierung vorwissenschaftlichen Verständnisses eignet.<sup>66</sup> Dabei erfolgt die Befragung nicht anhand standardisierter Fragen mit vorgegebenen Antworten, sondern anhand eines Interview-Leitfadens, durch den sichergestellt wird, dass alle zu behandelnden Themen („Schlüsselfragen“) angesprochen werden. Häufig weist der Leitfaden eine sinnvolle Reihenfolge der Fragen auf, bezüglich der der Interviewer aber insofern frei ist, als ein wesentliches Merkmal des qualitativen Interviews das Erzeugen einer natürlichen Gesprächsatmosphäre ist, die der Interviewer nur in Maßen steuert.<sup>67</sup>

Da dies hohe Anforderungen an die Reaktionsfähigkeit des Interviewers stellt und dieser sich nur geringfügig Notizen machen kann, werden solche Interviews häufig audioaufgezeichnet und im Anschluss an das Interview protokolliert bzw. transkribiert<sup>68</sup>.

Weitere Voraussetzungen sind zur Erreichung der Erhebungsziele durch qualitative Interviews relevant, die für die Untersuchungen zu beachten waren.<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. u.a. Ebenda, S. 319.

<sup>64</sup> Vgl. Ebenda, S. 359.

<sup>65</sup> Vgl. zum Bedürfnis nach dialogartiger Kommunikation Abschnitt 4.2.5 sowie zum Stakeholdermanagement Abschnitt 5.1.2.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu und für den Rest des Absatzes Schnell, Rainer (2008), S. 387.

<sup>67</sup> Deshalb der Ausdruck „halbstrukturierter Fragebogen“.

<sup>68</sup> Vgl. hierzu u.a. Dittmar, Norbert (2009).

<sup>69</sup> Vgl. Lamnek, Siegfried (2010), S. 325.



- Qualitative Interviews dauern in der Regel deutlich länger als quantitative.
- Nur begrenzte Fallzahlen können mit diesem Vorgehen abgedeckt werden, so dass keine statistische Repräsentativität erreicht werden kann, sondern gezielt „typische Fälle“ befragt werden sollten.
- Schon für den ersten Zugang ist eine Vertrauensbasis wichtig, so dass sich ein „Empfehlungsschreiben“ einer bekannten Person oder Einrichtung mit Ankündigung des Interviewwunsches empfiehlt.
- Die Interviews erfolgen möglichst im Milieu des Befragten.
- Die Interviews erfordern eine besondere inhaltliche als auch steuernde Kompetenz und werden deshalb häufig durch den/die Forscher selbst durchgeführt.
- Die Interviewatmosphäre sollte freundschaftlich-kollegial und offen sein, was Auswirkungen auf die Gesprächstechnik hat (nicht fordernd, sondern aufmunternd, anregend).

Von den verschiedenen Arten des qualitativen Interviews eignet sich für die Stakeholderanalyse besonders das „problemzentrierte Interview“, bei dem der Forscher mit einem theoretischen Konzept ins Feld geht, das laufend durch die Interviews geprüft und modifiziert wird. Der Leitfaden beim problemzentrierten Interview kann somit konkreter sein bzw. auch standardisierte Teile („Kurzfragebogen“) enthalten und vermittelt insofern zwischen quantitativen und qualitativen Interviews.<sup>70</sup> Die Interviewphasen beim problemzentrierten Interview beinhalten

1. eine allgemeine Einleitung inklusive Hintergrund, Thema und Vorgehen,
2. eine allgemeine Sondierung, durch die der zu Befragende zu Erzählungen angeregt werden soll,
3. eine spezifische Sondierung, bei dem der Interviewer durch Zurückspiegelung, Verständnisfragen und Konfrontation die Darstellungen nachvollzieht,
4. direkte Fragen und ggf.
5. einen Kurzfragebogen, der gemeinsam ausgefüllt wird und so z.B. neben der Markierung vorgegebener die Ergänzung um offene Antworten erlaubt. Gerade für Bewertungsfragen ist dies für die Auswertung eine große Erleichterung.

### 3.2.2. Beispiel bauverein AG

Bezogen auf die bauverein AG erfolgte die Datenerhebung entsprechend dem Vorgehen in Abbildung 5 in Form der dargestellten problemzentrierten Interviews.

Die gemäß Abschnitt 3.1.2 identifizierten Stakeholder wurden durch den Vorstand der bauverein AG angeschrieben<sup>71</sup>, über die anstehende Analyse und deren Ziele informiert und um ihre Teilnahme gebeten. Gleichzeitig wurde die TU Darmstadt, Fachgebiet Immobilienwirtschaft und BauBWL (im Folgenden kurz: TU Darmstadt) als Kooperationspartner und durchführende Institution für die Untersuchung vorgestellt.

Die telefonische Kontaktaufnahme und die Terminvereinbarungen erfolgten dann durch das Projektteam der TU Darmstadt. Von den insgesamt 42 angeschriebenen Stakeholdern kam es in sieben Fällen nicht zu einer Teilnahme, wobei überwiegend zeitliche Gründe ausschlaggebend waren.

<sup>70</sup> Vgl. Ebenda, S. 336.

<sup>71</sup> Vgl. Anlage A: Anhang zur Stakeholder-Analyse.





Abbildung 5: Interview-Vorgehen und Dokumente

Die 35 Interviews selbst fanden zwischen Dezember 2010 und April 2011 statt. Grundlagen der Gespräche, die zwischen 0,5 bis 2,5 Stunden dauerten (im Schnitt ca. 1,5 h) waren

- der Interviewleitfaden in Form eines halbstrukturierten Fragebogens<sup>72</sup>,
- ein Bewertungsblatt<sup>73</sup>, in dem die vom Stakeholder eingeschätzte Bewertung von Oberzielen der bauverein AG abgefragt wurde (Intervallskala von 1-6<sup>74</sup>) sowie
- zu jedem vom Stakeholder als wichtig eingeschätzten Oberziel ein Bewertungsblatt<sup>75</sup>, das noch einmal eine Differenzierung der Unterziele erlaubte (ebenfalls Intervallskala 1-6).

Die Intensität (und zeitliche Länge) der Interviews wurde bewusst zwischen den Stakeholdern in Abhängigkeit von deren Priorität gemäß Abbildung 4 differenziert; insbesondere die Interviews der Priorität C fokussierten sich auf die enger gefassten Ansprüche der jeweiligen Interviewpartner.

Die Interviews fanden überwiegend in den Büroräumen der Interviewten statt, teilweise auch in den Räumen der TU Darmstadt. Seitens der TU Darmstadt nahmen ein bis zwei, in Ausnahmefällen auch drei Projektmitglieder teil. Mit Einverständnis der Interviewten wurden alle Interviews digital aufgezeichnet und nach den Interviews auf Basis der Aufzeichnungen sowie parallel geführter Notizen protokolliert bzw. in Teilen auch inhaltsgetreu (nicht wortgenau) transkribiert.

Nach einer kurzen Darstellung zum Hintergrund des Gesprächs, in der u.a. auf die Situation der bauverein AG mit ihrer Vielzahl von Stakeholdern und divergierenden Interessen sowie die bisherige Ge-

<sup>72</sup> Vgl. Anlage A.2: Interviewleitfaden in Form eines halbstrukturierten Fragebogens.

<sup>73</sup> Vgl. Anlage A.3: Bewertungsblatt zur Bewertung von Oberzielen.

<sup>74</sup> Mit 1 = „Die Erfüllung des genannten Ziels durch die bauverein AG hat eine sehr hohe Bedeutung für uns.“ bis 6 = „Die Erfüllung des genannten Ziels durch die bauverein AG hat überhaupt keine Bedeutung für uns.“

<sup>75</sup> Vgl. Anlage A.4: Bewertungsblätter zur differenzierten Bewertung der Unterziele.

---

schäfts- und CSR-Berichterstattung sowie die Ziele der Untersuchung eingegangen wurde, sah der Gesprächsleitfaden die folgenden Themen vor:

1. Bisherige und voraussichtlich künftige Interaktion des Stakeholders mit der bauverein AG
2. Überprüfung und Ergänzung der vorab ermittelten Charakteristika, Motive und Ziele des Stakeholders
3. Priorisierung der Ansprüche des Stakeholders auf Basis der Bewertungsblätter (allerdings nicht darauf beschränkt)
  - a. Zunächst Erläuterung, Diskussion und Relevanzeinschätzung der Oberziele, so dass grundsätzlich für jeden Interviewten zu jedem Oberziel eine Aussage vorliegen sollte.
  - b. Danach für die priorisierten Oberziele eine Relevanzeinschätzung der Unterziele (mit der Folge, dass die Anzahl von Aussagen zu den jeweiligen Unterzielen stark variierte).
4. Voraussichtliche zukünftige Entwicklung der Ansprüche bezüglich Bedeutungsveränderung
5. Vom Stakeholder wahrgenommene Zielkohärenzen bzw. -konflikte bei der Aufgabenwahrnehmung durch die bauverein AG
6. Eigeneinschätzung des Stakeholders bezüglich seines Einflusses (bzw. des seiner Stakeholdergruppe)
7. Wünsche des Stakeholders an die bauverein AG

Die Interviews verliefen üblicherweise in einem offenen Dialog, in dem versucht wurde, alle Punkte anzusprechen, wobei dies je nach Interviewsituation und -länge ungleich vollständig erfolgte. Im Rahmen der Interviewprotokollierung und bei der nachfolgend beschriebenen Auswertung per qualitativer Datenanalyse wurden die an unterschiedlicher Stelle getroffenen Aussagen dann den einzelnen Themen zugeordnet.

### **3.3. Auswertung per qualitativer Datenanalyse**

#### **3.3.1. Inhalt und Vorgehen der qualitativen Datenanalyse (QDA)**

Die qualitative Inhaltsanalyse (auch QDA für „Qualitative Data Analysis“) geht vor allem auf Philipp Mayring<sup>76</sup> zurück, der diese seit 1980 entwickelt hat. Dabei handelt es sich um eine Methode, mit der die qualitativen Inhalte von schriftlich fixierter Kommunikation, also deren Bedeutung<sup>77</sup>, systematisch erschlossen und strukturiert werden können.<sup>78</sup> Die Besonderheit der QDA liegt gegenüber vielen anderen hermeneutischen Verfahren<sup>79</sup> darin, dass nicht mehr oder weniger frei interpretiert wird, sondern es sich um ein regelgeleitetes Vorgehen handelt, bei dem die Analyseergebnisse jederzeit von Anderen nachvollzogen und intersubjektiv überprüft werden können<sup>80</sup> – genauso wie bei den deshalb in den Wirtschaftswissenschaften häufig anerkannteren quantitativ-statistischen Verfahren.

---

<sup>76</sup> Mayring, Philipp (2007).

<sup>77</sup> Nicht nur, wie bei der quantitativen Inhaltsanalyse, Vorkommen und Häufigkeiten von Textbausteinen.

<sup>78</sup> Nach Mayring, Philipp (2007), S. 12. handelt es sich bei dem zu analysierenden Kommunikationsmedium zwar in der Regel um Sprache, aber auch Musik, Bilder u.ä. können Gegenstand der QDA sein.

<sup>79</sup> Hermeneutik will Verhalten verstehen und nicht erklären.

<sup>80</sup> Vgl. Mayring, Philipp (2007), S. 12.

Die QDA kann für induktive Zwecke eingesetzt werden, d.h. um Strukturen zu entdecken. Noch besser eignet sie sich jedoch für einen Grounded-Theory-Ansatz, also für ein Theoriebildungsverfahren, bei dem erste Theorieansätze mithilfe empirischer Daten iterativ weiter entwickelt oder modifiziert werden, denn auch eine gute Inhaltsanalyse startet mit einem durchdachten Kategoriensystem, das im Verlauf der Datenerhebung und -analyse adaptiert und ergänzt wird.<sup>81</sup>

Bisher wurde die QDA vor allem in den Erziehungswissenschaften, der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, der Bildungsforschung, der Psychologie und den Politikwissenschaften angewendet.<sup>82</sup> Allerdings wächst der Einsatz in den Kommunikations- und Medienwissenschaften oder in querschnittlich angelegten Disziplinen wie der Genderforschung, den Gesundheits- und Pflegewissenschaften oder den Umweltwissenschaften. Der Einsatz in den Wirtschaftswissenschaften beschränkte sich bisher ganz überwiegend auf die Marktforschung<sup>83</sup>, was vermutlich daran liegt, dass bei den Wirtschaftswissenschaften insgesamt noch der Einsatz quantitativer Forschung dominiert. Im Rahmen explorativer Studien wie der vorliegenden, für komplexere Themen mit höheren qualitativen Datenanteilen (z.B. Strategieentwicklung, Kernkompetenzforschung, die Organisations-, Personal- und Kulturforschung) oder für Befragungen mit größeren Anteilen offener Fragen (z.B. Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen) bietet die QDA aber so gute Unterstützung, dass sie entsprechend hier zum Einsatz kommen sollte.

Der Vorgehensprozess für eine QDA lässt sich vereinfacht an Abbildung 6 darstellen:

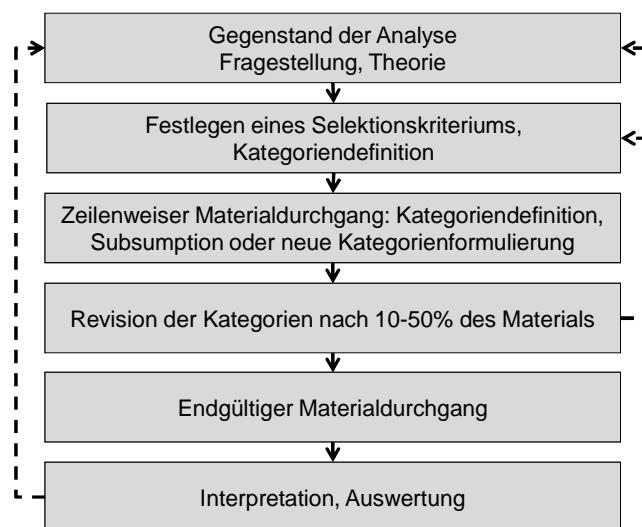


Abbildung 6: Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse

Quelle: Mayring, Philipp (2007), S. 75.

Im ersten Schritt müssen der Gegenstand der Analyse, die Fragestellung sowie der grundsätzliche Theorieansatz geklärt werden,

<sup>81</sup> Zum Vorgehen und zum Kategoriensystem siehe nachstehende Ausführungen. Zur „empirisch begründeten Theoriebildung“ (Grounded Theory) vgl. u.a. Kelle, Udo (1994).

<sup>82</sup> Vgl. Kuckartz, Udo (2007), S. 15 f.

<sup>83</sup> Vor allem zur Auswertung von Fokusgruppen.

- 
- a) um das Selektionskriterium zu bestimmen, nach dem das zu analysierende Material ausgewählt wird und
  - b) um ein erstes Kategoriensystem zu definieren.

Danach wird begonnen, das Material durchzugehen, wobei Voraussetzung ist, dass dieses in schriftlich fixierter Form, also in wortgenauen Transkripten, Gesprächsprotokollen oder anderer Dokumentenform (Berichten, Artikeln, Charts, Bildern, o.ä.) vorliegt. Inhalte, die relevant erscheinen, die Fragestellung zu beantworten und zur Theorieentwicklung beizutragen, werden „codiert“, was bedeutet, dass sie einer bestehenden Kategorie zugeordnet werden (Subsumption) oder sie der Startpunkt einer neuen Kategorie im Kategoriensystem sind.

Insofern erweitert und verändert sich das Kategoriensystem, das häufig als Baumstruktur angelegt wird, während des Materialdurchgangs ständig. Allerdings erfolgt dies mit abnehmender Geschwindigkeit, so dass die Anpassungen spätestens nach Durchsicht von 50% des Materials<sup>84</sup> abgeschlossen sein sollten. Daraufhin muss das bereits Durchgesehene bezüglich seiner Zuordnung noch einmal überprüft und angepasst und der Rest des Materials im Sinne des Kategoriensystems codiert werden.

Im Ergebnis liegt dann zu einem oder mehreren Themen der Fragestellung ein Kategoriensystem vor, das durch konkrete Textpassagen verdeutlicht und gestützt ist.

Nach Codierung des gesamten Materials wird der Auswertungsprozess durch eine umfassende und integrative Interpretation des Kategoriensystems und seiner Ausprägungen abgeschlossen. Dies kann – je nach Aufbau und Ausprägung des Kategoriensystems – neben inhaltlichen Aussagen – auch die Analyse von Häufigkeiten bestimmter Kategorien(ausprägungen) umfassen.

Dieser Prozess wurde seit Bestehen der QDA also ganz überwiegend mit Papier und bunten Stiften durchgeführt. Seit einigen Jahren existiert hierfür auch eine ständig verbesserte Computerunterstützung („QDA-Software“), die die Methode noch einmal deutlich nach vorne gebracht hat, denn die

*„QDA-Software steigert die Effizienz der Analyse in beträchtlichem Maße: Kategoriensysteme lassen sich schnell und einfach handhaben, codierte Textstellen suchen, das Textmanagement wird vereinfacht und Übersichten lassen sich in Sekundenschnelle erstellen. Doch ist es nicht nur die Effizienzsteigerung vorhandener Auswertungstechniken als vielmehr die Eröffnung von neuen Analysemöglichkeiten, die durch QDA-Programme bewirkt wird. Neben diesem neuen Analysestil versprechen die QDA-Programme einen erheblichen Zugewinn an Reliabilität und Validität: Kategoriensysteme, Memos und codierte Textsegmente sind leicht zugänglich und machen es möglich, die Resultate qualitativer Forschung nachzuprüfen. Gerade diese mangelnde Nachprüfbarkeit der Ergebnisse bei traditionellen Vorgehensweisen ist in der Vergangenheit der qualitativen Forschung immer wieder zum Vorwurf gemacht worden und hat nicht unerheblich zum einseitigen Reputationsgewinn quantitativer Verfahren beigetragen.“<sup>85</sup>*

---

<sup>84</sup> Bei großen Materialmengen auch schon sehr viel früher.

<sup>85</sup> Kuckartz, Udo (2007), S. 19.

Das beschriebene Vorgehen wird hierdurch grundsätzlich nicht verändert. Auf die Details sowie die durchaus interessanten, zusätzlichen Möglichkeiten und Funktionen wird deshalb hier auch nicht weiter eingegangen.<sup>86</sup>

### 3.3.2. Beispiel bauverein AG

Für die bauverein AG wurde ein umfangreiches Kategoriensystem angelegt (Abbildung 8: Oberste Ebene des Kategoriensystems und Anzahl Codings), das in einem Baumsystem auf oberster Ebene die in Abschnitt 3.2.2 dargestellte Grundstruktur des Interviewleitfadens aufwies.<sup>87</sup>

Die weiteren Ebenen der Kategorienpunkte 2 (Hauptaussagen) sowie 3 (Bewertete Ansprüche) basierten zunächst auf der Systematik des CSR-Reports<sup>88</sup> des 2006 gegründeten European Housing Network, kurz EURHONET. Im Laufe des Projektes wurden die Kategorien unter Bezugnahme auf andere relevante Dokumente (Stadtwirtschaftsstrategie der Stadt Darmstadt sowie dem Zielplan der bauverein AG), vor allem aber (ab Ebene 3) auf Basis der Stakeholderinterviews angepasst und verfeinert.<sup>89</sup> Dadurch ergab sich der in Abbildung 7: Kategoriensystem vor und nach QDA dargestellte Bezugsrahmen.

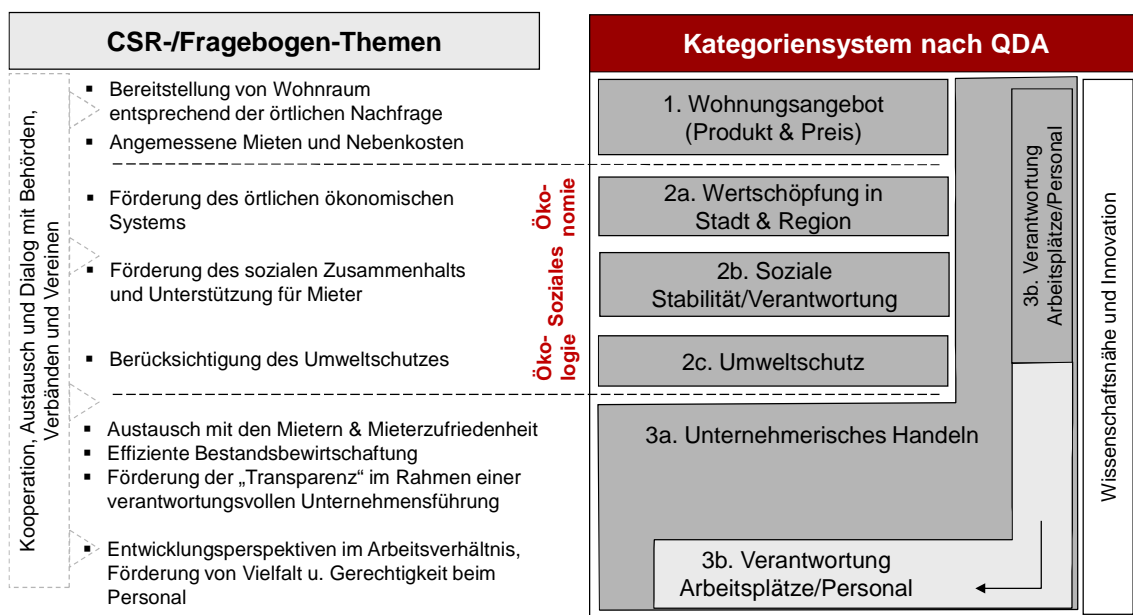


Abbildung 7: Kategoriensystem vor und nach QDA

Neben den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökonomische Aspekte, soziale Aspekte und ökologische Aspekte) beziehen sich die Ansprüche der Stakeholder vor allem auf das Wohnungsangebot selbst (d.h. auf Produkt und Preis) sowie auf Aspekte der Unternehmensführung („unternehmerisches

<sup>86</sup> Im Detail und für die praktische Umsetzung vgl. Kuckartz, Udo (2007).

<sup>87</sup> Allerdings nichtidentische Nummerierung.

<sup>88</sup> Vgl. bauverein AG (2010).

<sup>89</sup> Darstellung der einzelnen Unterkategorien und deren Ausprägungen in Kapitel 4: Ergebnisse der Interviewauswertung.

Handeln“ inkl. Wissenschaftsnähe und Innovation sowie „Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze/Personal“).

Code	Anzahl Codings
Codesystem	2327
1 Kurzbeschreibung bzw. Charakterisierung	0
1 Organisation	36
2 Motive&Ziele	29
3 Interaktion mit BV	74
2 Hauptaussagen	0
1 Wohnungsangebot	109
2a Wertschöpfung in Region	76
2b Soziale Stabilität/Verantwortung	63
2c Umweltschutz	35
3a Unternehmerisches Handeln	138
3b Verantwortung Arbeitsplätze	37
3 Bewertete Ansprüche	0
1a Wohnungsangebot	260
2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region	177
2b Soziale Stabilität	312
2c Umweltschutz	180
3a Unternehmerisches Handeln	260
3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze	141
4 Künftige Ansprücheentwicklung	44
5 Beispiele	13
6 Szenarios	32
7 Allgemeine Wünsche	110
8 Zielkonflikte	52
9 Zufriedenheit und Konflikte	96
10 Einfluss auf BV	53

Abbildung 8: Oberste Ebene des Kategoriensystems und Anzahl Codings

Insgesamt wurden aus 39 Dokumenten 2.327 Textstellen („Codings“) 276 verschiedenen Codes zugeordnet. Davon entfielen 458 Codings auf qualitative Aussagen zu Stakeholderansprüchen (Kategoriegruppe 2 „Hauptaussagen“) und 1.330 Codings auf die Bewertungseinschätzung der verschiedenen Ansprüche (Kategoriegruppe 3 „Bewertete Ansprüche“). Die restlichen 539 Codings verteilen sich entsprechend Abbildung 8: Oberste Ebene des Kategoriensystems und Anzahl Codings auf die Kategoriegruppen 1 und 4-7.

Für die Strukturierung und Auswertung wurde die Software „MaxQDA“<sup>90</sup> eingesetzt, eines von drei führenden Programmen zur qualitativen Datenanalyse<sup>91</sup>. Die Entscheidung für dieses Programm basierte zunächst neben dem umfassenden Funktionsangebot darauf, dass es bereits von Fachleuten der empirischen Analyse an der TU Darmstadt eingesetzt wurde; weiterhin bot es die Möglichkeit, es 4 Wochen lang auf Basis einer Vollversion zu testen. Im Test zeigten sich gute funktionale Unterstützung, Stabilität und benutzerfreundliche Bedienung (z.B. Windows-Oberfläche, vgl. Abbildung 9: MaxQDA-Oberfläche mit Dokumenten, Texten, Kategorien/Codes und Codings).

<sup>90</sup> <http://www.maxqda.de/>.

<sup>91</sup> Die anderen beiden sind Atlas.ti (<http://www.atlasti.com/de/>) sowie NVivo ([http://www.qsrinternational.com/products\\_nvivo.aspx](http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx)).



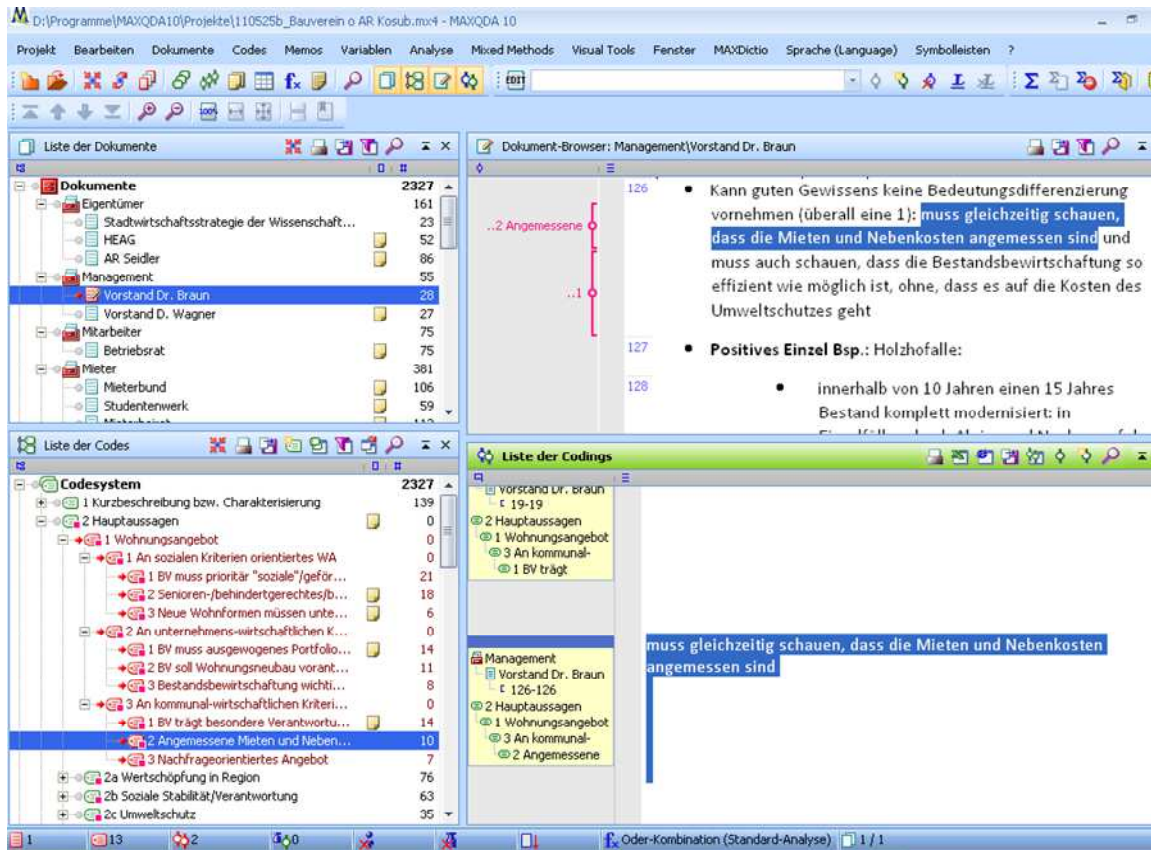


Abbildung 9: MaxQDA-Oberfläche mit Dokumenten, Texten, Kategorien/Codes und Codings

Durch den Einsatz der Software können u.a. leicht Häufigkeiten nicht nur der Codes oder Codeausprägungen ermittelt werden, sondern auch von Aussagen nach Stakeholdern. Danach zeigt sich die in Abschnitt 3.2.2 getroffene Aussage zu den unterschiedlichen Interviewintensitäten, denn es besteht eine sichtbare Korrelation der Anzahl von Codings mit der Priorität der Stakeholder – Stakeholder der Prioritäten A (n=13) und B (n=11) weisen viel mehr Codings auf als Stakeholder der Prio C (n=11).

**276 codes**

		Interviews	Codings
<b>gesamt</b>		35	2327
<b>nach Stakeholdergruppe</b>	Eigentümer	2	161
	Management	2	55
	Mitarbeiter	1	75
	Mieter	4	381
	Zulieferer/Dienstleister/Banken	6	218
	Politik	7	604
	Behörden	6	553
	NGOs	7	280
<b>nach Priorität</b>	A		914
	B		975
	C		438

Tabelle 2: Projektstatistische Daten

---

## 4. Ergebnisse der Interviewauswertung: Stakeholderansprüche

---

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Kategoriengruppen 2 (Hauptaussagen), 3 (Bewertete Ansprüche), 5 (Zukünftige Ansprüche), 6 (Beispiele), 7 (Wünsche) und 8 (Zielkonflikte). Informationen zur Charakterisierung der Stakeholdergruppen (Kategoriengruppe 1), deren Zufriedenheit mit der bauverein AG (Kategoriengruppe 9) sowie der von ihnen selbst wahrgenommene Einfluss (Kategoriengruppe 10) als weitere Grundlage für ein zielgruppenorientiertes Stakeholdermanagement folgen im Anhang.

Begonnen wird im Abschnitt 4.1 mit der Darstellung der übergeordneten, bewerteten Ansprüche („quantitative Auswertung“), wobei in diesem Zusammenhang auch auf die Auswertungsdifferenzierung nach Stakeholdergruppen eingegangen wird. In Abschnitt 4.2 folgt die vertiefte qualitative und quantitative Beschreibung der Ansprüche heute und künftig. Die identifizierten Zielkonflikte werden dann in Abschnitt 4.3 vorgestellt, gefolgt von einem Zwischenfazit zu den Ansprüchen der Stakeholder in Abschnitt 4.3.

### 4.1. Deskriptive Darstellung der übergeordneten quantitativen Auswertung

#### 4.1.1. Auswertungsparameter

Die Bewertung der Ansprüche erfolgte wie in Abschnitt 3.2.2 dargestellt auf einer Skala von 1-6, so dass die Bewertung (bzw. im QDA-System „das Gewicht“) „1“ bedeutet, dass der Stakeholder dem abgefragten Aspekt eine hohe Bedeutung zuordnet bzw. er der Meinung ist, dass die bauverein AG dafür zuständig ist, diesen Anspruch (selbst) gut zu erfüllen. Demgegenüber bedeutet „6“, dass dieser Aspekt (nur in Bezug auf die bauverein AG, nicht generell!) überhaupt keine Bedeutung hat bzw. die bauverein AG sich hierum nicht kümmern sollte.

Quantitative Auswertungen dieser Bewertungen können über alle Gruppen und alle Stakeholderprioritätengruppen hinweg erfolgen oder hiernach differenzieren. Die Werte (Gewichte) selbst lassen sich einzeln oder gruppiert nach Anzahl  $n$  der Nennungen oder als Durchschnittswerte berechnen (vgl. Abbildung 10: Möglichkeiten zur Auswertung der bewerteten Ansprüche).

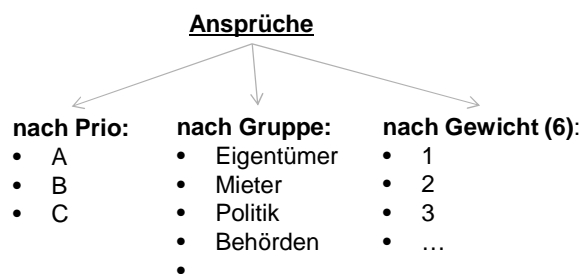


Abbildung 10: Möglichkeiten zur Auswertung der bewerteten Ansprüche

Im nächsten Abschnitt erfolgt zunächst eine Darstellung der Ergebnisse für alle befragten Stakeholder der Abbildung 4. Eine vertiefende Auswertung (Abschnitt 4.2) konzentriert sich auf die besonders re-



levanten Stakeholder (in Abbildung 4 rosa unterlegt), berücksichtigt aber bei den qualitativen Aussagen alle Stakeholder (auch die grau unterlegten).

#### 4.1.2. Quantitative Anspruchsdarstellung aller befragten Stakeholder

Eine vollständige Auswertung über die Ansprüche aller Stakeholder ist besonders einfach möglich über das in Abschnitt 3.2.2 beschriebene Bewertungsblatt der Oberziele, weil hierzu fast alle Interviewten eine Aussage getroffen hatten.<sup>92</sup>

Mittelwert - Gewicht CSR-Themen	Stakeholder-Priorisierung			Gesamtergebnis
	A (Ø 11)	B (Ø 10)	C (Ø 9)	
Angemessene Mieten und Nebenkosten	1,7	1,3	1,9	1,6
Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage	2,1	2,3	1,7	2,0
Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung	2,5	2,3	1,7	2,2
Förderung der Transparenz	2,0	2,4	2,6	2,3
Berücksichtigung des Umweltschutzes	2,4	2,2	2,5	2,4
Soziale Stabilität	2,9	2,7	1,8	2,5
Koop., Austausch u. Dialog m. Behörden, Verbänden etc.	2,3	2,8	2,7	2,6
Effiziente Bestandswirtschaftung	2,7	2,4	2,9	2,7
Förderung des örtlichen ökonomischen Systems	2,7	2,6	3,6	2,9
Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis	2,0	3,2	4,0	3,0
Gesamtergebnis	2,3	2,4	2,5	2,4

Abbildung 11: Durchschnittsbewertung CSR-Themen nach Stakeholderpriorität

Abbildung 11 zeigt die Durchschnittsbewertung der „Oberziele“, hier in Form der CSR-Themen. Dabei sind die folgenden Aussagen erwähnenswert:

- Der Gesamtdurchschnitt aller Bewertungen liegt bei 2,4 und zeigt damit eine Tendenz dahingehend, dass die Stakeholder die ganz überwiegende Anzahl der angesprochenen Aspekte als für die bauverein AG sehr wichtig („1“) oder wichtig („2“ und „3“) ansehen. Diese Tendenz unterscheidet sich zwischen den unterschiedlich priorisierten Stakeholdergruppen (Priors A-C) nur wenig (Gesamtergebnisse nach Stakeholderpriorität 2,4 bzw. 2,5).
- Das Thema „Angemessene Mieten und Nebenkosten“ ist insgesamt mit Abstand am wichtigsten; lediglich bei den C-Stakeholdern liegen einzelne andere Themen leicht darüber.
- An zweiter Stelle liegt mit breitem Konsens das Thema Wohnungsangebot.
- Schwerpunkt 3 ist die Kommunikation mit Mietern und die Serviceorientierung. Von hier an unterscheiden sich die unterschiedlichen Stakeholdergruppen nach Priorität teilweise deutlich.

<sup>92</sup> Während wie dargelegt von den einzelnen Befragten meist nur die Unteransprüche bewertet worden waren, deren Oberziele von ihnen als sehr wichtig oder wichtig angesehen wurden.

- Am weitesten auseinander (1,8 Skalenpunkte zwischen niedrigstem und höchstem Wert) liegen die Bewertungen für die Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis. Auch noch relativ weit auseinander (1,3 Skalenpunkte) gehen die Bewertungen bei dem Thema Soziale Stabilität.
- Vor allem die C-Stakeholder zeigen wenig Interesse für die stärker unternehmensbezogenen und örtlich-ökonomischen Aspekte der bauverein AG (Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis, Förderung des örtlichen ökonomischen Systems und effiziente Bestandsbewirtschaftung).
- Insgesamt fällt auf, dass die Möglichkeiten der bauverein AG bzw. der Anspruch an die bauverein AG, das örtliche ökonomische System positiv zu beeinflussen, bei allen Befragten deutlich untergeordnete Bedeutung hat.

Allerdings müssen zu diesen Aussagen einige Einschränkungen gemacht werden (die ebenfalls für die nachfolgende, gleichartige Auswertung nach Stakeholdergruppen in Abbildung 13 gelten):

- Zum Zeitpunkt der Bewertung der Oberziele war den Interviewten nur in unterschiedlichem Ausmaß klar, welche Aspekte konkret mit den Überschriftsthemen gemeint waren.
- Die dargestellten Werte je Gruppe zeigen noch nicht, wie viele Bewertungen im jeweiligen Einzelfall dahinter liegen und wie die Spreizung innerhalb der Prioritätengruppe aussieht. Dies ist für einzelne Themen recht unterschiedlich.

Die letzte Einschränkung wird durch Abbildung 12: Differenzierte Stakeholdereinschätzung (nach CSR-Themen und Prioritäten) „geheilt“. Hier wird deutlich dass die Themen „Angemessene Mieten und Nebenkosten“ „Wohnungsangebot“ und „Soziale Stabilität“ am meisten Zustimmung (Wert 1) fanden und die schlechtere Gesamtpositionierung des Letzteren an der stärkeren Streuung der Bewertungen liegt.

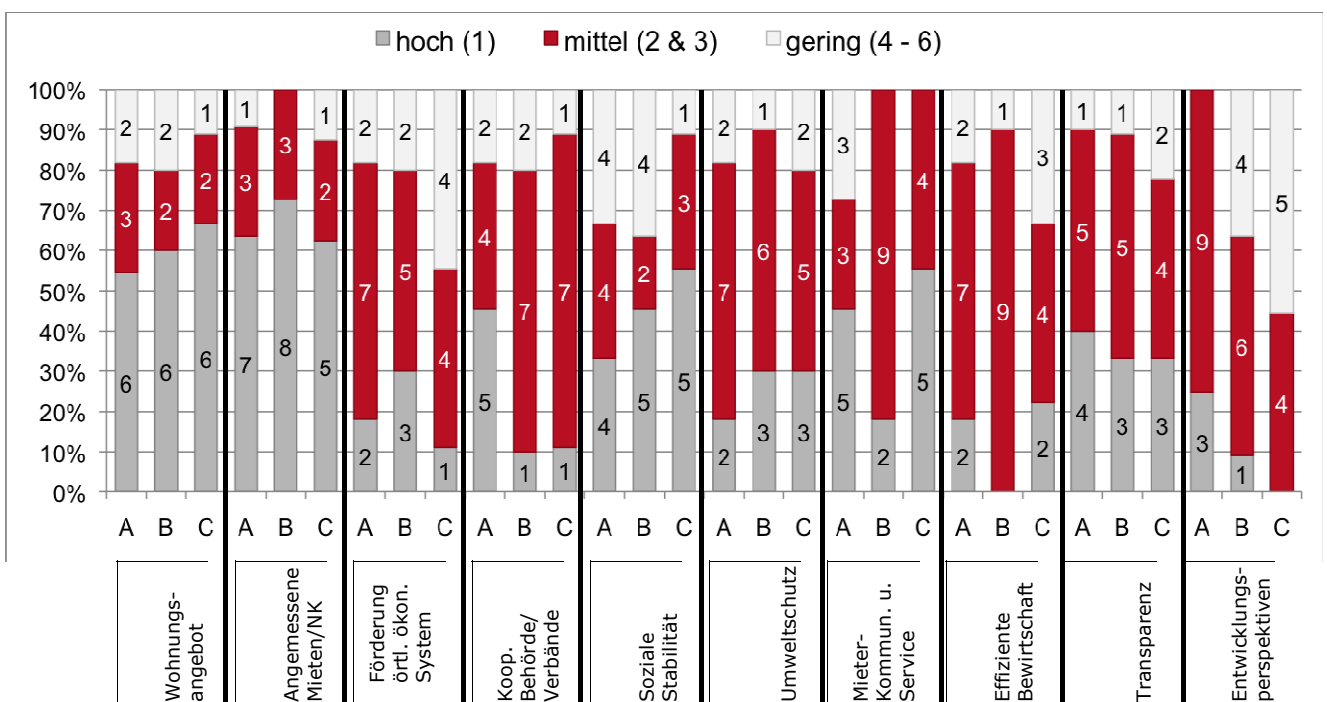


Abbildung 12: Differenzierte Stakeholdereinschätzung (nach CSR-Themen und Prioritäten)

Die Themen „Transparenz“ und „Mieterkommunikation/Service“ wurden demgegenüber nur von wenigen mit 4-6 bewertet (4 respektive 3 Nennungen), was in der Gesamtwertung dazu führte, dass sie noch vor „Soziale Stabilität“ landeten.

Noch differenzierter wird die Betrachtung, wenn man sich die einzelnen Stakeholdergruppen ansieht (Abbildung 13: Stakeholdergruppeneinschätzung nach CSR-Themen). Während auch hier beim Thema Nummer 1 (Angemessene Mieten und Nebenkosten) hohe Einigkeit herrscht, spielt das Produktangebot zwar für Mieter und Politik/Behörden eine große Rolle, wird aber vom Unternehmen selbst sowie von den Zulieferern/Dienstleistern als nicht ganz so wichtig empfunden. Dies ist in beiden Fällen überraschend. Dagegen erscheinen bei den nachfolgenden Themen der jeweilige Gruppenbezug und die dazugehörigen Wertungen stimmig (z.B. hat Kommunikation und Service bei den Mietern den höchsten Stellenwert, Austausch mit Behörden und Verbänden bei Behörden und Politik oder Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis beim Unternehmen). Interessanterweise liegt Umweltschutz insgesamt nur im Mittelfeld und ist am wichtigsten bei den Dienstleistern (zu denen u.a. auch mit zwei Interviews die ENTEGA gehörte, die auf nachhaltige, klimaneutrale Energieversorgung ausgerichtet ist).

Mittelwert - Gewicht	Anspruchsgruppen für Auswertung					
	Unternehmen	Mieter	NGOs	Politik, Behörden	Zulieferer/DL	Gesamt
Angemessene Mieten und Nebenkosten	1,3	1,5	2,0	1,5	1,8	1,6
Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage	2,7	1,5	2,0	1,7	2,8	2,0
Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung	2,7	1,3	1,6	2,4	2,5	2,2
Förderung der Transparenz	1,7	2,5	2,8	2,2	2,5	2,3
Berücksichtigung des Umweltschutzes	2,7	2,0	3,0	2,4	1,6	2,4
Soziale Stabilität	2,7	3,0	1,6	2,4	3,2	2,5
Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc.	2,7	3,3	2,4	2,3	2,8	2,6
Effiziente Bestandswirtschaftung	2,7	2,3	3,2	2,6	2,5	2,7
Förderung des örtlichen ökonomischen Systems	2,3	3,3	4,4	3,0	1,4	2,9
Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis	2,0	2,2	5,0	2,6	3,8	3,0
Gesamt	2,3	2,3	2,8	2,3	2,5	2,4

Abbildung 13: Stakeholdergruppeneinschätzung nach CSR-Themen

Alternativ zu der obigen Gruppierung nach CSR-Themen (Bewertungsblatt Oberziele) kann die Betrachtung über alle Stakeholder auch nach den 6 Kategorien der QDA erfolgen (vgl. Abbildung 14: Ø-Bewertung der neuen Oberthemen). Diese basiert statt auf ca. 300 Codings der Oberzielbetrachtung auf immerhin 1.330 Codings<sup>93</sup>.

<sup>93</sup> Wobei die Codings der Oberzielbetrachtung in die 1.330 Codings einfließen (siehe „Oberpunkte“ = OP nachfolgender Detailauswertungen in Abschnitt 4.2).

Einerseits bestätigen sich hier die oben aufgezeigten Aussagen weitgehend. Andererseits werden einige Aspekte geschärft, nicht zuletzt durch die deutlich verbesserte Datenlage – sowohl bezüglich der Datenmenge als auch bezüglich der Qualität, da die Bewertung der Unterziele unter verbessertem Kenntnisstand vorgenommen wurde. Vor allem aber bietet die neue Struktur die Möglichkeit, gezielt in Details einzusteigen.

Mittelwert	Prio			
Code_Level_2	A	B	C	Gesamtergebnis
1a Wohnungsangebot	1,7	2,1	1,9	1,9
2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region	3,2	2,8	2,8	2,9
2b Soziale Stabilität	2,7	2,3	2,4	2,5
2c Umweltschutz	2,5	2,1	2,7	2,3
3a Unternehmerisches Handeln	1,8	2,0	2,2	1,9
3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze	2,0	1,9	3,9	2,1
Gesamtergebnis	2,3	2,2	2,5	2,3

Abbildung 14: Ø-Bewertung der neuen Oberthemen

Für diese Detailanalysen stellte sich dann jedoch die Frage, ob weiterhin ungewichtet alle Stakeholderaussagen berücksichtigt werden sollten oder ob hierdurch nicht die Gesamtaussagekraft zu sehr verwässert würde. Um im Hinblick auf die konkrete Entwicklung des Zielsystems besser priorisieren zu können, erschien folgendes Vorgehen am besten geeignet:

- Die eher quantitative Auswertung der Informationen (Häufigkeiten und Mittelwerte von bewerteten Ansprüchen und Hauptaussagen) berücksichtigt die besonders relevanten Stakeholder (Abschnitt 4.2).
- Die Interpretation dieser quantitativen Auswertung erfolgt allerdings unter Berücksichtigung aller zu dem jeweiligen Themenbereich gehörenden qualitativen Aussagen, d.h. auch unter Berücksichtigung der weniger relevanten Stakeholder.

Unter dieser Voraussetzung ergibt sich statt Abbildung 14 Abbildung 15 mit immer noch 1.016 Codings: Danach haben für die relevanten Stakeholder das Wohnungsangebot (Produkt und Kosten), Unternehmerisches Handeln (hierzu gehört neben Transparenz u.a. der Mieterservice) sowie die Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze Vorrang vor den Nachhaltigkeitsthemen Umweltschutz/Energieeinsparung, Soziales und ökonomische Wertschöpfung. Gerade die Bewertung des letzten Themas überrascht angesichts der ansonsten herrschenden Diskussion zu kommunalen Wohnungsunternehmen in Deutschland, nach der diese ganz überwiegend nicht mehr dem Ziel der „bezahlbaren Wohnraumversorgung“ dienen, sondern eher durch eine Renditeorientierung die öffentlichen Haushalte entlasten sollten.

Code_Level_2	A	B / C	Gesamtergebnis
1a Wohnungsangebot	1,7	1,8	1,7
2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region	2,9	2,9	2,9
2b Soziale Stabilität	2,6	2,2	2,4
2c Umweltschutz	2,4	2,0	2,2
3a Unternehmerisches Handeln	1,7	1,7	1,7
3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze	2,0	1,6	1,8
Gesamtergebnis	2,2	2,0	2,1

Abbildung 15: Ø-Bewertung der neuen Oberthemen für besonders relevante Stakeholder

Allerdings gibt die Auswertung auf den nächsten Ebenen der QDA deutlich mehr Hinweise für die Konkretisierung des bauverein AG -Zielsystems.

## 4.2. Vertiefte Betrachtung (quantitativ und qualitativ) der 6 Anspruchskategorien

### 4.2.1. Wohnungsangebot

Bei den Ansprüchen bezüglich des Wohnungsangebotes geht es nicht nur allgemein darum, ob und wie dieses sich an der örtlichen Nachfrage ausrichten sollte (Oberpunkt der CSR-Themen). Spezifisch sind zu unterscheiden

- soziale Produktkriterien, insbesondere Angebote für spezifische Gruppen (finanziell Bedürftige, Senioren, Behinderte, Familien, Pendler, Studenten, ...) sowie Produktkosten (Miete und Nebenkosten).
- unternehmenswirtschaftliche Kriterien, insbesondere die Frage, ob und inwieweit die bauverein AG dem Neubaubedarf entsprechen kann und sollte und ob die bauverein AG auch Angebote an „Nichtbedürftige“, d.h. an obere, ggf. lukrativere Preissegmente im Produktportfolio haben sollte (z.B. zur Quersubventionierung von sozial geförderten Neubauten).
- kommunal-wirtschaftliche Kriterien, d.h. Aspekte, die sich in wirtschaftlicher Art und Weise (z.B. allgemeine Daseinsvorsorge, Mietpreisdämpfung oder Wohnraum als Standortfaktor) auf die Kommune als Ganzes auswirken.

Abbildung 16 zeigt hier (bei 189 ausgewerteten Bewertungen) ein recht deutliches Bild:

- Alle relevanten Stakeholder erwarten von der bauverein AG einen Beitrag zur Deckung des Wohnungsbedarfs von finanziell schlechter Gestellten, d.h. ein Angebot an günstigen/öffentlich geförderten Wohnungen bzw. ein Wohnungsangebot in den unteren Preissegmenten sowie aktiv zur Mietpreisdämpfung beizutragen.
- Prioritätsmäßig danach sollten Wohnungen für Senioren und Behinderte angeboten werden.
- Andere Segmente und deren Bedürfnisse stehen nicht im Fokus.
- Auch Neubauwohnungen anzubieten, wird von allen nur als durchschnittlich relevante Aufgabe der bauverein AG gewertet.
- Auf gleicher Stufe wird das Wohnungsangebot im oberen Preissegment gesehen.
- Andere kommunale Effekte wie Wohnraum als Standortfaktor spielen eine sehr geringe Rolle.

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		ΣGew	ΣAnz
		Ø Gew	Anz	Ø Gew	Anz		
Wohnungsangebot entspr. örtlicher Nachfrage	Oberpunkt	1,7	10	1,4	7	1,6	17
1a An sozialen Krit. orientiertes Wohnangebot	1 Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen	1,0	8	1,0	7	1,0	15
	2a Angebot an Senioren gerechtem Wohnen	1,7	7	1,4	7	1,6	14
	2b Angebot an Behinderten gerechtem Wohnen	1,7	7	2,0	7	1,9	14
	3a Segmentspezifisches Wohnangebot	2,5	8	2,9	7	2,7	15
	3b Wohnungsangebot für Obdachlose	4,0	1			4,0	1
1b Angemessene Mieten und Nebenkosten	Oberpunkt	1,3	10	1,3	8	1,3	18
	1 Niedrige Nebenkosten	1,7	6	2,0	7	1,8	13
2 An unternehmens-wirtsch. Krit. orientiertes Wohnangebot	1 Wohnungsangebot im oberen Preissegment	2,0	7	2,6	8	2,3	15
	2 Neubau von Wohnungen	2,3	7	2,3	7	2,3	14
3 An kommunal-wirtsch. Krit. orientiertes Wohnangebot	1 Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge	1,2	11	1,2	11	1,2	22
	2 Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten	1,1	7	1,0	7	1,1	14
	3 Mietpreisdämpfung	1,5	6	2,0	6	1,8	12
	4 Schaffung von Wohnraum als Standortfaktor	2,5	2	3,7	3	3,2	5
Gesamtergebnis		1,7	97	1,8	92	1,7	189

Abbildung 16: Ø-Bewertung Wohnungsangebot nach Stakeholderpriorität (Auswahl)

Die Häufigkeit der diesbezüglich ausgewerteten qualitativen Kommentare (subsumiert in den „Hauptaussagen“ des Levels 4 in Abbildung 17) verstärkt die Einschätzung, dass das Angebot sich vor allem an sozialen Kriterien orientieren sollte (41% aller Kommentare zum Wohnungsangebot). Immerhin 14% der Kommentare betonen, dass die bauverein AG ein ausgewogenes Portfolio, d.h. auch Wohnungen in oberen Preissegmenten, anbieten sollte. Für eine finale Wertung, ob der Wohnungsneubau oder die Bestandsbewirtschaftung höhere Priorität haben sollte, ist der Unterschied zwischen den Häufigkeiten (11% versus 8%) zu gering. Insgesamt liegen die unternehmenswirtschaftlichen Kriterien jedoch mit 33% der Hauptaussagen noch vor den kommunalwirtschaftlichen Kriterien mit 25%. Aber auch hier wird die besondere Verantwortung der bauverein AG für die Wohnraum-Bereitstellung betont (11%).

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		ΣAnz	Σ%
		Anz	%	Anz	%		
1 An sozialen Kriterien orientiertes WA	<b>1 bauverein AG muss prioritär "soziale"/geförd./günstige Whg. anbieten</b>	9	18%	10	26%	19	22%
	<b>2 Senioren-/behindertengerechtes/barrierefreiesW.angebot erhöhen</b>	8	16%	5	13%	13	15%
	<b>3 Neue Wohnformen müssen unterstützt werden</b>	2	4%	2	5%	4	5%
<b>1 An sozialen Kriterien orientiertes WA Anzahl</b>		19	39%	17	45%	36	41%
2 An unternehmens-wirtschaftlichen Krit. orient. WA	<b>1 bauverein AG muss ausgewogenes Portfolio halten</b>	7	14%	5	13%	12	14%
	<b>2 bauverein AG soll Wohnungsneubau vorantreiben</b>	6	12%	4	11%	10	11%
	<b>3 Bestandsbewirtschaftung wichtiger als Neubau</b>	3	6%	4	11%	7	8%
<b>2 An unternehmens-wirtschaftlichen Krit. orient. WA Anzahl</b>		16	33%	13	34%	29	33%
3 An kommunal-wirtschaftlichen Kriterien orient. WA	<b>1 Trägt besondere Verantwortung bei Wohnraum-Bereitstellung</b>	7	14%	3	8%	10	11%
	<b>2 Angemessene Mieten und Nebenkosten</b>	5	10%	2	5%	7	8%
	<b>3 Nachfrageorientiertes Angebot</b>	2	4%	3	8%	5	6%
<b>3 An kommunal-wirtschaftlichen Kriterien orient. WA Anzahl</b>		14	29%	8	21%	22	25%
Gesamtergebnis		49	100%	38	100%	87	100%

Abbildung 17: Hauptaussagen zum Wohnungsangebot (Stakeholderauswahl)



Ein Auszug aus den Zitaten zeigt, dass trotz klarer Positionen in Richtung „günstiger Wohnraum“ Wert auf Vielfalt und Durchmischung zu legen ist und jede Art von „Ghettoisierung“ vermieden werden sollte:

Sendergruppe	Aussage
Mieter	„Oberste Priorität des bauvereins ist es, sozial schwachen Mietern eine Wohnung anbieten zu können.“
Politik	„Ein städt. Wohnungsuntern. muss sich ganz dringend an der örtlichen Nachfrage orientieren. Die Bereitstellung v. bezahlbarem Wohnraum soll dabei jedoch im Vordergrund stehen.“
Unternehmen	„Die Ausgewogenheit zwischen günstiger Miete (relativ, für alle Bevölkerungsschichten) und der Anforderungen an die Quartiere (energetisch und ästhetisch) beibehalten.“
Behörde	„Wohnungsangebot in unteren Segmenten bedarf besonderer Fürsorge, da dies häufig keine hohen Renditen bringt.“
Behörde	„bauverein darf/ soll dort Gewinne machen, wo es machbar ist (Hochpreissegment eingeschlossen); diese Gewinne dann z.T. wieder dafür verwenden, dass Wohnraumversorgung stattfindet.“
NGO	„Unter „sozial“ wurde früher immer „preisgünstiger Wohnraum“ verstanden; heute sollten „Sozialwohnungen“ mehr unter dem Aspekt der Quartiersdurchmischung und Integration verstanden werden.“
Behörde	„Mehr sozial geförderter Wohnungsbau in der Bindung, aber nicht segregiert, sondern über die Stadt verteilt. Auch Standorte auswählen, die für sozialen Wohnungsbau untypisch sind. ... zieht auch Mittelschichtklientel an, die auch nicht viel Geld haben (soziale Ausgrenzung muss verhindert werden).“
Mieter	„Hohe Anzahl älterer Mieter → Wichtig: Barrierefreiheit (ganzheitlich: Innen und außen)!“
Dienstleister	„Die bauverein AG hat auch Verantwortung gegenüber der Wissenschaftsstadt Darmstadt, quantitativ und qualitativ Wohnraum für z.B. Studierende zur Verfügung zu stellen.“

Tabelle 3: Ausgewählte Zitate zum Wohnungsangebot

Bezüglich der Zukunft wird für die Wissenschaftsstadt Darmstadt im Hinblick auf die künftige Entwicklung von der derzeitigen Situation aus kein radikaler Schwenk erwartet. Stattdessen werden die Bereitstellung günstigen Wohnraums sowie die Bewältigung sozialer/demografischer Probleme eher noch wichtiger:

Sendergruppe	Aussage
Politik	„Ausreichendes Angebot an günstigem Wohnraum wird wichtiger! Die Einkommensspreizung zw. Arm und Reich wird zunehmen und der Bedarf an günstigem Wohnraum steigen.“
NGO	„Bereitstellung von Wohnraum zu angem. Mieten u. Nebenkosten wird sehr viel wichtiger!“
Dienstleister	„Bedachter Umgang mit Wohnungen, die aus der soz./öff. Förd. fallen, ist u. bleibt wichtig!“
Mieter	„Allgemein steigen die Ansprüche der Mieter an die Qualität des Wohnraums.“
NGO	„Immobilien können nicht mobil gemacht werden; dann müssen sie funktional mobil gemacht werden und das geht nur im Rahmen von Quartiersgestaltung (in einem Quartier unterschiedliche Bedarfe aktivieren).“
Unternehmen	„Wie bewältigt man die demographische Entwicklung? Barrierefreie Wohnungen (im Moment 5-6%: liegt dramatisch unter dem, was in Zukunft benötigt wird)“
Behörde	„Barrierefreier und seniorengerechter Wohnungsbau wird noch wichtiger; seniorengerecht ist mehr als barrierefrei → muss auch die entsprechende Infrastruktur beinhalten, muss im Kontext der Stadtentwicklung gesehen werden.“
Unternehmen	„Frage der Nebenkosten wird immer bedeutender; ...inzwischen eines der wichtigsten Themen, wie die Systeme gestaltet werden müssen, damit die steigenden Nebenkosten am Ende nicht alle anderen Ziele kaputt machen.“

Tabelle 4: Ausgewählte Zitate zur künftigen Entwicklung der Ansprüche an das Wohnangebot

Allgemeiner Wunsch ist deshalb, dass die bauverein AG weiterhin einen sozialen Auftrag wahrnehmen soll, dabei nicht zwingend, aber gerne auch unter Einsatz innovativer oder kommunal umfassenderer Maßnahmen:

Sendergruppe	Aussage
Politik	„Die bauverein AG sollte soziale Einrichtung sein, die den sozialen Auftrag hat, Menschen sozialverträglichen Wohnraum anbieten zu können.“
Behörde	„Mehr Sozialwohnungen.“
Unternehmen	„Versorgungsauftrag durch den bauverein ist nach wie vor da, dieser muss gestemmt werden!“
Behörde	„Die bauverein AG sollte weiter Engagement für neue Wohnformen einnehmen (nicht als Kernkompetenz).“
NGO	„bauverein soll sich auf frei werdenden Konversionsflächen betätigen.“
Politik	„Mehr Wohnbauprojekte in Darmstadt (ausgenommen oberste Preisklasse, d.h. alles vom Sozialwohnungsbau bis zum Normalen).“

Tabelle 5: Allgemeine Wünsche bzw. Anspruchsentwicklung zum Wohnangebot

#### 4.2.2. Wertschöpfung in der Stadt und der Region

Beim Thema „Wertschöpfung in der Stadt und der Region“ geht es um die *ökonomischen* Ansprüche an die bauverein AG, d.h. darum, inwieweit die bauverein AG als kommunales Unternehmen verpflichtet ist bzw. den Auftrag hat, zum *ökonomischen* Wohlergehen von Stadt und Region direkt (z.B. durch eigene Rendite und Abführung an die städtischen Eigentümer) oder indirekt (z.B. durch prioritäre Beauftragung von Unternehmen der Region) beizutragen. Hier handelt es sich also um die ökonomische Seite der Nachhaltigkeit.<sup>94</sup>

Bereits oben (u.a. in Abbildung 14: Ø-Bewertung der neuen Oberthemen) wurde deutlich, dass diese Anspruchskategorie interessanterweise von nahezu allen Stakeholdern am vergleichsweise unwichtigsten gewertet wird. Selbst wenn man nur die relevantesten Stakeholder mit dem größten wirtschaftlichen Interesse betrachtet (Stakeholderauswahl), liegt das Thema mit einem Durchschnittswert von 2,9 deutlich unter deren Gesamtdurchschnitt von 2,1.

Aber auch hier ist eine differenzierte Betrachtung notwendig, die im quantitativen Überblick Abbildung 18 zu entnehmen ist.

<sup>94</sup> Die soziale und die ökologische Dimension werden in den beiden nachfolgenden Abschnitten behandelt.



Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Ges: Ø	Ges: Anz
		Ø	Anz	Ø	Anz		
1a Kooperation im Rahmen der Stadtentwicklung	1 Unterstützung von Konversionsflächen	1,0	4	1,6	7	1,4	11
	2 Kooperation im Zuge der Bauleitplanung, Stadtentwicklung etc.	1,8	4	2,0	5	1,9	9
	3 Unterstützung von Schlüsselprojekten/Konversionsflächen	1,5	4	1,5	4	1,5	8
	4 Unterstützung von Schlüsselprojekten	5,3	3	5,8	5	5,6	8
1b Unterstützung bei Umsetzung region. WPolitik		3,5	2	3,5	2	3,5	4
2a Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/DL		2,5	2	1,0	3	1,6	5
2b Verbesserung des Stadtimages		2,0	1			2,0	1
2c Unterstützung von Verbands-/Vereinsarbeit	1 Unterstützung von Schlüsselprojekten von Vereinen & Verbänden	3,4	5	3,6	5	3,5	10
	2 Finanzieller Beitrag für Verbands-/Vereinsarbeit	5,0	4	3,8	5	4,3	9
	Oberthema	3,5	4	6,0	2	4,3	6
3a Erwirtschaftung eines monetären Beitrags zum komm. Haushalt		3,0	2	2,3	3	2,6	5
3b Entlastung des kommunalen Haushalts	1 Übernahme immobilienwirtsch. Dienstleist. für Verwaltung	4,7	3	4,3	3	4,5	6
	2 Nutzung öffentl. Fördergelder (KfW-Kredite, Stadtumbau-Proj	2,0	2	1,0	2	1,5	4
	3 Entlastung des komm. Haushalts durch Erbringung sonst. DL	5,0	2	2,3	4	3,2	6
OP: Förderung des örtlichen ökonomischen Systems		2,8	10	2,9	7	2,8	17
OP: Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc.		2,2	10	2,4	7	2,3	17
Gesamtergebnis		2,9	62	2,9	64	2,9	126

Abbildung 18: Ø-Bewertung Wertschöpfung in Stadt und Region (Stakeholderauswahl)

Danach werden die Themen

- „Kooperation im Rahmen der Stadtentwicklung“ durch die Unterstützung bei der Entwicklung von Konversionsflächen (Wert 1,4 bzw. 1,5) sowie weiterer Kooperationen bei der (wohnungsbezogenen) Bauleitplanung (Wert 1,9) und
  - „Nutzung von öffentlichen Fördergeldern“ zur Entlastung des kommunalen Haushalts (Wert 1,5) als sehr wichtig bewertet. Dagegen wird
    - der „Unterstützung von (gewerblichen) Schlüsselprojekten“,
    - der (nicht wohnungsbezogenen) „Übernahme immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen für die Verwaltung“/„Entlastung des kommunalen Haushalts durch Erbringung sonstiger DL“,
    - der ganz allgemeinen „Unterstützung von Verbands-/Vereinsarbeit“ sowie
    - der „Unterstützung bei Umsetzung regionaler Wirtschaftspolitik“
- eine relativ klare Absage erteilt.

Überraschenderweise stieß das Thema „Erwirtschaftung eines monetären Beitrags zum kommunalen Haushalt“, d.h. die Erwirtschaftung eines Geldbetrags, der direkt den kommunalen Haushalt entlastet, auf wenig Resonanz und wurde von den Wenigen, die hierzu etwas anmerkten, auch als weniger wichtig (Wert 2,6 und damit 0,5 Skalenpunkte unter dem Durchschnitt) erachtet. Woran diese Bewertung liegt – ob tatsächlich so gemeint oder ob als unangemessen erachtet, sich anders zu äußern – bedarf sicher tieferer Betrachtung. Zunächst stellt sich die Situation jedoch so dar, dass eine maßgebliche Gewinnerzielungsabsicht zur Sanierung der Finanzen nicht als wichtiger Anspruch an die bauverein AG geäußert wurde (vgl. diesbezüglich zusätzlich Abschnitt 4.2.5 Unternehmerisches Handeln).

Einige weitere Themen (wie „Verbesserung des Stadtimages“ und „Auftragsvergabe an örtlich ansässige Betriebe/Dienstleister“) gehörten ebenfalls nicht zu den prioritären Ansprüchen, was sich mit dem nur mit Wert 2,8 gewerteten CSR-Thema „Förderung des örtlichen ökonomischen Systems“ deckt.

Übergeordnet ergibt sich aus den bewerteten Ansprüchen, dass die bauverein AG sich aus Stakeholdersicht bei solchen kommunalen Themen engagieren soll, die mit der Kernkompetenz Wohnen, Wohnungen und Wohnungsbebauung zu tun haben, nicht aber bei Projekten, Dienstleistungen oder Aktivitäten, die kommunal zwar generell unterstützungswert erscheinen, mit den genannten Kernthemen aber nicht in unmittelbarem Zusammenhang stehen und von diesen eher ablenken. Dieser Appell an eine stärkere Konzentration erfolgt allerdings nicht vor dem Hintergrund, dass hierdurch der monetäre Beitrag zum städtischen Haushalt höher sein könnte.<sup>95</sup>

Dies zeigt auch die Auswertung der diesbezüglichen 60 qualitativen Aussagen ausgewählter Stakeholder (vgl. Abbildung 19):

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Σ	Σ %
		Anz	%	Anz	%		
1 Beteiligung an Stadtentwicklung/Schlüsselprojekten	<b>1 Entwicklung von Konversionsflächen bietet Chance für bauverein AG</b>	5	17%	11	37%	16	27%
	<b>2 Verzicht auf Projektentwicklung/Schlüsselprojekte!</b>	4	13%	10	33%	14	23%
	<b>3 bauverein AG soll weiterhin Schlüsselprojekte entwickeln</b>	2	7%		0%	2	3%
	<b>4 Keine bauverein AG-Beteiligung an Entwicklung von Konversionsflächen</b>	1	3%		0%	1	2%
<b>1 Beteiligung an Stadtentwicklung/Schlüsselprojekten Anzahl</b>		12	40%	21	70%	33	55%
2 Generelle Zusammenarbeit/Synergien in Stadt und Region	<b>1 bauverein AG sollte vorrangig mit regionalen Partnern arbeiten</b>	5	17%	3	10%	8	13%
	<b>2 bauverein AG hat Aufgabe, Wertschöpfung von Stadt/Region zu fördern</b>	4	13%	2	7%	6	10%
	<b>3 bauverein AG-Mieten sollten Mietpreise in Region dämpfen</b>	2	7%	3	10%	5	8%
	<b>4 Unterstützung der Region nicht um jeden Preis</b>	1	3%		0%	1	2%
<b>6 Dialog mit B,V,V fördert Geschäftsbeziehungen</b>		2	7%		0%	2	3%
<b>2 Generelle Zusammenarbeit/Synergien in Stadt und Region Anzahl</b>		14	47%	8	27%	22	37%
3 Direkter Einfluss auf Kommune/Haushalt	<b>1 Positiver Beitrag zum städt. Haushalt</b>	3	10%	1	3%	4	7%
	<b>2 Verbesserung des Stadtimage / der Stadttrendite</b>	1	3%		0%	1	2%
<b>3 Direkter Einfluss auf Kommune/Haushalt Anzahl</b>		4	13%	1	3%	5	8%
<b>Gesamtergebnis</b>		30	100%	30	100%	60	100%

Abbildung 19: Hauptaussagen zur Wertschöpfung in Stadt und Region (Stakeholderauswahl)

Danach sehen 27% der sich hierzu Äußernden in der Entwicklung von Konversionsflächen eine Chance für die bauverein AG und weitere 23% legen der bauverein AG nahe, auf (nichtwohnungsbezogene) Projektentwicklungen und Schlüsselprojekte zu verzichten.

Bei der sonstigen Erschließung von Synergien in Stadt und Region würden 13% es begrüßen, wenn eine Zusammenarbeit vor allem mit regional ansässigen Partnern erfolgen würde. Nur noch 10% respektive 8% der Aussagen beziehen sich darauf, dass die bauverein AG insgesamt die Wertschöpfung in der Stadt fördern solle oder die Aufgabe hätte, den Mietpreisanstieg zu dämpfen. Einen direkten

<sup>95</sup> Sondern eher unter dem Aspekt, die vorhandenen Ressourcen effektiver zur Förderung günstiger, bedarfsgerechter Wohnungen und damit direkt verbundener sozialer Aspekte einzusetzen (vgl. oben und nachfolgend).

positiven Beitrag zum städtischen Haushalt enthalten lediglich vier Aussagen (7%). Die nachfolgenden Zitate sind diesbezüglich aufschlussreich:

Sendergruppe	Aussage
Mieter	„Der bauverein muss relativ günstig bauen; bei niedrigerem Preis sind auch Handwerker von fern zu beauftragen.“
Behörde	„Der bauverein muss keinen monetären Beitrag zum kommunalen Haushalt erwirtschaften – eine ausgeglichene Situation ist auch in Ordnung, wenn dabei Synergieeffekte für andere Bereiche erzeugt werden.“
Dienstleister	„Förderung des örtlichen ökonomischen Systems: Dienstleistungen in der Region zu lassen ist sehr wichtig! Eventuell kann die Dividende für die Stadt dem entgegenstehen.“
Politik	„Um ein städtisches Wohnungsbauunternehmen in der Region zu verankern, ist die Kooperation, der Austausch und Dialog mit Behörden, Verbänden und Vereinen sehr wichtig.“
NGO	„Die Beauftragung von örtlichen Handwerkern ist sehr wichtig, da dies auch einen ökologischen Aspekt hat. Kommen Handwerker von weiter weg, bedeutet dies einen vermehrten Kraftstoffverbrauch.“
Politik	„Das bevorzugte Beauftragen von Handwerkern aus der Region sollte, dort wo es möglich ist, selbstverständlich sein.“
Unternehmen	„Da sich in Darmstadt wenig neu bebaubare Fläche befindet, sollte sich der bauverein zur Bestandserhöhung auf den Konversionsflächen betätigen. Sonderprojekte, wie das Kongresszentrum darmstadtium sind weniger wichtig.“

Tabelle 6: Ausgewählte Zitate zur Wertschöpfung in Stadt und Region

Auch die allgemeinen Wünsche zeigen, dass sich die bauverein AG weiterhin auf kommunaler Ebene – insbesondere bezüglich der Konversionsflächen – engagieren und sich hierzu intensiv austauschen soll:

Sendergruppe	Aussage
Behörde	„Die bauverein AG sollte bei der Entwicklung der Konversionsflächen eine aktive Rolle übernehmen und dabei an alle Menschen, auch an Ausgegrenzte denken. In Darmstadt sind sonst kaum Entwicklungsflächen vorhanden.“
Mieter	„Die bauverein AG sollte Projekte wie das Kongresszentrum darmstadtium nicht wahrnehmen; hingegen auf den Konversionsflächen sollte sich der bauverein auf jeden Fall betätigen (Entgegenwirken der Wohnungsnot).“
Politik	„Wir wünschen uns, dass der bauverein bei der Entwicklung der Konversionsflächen eine große Rolle spielt. Wir würden das ungern an irgendwelche Investoren weitergeben, sondern gerne sehen, dass unser städtisches Unternehmen eine Rolle bei der Entwicklung der Flächen spielt.“
Behörde	„Es wird eine bessere Zusammenarbeit gewünscht; mehr Austausch vor der Antragstellung würde die Bearbeitung erleichtern.“
Politik	„Der bauverein sollte sich von außerregionalen Aktivitäten trennen.“

Tabelle 7: Allgemeine Wünsche zur Wertschöpfung in Stadt und Region

#### 4.2.3. Soziale Stabilität

Die „Soziale Stabilität“ ist ein weiter Begriff, unter dem die vielfältigen Aspekte der „sozialen Nachhaltigkeit“ gesammelt wurden. Insgesamt wurde er zwar von allen Stakeholdern als für die bauverein AG leicht unterdurchschnittlich eingeschätzt (z.B. bei den relevanten Stakeholdern Wert 2,4 gegenüber dem Durchschnitt von 2,1), erhielt aber von den relevanten Stakeholdern gegenüber allen anderen

Punkten mit Abstand die größte Aufmerksamkeit (260 Bewertungen<sup>96</sup>). Die hier genannten wichtigsten Aspekte, um die sich die bauverein AG kümmern soll, sind (vgl. Abbildung 20)

- die Kooperation bei der Vermietung von Sozialwohnungen;
- alle „Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte“, die durch die Gestaltung und Pflege der Immobilienobjekte und deren Außenanlagen, aber auch durch die Mieterauswahl und -durchmischung/-integration von einem Wohnungsunternehmen unmittelbar zu leisten sind;
- damit einhergehend, aber abgeschwächt, die Bereitstellung bzw. Förderung der unmittelbaren Infrastruktur.

Je weiter entfernt die abgefragten Maßnahmen von der Kernkompetenz „Wohnungsversorgung“ liegen (z.B. Maßnahmen zur Jugendarbeit, Beratungs- und Vermittlerleistungen außerhalb der Wohnraumversorgung wie Insolvenzberatung oder selbst wohnbegleitende Dienstleistungen), desto weniger wird dies von der bauverein AG erwartet. Man könnte das kurz wie folgt zusammenfassen: Kooperation: ja; eigenes Angebot: nein; Vermittlung/Hilfestellung: gegebenenfalls, aber nicht unbedingt.

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Ges Ø	Ges Anz
		Ø	Anz	Ø	Anz		
Soziale Stabilität	Oberpunkt	2,7	11	1,6	8	2,3	19
1a Unterstützung bei der Umsetzung sozialpolit. Ziele		2,4	5	2,0	5	2,2	10
1b Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte	1 Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen	1,4	7	1,9	7	1,6	14
	2 Gewährleistung ausgewogener Quartiers-Mieterstruktur	1,8	6	1,6	7	1,7	13
	3 Mitwirken bei Integrationsbemühungen	1,7	6	2,0	7	1,8	13
	4 Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte	1,3	6	1,4	7	1,4	13
1c Maßnahmen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts	1 Förderung einer guten Nachbarschaft	2,9	7	2,4	7	2,6	14
	2 Eigene Initiativen Maßnahmen zur Jugendarbeit	3,1	7	3,3	7	3,2	14
2 Bereitstellung ansprechender/familienfreundlicher Infrastr.	1 Kinderfreundliche Quartiersgestaltung	1,4	7	1,6	7	1,5	14
	2 Förderung Sicherheit im Quartier	2,5	6	1,3	6	1,9	12
	3 Bereitst. baulicher soz. Infrastruktur	1,8	5	2,3	4	2,0	9
3 Beratungs- und Dienstleistungen für die Mieter	1 Vermittlerrolle für wohnbegleitende Dienstleistungen	3,5	8	3,4	7	3,5	15
	2 Anbieten einer privaten Insolvenzberatung	3,3	7	3,6	7	3,4	14
	3 Umfassendes Angebot an Mieterservices	2,8	5	2,8	5	2,8	10
4 Vermittlerrolle und Kooperation zw. Behörden und Mietern	1 Vermittlerrolle zwischen Behörden & Mietern	4,1	10	2,5	10	3,3	20
	2 Hilfestellung bei familiären / sozialen Schwierigkeiten	3,3	7	2,6	7	2,9	14
	3 Kooperation/Information bezüglich Kinder-/Jugendschutz	3,0	6	2,2	6	2,6	12
	4 Vermittlerrolle für Obdachlose	3,6	5	2,1	7	2,8	12
	5 Kooperation bei Vermietung Sozialwohnungen	1,0	4	1,4	5	1,2	9
	6 Koop. im Falle von Wohngeld, Mietzuschuss etc.	3,5	4	2,0	5	2,7	9
Gesamtergebnis		2,6	129	2,2	131	2,4	260

Abbildung 20: Ø-Bewertung Soziale Stabilität (Stakeholderauswahl)

Konkret konstatieren 35% der sich hierzu äussernden relevanten Stakeholder (vgl. Abbildung 21), dass die bauverein AG nicht sämtliche mit dem Wohnen zusammenhängenden oder sich in Wohnungen abspielenden Dienstleistungen übernehmen kann, nicht zuletzt, da es sich hier zumindest teilweise um behördliche Aufgaben handelt oder weil es hier andere privatwirtschaftliche Angebote von darauf spezialisierten Unternehmen gibt. Allerdings soll die bauverein AG nach Ansicht von 29% sich Äussernden durchaus die wohnungs- bzw. quartiersgebundene Sozialarbeit unterstützen, zumindest also konstruktiv kooperieren. In bestimmten Situationen, z.B. bei der Vermietung von Sozialwohnungen sowie in besonderen Härtefällen, wird eine gute Kooperation mit den Behörden bzw. die Übernahme einer Vermittlerrolle zwischen Mietern und Behörden als wichtig eingeschätzt (17%). 12% be-

<sup>96</sup> Gefolgt von „Unternehmerisches Handeln“ mit 204 und „Wohnungsangebot“ mit 189 Bewertungen.

tonen allerdings, dass dem Kerngeschäft vor Zusatzleistungen Vorrang eingeräumt werden muss. Nur 8% halten einen Ausbau der Vermittlerrolle/Kooperation mit den Behörden für wichtig. Kurzum: Die Unterstützung *immobilien*-gebundener Sozialarbeit durch die bauverein AG wird erwartet, solange die Konzentration auf das Kerngeschäft nicht leidet und es nicht die Aufgabe Anderer ist oder sein könnte.

Code_Level_3	A		B		Σ	Σ
	Anz	%	Anz	%		
<b>1 bauverein AG soll wohnungs-/quartiergebundene Sozialarbeit unterstützen</b>	6	25%	9	32%	15	29%
<b>2 Vermittlerrolle/Koop. m. Behörden soll ausgebaut werden</b>	1	4%	3	11%	4	8%
<b>3 Vermittlerrolle/Koop. mit Behörden situationsabhängig wichtig</b>	5	21%	4	14%	9	17%
<b>4a bauverein AG kann nicht sämtl., tlw. behördliche Aufgaben übernehmen</b>	9	38%	9	32%	18	35%
<b>4b Kerngeschäft ist wichtiger als Zusatzleistungen</b>	3	13%	3	11%	6	12%
Gesamtergebnis	24	100%	28	100%	52	100%

Abbildung 21: Hauptaussagen zur Sozialen Stabilität (Stakeholderauswahl)

Die nachstehenden Zitate weisen zudem darauf hin, dass die bauverein AG im Rahmen ihrer Möglichkeiten den sozialen Zusammenhalt fördern sollte, sich bei konkreten Dienstleistungen jedoch besser auf die Vermittlung beschränkt.

Sendergruppe	Aussage
Mieter	„Der soziale Bereich ist ja eher bei der Stadt anzusiedeln, aber durch eine Mischung der Mieterstruktur kann und sollte der bauverein schon darauf einwirken, dass der soziale Frieden in den Wohnanlagen erhalten bleibt.“
NGO	„Insbes. für ältere Leute ist der soziale Zusammenhalt innerhalb der Mieter sehr wichtig.“
Behörde	„Der bauverein sollte den sozialen Zusammenhalt fördern, denn auch dies ist im Sinne der Barrierefreiheit (beispielsweise gut für Behinderte).“
Unternehmen	„Eher an eine Partnerschaft zwischen bauverein und einem Dienstleister (z.B. Neue Wohnraumhilfe) denken. Das Anbieten einer privaten Insolvenzberatung ist beispielsweise nicht direkt die Aufgabe des bauvereins, aber er möchte, dass Mieten gezahlt werden.“
Politik	„Sensibilisierung: „Augen auf!“ erforderlich, ansonsten führt es zu Problemen für den bauverein (z.B. fehlende Mieteinnahmen). Der bauverein sollte allerdings als Wohnungsunternehmen nichts selbst machen, sondern eine Vermittlerrolle einnehmen.“
Dienstleister	„Soziale Stabilität hat eine sehr hohe Bedeutung. Dies wird insbesondere im Förderprojekt „Soziale Stadt“ ersichtlich. Die Vermietung der Wohnung ist eine Sache; die Begleitung der Mieter gerade in benachteiligten Situationen ist eine andere und von hoher Bedeutung.“
Politik	„Die Förderung des sozialen Zusammenhalts durch den bauverein wird als selbstverständlich angesehen. Es ist wichtig, dass soziale Brennpunkte wie bspw. Eberstadt-Süd hierdurch positiv beeinflusst werden.“
Politik	„Da Instandhaltung die Wohnkultur prägt, sollte die bauverein AG einen entsprechenden Personalbestand hierfür vorhalten.“

Tabelle 8: Ausgewählte Zitate zur Sozialen Stabilität

Künftig werden nach Ansicht der Stakeholder die Berücksichtigung von segmentspezifischen Belangen (z.B. Senioren), in diesem Zusammenhang die Förderung des sozialen Zusammenhalts sowie die Übernahme einer Vermittlerrolle zunehmen:

Sendergruppe	Aussage
Mieter	„Die Anzahl der älteren Mieter wird steigen; die Belange der älteren Mieter werden lauter. Die Erfüllung der Ansprüche der Senioren wird wichtiger!“
NGO	„Die Förderung des sozialen Zusammenhalts wird wichtiger werden! Die Anzahl an pflegebedürftigen wie bspw. dementen Senioren wird steigen. Hier ist es gut, wenn die Senioren in einem gewissen Zusammenhalt aufgefangen werden.“
Politik	„Förderung des sozialen Friedens und die Rolle des bauvereins als Vermittler wird wichtiger! Wenn die Schere zwischen „Arm und Reich“ nicht gebremst wird, gefährdet dies den sozialen Frieden.“
Unternehmen	„Den Anteil der Darmstädter Bevölkerung, der nicht mit dem wirtschaftlichen Aufschwung mitkommt, mit günstigem Wohnraum auszustatten, ist und bleibt sehr wichtig.“
Unternehmen	„Die soziale Durchmischung zu fördern, bleibt ein wichtiges Thema.“
Politik	„In Zukunft wird ein ausreichendes Angebot an seniorengerechtem Wohnraum benötigt; die Rolle des bauvereins als Vermittler wird wichtiger! Man muss dem demografischem Wandel gerecht werden (es wird mehr ältere und immobilere Mieter geben), und das Quartier wird an Bedeutung gewinnen.“

Tabelle 9: Entwicklung der Ansprüche an die soziale Stabilität

Größter Wunsch ist, dass die bauverein AG weiterhin „den sozialen Auftrag“ wahrnimmt und die „Stadtrendite“ anstelle der rein ökonomischen Rendite optimiert.

Sendergruppe	Aussage
Unternehmen	„Der bauverein sollte vermehrt versuchen, die Familienfreundlichkeit der Stadt Darmstadt zu unterstützen.“
Behörde	„Der bauverein sollte die Daseinsfürsorge für die Darmstädter Bevölkerung gewährleisten (mehr Sensibilisierung gewünscht, Gewinnoptimierung zurückfahren).“
Behörde	„Rendite vs. soziale Verantwortung: Die soziale Verantwortung sollte mehr im Vordergrund stehen.“
Unternehmen	„Zusammengefasst ist die Stadtrendite zu maximieren das Ziel des bauvereins.“

Tabelle 10: Allgemeine Wünsche zur Sozialen Stabilität

#### 4.2.4. Umweltschutz (Ökologische Aspekte)

Dritte Nachhaltigkeitsdimension sind die ökologischen Aspekte, häufig auch unter der Überschrift „Umweltschutz“ angesiedelt. Insgesamt werden Umweltschutzaspekte bei allen Stakeholdern wie auch bei der Stakeholderauswahl jeweils in Bezug auf die Ziele der bauverein AG als „durchschnittlich“ wichtig eingeschätzt. Überdurchschnittlich wichtig sind dabei (vgl. Abbildung 22)

- nachhaltige Nutzungskonzepte (Wert 1,5),
- die Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe (Wert 1,6) sowie
- die Erhöhung des Anteils energetisch effizienter Gebäude (Wert 1,7) genauso wie die Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude (Wert 1,9).



Energieeffizienz steht somit deutlich im Mittelpunkt der Betrachtungen, während geringe Flächenversiegelung, Nutzung von Regenwasser oder ökologische Grünpflege deutlich geringer bewertet werden. Angesichts der im Abschnitt 4.2.1 dargestellten eminenten Bedeutung von Kosten könnte man vermuten, dass dieses Ranking nicht nur ökologisch, sondern deutlich wirtschaftlich motiviert ist.

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Ø	Anz
		Ø	Anz	Ø	Anz		
OP:Berücksichtigung des Umweltschutzes		2,1	10	2,3	7	2,2	17
1 Nachhaltige Bauweise	1 Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten	1,9	8	1,5	8	1,7	16
	2 Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude	1,3	8	2,4	10	1,9	18
	3 Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe	2,0	4	1,3	4	1,6	8
	4 geringe Flächenversiegelung	3,0	4	2,3	4	2,6	8
	5 Nutzung von Regenwasser	3,0	4	2,3	4	2,6	8
	6 eigene Verwaltungsgebäude mit hoher Energieeffizienz	5,0	3	2,7	3	3,8	6
	7 Anwendung nachhaltiger Nutzungskonzepte	1,5	4	1,5	4	1,5	8
2 Nachhaltige Landschaftspflege	1 Schonung bzw. Bereitstellung von öffentlichen Grünflächen	2,5	4	2,2	5	2,3	9
	2 ökologische Grünpflege (keine Chemie)	3,5	4	2,0	3	2,9	7
	3 Schonung bzw. Bereitstellung von privaten Grünflächen			1,0	1	1,0	1
3 Sonstige Maßnahmen zum Umweltschutz	1 eigener Fuhrpark mit hoher Energieeffizienz	4,5	2	2,3	3	3,2	5
Gesamtergebnis		2,4	55	2,0	56	2,2	111

Abbildung 22: Ø-Bewertung Umweltschutz (Stakeholderauswahl)

Die Hauptaussagen (Abbildung 23: Hauptaussagen zum Umweltschutz (Stakeholderauswahl)) lassen einen ähnlichen Schluss zu, denn obwohl 50% dieser Aussagen konstatieren, dass Nachhaltigkeit und Umweltschutz stärker verfolgt werden sollten, plädieren 25% dafür, dass umweltschonende Maßnahmen nur dann durchzuführen sind, wenn sie sich rentieren. 19% der Aussagen beziehen sich darauf, dass die bauverein AG einen Beitrag zu den Klimaschutzzielen leisten solle.

Code_Level_3	A		B / C		Σ	Σ
	Anz	%	Anz	%		
<b>1 Nachhaltigkeit/Umweltschutz muss stärker verfolgt werden</b>	5	50%	3	50%	8	50%
<b>2 bauverein AG sollte Beitrag zu städt. Klimaschutzzielen leisten</b>	3	30%		0%	3	19%
<b>4 Umweltschonenden Maßnahmen, nur wenn sie sich rentieren</b>	2	20%	2	33%	4	25%
<b>5 Umweltschutzziele sind nachrangig</b>		0%	1	17%	1	6%
Gesamtergebnis	10	100%	6	100%	16	100%

Abbildung 23: Hauptaussagen zum Umweltschutz (Stakeholderauswahl)

Vorrangig wird somit gesehen, dass die Kosten (die Warmmiete) für die Mieter nicht steigen. Vorreiter bei energetischen Fragestellungen zu sein, wird als sinnvoll empfunden, genauso, wie zu allgemeinen energetischen Commitments beizutragen, aber teure Aushängeschilder sind zugunsten der Mieter zu vermeiden. Sonstige Belange (z.B. Gesundheit oder Biodiversität) werden demgegenüber nur selten angesprochen.

Sendergruppe	Aussage
Politik	„Es ist wichtig, dass Wohnungen so gestaltet werden, dass Heizkosten gesenkt und das Klima geschützt werden kann.“
Dienstleister	„Die Energiepreise werden weiter steigen und große Unternehmen müssen sich daran beteiligen den Verbrauch zu senken. Beispielsweise müsste die bauverein AG Energiespartipps für Mieter (Lüften, Heizen, Anwendung von energieeffizienten Einbauten,...) geben.“
Politik	„Bedingung für die Durchführung energetischer Sanierungen ist, dass die „erste“ Miete nicht unverhältnismäßig steigt!“
Behörde	„Die bauverein AG sollte bei energetischen Fragestellungen Vorreiter sein.“
Unternehmen	„Wichtig ist, in der Fläche massenhaft gut zu sanieren; nicht einzelne „Leuchtturmprojekte“ bei Bestandssanierungen (im Neubau laufen die Standards ja sowieso schon Richtung Nullemission).“
Dienstleister	„Die Stadt Darmstadt hat sich zur Durchführung energetischer Sanierungen und Nutzung regenerativer Energien verpflichtet. Der bauverein sollte/muss dies als Tochter der Stadt umsetzen.“
NGO	„Wichtig ist, dass die energetische Sanierung die Biodiversität nicht ausschließt. Bsp.: Durch Dämmung der Gebäude verschwinden Nistmöglichkeiten für Vögel. Den Vögeln müssen alternative Nistmöglichkeiten angeboten werden.“
Mieter	„Gesundheit vor Wirtschaftlichkeit!“

Tabelle 11: Ausgewählte Zitate zum Umweltschutz

Allgemein wird die Einschätzung geteilt, dass ökologische Themen wichtiger werden und gerade die Wohnungsgesellschaften maßgeblich Energieeffizienz und Klimawandel mit beeinflussen können, so dass die Ansprüche an solche Gesellschaften steigen werden.

Sendergruppe	Aussage
Dienstleister	„Die Ansprüche der Stadtgesellschaft an den bauverein nehmen zu. Man wird helfen, diese Ansprüche umzusetzen. Der Anspruch an Sauberkeit in der Stadt wird steigen.“
Behörde	„Nachhaltiges und ökologisches Bauen: Bedeutung nimmt zu. Könnte über die gesetzlichen Vorschriften hinaus verfolgt werden, dies wird noch nicht angemessen verfolgt („nur Lippenbekenntnisse“).“
Dienstleister	„Innovationen, Energieeffizienz, regenerative Energien, Umweltschutz: Wird immer wichtiger werden. Die Energiepreissteigerung wirkt sich auf Dauer stark aus (bei Betrachtung auf mehrere Jahre); dieses Thema sollte jetzt angegangen werden.“
NGO	„Klimaschutz und Klimawandel sind die großen gesellschaftlichen Herausforderungen dieser Zeit, die momentan noch sehr unterbelichtet sind. Die wichtigen Akteure, wie die Wohnungswirtschaft müssen hierfür sensibilisiert werden.“
NGO	„Schutz und Förderung der Biodiversität in der Stadt: Anspruch ist und bleibt wichtig! Durch das Anbringen von Nisthilfen für Schwalben und Mauersegler an den Häusern des bauvereins wird die Erhaltung der Biodiversität in der Stadt geschützt.“

Tabelle 12: Entwicklung der Ansprüche an den Umweltschutz

Wunsch und Anspruch sind somit, dass die bauverein AG dazu beitragen soll, die Umwelt zu schützen – durch verschiedenste Maßnahmen, die sich von der Energieeffizienz über den Klimaschutz bis hin zu Artenvielfalt und Nisthilfen erstrecken.



Sendergruppe	Aussage
Dienstleister	„Der bauverein sollte das ein oder andere Projekt im sozialen Wohnungsbau unter Energieeinsparungsaspekten verwirklichen.“
NGO	„Keine Begrünung der Wohngebiete durch Einheitsrasen. Gänseblümchen, Löwenzahn und Veilchen sollten wachsen gelassen werden, um die Biodiversität zu stärken. Keine Priorisierung des Erscheinungsbildes („kein Golfgras“); immer nur sauber und ordentlich ist nicht unbedingt ökologisch.“

Tabelle 13: Allgemeine Wünsche zum Umweltschutz

#### 4.2.5. Unternehmerisches Handeln

Während es bei den vorangegangenen vier Punkten um Produktangebot und –preis sowie mögliche Aktivitäten mit Auswirkungen auf die übergeordneten ökonomischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen auf das kommunale Umfeld geht, fallen unter „Unternehmerisches Handeln“ alle Aspekte, die das Wohnungsunternehmen selbst und seine direkten Beziehungen zu den Mietern und Eigentümern betreffen.<sup>97</sup>

Mit 204 Bewertungen ist dies für die relevanten Stakeholder die zweitwichtigste Kategorie (noch vor Wohnungsangebot mit 189 Bewertungen). Innerhalb dieser Kategorie stehen die Themen „Service“ und „Kommunikation“ eindeutig im Vordergrund. Mit den Höchstwertungen 1,0 und 1,1 für „Guter und zuverlässiger Service in Vermietung & Instandhaltung“ sowie „Hohe Kundenorientierung im Allgemeinen“ wird deutlich, dass Wohnungen nicht mehr nur als Sachgut oder Investitionsobjekt angesehen werden, sondern die damit verbundene Dienstleistung eine große Rolle spielt. Maßgeblich sind zudem die Kommunikation der Aktivitäten, vielfältige Interaktionsmöglichkeiten für die Mieter und schnelles Eingehen auf Mieteranliegen. Insgesamt wird Transparenz gewünscht, allerdings nicht durch standardisiertes Schriftgut, sondern eher im Dialog.

Ansprüche an eine „Effiziente Bestandsbewirtschaftung“ oder die „Erwirtschaftung von Eigenkapitalrendite“ fallen gegenüber den oben genannten deutlich zurück, auch wenn der „Werterhalt des in Wohnungen gebundenen kommunalen Vermögens“ ähnlich wichtig eingeschätzt wird wie Kommunikation und Kundenorientierung. Für Letzteres könnte der Aspekt, dass nur bei sorgsamem Umgang mit den wertvollen Assets langfristig das Hauptziel „günstige Wohnraumversorgung“ erreicht werden kann, verantwortlich sein, nicht unter dem Aspekt Wertmaximierung als Gewinnmaximierung.

<sup>97</sup> Die Beziehungen zu den Mitarbeitern werden im nächsten Abschnitt erläutert.

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Ø	Anz
		Ø	Anz	Ø	Anz		
1 Austausch/Kommunikation	1 Systematische Kommunikation der Unt.aktivitäten/-inhalte	1,4	5	1,0	7	1,2	12
	2 Vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten für Mieter	1,0	5	1,6	5	1,3	10
	3 Regelmäßige Informationen durch Mieterzeitungen	2,0	5	2,7	6	2,4	11
	4 Regelmäßige Durchführung von Mieterbefragungen	2,4	5	2,3	4	2,3	9
	OP: Austausch mit den Mietern und Mieterzufriedenheit	2,1	10	1,9	8	2,0	18
2 Kundenorientierter Service in der Vermietung und Instandhaltung	1 Guter und zuverlässiger Service in Vermietung & IH	1,1	10	1,0	11	1,0	21
	2 Schnelle und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen	1,4	10	1,1	9	1,3	19
	3 Hohe Kundenorientierung im Allgemeinen	1,0	5	1,3	4	1,1	9
	4 Diskriminierungsfreie Vermietung	2,0	1	1,0	2	1,3	3
	5 NEU:Mediation	1,0	1			1,0	1
3 Unternehmensführung	Entwicklung und Anwendung verantwortungsvoller Unternehmensführung	1,2	5	1,2	6	1,2	11
4 Rendite	Erwirtschaftung von Eigenkapitalrendite	2,7	3	1,5	2	2,2	5
	Gewinne im hohen Preissegment zur Quersubvention unterer Preissegmente	1,3	8	2,5	8	1,9	16
	OP: Effiziente Bestandswirtschaftung	2,4	10	2,6	8	2,5	18
5 Werterhalt/Wertsteigerung	Abbau von Fehlsubventionen	2,3	3	2,8	5	2,6	8
	Werterhalt des in Whg. gebundenen komm. Vermögens	1,3	3	1,0	3	1,2	6
6 Berichtswesen und Kommunikation	OP: Förderung der Transparenz	2,0	9	1,6	7	1,8	16
	Syst. Berichtswesen über rechtl. erforderl. hinaus	1,6	5	2,2	6	1,9	11
Gesamtergebnis		1,7	103	1,7	101	1,7	204

Abbildung 24: Ø-Bewertung Unternehmerisches Handeln (Stakeholderauswahl)

Gleichermaßen (allerdings mit deutlicher Heterogenität der Meinungen) wird der Anspruch, „Gewinne im hohen Preissegment zur Quersubvention unterer Preissegmente“ gesehen und befürwortet.

Zum unternehmerischen Handeln wurden nicht nur viele Bewertungen abgegeben, sondern zudem die meisten Hauptaussagen gemacht. Aktiv angesprochene Themen bezogen sich vor allem auf Kommunikation, Kundenorientierung, Rendite und Werterhalt.

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Σ	Σ %
		Anz	%	Anz	%		
1 Austausch/Kommunikation	1 Kommunikation mit Öffentl./Dienstl. muss verbessert werden	7	10%	5	18%	12	12%
	2 Kommunikation mit Mietern muss verbessert werden	6	8%	2	7%	8	8%
	3 Interne Kommunikation muss verbessert werden	2	3%	0	0%	2	2%
<b>1 Austausch/Kommunikation Anzahl</b>		15	21%	7	25%	22	22%
2 Kundenorientierter Service	1 Kundenorientierung stärken	8	11%	8	29%	16	16%
	2 Prozessoptimierungen bei bauverein AG möglich	1	1%	1	4%	2	2%
<b>2 Kundenorientierter Service Anzahl</b>		9	13%	9	32%	18	18%
3 Unternehmensführung/-strategie	1 bauverein AG soll sich auf Kerngeschäft konzentrieren	13	18%	4	14%	17	17%
	2 bauverein AG soll stärker sozialer Wohnraum-Dienstleister werden	2	3%	2	7%	4	4%
	3 Stärkere Zusammenarbeit mit bauverein AG gewünscht	1	1%	0	0%	1	1%
<b>3 Unternehmensführung/-strategie Anzahl</b>		16	23%	6	21%	22	22%
4 Renditebetrachtung	1 Renditeerwartung - über "schwarzer Null", aber "in Maßen"	14	20%	3	11%	17	17%
	2 Stadrenditebetrachtung ist wichtig	5	7%	0	0%	5	5%
	3 Renditebetrachtung ist nachrangig, schadet ggf. sogar	1	1%	0	0%	1	1%
<b>4 Renditebetrachtung Anzahl</b>		20	28%	3	11%	23	23%
5 Werterhalt des Wohnungsvermögens	1 Inv. in soz. Whg.bau anstelle Ausschüttung für andere Zwecke	3	4%	0	0%	3	3%
	2 Vermögenswerterhalt/-steigerung statt Dividendenzahlung	5	7%	0	0%	5	5%
<b>5 Werterhalt des Wohnungsvermögens Anzahl</b>		8	11%	0	0%	8	8%
6 Berichtswesen	1 Transparenz ist wichtig und ggf. ausbaubar	2	3%	2	7%	4	4%
	2 Transparenz – bauverein AG sollte sich nicht "totreporten"	1	1%	1	4%	2	2%
<b>6 Berichtswesen Anzahl</b>		3	4%	3	11%	6	6%
<b>7 Förderung und Umsetzung von Innovationen Anzahl</b>			0%		0%		0%
Gesamtergebnis		71	100%	28	100%	99	100%

Abbildung 25: Hauptaussagen zum Unternehmerischen Handeln (Stakeholderauswahl)

Im Vordergrund standen dabei

- die Verbesserung der Kommunikation mit Öffentlichkeit, Dienstleistern, Mietern und intern (zusammen 22%),
- die Konzentration auf das Kerngeschäft (17%),
- eine gemäßigte Renditeerwartung (17%),
- die Stärkung der Kundenorientierung (16%) und
- der Werterhalt des Wohnungsvermögens durch Bestandsinvestitionen statt Dividendenzahlungen (8%).

Wie schon vorher beim Wohnungsangebot und den sozialen Aspekten zeigen die Zitate, dass die soziale Wohnraumversorgung selbst deutlich wichtiger gesehen wird als indirekte Beiträge zur sozialen Versorgung in Form einer Ausschüttung. Weiterhin wichtig sind das Bedürfnis nach Austausch, Service, Mieterzufriedenheit sowie Transparenz bezüglich der Zielerreichung.

Sendergruppe	Aussage
Mieter	„Ein Wohnungsunternehmen darf auch Geld verdienen! Wenn dieses breite Aufstellen dazu führen würde, dass mehr finanzieller Spielraum da wäre, um in anderen Bereichen bezahlbaren Wohnraum zu erhalten, dann ist das richtig und wichtig.“
Behörde	„Der bauverein darf/soll dort Gewinne machen, wo es machbar ist (Hochpreissegment eingeschlossen); diese Gewinne sollten dann zum Teil wieder dafür verwendet werden, dass Wohnraumversorgung stattfindet.“
Politik	„Für ein öffentliches Wohnungsunternehmen sollte eine „Kapitalanhäufung“ nicht im Vordergrund stehen. Andere Ansprüche wie bspw. die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum sind aus unserer Sicht bedeutender.“
Unternehmen	„Der bauverein ist ein kommunales Unternehmen, die Ausschüttung einer Rendite darf nicht im Vordergrund stehen (evtl. eher reinvestieren als ausschütten).“
Unternehmen	„Der Werterhalt ist wichtig, jedoch sollte der bauverein die Immobilien nicht um jeden Preis halten. Je nach Gegebenheit sollte auch an Verkauf gedacht werden.“
Politik	„Aus prinzipiellen Gründen der Transparenz sollte das, was veröffentlicht werden kann, auch veröffentlicht werden. Da wir „das Geld der Bürger“ verwalten, ist größtmögliche Transparenz gefordert!“
Mieter	„Austausch mit den Mietern und Mieterzufriedenheit stellen die primären Aufgaben des bauvereins dar!“
NGO	„Mitarbeiter müssen erreichbar sein!“

Tabelle 14: Ausgewählte Zitate zum Unternehmerischen Handeln

Alle Seiten sind dabei der Meinung, dass aktuell und künftig die Kommunikation der Dreh- und Angelpunkt sein wird, einerseits, um Bedürfnisse und Wünsche besser aufzunehmen und entsprechend den Service und das Angebot noch kundenorientierter gestalten zu können, andererseits, um die Transparenz zu laufenden wie geplanten Maßnahmen sowie bereits Erreichtem zu erhöhen.

Sendergruppe	Aussage
Unternehmen	„Die Unternehmenskommunikation muss besser werden! Die Kommunikation mit Mietern und der Öffentlichkeit wird das zentrale Thema in den nächsten Jahren sein.“
Unternehmen	„Ein wesentliches Ziel für dieses und nächstes Jahr wird sein, dass das, was schon gemacht wurde, nach außen vermittelt wird.“
Unternehmen	„Das, was punktuell in den letzten Jahren erfolgreich gemacht wurde, nämlich die Quartiersmodernisierungen und -sanierungen, unter Abdeckung aller Vorstellungen, die man an eine solche Quartiersentwicklung haben kann, soll in die Breite gebracht werden.“
Politik	„Also ich glaube, die Serviceorientierung muss deutlich besser werden... ja, das hängt eigentlich alles mit dem Service zusammen.“

Tabelle 15: Entwicklung der Ansprüche an das Unternehmerische Handeln

Konkrete Wünsche werden dabei sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene formuliert:

Sendergruppe	Aussage
Behörde	„Der bauverein soll eine aktive Rolle bei den Konversionsflächen einnehmen, besonders auch bei der Entwicklung neuer Quartiere und nicht nur als Vermieter.“
Mieter	„Im Sinne seiner Vermieter sollte sich der bauverein stärker als Dienstleister darstellen. Kundenorientiertheit = Kernproblem (Dies hat zurzeit offensichtlich keinen Stellenwert). Gewünscht wird eine Verbesserung des Kundenservice des bauvereins, insbesondere des Telefonservice!“
Behörde	„Die bauverein AG sollte sich mehr auf ein Gebiet (Darmstadt) konzentrieren und nicht über Südhessen hinaus aktiv werden.“
Unternehmen	„Immobilienkompetenz sollte an Stellen, an denen sie schon vorhanden ist, konzentriert werden. Wohnungswirtschaftliche Kompetenz sollte noch stärker an einer Stelle gebündelt werden und immobilienwirtschaftliche Themen sind weiter zu vertiefen.“
Dienstleister	„Verbesserung der inneren und äußeren Kommunikation! Verbesserung der inneren Kommunikation würde bedeuten, dass der Kommunikations- und Informationsfluss innerhalb der bauverein AG - egal mit wem man projektbezogen zu tun hat - reibungslos abläuft.“
Politik	„Beibehaltung und Ausbau der sozial-ökologischen Orientierung des bauvereins (Angebot an bezahlbarem und energetisch effizientem Wohnraum); Selbstkritischer Blick auf die Projekte, die nicht zum Kerngeschäft gehören.“

Tabelle 16: Allgemeine Wünsche zum Unternehmerischen Handeln

#### 4.2.6. Personal und Arbeitsplätze

Wesentliche Stakeholder eines Dienstleistungsunternehmens sind die Mitarbeiter. Dies sehen alle relevanten Stakeholder der bauverein AG entsprechend und bewerten die Gesamthematik leicht überdurchschnittlich. Höchsten Stellenwert hat dabei die „Diversity“ in der Belegschaft, wobei dies keineswegs nur als „Genderthematik“ gesehen wird, sondern u.a. auch bezüglich der Altersstruktur oder anderen potenziellen Diskriminierungsthemen. Implizit könnte dies mit dem Verlangen nach der Schaffung eines positiven Betriebsklimas bzw. einer positiven Unternehmenskultur zusammenhängen und gleichzeitig dem Gefühl, dass eine ausgeglichene Work-Life-Balance für die Mitarbeiter eine gute Grundlage zur Erfüllung der anderen Ansprüche ist.

Die Wünsche nach „Gewährung von Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenz“ sowie „angemessenen Gehalts-/Boni-Strukturen“ weisen jedoch darauf hin, dass der Anspruch nicht das Bild eines „kommunaler Beamtenladens“ ist, sondern demgegenüber stärker unternehmerisch sein

sollte (mehr Kompetenz, mehr Verantwortung, mehr Gehalt), denn dies scheinen ebenfalls Ansatzpunkte für höhere Kundenorientierung sowie besseren Service zu sein.

Code_Level_3	Code_Level_4	A		B		Ø	Anz
		Ø	Anz	Ø	Anz		
1a Zufriedenheit, Gerechtigkeit, Betr.klima/Kultur	1 Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit	2,8	4	2,0	3	2,4	7
	2 Schaffung eines positiven Betriebsklimas/Untnehmenskultur	1,3	4	1,3	3	1,3	7
	3 Kooperatives & produktives Verhalten ggü. Betriebsrat	2,8	4	2,0	3	2,4	7
	4 Angemessene Gehalts-/Boni-Strukturen	1,7	3	1,3	3	1,5	6
	5 Mehr Mitarbeiter mit städtebaulichem Verständnis	1,0	1			1,0	1
1b Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Aufstiegschancen	1 Bieten von Karriere- bzw. Aufstiegschancen	3,3	4	1,7	3	2,6	7
	2 Gewährung von Führungsverantwortung, Entscheidungskompetenz	1,5	4	1,3	3	1,4	7
	3 Möglichkeiten persönlicher Entwicklung & Weiterqualifikation	2,0	4	1,3	3	1,7	7
2 Ausgeglichene Work Life Balance der Mitarbeiter	1 Angemessene Arbeitsbelastung	1,8	4	1,3	3	1,6	7
	2 Ermöglichung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf	1,8	4	1,3	3	1,6	7
	3 Förderung der Gesundheit der Belegschaft (Leer)	2,5	4	1,3	3	2,0	7
4 Diversity in der Belegschaft	1 Angemessene Arbeitsbelastung	2,3	3	1,5	2	2,0	5
	1 Diskriminierungsfreie Neueinstellung und Beförderung	1,0	3	1,3	4	1,1	7
	2 Gleichstellungsorientierung in der Personalarbeit	1,0	3	2,0	3	1,5	6
5 Schaffung & Sicherung von Arbeitsplätzen Unternehmen	3 Ausgeglichene Altersstruktur der Belegschaft	1,5	4	1,0	2	1,3	6
	1 Schaffung von Arbeitsplätzen	3,0	2	1,7	3	2,2	5
Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis...	2 Sichere & unbefristete Jobs mit geringem Krisenpotential	2,0	4	1,3	3	1,7	7
	Oberpunkt	2,1	11	2,4	7	2,2	18
Gesamtergebnis		2,0	70	1,6	54	1,8	124

Abbildung 26: Ø-Bewertung Personal und Arbeitsplätze (Stakeholderauswahl)

Code_Level_3	A		B / C		ΣAnz	Σ%
	Anz	%	Anz	%		
<b>1a MA-Qualifikation/-Zufriedenheit müssten verbessert werden</b>	17	74%	7	88%	24	77%
<b>2 Arbeitsbelastung sehr hoch</b>	2	9%		0%	2	6%
<b>3 Arbeitsverhältnisse an Privaten orientieren, nicht am ÖD</b>	1	4%	1	13%	2	6%
<b>4 Diskriminierungsfreiheit/gleiche Chancen sind gegeben</b>	2	9%		0%	2	6%
<b>5 Arbeitsplatzschaffung kein primäres Ziel der bauverein AG</b>	1	4%		0%	1	3%
Gesamtergebnis	23	100%	8	100%	31	100%

Abbildung 27: Hauptaussagen zu Personal und Arbeitsplätzen (Stakeholderauswahl)

Insofern steht die Mitarbeiterqualifikation und -zufriedenheit im Mittelpunkt der Hauptaussagen und der Zitate, nach denen motivierte, qualifizierte Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenz gewünscht werden:

Sendergruppe	Aussage
Mieter	„Die Beibehaltung derselben Ansprechpartner ist wichtig. Daneben ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihr Tätigkeitsfeld/ihrenBezirk kennen.“
NGO	„Es spielt auch eine Rolle, wie zuvorkommend man als Mieter behandelt wird. Zufriedene Mitarbeiter sind aus diesem Grund wichtig.“
Behörde	„Durch Anreizsysteme, wie das Bieten von Karriere- bzw. Aufstiegschancen, sollte der bauverein seine Mitarbeiter motivieren.“
Behörde	„Für die Interaktionen von Amt und bauverein ist qualifiziertes Personal von Relevanz. Qualifiziertes Personal beim bauverein bringt Vorteile in der Zusammenarbeit mit dem Amt.“
Politik	„Der bauverein sollte Mitarbeiter in ausreichender Qualität und Quantität vorhalten – Aufbrechen der Fesseln des öffentlichen Dienstes.“
Unternehmen	„Es besteht eine Wechselwirkung von Überstunden/Arbeitsbelastung und Gesundheit. Die weit über dem Durchschnitt liegende Krankenstatistik zeigt Handlungsbedarf.“
Behörde	„Es wäre wünschenswert, dass Mitarbeiter der bauverein AG am Telefon innerhalb einer gewissen Frist Hilfe gewährleisten können. Die Mitarbeiter sollten Antworten geben können und Entscheidungskompetenzen besitzen.“

Tabelle 17: Ausgewählte Zitate zu Personal und Arbeitsplätzen

Sendergruppe	Aussage
Unternehmen	„Mehr Transparenz in der Organisationsstruktur hinsichtlich Verantwortlichkeiten und Entlohnungssystem ist wünschenswert. Dazu zählen auch mehr Einsicht bei der Gestaltung von neuen Projekten und Aufgaben sowie die Berücksichtigung der Mitarbeiterleistung.“
Unternehmen	„Systematisierung der Zusammenarbeit mit Ämtern und Behörden, z.B. halbjähriges Treffen, wäre förderlich, u.a. auch zur Einführung neuer Mitarbeiter, damit gute Kontakte weitergeführt werden.“
Politik	„Mitarbeiter sollten in Qualität und Quantität so vorgehalten werden, dass der bauverein funktioniert – Aufbrechen der Fesseln des öffentlichen Dienstes.“

Tabelle 18: Allgemeine Wünsche zu Personal und Arbeitsplätzen

#### 4.2.7. Top-Themen (der Auswahlgruppe)

Aus den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich: Top-Ansprüche der Stakeholderauswahl sind<sup>98</sup> bedarfsgerechte („soziale“), günstige Wohnungen und viele Fragen des unternehmerischen Handelns. Letzteres allerdings ohne das Top-Ziel privatwirtschaftlicher Wohnungsunternehmen: Die Erzielung einer interessanten Kapitalrendite ist bei den aufgeführten Themen nicht enthalten. Dafür wird neben gutem Service und hoher Kundenorientierung sehr viel Wert auf möglichst persönlichen Austausch und Kommunikation mit den Stakeholdern gelegt, während ausschließlich unilaterale (schriftliche) Information oder Nicht-Erreichbarkeit „No-Gos“ sind. Unter „Verantwortungsvoller Unternehmensführung“ wird gleichzeitig verstanden einen deutlichen Fokus auf die Kernkompetenz „Wohnen“ zu legen.

Am meisten Beachtung finden mit 260 Bewertungen die Ansprüche zur Sozialen Stabilität, wobei hier Maßnahmen mit unmittelbarem Wohnungs- bzw. Quartiersbezug hohe Wichtigkeit haben.

<sup>98</sup> Vgl. Abbildung 28: Top-Themen für alle Hauptkategorien

Ansprüche in Bezug auf Personal und Arbeitsplätze bestehen darin, dass die Voraussetzungen, um die Aufgaben eines Dienstleistungsunternehmens gut erfüllen zu können, verbessert werden.

Ökologische Themen spielen angesichts steigender Energiepreise vor allem im Hinblick auf die Energieeffizienz und die mittel- bis langfristigen (Warm)mieten eine Rolle. „Nachhaltige“ Nutzungskonzepte sind dann solche, die für große Teile der Bevölkerung bezahlbar bleiben, obwohl in Maßen Themen wie Klimaschutz genannt werden. Damit steht hier eine ausgewogene Balance zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten im Vordergrund.

Schlusslicht bei den Ansprüchen an die bauverein AG sind die übergreifenden ökonomischen Themen der Stadt und Region. Eine Beteiligung wird dort erwartet, wo es um die künftige Bereitstellung von Wohnflächen durch die Unterstützung bei der Entwicklung von Konversionsflächen sowie die gezielte Einwerbung und Nutzung öffentlicher Fördergelder geht.



Abbildung 28: Top-Themen für alle Hauptkategorien

### 4.3. Wesentliche Zielkonflikte

Zielbeziehungen können grundsätzlich komplementär (bzw. kohärent), konkurrent (bzw. konfliktär) oder indifferent (bzw. unabhängig) sein.<sup>99</sup>

Um die jeweilige Situation zu identifizieren, wurden zwei Ansätze verfolgt:

1. Auf Basis der 31 Top-Themen wurde im Rahmen einer Matrix systematisch betrachtet, wie sich die jeweiligen Themen zueinander verhalten (vgl. Abbildung 29 sowie größere Darstellung in Anhang A.5). Dabei wurde unterschieden, ob diese sich stark positiv beeinflussen (++), z.B. „öffentliche Förderung“ und „angemessene Mieten“ oder „Kooperation Bauleitplanung“

<sup>99</sup> Vgl. Wall, Friederike (2009), S. 347.



und „ausgewogene Quartiers-/ Mieterstruktur“), sich positiv beeinflussen (+, z.B. „optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen“ und „nachhaltige Nutzungskonzepte“), relativ neutral zueinander sind (0, z.B. „Kooperation bei Vermietung von Sozialwohnungen“ und „ökologisch unbedenkliche Baustoffe“), sich negativ beeinflussen (-, z.B. „angemessene Mieten und NK“ und „guter, zuverlässiger Service“) oder sehr negativ beeinflussen (--, z.B. „angemessene Mieten und NK“ und „optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen“).

2. Alle in den Interviews genannten Konflikte wurden im Rahmen der QDA gruppiert und analysiert.

	<b>1a Wohnungsangebot (n=189)</b> 1. Öfft. geförderter/günstiger Whg. (1,0/1,1) 2. Ausreichendes, „ordentliches“ Angebot (1,2) 3. Angemessene Mieten und NK (1,3) 4. Schieren/behindertenger. Whg. (1,6/1,9)	<b>2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region (n=126)</b> 1. Unterstützung KleinrentnerInnen (1,4) 2. Unterstützung Schlüsselprojekte (1,5) 3. Nutzung öffentl. Fördergelder (1,5) 4. Auftragsvergabe regional (1,6) 5. Kooperation Bauleitplanung (1,8)	<b>2b Soziale Stabilität (n=260)</b> 1. Koop. bei Vermietung Sozialwohnungen (1,2) 2. Maßn. z. Verhinderung sozialer Brennpunkte (1,4) 3. Kinderfreundliche Quartiersgestaltung (1,5) 4. Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen (1,6) 5. Ausgewogene Quartiers-/Mieterstruktur (1,7)	<b>2c Umweltschutz (n=111)</b> 1. Nachhaltige Nutzungskonzepte (1,5) 2. Ökologisch unbedenkliche Baustoffe (1,6) 3. Energieeffiziente sanierte Wohnimmobilien (1,7) 4. Energieeffiziente Gebäude (1,9)	<b>3a Unternehmerisches Handeln (n=204)</b> 1. Guter und zuverlässiger Service (1,9) 2. Hohe Kundenorientierung (1,3) 3. Systematische Kommunikation (1,4) 4. Verantwortungsvolle Unternehmensführung (1,2) 5. Wertehalk. komm. Vermögen (1,2) 6. Schaulie und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen (1,3) 7. Vielfältige Kommun.möglichkeiten (1,3)	<b>3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze (n=124)</b> 1. Berufliche Nachwuchsbildung/ Neuenstellung/Berufshilfe (1,1/1,5) 2. Positives Betriebsklima (1,3) 3. Ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft (1,3) 4. Gewährung Führungsverantwortung (1,4) 5. Angemessene Gehalts-/Leistungsstruktur (1,5) 6. Angem. Arbeitsbelastung/WL-Balance (1,6)
1. Öfft. geförderter/günstiger Whg. (1,0/1,1)	+					
2. Ausreichendes, „ordentliches“ Angebot (1,2)	+					
3. Angemessene Mieten und NK (1,3)	-					
4. Schieren/behindertenger. Whg. (1,6/1,9)	+					
1. Unterstützung KleinrentnerInnen (1,4)		+				
2. Unterstützung Schlüsselprojekte (1,5)		+				
3. Nutzung öffentl. Fördergelder (1,5)		+				
4. Auftragsvergabe regional (1,6)		+				
5. Kooperation Bauleitplanung (1,8)		+				
1. Koop. bei Vermietung Sozialwohnungen (1,2)			+			
2. Maßn. z. Verhinderung sozialer Brennpunkte (1,4)			+			
3. Kinderfreundliche Quartiersgestaltung (1,5)			+			
4. Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen (1,6)			+			
5. Ausgewogene Quartiers-/Mieterstruktur (1,7)			+			
1. Nachhaltige Nutzungskonzepte (1,5)				+		
2. Ökologisch unbedenkliche Baustoffe (1,6)				+		
3. Energieeffiziente sanierte Wohnimmobilien (1,7)				+		
4. Energieeffiziente Gebäude (1,9)				+		
1. Guter und zuverlässiger Service (1,9)					+	
2. Hohe Kundenorientierung (1,3)					+	
3. Systematische Kommunikation (1,4)					+	
4. Verantwortungsvolle Unternehmensführung (1,2)					+	
5. Wertehalk. komm. Vermögen (1,2)					+	
6. Schaulie und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen (1,3)					+	
7. Vielfältige Kommun.möglichkeiten (1,3)					+	
1. Berufliche Nachwuchsbildung/ Neuenstellung/Berufshilfe (1,1/1,5)						+
2. Positives Betriebsklima (1,3)						+
3. Ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft (1,3)						+
4. Gewährung Führungsverantwortung (1,4)						+
5. Angemessene Gehalts-/Leistungsstruktur (1,5)						+
6. Angem. Arbeitsbelastung/WL-Balance (1,6)						+

Abbildung 29: Systematische Anspruchsgegenüberstellung: Kohärenzen und Konflikte der Top-Themen <sup>100</sup>

Hierbei fiel auf, dass es zwischen einzelnen, unterschiedlichsten Themen insgesamt sehr viele Synergien gibt bzw. geben kann, was an den überwiegend vielen Plus und Doppel-Plus deutlich wird. <sup>101</sup> Die sich negativ beeinflussenden Themen sind dagegen in der Minderzahl, hängen aber fast alle mit Finanzknappheit bzw. Reduktion von Fördermitteln und/oder den Konsequenzen örtlich geballter öffentlicher Förderung (viele Probleme, hoher Zeit-/Arbeitsaufwand, hohe Belastung der bauverein AG - Mitarbeiter) zusammen. Insgesamt entzündeten sich Konflikte somit vor allem an Fragen der Wirtschaftlichkeit auf Produkt- bzw. Service-seite.

Im Detail sind die durch die Matrix identifizierten Themenfelder die folgenden:

<sup>100</sup> Größere Darstellung im Anhang - A.5 Konfliktmatrix.

<sup>101</sup> Inhaltlich wird dies u.a. durch einen Vortrag von Herrn Dr. Braun beim bauvereins-Forum am 24.10.2011 deutlich, bei dem es um die Sanierung des Gebiets Holzhofallee/Schepalle in Darmstadt geht. [http://www.bauvereinag.de/index.cfm/pa\\_id/16/pr\\_id/271](http://www.bauvereinag.de/index.cfm/pa_id/16/pr_id/271) (Zugriff am 31.10.2011).

- Eine Reduktion von Fördergeldern und damit von öffentlich geförderten (Sozial)Wohnungen senkt das Angebot an Wohnungen mit bezahlbaren Mieten unter ein ausreichendes Maß.
- Eine Investition in den Gebäudebestand, um ein „ordentliches Angebot“ anbieten zu können, geht zu Lasten bezahlbarer Mieten oder zu Lasten der Unternehmensrendite.
- Eine Verbesserung von Wohnungen im Hinblick auf Barrierefreiheit oder Seniorengerechtigkeit führt zu Zusatzkosten (und damit zu höheren Mieten oder Reduktion der Unternehmensrendite).
- Auch die Anpassung an energetische Anforderungen bzw. die Erhöhung der Energieeffizienz kann zu höheren Mieten oder zu geringerer Rendite führen.
- Geförderte Wohnungen und günstige Mieten führen für die bauverein AG angesichts der damit häufig verbundenen schwierigeren Situationen zu höherem Aufwand und behindern damit bei gleicher Mitarbeiteranzahl und einer angemessenen Work-Life-Balance schnelle Reaktionen und guten Service für alle.
- Generell stehen schnellere Reaktionen und besserer Service in einer Ceteris-Paribus-Situation (d.h. bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl mit gleichbleibender Qualifikation) in Konkurrenz zu angemessener Arbeitsbelastung und Work-Life-Balance.

Allerdings werden diese (potenziellen) Konflikte nur teilweise von den Stakeholdern genannt. Stattdessen waren die häufigsten Themen die der Tabelle 19:

<b>Thema 1 (nicht Top)</b>	<b>Thema 2 / Topthema</b>
(bauverein AG-)Rendite	Günstiger Wohnraum (Top)
Dividende/Rendite (Stadt bzw. bauverein AG)	Soziale Verantwortung (Top) (u.a. Wohnungsangebot an Bedürftige/ Behinderte/Senioren, Arbeitsplatz, ...)
bauverein AG-/Stadt-Rendite	Wertschöpfung in Stadt/Region
bauverein AG-Rendite (z.B. durch Nachverdichtung)	Städtebauliche Vorgaben
Mehr Dienstleistungen	Niedrige (Neben)Kosten (Top)
(Stadt)Politik (außerhalb Sozialthemen)	Soziale Stabilität (Top)
Politische „Erwünschtheit“	Offene Kommunikation / Transparenz (Top)

Tabelle 19: Konfliktübersicht – Meist mindestens ein Nicht-Topthema

- Besonders häufig wurde angesprochen, dass deshalb nicht ausreichend günstiger Wohnraum zur Verfügung gestellt würde, weil die bauverein AG vor allem Rendite-Ziele verfolgen würde.
- Aus demselben Grund bzw. weil die städtischen Eigentümer eine Ausschüttung wünschen, würde die bauverein AG der direkten sozialen Verantwortung eines kommunalen Wohnungsunternehmens nicht gerecht.
- Das Streben nach Unternehmensrendite bzw. Stadtrendite wurde in Konkurrenz zur Wertschöpfung in Stadt und Region gesehen (keine Beauftragung regionaler Unternehmen, weil diese ggf. teurer sind als z.B. aus Polen).
- Das Rendite-Ziel der bauverein AG würde zudem der Stadtentwicklung schaden, wenn zu sehr nachverdichtet würde.
- Sorge bestand auch, dass das Ziel hoher Wirtschaftlichkeit durch mehr und mehr Zusatz-Dienstleistungen, die nur Einzelne benötigen, die aber im Rahmen der Organisation zu Lasten der Allgemeinheit gehen, untergraben würde.

- 
- Soziale (Wohnungs)Themen würden gegebenenfalls anderen (stadt)politischen Themen untergeordnet bzw. zum Opfer fallen.
  - Nicht zuletzt wurde vermutet, dass das Ziel einer hohen Transparenz und einer verstärkten Kommunikation zu den Wohnungsthemen mangels „politischer Erwünschtheit“ der Ergebnisse nicht erfüllt würde.

Im Vergleich zu den 31 Top-Themen zeigt sich bei dieser Auflistung, dass bei allen genannten Konflikten mindestens 1 Thema nicht zu den Top-Themen gehört. Insbesondere werden die Konflikte kleiner, wenn sich als valide erweist, was zumindest in den Interviews geäußert wurde, dass eine privatwirtschaftlich vergleichbare Rendite oder Ausschüttung der bauverein AG kein Top-Thema ist, sondern man zugunsten direkter Maßnahmen in Bestandserhalt, Wohnungsanpassungen, Energieeffizienz und sozialen Wohnungsbau auf Ausschüttungen verzichtet (wobei allen Befragten klar ist, dass die bauverein AG auch kein städtischer Zuschussbetrieb werden darf oder soll).

Darüber hinaus sind viele der Konflikte lösbar oder reduzierbar, wenn man sich intelligent die aufgezeigten Synergien – wie beim Beispiel Holzhofallee/Scheppalle – zunutze macht.

Weiterhin gibt es für ansonsten scheinbar nicht lösbare Konflikte einige Methoden zum Interessenausgleich, die in Kapitel 5 dargestellt werden.

#### **4.4. Zwischenfazit**

Die umfassende Analyse der 35 geführten Interviews macht die Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen transparent. Als wesentliche Ansprüche wurden identifiziert:

- Preisgünstige, „soziale“, d.h. bedarfsgerechte Wohnraumversorgung, aber auch höherpreisige Segmente zur Quersubvention
- Vermittlerrolle statt Eigenleistung für Dienstleistungen, die nicht Kernkompetenz sind
- Konzentration auf wohnungswirtschaftliche Kernkompetenzen
- Balance zwischen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten
- Energetische Sanierung nur, wenn vereinbar mit anderen Zielen
- Monetäre Beiträge zum kommunalen Haushalt sind weniger wichtig
- Austausch mit Stakeholdern statt schriftlicher Information/Nicht-Erreichbarkeit
- Schlüsselrolle liegt bei qualifizierten, engagierten Mitarbeitern

Diese Ansprüche passen bei systematischer Betrachtung im Grunde gut zusammen. Konflikte, die genannt werden, beziehen sich dabei eher auf Bereiche, bezüglich derer eine Priorisierung (gemäß der Analyse) eigentlich klar ist, d.h. bei denen einer der konfliktären Ansprüche von den meisten relevanten Stakeholdern als weniger wichtig betrachtet wird. Da zudem bezüglich der Ausschöpfung von Synergien bei den Top-Themen noch Potenziale bestehen, erscheinen (fast) alle dieser Konflikte lösbar.

---

## 5. Stakeholder-Management bei kommunalen Unternehmen

---

In diesem Kapitel wird ein Stakeholder-orientierter Managementansatz für kommunale Wohnungsunternehmen vorgestellt. Zunächst wird in Kapitel 5.1.1 die Vorgehensweise sowie Methoden zur Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen in der Unternehmensstrategie beschrieben.

Wie eine Stakeholder-spezifische Strategie zur Kommunikation und Einbindung der einzelnen Stakeholder und Stakeholdergruppen aussehen kann, wird in Kapitel 5.1.2 erläutert. Kapitel 5.2 beschreibt ein mögliches Stakeholder-Management-Konzept für die bauverein AG und Schritte zu dessen Umsetzung. Dabei werden Ergebnisse, die bereits im Rahmen des Projektes erarbeitet wurden, vorgestellt.

### 5.1. Bestandteile eines Stakeholder-orientierten Managementansatzes

#### 5.1.1. Stakeholder-orientierte Unternehmensstrategie und –zielsetzung

Ein wesentlicher Aspekt bei der Stakeholder-Orientierung ist die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen in der Unternehmensstrategie und -zielsetzung.

#### Vorgehensweise bei der Aufstellung der Unternehmenszielsetzung

Witte (1966) hat sich ausführlich mit der Zielsetzung bei öffentlichen Unternehmen auseinandergesetzt. Er betont, dass die Formulierung der Unternehmenszielsetzung bei öffentlichen Unternehmen einen „arbeitsteiligen Entscheidungsprozess“ darstellt und keinen „punktuellen Willensakt“. Er unterteilt die Bildung der Zielsetzung in folgende Teilschritte:<sup>102</sup>

1. *Information über die Interessenlagen:* Alle von politischen Instanzen und Interessengruppen an das öffentlich Unternehmen adressierten Anliegen sind vollständig zu erfassen.
2. *Betriebswirtschaftliche Interpretation der Ansprüche:* Nicht greifbare Formulierungen wie „Gemeinwohl“ oder „Gemeinwirtschaftlichkeit“ sind in betriebswirtschaftlich eindeutige operationale Ansprüche zu übertragen. Aus den existierenden Individualzielen der Stakeholder lassen sich mögliche Ziele für das Unternehmen ableiten.
3. *Entschluss über die Zielkonzeption:* Es ist im einzelnen durch eine staatspolitische Instanz festzulegen, welche Leistungen und welcher Gewinn vom Unternehmen zu erbringen ist. Vor allem ist zu bestimmen, im welchen Verhältnis Gewinn und Leistung zu einander stehen sollen. Bereiche, die nicht politisch festgelegt werden, sondern der Unternehmensleitung zur Entscheidung verbleiben, sind eindeutig zu kennzeichnen.

Bei der Festlegung der sogenannten Leistungs- und Gewinnkonzeption sind klare Vorgaben erforderlich. So sind im Rahmen der Leistungskonzeption die Merkmale Leistungsqualität, Leistungsprogramm, Leistungsmenge, Leistungspreis und zusätzliche Service-Leistungen zu definieren.<sup>103</sup> Entsprechend enthält die Gewinnkonzeption Festlegungen zu Gewinnhöhe, Gewinnperiode, Gewinnrela-

---

<sup>102</sup> Vgl. Witte, Eberhard (1966), S. 112.

<sup>103</sup> Vgl. Ebenda, S. 86-96.

---

tion, Gewinnbereich und Gewinnverwendung.<sup>104</sup> Witte betont dabei, dass auch öffentliche Unternehmen neben der Leistungskonzeption eine Gewinnkonzeption benötigen, da stets auf das Verhältnis von Erträgen und Aufwendungen zu achten sei.<sup>105</sup>

Die Entscheidung über die Zielzusammensetzung und -inhalte sollte durch eine politische Instanz erfolgen, die sowohl die Macht als auch das Recht hat, das öffentliche Interesse zu definieren. Die Zielsetzung ist in diesem Sinne ein „politischer Willensakt“.

Basierend auf dieser festgelegten Zielkonzeption kann das Management nun das Unternehmen steuern.

Der Beschluss über die Unternehmenszielsetzung sollte neben der Unternehmensleitung auch allen Interessenten, die an das öffentliche Unternehmen ihre Erwartungen und Wünsche adressiert hatten, mitgeteilt werden. Dadurch kann die Unternehmensleitung bis zur einer Überarbeitung der Zielsetzung vor weiteren Ansprüchen geschützt werden. Auch die politische Instanz hat für diese Zeit nur das Recht der Kontrolle.<sup>106</sup>

### **Umgang mit Zielpluralismus**

Eine Stakeholder-orientierte Unternehmensführung erfordert Entscheidungen unter mehrfacher Zielsetzung. Zielbeziehungen können dabei komplementär, konkurrent oder indifferent sein.<sup>107</sup> Aufgrund der Vielzahl von Interessen bestehen in der Regel Zielkonflikte, die bei der Festsetzung der Unternehmensziele zu berücksichtigen sind.

Nach Witte lassen sich bei öffentlichen Unternehmen nach ihrer Art folgende drei wesentliche Konflikte ausmachen:<sup>108</sup>

- Konflikt zwischen Leistungsaufgabe und Gewinnstreben
- Konflikt zwischen verschiedenen konkurrierenden Leistungsaufgaben
- Konflikt zwischen normalen Leistungsaufgaben und politisch geforderten Sonderleistungen.

Der Stakeholder-Ansatz bietet keine praktikable Methode zur Lösung dieser Zielkonflikte.<sup>109</sup> Deshalb werden insbesondere Ansätze aus der Entscheidungstheorie aufgezeigt. Im Folgenden wird dabei davon ausgegangen, dass die Stakeholder im Entscheidungsprozess der Unternehmensziele nicht beteiligt sind, sondern wie oben beschrieben deren Ziele vorab erhoben werden.

Für die Entscheidung bei mehrfacher Zielsetzung stehen folgende Ansätze zur Auswahl:<sup>110</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Ebenda, S. 99-112.

<sup>105</sup> Vgl. Ebenda, S. 99.

<sup>106</sup> Vgl. Ebenda, S. 116.

<sup>107</sup> Vgl. Wall, Friederike (2009), S. 347.

<sup>108</sup> Witte, Eberhard (1966), S. 45.

<sup>109</sup> Vgl. z.B. Friedman, Andrew L. und Miles, Samantha (2006), S. 183.

<sup>110</sup> Vgl. Wall, Friederike (2009), S. 357-358.

- 
- Zielunterdrückung, d.h. basierend auf einer Rangordnung der Ziele werden bestimmte Ziele außer acht gelassen.
  - Festlegung eines bestimmten Zielniveaus, d.h. ein Ziel soll maximiert werden, während andere Ziele als Nebenbedingungen einen bestimmten Mindestwert erreichen müssen.
  - Zielkompromiss, wobei verschiedene Handlungsalternativen hinsichtlich der Erreichung verschiedener Ziele bewertet und deren Einzelbewertungen addiert werden, was durch die Nutzwertanalyse oder Scoringmodelle erfolgt.

Für die Festlegung der Ziele öffentlicher Unternehmen bedeutet dies, dass zum einen rechtliche Vorgaben und Standards als Nebenbedingungen einzuhalten und zum anderen weitere Zielkonflikte durch eine Entscheidung der politischen Instanz zu lösen sind.

Dabei gibt es prinzipiell drei Möglichkeiten zum Umgang mit den Konflikten durch die Entscheidungsinstanz:<sup>111</sup>

- Die öffentliche Hand setzt ihren eigenen Willen durch.
- Die Unternehmensleitung vertritt entweder nur das Interesse ihres Unternehmens oder erfüllt nach eigenem Ermessen diejenigen Ansprüche, die ihr erfüllenswert erscheinen.
- Eine Kompromisslösung wird erarbeitet, bei der die Vielzahl der Ansprüche einfließen.<sup>112</sup>

Der letzte Ansatz kann verhindern, dass die Ziele bestimmter Gruppen nicht oder nur gering erfüllt werden. Basierend auf den Erwartungen der Stakeholder werden die Unternehmensziele im Wege der **Kompromissfindung** ausgehandelt. Die Durchsetzung der einzelnen Interessen bleibt dabei eine Frage der Machtkonstellation.<sup>113</sup>

### **Controlling und Berichterstattung**

Stehen die Ziele schließlich fest, müssen diese nachgehalten werden. Dafür ist ein Controlling zu etablieren, das die Erreichung der Unternehmensziele überprüft und steuert. Dies sollte sowohl direkt im Unternehmen erfolgen als auch durch das Beteiligungsmanagement der Kommune überprüft werden. Für die unternehmensinterne Steuerung sowie für die Berichterstattung sind angemessene Kennzahlen und Zielgrößen zu entwickeln.

### **Überprüfung in regelmäßigen Abständen**

Bei der Entscheidung über die Unternehmenszielsetzung sollte auch festgelegt werden, wann eine Revision dieser Zielsetzung erfolgen soll. Diese Überprüfung der Unternehmensziele kann zeitlich festgelegt werden, d.h. z.B. in einem Abstand von 2-4 Jahren. Auch können Änderungen in der Unternehmensumwelt oder speziell an das Unternehmen herangetragene Erwartungen einen Anlass für eine Überprüfung der Zielsetzung darstellen.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Witte, Eberhard (1966), S. 68.

<sup>112</sup> Vgl. Ebenda, S. 68.

<sup>113</sup> Vgl. Littkemann, Jörn und Derfuß, Klaus (2009), S. 69.

<sup>114</sup> Vgl. Witte, Eberhard (1966), S. 115 f.

---

Für die Überarbeitung sind wiederum die Stakeholder-Interessen aufzunehmen. Es gibt eine Vielzahl an Varianten, wie man sich über die Interessen der Stakeholder informieren kann, so dass eine Wahl der Vorgehensweise zu erfolgen hat. Zum Beispiel können Informationskonferenzen veranstaltet werden, an denen die wesentlichen Stakeholder gleichzeitig teilnehmen, so dass einzelne Stakeholder-Interessen im Rahmen der Gesamtheit aller Interessen diskutiert werden. Alternativ kann eine getrennte Befragung der Interessenten nach ihren Ansprüchen an das öffentliche Unternehmen erfolgen. Auch eine schriftliche Befragung ist eine Option. Die dokumentarische Belegbarkeit bei der Anspruchserhebung ist als vorteilhaft zu bewerten.<sup>115</sup>

Das Ergebnis dieses Informationsprozesses ist eine Liste aller Ansprüche der Stakeholder, die sowohl sehr spezielle als auch generelle Ansprüche enthält und in den Zielsetzungsprozess einfließt.<sup>116</sup>

### **5.1.2. Stakeholder-spezifische Strategie hinsichtlich Kommunikation und Einbindung**

Ein aktives Stakeholder-Management, das sich auf die Interessen der Stakeholder ausrichtet, sie informiert und einbindet, kann in erheblichem Maße das Image des Unternehmens erhöhen und Konflikte reduzieren bzw. gar vermeiden. Im Folgenden werden verschiedene Formen der Kommunikation und Einbindung der Stakeholder vorgestellt sowie auf das hilfreiche Werkzeug eines Kommunikationsplans eingegangen.

#### **Verschiedene Formen der Stakeholder-Kommunikation und Einbindung**

Es existiert eine große Vielfalt an Kommunikationswegen mit den Stakeholdern, deren Bandbreite sich anhand der Einflussnahmemöglichkeit durch die Stakeholder ordnen lässt. So können Stakeholder im Sinne einer Aufklärung über Entscheidungen informiert werden, ohne darauf Einfluss nehmen zu können. Eine gewisse Einbindung der Stakeholder kann erfolgen, indem die Stakeholder vor Entscheidungen im Sinne einer Beratungsfunktion angehört werden. Als weitere Stufe können Stakeholder bedingt in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Die stärkste Form der Einflussnahme ergibt sich, wenn Stakeholdern Entscheidungskompetenz zugestanden wird. Abbildung 30 zeigt diese wesentlichen Stufen auf und benennt Formen der Einbindung und Kommunikation.

Die vorgestellte Einteilung erfolgte in Anlehnung an Friedman/Miles (2006), wobei deren „Ladder of stakeholder management and engagement“ mit 12 Stufen eine feingliedrigere Aufteilung aufweist.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Ebenda, S. 113.

<sup>116</sup> Vgl. Ebenda, S. 114.

<sup>117</sup> Vgl. Friedman, Andrew L. und Miles, Samantha (2006), S. 164-177.





Abbildung 30: Kommunikationswege mit Stakeholdern nach Einflussnahme

### Berichterstattung an die Stakeholder

Es kann wünschenswert sein, die Stakeholder in Form eines spezifischen Berichtes über die wesentlichen Unternehmensleistungen zu informieren. In der Wohnungswirtschaft werden wie in anderen Branchen bereits verschiedene Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht. Die Intention und die Qualität des Reportings über alle veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte fällt allerdings sehr unterschiedlich aus.<sup>118</sup> Sogenanntes asymmetrisches Reporting, bei dem das Unternehmen versucht, sich in einem besseren Licht darzustellen und die Adressaten somit zu manipulieren, sind ein negatives Beispiel, das auch für das Unternehmen in der Regel mehr Angriffsfläche als Mehrwert bietet.<sup>119</sup> Stattdessen sollten in einem Bericht an die Stakeholder die Leistungen des Unternehmens klar dokumentiert werden, d.h. es sind insbesondere anhand konkreter Kennzahlen die Ziele und ihre Erreichung nachvollziehbar darzulegen.

Aufgrund des nicht unerheblichen Aufwandes bei der Erstellung eines solchen Berichtes sowie die teilweise nicht eindeutige Zuordnung von Individuen zu einer bestimmten Stakeholdergruppe, wird in der Praxis die Erstellung eines Berichts, der sich an mehrere Stakeholdergruppen wendet, am naheliegendsten sein.

Bei der Erstellung eines solchen Berichts ist es wichtig, dass entsprechend den Stakeholder-Interessen nur wesentliche Kennzahlen aufgeführt werden. Diese müssen in einer verständlichen Form erläutert werden, so dass die richtige Interpretation der Leistung und der Wirkungsmechanismen auf einfache Weise möglich ist. Häufig bietet sich hierfür auch eine graphische Darstellung an,

<sup>118</sup> Vgl. z.B. Ebenda, S. 165.

<sup>119</sup> Vgl. z.B. Ebenda, S. 165.

damit die Information schneller aufgenommen werden kann. Der Großteil der Kennzahlen sollte regelmäßig berichtet werden, damit eine Entwicklung über die Jahre nachvollzogen werden kann.

### Vermeidung von und Umgang mit Konflikten

Verschiedene Konflikte können bereits dadurch gelöst werden, dass wie in Kapitel 5.1.1 beschrieben von den Eigentümern bzw. einer politisch legitimierten Instanz konkrete Zielvorgaben gemacht werden und damit die Zielgewichtung klargestellt ist.

Darüber hinaus wird es im Tagesgeschäft immer wieder Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Stakeholder-Interessen geben. Dabei handelt es sich insbesondere um Themen, die sich z.B. durch neue Aktivitäten oder Projekte ergeben können bzw. wenn Ansprüche nicht klar artikuliert werden konnten und somit keinen Einzug in die Unternehmenszielsetzung gefunden haben.<sup>120</sup>

Durch regelmäßigen Austausch mit den Stakeholdern können aufkommende Konflikte frühzeitig erkannt werden. Wichtig ist, diesen Interessenkonflikt für alle Beteiligten verständlich zu artikulieren und eine Lösung herbeizuführen. Dafür ist zunächst Transparenz über die verschiedenen Interessenslagen zu erzeugen. Darauf aufbauend sind Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Für mögliche Handlungsalternativen ist eine Entscheidung herbeizuführen. Diese kann in Diskussions- und Verhandlungsprozessen vorbereitet werden. Ggf. können Stakeholder auch bei der Entscheidung soweit eingebunden werden, dass ein Kompromiss erarbeitet werden kann.

In jedem dieser Prozessschritte mit dem Ziel der Konfliktlösung können die Stakeholder unterschiedlich stark eingebunden werden. Abbildung 31 zeigt schematisch die mögliche Bandbreite an Einbindung und Einflussnahme der Stakeholder beim Interessenausgleich auf.



Abbildung 31: Vorgehensweise zum Ausgleich von bedeutenden Konflikten

<sup>120</sup> Vgl. auch Witte, Eberhard (1966), S. 114.

## Kommunikationsplan

Um die verschiedenen Stakeholder angemessen zu informieren, mit ihnen zu kommunizieren und sie in Entscheidungen einzubinden, bietet sich das Werkzeug eines Kommunikationsplans an.

Es wird eine Planung vorgenommen, wann in welcher Form und zu welchen Themen mit den einzelnen Stakeholdergruppen kommuniziert werden soll. Der Kommunikationsplan enthält also sämtliche Formen der Kommunikation sowie der Einbindung der Stakeholder, beschreibt die Themen, die für die bestimmten Stakeholder von wesentlichem Interesse sind, und legt die Maßnahmen zeitlich fest.

Als Kommunikationsformen bieten sich z.B. an:

- Schriftliche Informationen: Geschäftsbericht, CSR-Bericht, Pressemitteilung, Newsletter, etc.
- Dialogformen zur Interessenanhörung: Jour Fixes, Arbeitsgruppen, Konsultation bei Projekten, etc.
- Multi-Stakeholder-Einbindung: Workshops, Foren, Fokusgruppen, etc.

Abbildung 32 zeigt ein Beispiel für mögliche Inhalte eines Gesamtkommunikationsplans für alle Stakeholder.

Stakeholder		Zentrale Themen	Form der Kommunikation								
			Wissen über Entscheidung					Interessenanhörung vor Entscheidung			...
Gruppe	spezifisch		Geschäftsbericht	CSR-Bericht	Pressemitteilung	Newsletter	...	Jour Fixe	Arbeitsgruppe	...	
Aufsichtsrat	...	Unternehmensstrategie, Investitionen,...	X					X			
Mitarbeiter	Alle	Arbeitsplätze, Gesundheitsschutz, Tarifverträge, ...		X		X		X	X		
	Betriebsrat							X	X		
	Führungskräfte							X			
Banken	...	Geschäftsentwicklung, Investitionen, Finanzierungsbedarf,...	X		X						
NGOs	...	...									
...											

**Maßnahmen sind zeitlich festzulegen**

Abbildung 32: Beispiel für die Inhalte eines Gesamtkommunikationsplans

---

## 5.2. Stakeholder-Management-Konzept am Beispiel der bauverein AG

Auf Basis der im Rahmen des Projektes durchgeführten umfassenden Stakeholder-Analyse kann die bauverein AG zum einen ihre Unternehmensstrategie und –ziele überprüfen und zum anderen Stakeholder-spezifische Management-Strategien erarbeiten.

### Überprüfung der Unternehmensstrategie und –ziele

Um wesentliche Konflikte für die Unternehmensleitung zu reduzieren, sollten die Stadt Darmstadt und die HEAG als Eigentümer der bauverein AG klare und strategisch ausgerichtete Unternehmensziele vorgeben und im Rahmen des Beteiligungscontrollings nachhalten. Die Zielsetzung sollte möglichst Kennwerte mit konkreten Zielgrößen enthalten.

Die Ziele sind im engen Dialog von Eigentümern und Unternehmen zu erarbeiten, damit Konsequenzen umfassender abgewogen werden können und die Realisierbarkeit sichergestellt ist. Insbesondere bei politisch gewünschten Sonderthemen ist die Auswirkung auf andere Zielgrößen wie beispielsweise die Rendite zu berechnen, um realisierbare Zielgrößen zu erhalten. Für die Festlegung der Zielsetzung kann entsprechend der in Kapitel 5.1.1 beschriebenen Vorgehensweise auf die Projektergebnisse der Stakeholder-Analyse sowie der herausgearbeiteten Zielkonflikte zurückgegriffen werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Unternehmenszielsetzung im Dialog mit weiteren wichtigen Stakeholdern zu entwickeln.

### Erarbeitung eines Kommunikationsplans

Ein Kommunikationsplan ist wie auf Seite 62 beschrieben zu erarbeiten. Dabei ist der Einfluss der Stakeholder zu berücksichtigen.

Die im Projekt erarbeiteten *Steckbriefe zu den Stakeholdergruppen* (siehe Anhang B) bilden eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Kommunikationsplans. Sie zeigen nicht nur die Themen, die den Stakeholdern wichtig sind, sondern auch genannte Konfliktthemen auf. Darüber hinaus werden Wünsche hinsichtlich der Kommunikation und des Reportings benannt. Außerdem findet sich in den Steckbriefen der von den Stakeholdern wahrgenommene Einfluss auf die bauverein AG.

Der Kommunikationsplan sollte abbilden, dass Stakeholdergruppen unterschiedlich in die Entscheidungsfindung einzubinden sind. Bei der Wahl der Einbindung spielt die Bedeutung bzw. der Einfluss des Stakeholders eine wichtige Rolle. Die Intensität der Einbindung bestimmter Stakeholdergruppen wird dabei in der Regel auch nach Themengebiet variieren.

Abbildung 33 zeigt eine mögliche Einteilung der Stakeholdergruppen im Hinblick auf die Einflussnahme bei Entscheidungen. Die Anordnung der Stakeholder basiert dabei auf der Priorisierung der Interviewpartner durch die bauverein AG im Rahmen der durchgeführten Stakeholderanalyse.

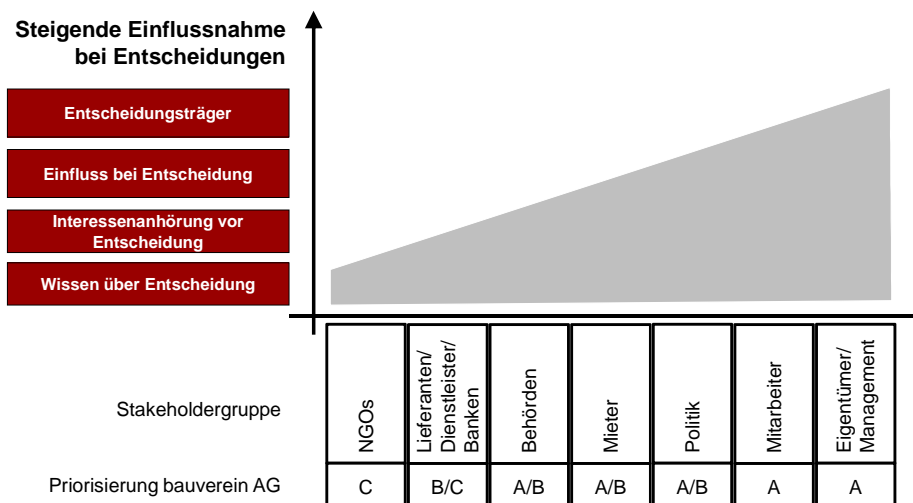


Abbildung 33: Einteilung der Stakeholdergruppen nach Einflussnahme

Der Kommunikationsplan sollte so angelegt werden, dass Konflikte reduziert oder ganz vermieden werden können. Im Wesentlichen lassen sich die drei folgenden *Konflikttypen* bei der bauverein AG erkennen:

- Konflikte im Rahmen von Einzelmaßnahmen,
- Konflikte aufgrund von Projekten,
- Konflikte, die durch eine unklare strategische Ausrichtung entstehen.

In Abhängigkeit von diesem Konflikttyp sind unterschiedliche Maßnahmen durchzuführen. Insbesondere bei Einzelmaßnahmen traten Konflikte auf, da die Bedürfnisse betroffener Stakeholder nicht ausreichend berücksichtigt wurden oder Kommunikation nicht im erforderlichen Maße erfolgte. Als mögliche Maßnahmen können zum einen eine frühzeitige Information oder Einbindung der Stakeholder gelten, zum anderen könnten Auswirkungen und Alternativen in Arbeitsgruppen erörtert werden.

Konflikte, die im Rahmen von Projekten auftraten, resultierten teilweise aus einem unterschätzten Kommunikationsbedarf. Auch hier sind die Stakeholder frühzeitig einzubinden und getroffene Entscheidungen zu begründen. Ggf. kann durch Verhandlung oder Mediation eine Lösung erreicht werden.

Bei Konflikten, die durch eine unklare strategische Ausrichtung entstehen, ist wie bereits oben erläutert zu empfehlen, eine klare Unternehmenszielsetzung zu erarbeiten.

Abbildung 34 zeigt die drei Konflikttypen mit Beispielen der bauverein AG und möglicher Maßnahmen.

Konflikttyp	Beispiele	Mögliche Interpretation	Mögliche Maßnahmen
Bei Einzelmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Miete durch Fahrradabstellmöglichkeit</li> <li>• Verschreibung eines bestimmten Kabelanbieters</li> <li>• Vergabe von Sozialwohnungen nicht nach Wunsch von Behörden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Berücksichtigung der Bedürfnisse betroffener Stakeholder</li> <li>• Kommunikationsproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitige Einbindung/Information</li> <li>• Auswirkung in Arbeitsgruppen erörtern</li> </ul>
Bei Projekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postsiedlung vs. Holzhofallee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsbedarf unterschätzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühe Einbindung der Interessengruppen</li> <li>• Kommunikation inkl. Begründung der getroffenen Entscheidung</li> <li>• Ggf. Mediation</li> </ul>
Bzgl. strategischer Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendite vs. günstiger Wohnraum</li> <li>• Fokus auf Wohnraumversorgung vs. Schlüsselprojekte (Hotel, Darmstadtturm, Querbahnsteig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt erwartet Beitrag über wohnungsspezifische Themen hinaus</li> <li>• bauverein AG als „Problemlöser“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkung des Konflikts aufzeigen</li> <li>• Diskussion mit Stadt/Eigentümer und Herbeiführen einer Entscheidung</li> <li>• Ggf. Mediation</li> </ul>

Abbildung 34: Unterscheidung vorhandener Interessenkonflikte am Beispiel der bauverein AG

Basierend auf den in den Interviews diskutierten Konflikten, können im Fall der bauverein AG als wesentliche Ansätze zur Reduzierung von Konflikten generell folgende Maßnahmen gelten:

1. Bessere Kommunikation im Hinblick auf die Situation und die betroffenen Stakeholder
2. Stärkere Einbindung und Berücksichtigung der Stakeholder
3. Schnellere Konsensfindung mit klarer Entscheidung

Bisher erfolgte zu vielen Stakeholdern fast ausschließlich eine unidirektionale Kommunikation. Eine Ausweitung Dialog-basierter Kommunikation wäre vorteilhaft, um Konfliktfelder frühzeitig zu erkennen. In diesem Zusammenhang wurde in den Interviews auch mehrfach auf die schlechte Erreichbarkeit der bauverein AG hingewiesen, was den Dialog mit den Stakeholdern erschwert.

Die Durchführung eines proaktiven Stakeholdermanagements kann der bauverein AG in Zukunft helfen, Konflikte zu vermeiden oder in einer frühen Phase der Entstehung zu lösen.

### Stakeholder-Bericht und Kennzahlen

Der bisherige CSR-Bericht der bauverein AG basiert auf einem durch das EURHONET entwickelten Berichtsstandard, der über 60 qualitative und quantitative Indikatoren enthält, wovon 34 Kennziffern verbindlich zu berichten sind.<sup>121</sup> Darin wird über die Leistungen des Unternehmens in den fünf Themenbereichen „Verantwortungsbewusste Personalführung“, „Förderung der lokalen sozialen Ausgewogenheit“, „Umweltschutz“, „Verantwortungsvolle Unternehmensführung“ und „Förderung der langfristigen ökonomischen Nachhaltigkeit“ berichtet. Die Kennzahlen werden tabellarisch dargestellt. Hinzu kommen je Thema ein zwei- bis vierseitiger Bericht, der Services, Projekte, Aktionen, etc. beschreibt. Seit dem Bericht 2010 ist diese CSR-Berichterstattung in den Geschäftsbericht der bauverein AG integriert.

<sup>121</sup> Vgl. bauverein AG (2010), S. 26.

Der Bericht gibt über zahlreiche Leistungen der bauverein AG Auskunft und ist sehr ausführlich mit umfassenden Informationen und Kennzahlen versehen. Diese Fülle an Informationen kommt unter anderem zustande, da der standardisierte CSR-Bericht auf dem Konsens mehrerer Wohnungsunternehmen basiert. Wesentliche Informationen sind dadurch in der Regel nicht auf den ersten Blick von weniger wichtigen Informationen zu unterscheiden. Somit besteht die Gefahr, dass für den Stakeholder relevante Informationen von ihm ggf. nicht entsprechend aufgenommen werden. Darüber hinaus fehlen einige Informationen zu Erwartungen, die von Stakeholdern in den Interviews als wichtig bezeichnet wurden. Da Zahlen in Form von Tabellen dargestellt werden, ist zudem die Entwicklung im Zeitverlauf nur schwer zu erkennen.

Deshalb wird im Rahmen eines Stakeholder-Management-Konzepts angeregt, ein auf die Stakeholder-Bedürfnisse besser ausgerichtetes Berichtsformat zu wählen.

Es wird empfohlen einen Bericht für die Stakeholder zu erarbeiten, der sich auf die in den Interviews identifizierten wesentlichen Stakeholder-Ansprüche fokussiert und zu diesen Ansprüchen zugehörige Kennzahlen zeigt. Der Bericht sollte möglichst verständlich und anschaulich aufgebaut sein, d.h. Zahlen sind z.B. zum Teil grafisch in Diagrammen aufzubereiten. Für bestimmte Kennzahlen sollten Zielwerte entwickelt und angegeben werden. Diese erleichtern die Interpretation der Leistung, da die gewünschte Zielrichtung mit der aktuellen Situation verglichen werden kann. Eine kurze Beschreibung der Aussage der Kennzahl erleichtert ebenfalls die Interpretation.

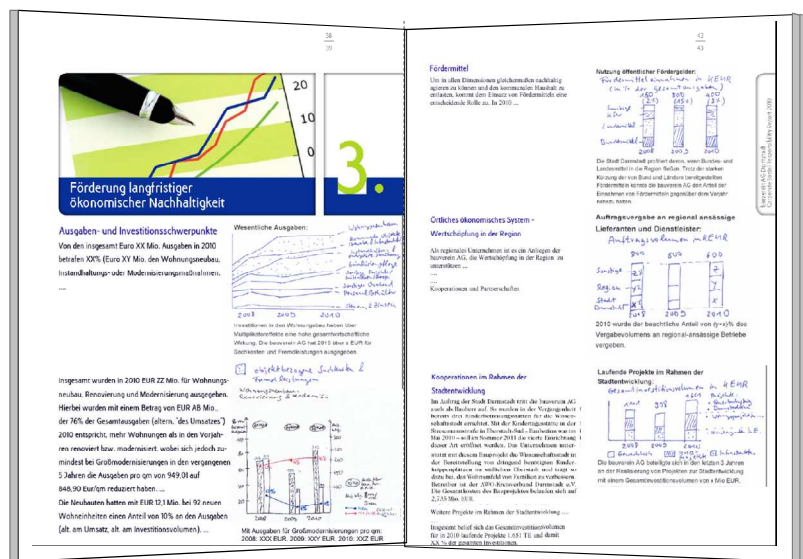


Abbildung 35: Musteraufbau für Stakeholderbericht

Abbildung 35 zeigt den im Rahmen des Projektes erarbeiteten Musteraufbau für den Selbstbericht an die Stakeholder (Beispiel in größerer Auflösung in Anhang B.8). Für jedes der im Rahmen der Interviews definierten sechs Oberthemen werden wesentliche Kennzahlen und Entwicklungen grafisch dargestellt. In einer Spalte neben den Grafiken werden die Kennzahlen und ihre Entwicklung erläutert sowie Aktivitäten beschrieben, die in diesem Jahr die Kennzahl beeinflussen konnten. Statt der Veröf-



fentlichung eines zusätzlichen Berichtes kann der bereits jährlich erscheinende CSR-Bericht entsprechend angepasst werden.

Des Weiteren wurden im Projekt Kennzahlvorschläge für die in den Interviews als wichtig identifizierten Ansprüche erarbeitet. Dafür wurden zunächst in Veröffentlichungen und Quellen der bauverein AG bereits vorhandene Kennzahlen aufgenommen. Darauf basierend wurden Vorschläge für Kennzahlen erarbeitet, wobei z.T. vorhandene Kennzahlen übernommen, modifiziert oder ergänzt bzw. ganz neue Kennzahlen entwickelt wurden.

Abbildung 36 zeigt beispielhaft die erarbeiteten Kennzahlen für die wesentlichen Stakeholder-Ansprüche im Bereich Wohnungsangebot. Ein Kennzahlenkatalog für die anderen Themenbereiche findet sich im Anhang B.8 „Vorhandene und vorgeschlagene Kennzahlen“. In einem weiteren Schritt wurde ein erster Berichtsentwurf erarbeitet, für den Kennzahlen aus der vorgeschlagenen Kennzahlensammlung priorisiert und selektiert wurden, um die Informationen auf die wesentlichen Aspekte zu reduzieren. Für diese Kennzahlen wurde eine geeignete Darstellung erarbeitet.

1a Wohnungsangebot				
Anspruchskategorie	Anspruch	Gew.	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
1a An sozialen Kriterien orientiertes Wohnangebot	1 Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 2.1: Frei finanzierte und öffentlich geförderte Wohnungen nach Mietpreis/m<sup>2</sup> in m<sup>2</sup></li> <li>CSR 2010 - S. 11: 4.420 von 11.400 Bestandswohnungen sind Sozialwohnungen</li> <li>CSR 2010 - S. 28: 42% der Wohnungen entfallen auf den Bereich geförderter Wohnungen</li> <li>Geschäftsbericht 2009 - S. 11: 4.646 geförderte Wohnungen in Darmstadt + 952 Belegungsrechte; Liste mit weiteren 1.900 Anfragen nach gefördertem Wohnraum beim Amt für Wohnungswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der öffentlich geförderten Wohnungen am Gesamtbestand nach Miethöhen - Aufstellung nach Anzahl der Wohnungen und nach m<sup>2</sup>: z.B. Miete bis zu 4 EUR/m<sup>2</sup>: x m<sup>2</sup> Gesamtbestand (x%), x Anzahl Wohnungen (x%), davon jeweils öffentlich gefördert x%</li> <li>Belegungsrate der Sozialwohnungen mit der Zielgruppe in %</li> </ul>
	2 Angebot an senioren-gerechtem Wohnen	1,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 6.1: Anteil senioren- und behindertengerechten Wohnungen am Gesamtbestand in %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil an senioren-gerechten- und barrierefreien Wohnungen am Gesamtbestand in %</li> <li>Belegungsrate der senioren- und behindertengerechten Wohnungen mit der Zielgruppe in %</li> </ul>
1b Angemessene Mieten und Nebenkosten	Oberpunkt (angemessene Mieten und Nebenkosten)	1,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsbericht 2009 - S. 10: Durchschnittliche Mieten in Darmstadt: 7,50€/m<sup>2</sup></li> <li>Geschäftsbericht 2010 - S. 66: Abgerechnete Betriebskosten: 2,20€/m<sup>2</sup></li> <li>SOC 2.2: jährlicher Anstieg der Nebenkosten: 5,28% bzw. 0,16€/m<sup>2</sup></li> <li>SOC 2.3: Mietsteigerungsquote bei Gesamtbestand frei finanziert: 1,84%</li> <li>SOC 2.4: Nebenkosten/Miete im Gesamtbestand: 36,02%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jährliche Entwicklung der Kalt- und der Warmmiete absolut und in %</li> <li>Durchschnittliche Nettokaltmiete in EUR/m<sup>2</sup></li> <li>jährliche Entwicklung der Nebenkosten abs. und in %, getrennter Ausweis der Entwicklung der Heizkosten und der Müllgebühren</li> <li>Nebenkosten/Kaltmiete in %</li> </ul>
3 An kommunal-wirtsch. Kriterien orientiertes Wohnungsangebot	2 Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten	1,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 2.1: Aufgliederung der Wohnungstypen nach Miethöhen unterteilt in frei finanziert und öffentlich gefördert, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>Miete bis 2€/m<sup>2</sup>: 6.927,24 m<sup>2</sup></li> <li>Miete von 2,01 bis 4 €/m<sup>2</sup>: 84.357,85 m<sup>2</sup> ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der Wohnungen im unteren, mittleren und oberen Preissegment am Gesamtbestand, jeweils Unterteilung in frei finanziert und öffentlich gefördert</li> </ul>

Abbildung 36: Kennzahlen für wesentliche Stakeholder-Ansprüche – Beispiel Wohnungsangebot

## Umsetzung und Controlling

Für die Implementierung des Stakeholder-Konzeptes sind zunächst Verantwortliche zu definieren, die einen Kommunikationsplan erarbeiten bzw. für bestimmte Stakeholdergruppen verantwortlich sind.

Ein Controlling ist aufzubauen, das zunächst die Datenbereitstellung und Berechnung der Kennzahlen gewährleistet, und in einem weiteren Schritt diese analysiert und falls erforderlich initiiert, dass zur Erreichung der Zielwerte Maßnahmen entwickelt werden müssen. Insbesondere sind Soll/Ist- und

Wirkungs-Analysen durchzuführen. Über die Kennzahlen hinaus, die an die Stakeholder kommuniziert werden, können weitere Kennzahlen zu Steuerungszwecken nachverfolgt werden.

Die Implementierung des Stakeholder-Managements könnte in den jährlichen Zielplan der bauverein AG aufgenommen werden, um die Umsetzung nachhaltig sicherzustellen. Abbildung 37 zeigt schematisch die mögliche Einbindung der Umsetzung in den Unternehmensmaßnahmenplan.

Strategische Ziele bauverein	Messgrößen	Verantwortlicher	Ziel-Werte	Soll 3. Quartal 11	Soll 4. Quartal 11	Soll 1. Quartal 12	Soll 2. Quartal 12
Wertorientierte und nachhaltige Bestandsentwicklung							
...							
Nachhaltiges Kostenbewusstsein							
Kundenorientierung verbessern							
...							
Transparenz von Informationen und Entscheidungen	Informations- und Kommunikationskonzept	Frau Haerle-Petit, Herr Emig	...	Umsetzung von Teilschritten	Umsetzung von Teilschritten	...	...
Personalentwicklung ...							
... Qualität ...							

**Festlegung von Verantwortlichkeiten und Definition der Kommunikationsinhalte**

**Erarbeitung eines Stakeholder-spezifischen Kommunikationsplans**

**Soll/Ist-Prüfung und Wirkungsanalyse**

Abbildung 37: Umsetzung und Controlling – Beispiel für die Einbindung in den Maßnahmenplan

### Neue Aufnahme der Stakeholder-Erwartungen

Abbildung 38 zeigt zusammenfassend eine grundsätzliche Vorgehensweise bei der Umsetzung des Stakeholder-Managements in der bauverein AG auf.

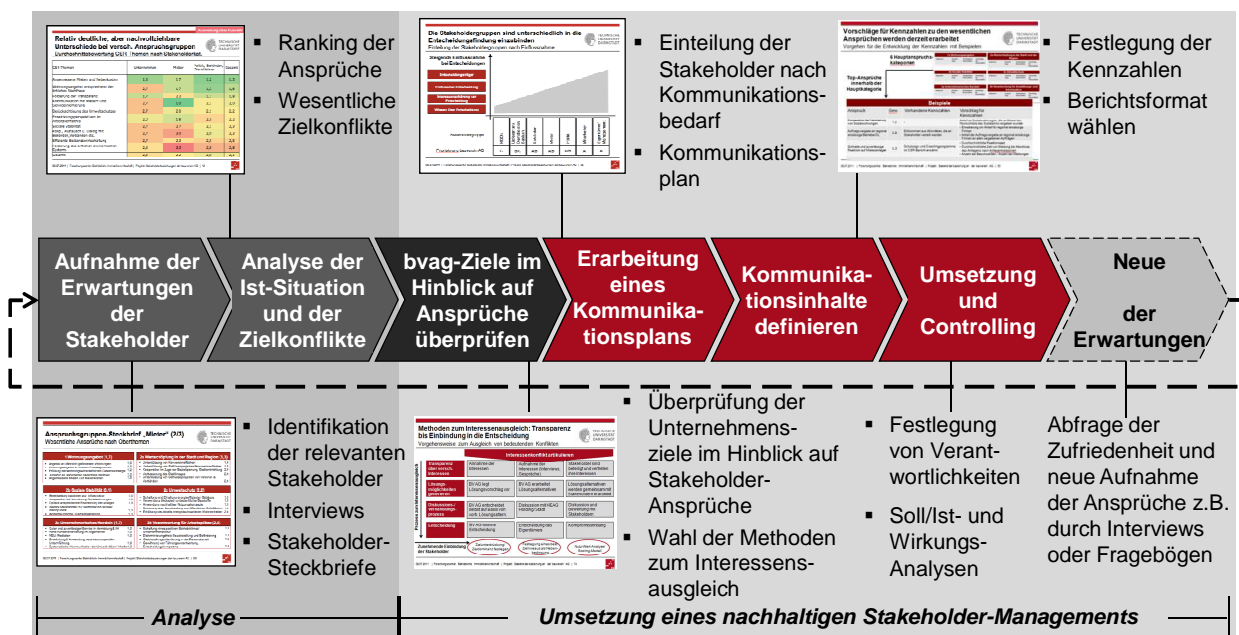


Abbildung 38: Grundsätzliches Vorgehen bei der Umsetzung des Stakeholder-Managements

---

Nachdem die Stakeholder-Ansprüche im Rahmen des Projektes aufgenommen und analysiert wurden, sollten die Unternehmensziele im Hinblick auf die Stakeholder-Ansprüche überprüft werden. Kommunikationsplan und -inhalte sind zu erarbeiten. Insbesondere sind das Berichtsformat anhand des erarbeiteten Vorschlags zu überdenken und aussagekräftige Kennzahlen für die Stakeholder auszuwählen. Die Umsetzung des Stakeholder-Management-Konzeptes und dessen Implementierungs-Controlling erfolgt durch Festlegung von Verantwortlichen sowie durch Soll/Ist- und Wirkungsanalysen. Der Umsetzungsfortschritt kann durch die Einbindung in den Zielplan des Unternehmens in regelmäßigen Abständen nachgehalten werden.

Nach einer gewissen Zeit sollte eine Neuaufnahme der Stakeholder-Erwartungen veranlasst werden. Die neue Erhebung kann zum Beispiel durch weitere Interviews oder durch Fragebögen erfolgen. Spätestens wenn die Analyseergebnisse gegenüber der letzten Erhebung Änderungen von wesentlichen Interessen zeigen, ist der Managementprozess neu anzustoßen, eine Überprüfung der Unternehmensziele und eine Maßnahmenüberprüfung und -anpassung vorzunehmen.

---

## 6. Resümee

---

Wohnungsunternehmen im Allgemeinen, und die bauverein AG im Besonderen, sehen sich in Deutschland einem vitalen Interessenpluralismus gegenüber. Zahlreiche Stakeholder stellen Ansprüche an

1. die Anzahl und Qualität der bereitgestellten Mietwohnungen,
2. den Prozess der Leistungserstellung durch das Wohnungsunternehmen und dessen Produkte, insbesondere die Bezahlbarkeit und die Umweltfreundlichkeit der Wohnungen sowie die Reaktionsgeschwindigkeit und Serviceorientierung der Mitarbeiter,
3. das Management und dessen wirtschaftlichen Erfolg.

Inwieweit die Wohnungsunternehmen den jeweiligen Ansprüchen nachzukommen haben, entscheiden letztendlich die Eigentümer, denn in Deutschland sind Unternehmen nach ihrer Unternehmensverfassung einzig den Eigentümern - und im Rahmen der Mitbestimmung ihren Mitarbeitern - gegenüber verpflichtet, solange sie Compliance Standards einhalten. Bestimmende Eigentümerin der bauverein AG ist die Stadt Darmstadt. Diese sieht sich, wie auch die bauverein AG, den vielfältigen auf das Wohnungsunternehmen gerichteten Interessen der Bürger, Unternehmen und Organisationen gegenüberstehend. Die Ableitung eines Zielsystems für die bauverein AG ist sowohl für die Stadt wie auch für die bauverein AG selbst eine Aufgabe, deren Komplexität mit zunehmenden Ansprüchen der Stakeholder in den letzten Jahren ständig gewachsen ist. Für die Zukunft zeichnet sich ab, dass vor allem, bedingt durch den soziodemografischen Wandel, die steigende Belastung öffentlicher Haushalte sowie die ordnungsrechtlich wachsenden Anforderungen an die energetische Gebäudeeffizienz der Druck auf das Unternehmen weiter zunehmen wird. Der Druck auf die Effektivität und Effizienz der Unternehmensführung der bauverein AG wird somit erheblich steigen.

Die Erfüllung der an kommunale Wohnungsunternehmen im Allgemeinen und die bauverein AG im Speziellen gestellten Ansprüche ihrer Interaktionsumwelt setzt zunächst ein klar formuliertes und so weit als möglich zeitlich stabiles Zielsystem voraus. Jede durch Partikularinteressen motivierte Unstetigkeit erhöht das Risiko von Ineffizienzen. Sowohl das Management des Wohnungsunternehmens als auch die verschiedenen die Eigentümer vertretenden Gremien und Organisationen müssen deshalb ein originäres Interesse daran haben, einen nachhaltigen, auf die gewichteten Ziele der Anspruchsgruppen ausgerichteten Strategieprozess für das Unternehmen einzuleiten. Der vorliegende Bericht zeigt, wie dieser Prozess von der Zielbildung über die Bewältigung von Zielkonflikten und die Strategieumsetzung bis hin zu einem Reporting der jeweiligen Zielerreichungsgrade konzeptionell ausgestaltet werden kann. Im Zuge dieses Strategieprozesses wird die Freiwilligkeit einer CSR-Berichterstattung zu einem verpflichtenden Element des Stakeholdermanagements einerseits und des Beteiligungscontrollings der Eigentümer andererseits. Aufbauend auf bisherigen CSR-Reports wird die Berichterstattung ergänzt und die Ergebnisse im Rahmen eines Controllingsystems vor dem Hintergrund der zuvor vereinbarten Ziele nachgehalten.

---

Operativ machte die umfassende Analyse der 35 geführten Interviews die Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen der bauverein AG transparent. Als wesentliche Ansprüche wurden für die Situation in Darmstadt identifiziert:

- Preisgünstige, „soziale“, d.h. bedarfsgerechte Wohnraumversorgung, aber auch höhere Segmente zur Quersubvention
- Vermittlerrolle statt Eigenleistung für Dienstleistungen, die nicht Kernkompetenz sind
- Konzentration auf wohnungswirtschaftliche Kernkompetenzen
- Balance zwischen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten
- Energetische Sanierung nur, wenn vereinbar mit anderen Zielen
- Monetäre Beiträge zum kommunalen Haushalt sind weniger wichtig
- Austausch mit Stakeholdern statt schriftlicher Information/Nicht-Erreichbarkeit
- Schlüsselrolle liegt bei qualifizierten, engagierten Mitarbeitern

Aktuell zeigte die Stakeholderbefragung folgende wesentliche Konflikte:

- Reduktion von Fördergeldern/Sozialwohnungen („Investitionsstop“) vs. ausreichendes Angebot zu angemessenen/günstigen Mieten
- Günstiger Wohnraum vs. energetische Sanierung
- Dividende/Rendite vs. kommunale/soziale Verantwortung

Die mit den Stakeholdern geführten Interviews sowie deren Aufbereitung zeigten ferner, dass durch ein proaktives Stakeholdermanagement, in dem die Stakeholder zukünftig systematisch individueller informiert und stärker in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden, die derzeit bestehenden Konflikte deutlich verringert werden können. Hierdurch sind effektivere und effizientere Konfliktlösungen zu erwarten. Der vorliegende Bericht zeigt an konkreten Beispielen, wie die einzelnen Gruppen zukünftig gezielter mit Informationen über die Unternehmenstätigkeit der bauverein AG versorgt werden können, wie mit den Stakeholdern zukünftig intensiver kommuniziert werden kann sowie in welchem Fall und wie sie stärker in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollten. Da sich die Unternehmensumwelt wie auch die bauverein AG selbst stetig in einem dynamischen Wandel befindet, ist zukünftig ein rollierendes Controllingsystem erforderlich, in dem Ziele, Konflikte, Lösungsansätze, Maßnahmen und Reports turnusmäßig aktualisiert werden. Im Ergebnis wird die gesamte Unternehmensführung der bauverein AG planbarer und damit effektiver.

Zukünftig werden Eigentümer kommunaler Unternehmen gemeinsam mit den kommunalen Unternehmen in der Verantwortung sein, ihre Steuerungssysteme im Sinne des in diesem Bericht vorgeschlagenen Konzepts zum Stakeholdermanagement zu ergänzen. Grundsätzlich müssen die Eigentümer den Druck auf ein effektives Stakeholdermanagement der Unternehmen hoch halten. Hierzu sind insbesondere ihre Systeme im Beteiligungsmanagement um die oben aufgeführten nicht-monetäre Zielgrößen kommunaler Wohnungsunternehmen zu erweitern. Die Unternehmen selbst müssen ihrerseits ihre internen Steuerungssysteme sowie Aufbauorganisation, Informationssysteme und Unternehmensprozesse auf die Umsetzung der gezielt pluralistischeren Unternehmenspolitik ausrichten. Zur Einführung eines Stakeholdermanagements sollten sich Unternehmen und Eigentü-

---

mern eng abstimmen, denn den Eigentümern wird es am wohnungswirtschaftlichen Know-how fehlen, das notwendig ist, um mögliche Zielkonflikte zu erkennen und Lösungsstrategien zu erarbeiten. Das Management des Unternehmens seinerseits ist auf planbare Zielvorgaben sowie Rahmenbedingungen durch die Eigentümer angewiesen, um nachhaltig erfolgreich agieren zu können. Der Erfolg in der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen in der kommunalen Wohnraumversorgung wird zukünftig also maßgeblich von der Qualität der Zusammenarbeit der Eigentümer und der kommunalen Unternehmen abhängen.

---

## Literaturverzeichnis

---

- bauverein AG (2010):** Corporate Social Responsibility – Bericht über die nachhaltige Entwicklung bei der bauverein AG, Darmstadt, 2010.
- Budäus, Dietrich (2008):** Public Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft: Probleme – Ziele – Strukturen, in: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): *Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft*, Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft, Heft 27, Berlin, Druckerei H. Schlesener KG, 2008, S. 26-43.
- Dittmar, Norbert (2009):** Transkription: Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien, 3. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- Europäische Kommission (2001):** GRÜNBUCH - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Kommission der europäischen Gemeinschaften, Brüssel, 2001.
- Figge, Frank und Schaltegger, Stefan (1999):** Was ist „stakeholder value“?, Lüneburg, Universität Lüneburg, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 1999.
- Fischer, Thomas M., Sawczyn, Angelika und Brauch, Benedikt (2009):** Nachhaltigkeit und Sustainability Accounting, in: Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (Hrsg.): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value*, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009, S. 261-287.
- Freeman, R. Edward (1984):** Strategic management: A stakeholder approach, Boston, Pitman, 1984.
- Friedman, Andrew L. und Miles, Samantha (2006):** Stakeholders: Theory and practice, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Gärtner, Robert (2009):** Der Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf den Strategieprozess: Kanalisierung von Emergenz am Beispiel externer Stakeholder, Hamburg, Diplomica Verlag, 2009.
- GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen (2010):** Corporate Social Responsibility Bericht, Bremen, 2010.
- Hasselfeldt, Gerda (2010):** Der Markt allein wird es nicht richten - Politik hat Gestaltungsauftrag, in: Institut für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen (ifs) (Hrsg.): *Band 75: Föderalismusreform - die neue Verantwortung der Bundesländer für die soziale Wohnraumförderung*, Berlin, 2010.
- Heitel, Stephanie (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 22, Darmstadt, 2010.
- Hettich, Ulrich (1993):** Möglichkeiten und Wirkungen der Privatisierung öffentlicher Wohnungsvermögensbestände in der Bundesrepublik Deutschland, Lüneburg, 1993.
- Hügens, Torben (2005):** Auswahl der Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard, in: Zelewski, Stephan, Ahlert, Dieter, Kenning, Peter und Schütte, Reinhard (Hrsg.): *Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 2005, S. 121-173.
- IVG Immobilien AG (2011):** Nachhaltigkeitsbericht 2011, Bonn, 2011.



- 
- Janisch, Monika (1993):** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder-Value zum Stakeholder Value, Bern, Haupt Verlag, 1993.
- Kelle, Udo (1994):** Empirisch begründete Theoriebildung: Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Weinheim, Deutscher Studien Verlag, 1994.
- Kuckartz, Udo (2007):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 2. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- Kühne-Büning, Lidwina, Nordalm, Volker und Steveling, Lieselotte (2005):** Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Frankfurt am Main, 2005.
- Lamnek, Siegfried (2010):** Qualitative Sozialforschung Lehrbuch, 5. Auflage, Weinheim, Verlagsgruppe Beltz, 2010.
- Lell, Otmar (2008):** Public Corporate Governance aus Sicht der Verbraucher, in: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): *Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft*, Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft, Heft 27, Berlin, Druckerei H. Schlesener KG, 2008, S. 141-145.
- Littkemann, Jörn und Derfuß, Klaus (2009):** Corporate Governance-Gestaltung mithilfe des Controllings? Eine konflikttheoretische Analyse, in: Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (Hrsg.): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value*, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2009, S. 61-80.
- Lozano, Josep M. (2010):** The Relational Company: Responsibility, Sustainability, Citizenship, Oxford [u.a.], Lang, 2010.
- Mayring, Philipp (2007):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 9. Auflage, Weinheim, Verlagsgurppe Beltz, 2007.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. und Wood, Donna J. (1997):** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *The Academy of Management Review*, Band 22, Ausgabe 4, 1997, S. 853-886.
- Moore, Mark H. (2003):** The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to „Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations“ by Robert Kaplan, in: *The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper #18*, 2003.
- Pfeiff, Claudia (2002):** Die Versorgung mit Wohnraum als Aufgabe der Daseinsvorsorge – über die Existenzberechtigung von Wohnungsunternehmen in öffentlicher Hand, Schader-Stiftung, Diskussionsbericht der Expertenrunde, Darmstadt, 2002.
- Rappaport, Alfred (1986):** Creating shareholder value, New York, Free Press, 1986.
- Riess, Birgit (2006):** Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung, 2006.
- Rühli, Edwin und Sachs, Sybille (2003):** Der Stakeholder Ansatz – Ein umfassendes Framework des strategischen Managements, in: Matzler, Kurt, Pechlaner, Harald und Renzl, Birgit (Hrsg.): *Werte schaffen: Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003, S. 49-71.
- Schnell, Rainer (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München [u.a.], Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008.

- 
- Scholz, Christian (1987):** Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin, Walter de Gruyter, 1987.
- Schuppert, Gunnar Folke (2009):** Generierung von Public Value durch Urban Governance, in: vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. (Hrsg.): *Public Value durch Urban Governance. Koordination und Kommunikation in der Stadtgesellschaft*, vhw-Tagungsband, Berlin, 2009, S. 9-17.
- Schwalbach, Joachim, Schwerk, Anja und Smuda, Daniel (2006):** Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft – Formalisierung und Operationalisierung des Begriffes „Stadttrendite“ und Anwendung am Fallbeispiel DEGEWO, Endbericht, Berlin, 2006.
- Skrzipek, Markus (2005):** Shareholder Value versus Stakeholder Value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.
- Spars, Guido und Heinze, Michael (2009):** Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen – Chancen und Potenziale für die Stadtentwicklung, in: *FWS (Forum Wohnen und Stadtentwicklung)*, Zeitschrift des vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V., Band 2, 2009, S. 69-74.
- Steinmann, Horst (1969):** Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart, C.E. Poeschel Verlag, 1969.
- Wall, Friederike (2009):** Stakeholder-orientiertes Controlling als Koordination bei mehrfacher Zielsetzung, in: Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (Hrsg.): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value*, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009, S. 345-363.
- Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (2009):** Zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Herausforderungen für das Controlling?!, in: Wall, Friederike und Schröder, Regina W. (Hrsg.): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value*, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009, S. 1-18.
- Witte, Eberhard (1966):** Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin, Allgemeine Verlagsgesellschaft [u.a.], 1966.
- Zinnöcker, Thomas (2009):** Die Wohnungswirtschaft - eine Branche im Wandel, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.): *Praxishandbuch Zukunftsperspektiven der Wohnungswirtschaft*, Köln, 2009, S. 13-17.

---

## Anhang

---

### A. Anhang zur Stakeholder-Analyse

#### A.1. Anschreiben an die potenziellen Interviewteilnehmer

HEAG Holding AG  
Im Carree 1  
64283 Darmstadt

07. Dezember 2010

#### Bitte um Teilnahme an einem Interview

Sehr geehrter Herr Dr. Hoscheck,

die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse in unserer Gesellschaft liegen uns sehr am Herzen. Daher bringen wir seit zwei Jahren einen sogenannten CSR-Bericht, welchen wir diesem Brief beigefügt haben, heraus. CSR (Corporate Social Responsibility) bedeutet die freiwillige Verpflichtung eines Unternehmens, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Wir haben zu diesem Zweck zahlreiche Kennzahlen und Ziele definiert. Um unsere CSR-Strategie noch besser an den Ansprüchen der zahlreichen Stakeholder bzw. gesellschaftlichen Interessengruppen ausrichten zu können, haben wir in Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt ein Projekt initiiert, das die Erwartungen, die aus dem Unternehmensumfeld an die bauverein AG gerichtet werden, transparent aufzeigen soll.

Sehr geehrter Herr Dr. Hoscheck, als Vertreter/in der HEAG Holding AG, würden wir gerne mit Ihnen ein ausführliches Gespräch führen. Dieses Gespräch bietet Ihnen die Chance, Ihre Ansprüche und Erwartungen im Hinblick auf CSR an die bauverein AG direkt mitzuteilen. Die Fragestellungen fokussieren sich dabei insbesondere auf folgende Themen:

- Welche Interaktionen mit der bauverein AG hatten Sie bisher in der genannten Rolle und welche Erfahrungen haben Sie dabei gesammelt?
- Welche Ansprüche und Erwartungen haben Sie an die bauverein AG?

Sie werden in nächster Zeit hinsichtlich einer Terminvereinbarung kontaktiert werden. Die Interviews werden vornehmlich durch Herrn Lohse und Frau Heitel, wissenschaftliche Mitarbeiter am Fachgebiet für Immobilienwirtschaft der TU Darmstadt, durchgeführt werden. Wir übersenden Ihnen mit diesem Schreiben zudem einen Gesprächsleitfaden, anhand dessen Sie sich auf das Gespräch vorbereiten können. Der CSR-Bericht der bauverein AG dient dabei als Orientierungshilfe. Bei Rückfragen können Sie sich gerne telefonisch an Herrn Lohse unter der 06151-16-5264 oder an Frau Heitel unter der 06151-16-5636 wenden.

Für die erfolgreiche Durchführung unseres Projektes sind wir auf Sie angewiesen und hoffen, dass Sie uns hierbei unterstützen. Wir würden uns über ein interessantes und aufschlussreiches Gespräch mit Ihnen freuen!

Mit freundlichen Grüßen

bauverein AG  
Darmstadt



Dr.-Ing. Hans-Jürgen Braun

---

## A.2. Interviewleitfaden in Form eines halbstrukturierten Fragebogens

---

### **Leitfaden zur Durchführung halbstrukturierter Interviews mit Stakeholdern der bauverein AG**

---

Anspruchsgruppe: Eigentümer

Stakeholder: HEAG Holding AG

Termin: 12.01.2011 um 14:30 Uhr

Dauer: 1,5 h

Ort: Im Carree 1

---

#### **Hintergrund zum Gespräch:**

---

Die bauverein AG ist als kommunales Unternehmen in besonderem Maße einer pluralistisch orientierten Unternehmensführung verpflichtet. Ihr Zielsystem beinhaltet deshalb neben wirtschaftlichen Zielen der Eigentümerin vor allem sehr relevante Ziele der übrigen Interessengruppen wie das Anbieten bedarfsgerechter Produkte und eine nachhaltige Bestandsentwicklung. In den letzten zwei Jahren hat die bauverein AG einen CSR-Bericht veröffentlicht, der die erbrachten Leistungen in den Bereichen Soziales, nachhaltige Regionalökonomie und Ökologie aufzeigt. Nun sollen in einem weiteren Schritt die Ansprüche der verschiedenen Stakeholder im Umfeld der bauverein AG fokussiert betrachtet werden. Die Kenntnis über diese Erwartungen und ihre Bedeutung für die einzelnen Anspruchsgruppen ermöglicht es der bauverein AG, die Unternehmensstrategie gezielter auf ihr Umfeld auszurichten.

---

#### **Gesprächsleitfaden:**

---

##### **1. Interaktion mit der bauverein AG**

---

- a) Wie sieht Ihre bisherige Interaktion mit der bauverein AG aus (*konkrete Beispiele, z.B. aktuelle Projekte*)?
  - b) Wie wird sich die Interaktion mit der bauverein AG aus Ihrer Sicht zukünftig (kurz-, mittel- und langfristig) entwickeln?
- 

##### **2. Charakterisierung, Motive und Ziele des Stakeholders**

---

*Überprüfung und Ergänzung der in der bisherigen Analyse erarbeiteten Charakterisierung des Stakeholders inklusive der Motive und Ziele*

- a) auf abstraktem Niveau für die Stakeholdergruppe allgemein geltend
  - b) spezifisch bezogen auf den Interviewpartner bzw. die entsprechende Organisation in Darmstadt
-

---

### 3. Ansprüche an die bauverein AG und ihre Priorisierung

---

- a) An die bauverein AG werden zahlreiche Ansprüche gerichtet. Wir haben aus unserer bisherigen Recherche die häufigsten Ansprüche in Kategorien zusammengefasst. Wir möchten Sie bitten diesen Kategorien aus Ihrer Sicht entsprechend ihrer Bedeutung einen Wert zwischen 1-6 zuzuordnen (1 am wichtigsten). Sie können ggf. weitere Ansprüche ergänzen. Nach Ihrer Bewertung werden wir die als am wichtigsten identifizierten Anspruchskategorien auswählen und im Anschluss detaillierter betrachten und diskutieren.
- b) Für die ausgewählten wesentlichen Anspruchskategorien möchten wir mit Ihnen nun die dazugehörigen konkreten Ansprüche bzw. erwarteten Leistungen diskutieren. → s. Anhang zu Teil 3 → *Verschiedene Beispiele sowie Motive und Ursachen für die Ansprüche erfragen*

---

### 4. Zukünftige Entwicklung der Ansprüche an die bauverein AG

---

- a) Bei welchen dieser Ansprüche nehmen Sie an, dass sie kurz-, mittel- oder langfristig die Bedeutung verändern werden? Welche Entwicklungen würden dazu führen, dass sich die bisher genannte Priorisierung der Ansprüche verschiebt?
- b) Wir möchten mit Ihnen nun anhand von Zukunftsszenarien die Auswirkungen möglicher Entwicklungen diskutieren. Wir werden Ihnen diese nun kurz vorstellen und möchten Sie bitten uns zu sagen, ob sich in diesen Situationen die Bedeutung bestimmter Ansprüche an die bauverein AG verändert, d.h. wichtiger oder unbedeutender wird.  
Szenario 1: „best case“ Szenario hinsichtlich der wichtigsten Ansprüche:  
*z.B. Wohnungsmarkt in Darmstadt entspannt sich, Arbeitslosigkeit sinkt*  
Szenario 2: „worst case“ Szenario hinsichtlich der wichtigsten Ansprüche  
*z.B. Wohnungsmarktsituation verschlechtert sich, Arbeitslosigkeit nimmt zu*  
Für wie realistisch halten Sie diese Entwicklungen?
- c) Stellen wir uns nun ein weiteres Szenario vor: Welche Folgen hätte es aus Ihrer Sicht, wenn es die bauverein AG nicht mehr geben würde?  
*Konkrete Szenarien: Privatisierung; Verkauf der Wohnungsbestände an einzelne Investoren*

---

### 5. Zielkohärenz und Zielkonflikte mit der bauverein AG

---

- a) *Stakeholder-interne Zielkonflikte: Falls Zielkonflikte bei Zielen des Stakeholders offensichtlich sind, diese ansprechen und diskutieren*
- b) Wir haben jetzt ausführlich über Ihre Ansprüche an die bauverein AG gesprochen. Denken Sie nun an die Vergangenheit und Ihre Erfahrungen: Welche Ihrer Ansprüche an die bauverein AG wurden bisher vom Unternehmen erfüllt oder aktiv angegangen, welche wurden eher vernachlässigt? Gibt es Themen, bei denen die bauverein AG konträr zu Ihren Interessen handelt?
- c) Gibt es unter den genannten Zielen Themenbereiche, die von der bauverein AG aus Ihrer Sicht nicht oder weniger intensiv verfolgt werden sollte, als es bisher erfolgt ist?

---

## 6. Einfluss des Stakeholders auf die bauverein AG

---

- a) Welche Möglichkeiten haben Sie, Einfluss darauf zuzunehmen, dass Ihre Interessen in der bauverein AG durchgesetzt werden? Fallen Ihnen konkrete Beispiele ein, bei denen Sie versucht haben, Einfluss auf die bauverein AG zu nehmen?  
Wie hoch schätzen Sie Ihre Möglichkeiten der Einflussnahme ein (Skala von 1 bis 6, mit 1 = „kein Einfluss“ bis 6 = „volle Durchsetzbarkeit“)?
- b) Auf welche Ansprüche haben Sie größeren Einfluss, auf welche nur geringen oder keinen Einfluss? *Einteilung der genannten Ansprüche in kein/geringen/mittleren/großen Einfluss.*
- c) Wird sich dieser Einfluss kurz-/mittel-/langfristig ändern? Wenn ja, wodurch?

---

## 7. Abschluss

---

Wenn Sie drei Wünsche frei hätten, was die bauverein AG in den nächsten Jahren ändern oder erreichen sollte – Was würden Sie sich wünschen?

### A.3. Bewertungsblatt zur Bewertung von Oberzielen

Beurteilen Sie bitte die folgenden Oberziele hinsichtlich ihrer Bedeutung für die von Ihnen vertretene Institution. Verwenden Sie bitte eine Skala von 1 bis 6.

1 Die Erfüllung des genannten Ziels durch die bauverein AG hat eine sehr hohe Bedeutung für uns.

bis

6 Die Erfüllung des genannten Ziels durch die bauverein AG hat überhaupt keine Bedeutung für uns.

Bereitstellung von Wohnraum entsprechend der örtlichen Nachfrage	<input type="checkbox"/>
Angemessene Mieten und Nebenkosten	<input type="checkbox"/>
Förderung des sozialen Zusammenhalts und Unterstützung für Mieter	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung des Umweltschutzes	<input type="checkbox"/>
Effiziente Bestandsbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>
Förderung des örtlichen ökonomischen Systems	<input type="checkbox"/>
Austausch mit den Mietern und Mieterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>
Kooperation, Austausch und Dialog mit Behörden, Verbänden und Vereinen	<input type="checkbox"/>
Förderung der Transparenz im Rahmen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>
Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis, Förderung von Vielfalt u. Gerechtigkeit beim Personal	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>



A.4. Bewertungsblätter zur differenzierten Bewertung der Unterziele

**Anhang zu Teil 3: Ansprüche an die bauverein AG und ihre Priorisierung**

Fragen zur Diskussion der detaillierten Ansprüche: Was verstehen Sie genau unter dieser Kategorie? Welche konkreten Ansprüche, Erwartungen und Maßnahmen zählen aus Ihrer Sicht dazu? Welche der genannten Ansprüche sind Ihnen hierbei besonders wichtig? Warum erwarten Sie diese Leistung? Welches Motiv bzw. welche Ursache liegt zugrunde? Können Sie uns ein reales Beispiel nennen, das diesen Anspruch veranschaulicht? Was wäre ein wünschenswertes Ergebnisniveau?

**1. Förderung der lokalen sozialen Ausgewogenheit (SOC)**

<b>Oberziel: Bereitstellung von Wohnraum entsprechend der örtlichen Nachfrage (SOC 1+6)</b>							
Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge im Auftrag der ÖH							
segmentspezifisches Wohnangebot (z.B. Appartements für Pendler)							
Neubau von Wohnungen							
ausreichendes Angebot an seniorengerechtem Wohnen							
ausreichendes Angebot an behindertengerechtem Wohnen							
ausreichendes Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen (Sozialwohnungen)							
Vermittlerrolle diverser wohnbegleitender Dienstleistungen (Essen auf Rädern, Pflege)							
<b>Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau</b>							

**Oberziel: Angemessene Mieten und Nebenkosten (SOC 2)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Mietpreisdämpfende Wirkung auf örtlichen Mietmarkt; moderate Mietpreissteigerungen							
Wohnungsangebot in allen Preissegmenten							
Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten							
Erwirtschaftung von Gewinnen in hohen Preissegmenten zur Finanzierung niedriger Preissegmente							
Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude, um „zweite Miete“ gering zu halten							
geringe umlagefähige Nebenkosten, effiziente Wohnungsverwaltung							

**Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau**

**Oberziel: Förderung des sozialen Zusammenhalts und Unterstützung für Mieter (SOC 3, 4, 5, 7)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Unterstützung bei der Umsetzung sozialpolitischer Ziele im Allgemeinen							
Gewährleistung einer ausgewogenen Mieterstruktur in den Quartieren							
optisch ansprechende Erscheinung der Wohn- und Außenanlagen							
Förderung einer guten Nachbarschaft (z.B. durch Mieterfeste)							
kinderfreundliche Quartiersgestaltung (z.B. durch eigene Spielplätze)							
Bereitstellung baulicher sozialer Infrastruktur (z.B. Kindergarten)							
eigene Initiativen/Maßnahmen zur Jugendarbeit (z.B. Jugendzentren, Ferienspiele)							
Kooperation/Information mit Behörden im Zusammenhang mit Kinder- und Jugendschutz							
Mitwirken bei Integrationsbemühungen							
aktive Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte							
Obdachlosenhilfe							
Anbieten einer privaten Insolvenzberatung							
Hilfestellung für Mieterhaushalte bei familiären bzw. sozialen Schwierigkeiten							
Vermittlerrolle zwischen Mietern und Behörden							
Förderung der Sicherheit im Quartier ( z.B. durch bauliche Maßnahme wie Beleuchtung)							

**Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau**

--

## 2. Umweltschutz (ENV)

**Oberziel: Berücksichtigung des Umweltschutzes (ENV 2 – Energie, ENV 3 – Wasser, ENV 4 – Stadt- und Landschaftsplanung)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
geringer Energieverbrauch der Wohnungen							
Durchführung von energetischen Modernisierungen zur CO-2 Einsparung							
Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe							
Anwendung nachhaltiger Nutzungskonzepte							
geringe Flächenversiegelung							
Schonung bzw. Bereitstellung von Grünflächen							
Nutzung von Regenwasser							
ökologische Grünpflege (keine Chemie)							
eigene Verwaltungsgebäude und Fuhrpark mit hoher Energieeffizienz							

**Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau**

### 3. Förderung langfristiger ökonomischer Nachhaltigkeit (ECO)

Oberziel: Effiziente Bestandsbewirtschaftung (ECO 1)							
Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Werterhalt des im Wohnungsportfolio gebundenen kommunalen Vermögens							
Erwirtschaftung von Eigenkapitalrendite durch Bestandsbewirtschaftung							
Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge im Auftrag der ÖH							
Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten							
Übernahme immobilienwirtschaftlicher Dienstleist. für Verwaltungsgebäude der ÖH							
Unterstützung von Schlüsselprojekten (Konversion, Darmstadtium etc.)							
Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau							

**Oberziel: Förderung des örtlichen ökonomischen Systems (ECO 2)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Unterstützung bei der Umsetzung der regionalen Wirtschaftspolitik							
Auftragsvergabe an regional ansässige Handwerksbetriebe und Dienstleister							
Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen im eigenen Unternehmen							
Erwirtschaftung eines monetären Beitrags zum kommunalen Haushalt							
Entlastung des kommunalen Haushalts durch Erbringung von Dienstleistungen							
Nutzung öffentlicher Fördergelder (KfW-Kredite, Stadtumbau-Projekte etc.)							
Unterstützung von Schlüsselprojekten (Konversion, Darmstadtium etc.)							
Schaffung von Wohnraum als wirtschaftlicher Standortfaktor (z.B. für Berufspendler)							

**Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau**

#### 4. Förderung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und Dialog mit den Stakeholdern (GOV)

<b>Oberziel: Austausch mit den Mietern und Mieterzufriedenheit (GOV 1)</b>							
<b>Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG</b>	<b>Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)</b>						<b>Gründe für hohe/niedrige Bedeutung</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
hohe Kundenorientierung im Allgemeinen							
guter und zuverlässiger Service in der Vermietung und Instandhaltung							
umfassendes Angebot an entgeltlichen und unentgeltlichen Mieterservices							
vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten für Mieter (z.B. Beschwerdetelefon, Mieterfeste)							
regelmäßige Durchführung von Mieterbefragungen zur Zufriedenheit							
regelmäßige Informationen durch Mieterzeitungen							
schnelle und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen							
schneller und verlässlicher Harvariedienst (z.B. bei Rohrbruch)							
transparente und fehlerfreie Nebenkostenabrechnungen							
<b>Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau</b>							



**Oberziel: Kooperation, Austausch und Dialog mit Behörden, Verbänden und Vereinen (GOV 2, 4)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Unterstützung von Schlüsselprojekten der Gemeinde (Konversion, Darmstadtium etc.)							
Unterstützung von Schlüsselprojekten von Vereinen und Verbänden (z.B. Renaturierung)							
Vermittlerrolle zwischen Behörden und Mietern							
Kooperation im Falle von Wohngeld, Miet-, Lastenzuschuss für Mieter							
Kooperation im Zuge der Vermietung von öffentlich geförderten Wohnungen (Sozialwohnung)							
Kooperation im Zuge der Bauleitplanung, Stadtentwicklung etc.							
finanzieller Beitrag für Verbands-/Vereinsarbeit							
Berücksichtigung der satzungsgemäßen Ziele des Verbands bzw. des Vereins							

**Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau**

**Oberziel: Förderung der Transparenz im Rahmen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung (GOV 3)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Entwicklung und Anwendung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung							
systematische Kommunikation der Inhalte der verantwortungsvollen Unternehmensführung							
systematisches Berichtswesen über die rechtlich erforderliche Rechenschaftslegung hinaus (z.B. CSR-Bericht)							
Hilfe bei Abbau von Fehlsubventionen (Information, Kooperation mit Behörden etc.)							
Unterstützung von Schlüsselprojekten (Konversion, Darmstadtium etc.)							

**Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau**

## 5. Verantwortungsbewusste Personalführung und -entwicklung (HR)

**Oberziel: Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis sowie Förderung der Vielfalt und Gerechtigkeit im Personal (HR 1, 2 + 3)**

Anspruch der befragten Stakeholdergruppe ggü. bauverein AG	Bedeutung (1 hoch, 6 niedrig)						Gründe für hohe/niedrige Bedeutung
	1	2	3	4	5	6	
Bieten von Karriere- bzw. Aufstiegschancen							
Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und Weiterqualifikation							
Gewährung von Führungsverantwortung, Entscheidungskompetenz							
Schaffung sicherer und unbefristeter Jobs mit geringem Krisenpotenzial							
angemessene Gehalts-/Boni-Strukturen							
Ermöglichung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance der Mitarbeiter/innen							
Ermöglichung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. durch flexible Arbeitszeiten)							
angemessene Arbeitsbelastung							
Förderung der Gesundheit der Belegschaft (z.B. Betriebsarzt, Gesundheitstage etc.)							
Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit							
Kooperatives und produktives Verhalten gegenüber dem Betriebsrat							
Diskriminierungsfreie Neueinstellung und Beförderung (Frauen, Nationalität etc.)							
Gleichstellungsorientierung in der Personalarbeit (Gender Mainstreaming)							
ausgeglichene Altersstruktur der Belegschaft							
Schaffung eines positiven Betriebsklimas und Entwicklung einer Unternehmenskultur							
<b>Exemplarisches Beispiel des wichtigsten Anspruchs und wünschenswertes Ergebnisniveau</b>							

A.5. Konfliktmatrix

	<b>1a Wohnungsangebot (n=189)</b> 1. Öfftl. geförderte/günstige Whg. (1,0/1,1) 2. Ausreichendes, „ordentliches“ Angebot (1,2) 3. Angemessene Mieten und NK (1,3) 4. Senioren-/behindertenger. Whg. (1,6/1,9)				<b>2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region (n=126)</b> 1. Unterstützung Konversionsflächen (1,4) 2. Unterstützung Schlüsselprojekte (1,5) 3. Nutzung öffentl. Fördergelder (1,5) 4. Auftragsvergabe regional (1,6) 5. Kooperation Bauleitplanung (1,9)					<b>2b Soziale Stabilität (n=260)</b> 1. Koop. bei Vermietung Sozialwohnungen (1,2) 2. Maßn. z. Verhinderung sozialer Brennpunkte (1,4) 3. Kinderfreundliche Quartiersgestaltung (1,5) 4. Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen (1,6) 5. Ausgewogene Quartiers-Mieterstruktur (1,7)					<b>2c Umweltschutz (n=111)</b> 1. Nachhaltige Nutzungskonzepte (1,5) 2. Ökologisch unbedenkliche Baustoffe (1,6) 3. Energetisch sanierte Wohneinheiten (1,7) 4. Energieeffiziente Gebäude (1,9)				<b>3a Unternehmerisches Handeln (n=204)</b> 1. Güter und zuverlässiger Service (1,0) 2. Hohe Kundenorientierung (1,1) 3. Systematische Kommunikation (1,2) 4. Verantwortungsvolle Unternehmensführung (1,2) 5. Werterhalt komm. Vermögen (1,2) 6. Schnelle und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen (1,3) 7. Vielfältige Kommun.möglichkeiten (1,3)							<b>3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze (n=124)</b> 1. Gleichstellungsorientierung/ Neueinstellung/Beförderung (1,1/1,5) 2. Positives Betriebsklima (1,3) 3. Ausgeglichene Altersstruktur der Belegschaft (1,3) 4. Gewährung Führungsverantwortung (1,4) 5. Angemessene Gehalts-/Bonustrukturen (1,5) 6. Angem. Arbeitsbelastung/WL-Balance (1,6)												
<b>1a Wohnungsangebot (n=189)</b>																																						
<b>2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region (n=126)</b>																																						
<b>2b Soziale Stabilität (n=260)</b>																																						
<b>2c Umweltschutz (n=111)</b>																																						
<b>3a Unternehmerisches Handeln (n=204)</b>																																						
<b>3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze (n=124)</b>																																						



---

## **B. Anhang zum Stakeholdermanagement**

## B.1. Stakeholdersteckbrief Eigentümer/Management

Kurzbeschreibung	Priorisierung der CSR-Ziele
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HEAG und Darmstädter Stadtwirtschaftsstrategie</li> <li>Vorstand bauverein</li> <li>Aufsichtsrat bauverein</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>n = 4</li> </ul> <p><b>Hauptziel (im Zusammenhang mit Wohnraum):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellung der Versorgung in Darmstadt sowie Erwirtschaftung einer Mindestrendite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,5</li> <li>Effiziente Bestandswirtschaftung 1,5</li> <li>Förderung der Transparenz 1,5</li> <li>Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung 1,5</li> <li>Soziale Stabilität 1,5</li> <li>Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage 1,5</li> <li>Berücksichtigung des Umweltschutzes 2,0</li> <li>Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 2,0</li> <li>Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 2,5</li> <li>Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 2,5</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einflussmöglichkeiten der Eigentümer hängen von politischen Verhältnissen ab</li> <li>Großer Einfluss besteht bei Entwicklung des Corporate Governance Codex, Verwendung der Renditen, Portfolio-Entwicklung, Entwicklung sozialer Infrastruktureinrichtungen</li> <li>Das Management der bauverein AG setzt selbst das Unternehmensleitbild, an dem sich das Handeln des Unternehmens in jeglichen Bereichen orientiert.</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (1,8)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge 1,0*</li> <li>Wohnungsangebot im oberen Preissegment 1,0*</li> <li>Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,5</li> <li>Schaffung von Wohnraum als Standortfaktor 2,0*</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (2,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung von Konversionsflächen 1,0*</li> <li>Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 2,0</li> <li>Unterstützung bei Umsetzung regionaler Wirtschaftspolitik 2,0*</li> <li>Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/DL 2,0*</li> <li>Nutzung öffentl. Fördergelder 2,0*</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (2,3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte 1,0*</li> <li>Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen 2,0*</li> <li>Gewährleistung ausgewogener Quartiers-Mieterstruktur 2,0*</li> <li>Mitwirken bei Integrationsbemühungen 2,0*</li> <li>Bereitstellung ansprechender/fam.freundlicher Infrastr. 2,0*</li> </ul>

2c Umweltschutz (2,3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung des Umweltschutzes 2,0</li> <li>Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten 3,0*</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (1,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewinne zur Quersubvention unterer Preissegmente 1,0</li> <li>Syst. Kommunikation der Unternehmensaktivitäten/-inhalte 1,0*</li> <li>Entwicklung und Anwendung verantwortungsvoller Unternehmensführung 1,0*</li> <li>Syst. Berichtswesen über rechtl. erforderl. hinaus 1,0*</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (2,7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis... 2,5</li> <li>Schaffung von Arbeitsplätzen 3,0*</li> </ul>

\*n = 1



### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Balance zwischen günstiger Miete und Anforderungen an Objekte beibehalten bzw. herstellen
- Neue Wohnformen, Kinderfreundlichkeit u. Konversionsflächenentwicklung unterstützen

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Nähe zu Mutter- u. Schwestergesellschaften suchen und Synergien nutzen
- Schnelleres Vorankommen durch das Zusammenwirken des gesamten Personals

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zum unternehmerischen Handeln und zur Wertschöpfung:

- „Die bauverein AG sollte als primären Schwerpunkt haben, dass das Image der Stadt gefördert wird und nicht ein Maximum an Sozialwohnungen zu Verfügung stellen. Das Image der Stadt hängt von der Anzahl der Personen ab, die Arbeit haben und in einem Großteil der Wohnungsinfrastruktur leben.“
- „Die Außendarstellung der bauverein AG muss dem Bild der Wissenschaftsstadt Darmstadt entsprechen.“
- „Die Kommunikation mit Mietern und der Öffentlichkeit wird das zentrale Thema in den nächsten Jahren sein.“
- „Stadttrendite zu maximieren, ist das Ziel des bauvereins.“
- „Der bauverein sollte eine marktübliche Rendite erwirtschaften. Diese sollte wieder in diesen Bereich reinvestiert werden.“
- „Immobilienkompetenz sollte an Stellen, an denen sie schon da ist, konzentriert werden. Wohnungswirtschaftliche Kompetenz sollte noch stärker an einer Stelle gebündelt werden.“

#### Zitate zum Wohnungsangebot und zur sozialen Stabilität:

- „Der Versorgungsauftrag durch den bauverein ist nach wie vor da, dieser muss gestemmt werden!“
- „Der bauverein soll im Sinne der Stadt ein Stück weit Entwicklung für Wohngebäude vorantreiben. Der jährliche Zusatzbedarf der Stadt Darmstadt beträgt 600 Wohneinheiten und hiervon kann auch der bauverein einen Teil leisten.“
- „Soziale Durchmischung fördern bleibt ein wichtiges Thema.“
- „Der bauverein sollte, falls er Auffälligkeiten entdeckt, Behörden informieren.“

## B.2. Stakeholdersteckbrief Mitarbeiter

Kurzbeschreibung	Priorisierung CSR-Ziele
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebsrat</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>n = 1</li> </ul> <p><b>Hauptziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherer Arbeitsplatz</li> <li>Angemessene Vergütung für Arbeitseinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 1,0*</li> <li>Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,0*</li> <li>Förderung der Transparenz 2,0*</li> <li>Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden 3,0*</li> <li>Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 3,0*</li> <li>Berücksichtigung des Umweltschutzes -</li> <li>Effiziente Bestandswirtschaftung -</li> <li>Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung -</li> <li>Soziale Stabilität (mieterbezogen) -</li> <li>Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage -</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formelle Einflussmöglichkeiten nur bei Fragen, die die Mitarbeiter betreffen. Einfluss beschränkt sich auf die Vorgaben aus dem Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere bei personellen Entscheidungen.</li> <li>Informelle Einflussmöglichkeiten durch kooperatives Miteinander und über die Führungskräfte. Schlimmstenfalls Streikmöglichkeit.</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (3,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,0*</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (3,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung von Schlüsselprojekten von Vereinen und Verbänden 3,0*</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (mieterbezogen) (5,0)

2c Umweltschutz (4,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung des Umweltschutzes 4,0*</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (2,5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung und Anwendung verantwortungsvoller Unternehmensführung 1,0*</li> <li>Syst. Kommunikation der Unternehmensaktivitäten/-inhalte 1,0*</li> <li>Syst. Berichtswesen über rechtl. erforderl. hinaus 1,0*</li> <li>Förderung der Transparenz 2,0*</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (1,9)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperatives und produktives Verhalten ggü. Betriebsrat 1,0*</li> <li>Angemessene Gehalts-/Boni-Strukturen 1,0*</li> <li>Angemessene Arbeitsbelastung 1,0*</li> <li>Förderung der Gesundheit der Belegschaft 1,0*</li> <li>Schaffung v. positivem Betriebsklima/Unternehmenskultur 2,0*</li> <li>Gewährung v. Führungsverantw., Entscheidungskompetenz 2,0*</li> <li>Möglichkeiten persönlicher Entwicklung/ Weiterqualifikation 2,0*</li> <li>Vereinbarkeit von Familie und Beruf 2,0*</li> <li>Ausgeglichene Altersstruktur der Belegschaft 2,0*</li> <li>Sichere und unbefristete Jobs mit geringem Krisenpotential 2,0*</li> <li>Bieten von Karriere- bzw. Aufstiegschancen 3,0*</li> <li>Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit 4,0*</li> </ul>

\*n = 1

### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Transparenz in der Organisationsstruktur bzgl. Entlohnung und Verantwortlichkeiten
- Stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiter bei der Gestaltung neuer Projekte und Aufgaben
- Klare Positionierung der Stadt einfordern bzgl. der gewünschten Entwicklung der bauverein AG

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Persönliche Gespräche, direkter Kontakt
- Regelmäßiger Austausch
- Enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und frühere Einbindung bei Entscheidungsprozessen

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zur Verantwortung für Arbeitsplätze :

- „Kommunikation für die Mitarbeiter hat hohes Level: Intranet, Mieterzeitung, Newsletter, Gesundheitsbriefe. Allerdings sind Mieterzeitung und Gesundheitsbriefe etwas zu lang, zu viele Ressourcen werden darauf verwendet.“
- „Frühe Einbeziehung des Betriebsrates bei mitarbeiterrelevanten Themen wäre wünschenswert, in der Vergangenheit ist dies z.T. nicht angemessen erfolgt, z.B. bei den Themen betriebliche Altersversorgung und Teamprämien.“
- „Ständiger Wandel, Umstrukturierungen und Umzüge führen zu zeitweiser Ineffizienz.“
- „Gehalts-/Boni-Strukturen sind nicht transparent; gut arbeitende Mitarbeiter werden nicht erkannt, da sie nicht im Blickfeld der Personalabteilung sind, andere drängen sich in den Vordergrund; Entgegenwirken ist durch Stellenbeschreibungen möglich. Aufgabenbeschreibungen sollten aber nicht zu detailliert sein.“
- „Eigentliche Stimmung deckt sich nicht unbedingt mit dem Ergebnis der Mitarbeiterbefragung.“
- „Krankenstatistik liegt weit über dem Durchschnitt, Handlungsbedarf ist gegeben.“

## B.3. Stakeholdersteckbrief Politik

Kurzbeschreibung
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Magistrat</li> <li>▪ Parteien oder Fraktionen im Stadtrat: Die Grünen, SPD, CDU, FDP, Linke</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 7</li> </ul> <p><b>Hauptziel (im Zusammenhang mit Wohnraum):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der Versorgung in Darmstadt</li> </ul> <p><b>Motive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interessenvertretung der BürgerInnen von Darmstadt</li> <li>▪ Politische Motivation</li> </ul>

Priorisierung der CSR-Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,1</li> <li>▪ Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage 1,5</li> <li>▪ Soziale Stabilität 1,7</li> <li>▪ Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung 1,7</li> <li>▪ Förderung der Transparenz 1,7</li> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 1,8</li> <li>▪ Berücksichtigung des Umweltschutzes 2,1</li> <li>▪ Effiziente Bestandswirtschaftung 2,3</li> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 2,3</li> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 2,4</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<p><b>Interaktionen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die bauverein AG ist Gesprächs- und Verhandlungspartner des Magistrats und der Parteien</li> <li>▪ Austausch erfolgt zu wohnungs- und raumpolitischen Themen</li> </ul> <p><b>Einfluss:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkter Einfluss durch Mitgliedschaft in Vorstand und Aufsichtsrat der bauverein AG (zurzeit durch SPD und Grüne)</li> <li>▪ Begrenzte Einflussmöglichkeiten der Stadtverordneten, i.d.R. begrenzt auf schriftliche Interventionen</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (1,8)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen 1,0</li> <li>▪ Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten 1,2</li> <li>▪ Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge 1,2</li> <li>▪ Angebot an seniorengerechtem Wohnen 1,5</li> <li>▪ Niedrige Nebenkosten 1,8</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (2,7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung öffentl. Fördergelder 1,0*</li> <li>▪ Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/DL 1,0</li> <li>▪ Unterstützung von Konversionsflächen 1,5</li> <li>▪ Kooperation im Zuge der Bauleitplanung, Stadtentwicklung 1,5</li> <li>▪ Erwirtschaftung eines monetären Beitrags zum komm. Haushalt 2,0</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (2,4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung Sicherheit im Quartier 1,2</li> <li>▪ Kinderfreundliche Quartiersgestaltung 1,5</li> <li>▪ Kooperation bei Vermietung von Sozialwohnungen 1,5</li> <li>▪ Gewährleistung ausgewogener Quartiers-Mieterstruktur 1,7</li> <li>▪ Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte 1,7</li> </ul>

2c Umweltschutz (2,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schonung bzw. Bereitstellung von privaten Grünflächen 1,0*</li> <li>▪ Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe 1,3</li> <li>▪ Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten 1,6</li> <li>▪ Anwendung nachhaltiger Nutzungskonzepte 1,7</li> <li>▪ Geringe Flächenversiegelung 2,0</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (1,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnelle und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen 1,0</li> <li>▪ Hohe Kundenorientierung im Allgemeinen 1,0</li> <li>▪ Diskriminierungsfreie Vermietung 1,0*</li> <li>▪ Werterhalt des in Whg. gebundenen komm. Vermögens 1,0</li> <li>▪ Guter und zuverlässiger Service in Vermietung und IH 1,1</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (1,8)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausgeglichene Altersstruktur der Belegschaft 1,0*</li> <li>▪ Diskriminierungsfreie Neueinstellung und Beförderung 1,3</li> <li>▪ Schaffung eines positiven Betriebsklimas/ Unternehmenskultur 1,5</li> <li>▪ Bieten von Karriere- und Aufstiegschancen 1,5</li> <li>▪ Ausgeglichene Work-Life-Balance der Mitarbeiter 1,5</li> </ul>

\*n = 1  
IH = Instandhaltung

### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Fokus auf günstigen Wohnraum u. sozialen Wohnungsbau
- Kundenorientierung und Serviceverbesserung
- Fokus auf Kerngeschäft statt auf andere Großprojekte

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Transparenz für Bürger und Parteien sehr wichtig
- Wichtige Informationen sollten veröffentlicht werden
- Vernünftiges Maß im Verhältnis zum Aufwand

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zum Wohnungsangebot:

- „Ein städtisches Wohnungsbauunternehmen muss sich ganz dringend an der örtlichen Nachfrage orientieren. Die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum soll dabei jedoch im Vordergrund stehen.“
- „Der bauverein sollte sich mehr an seine Ursprünge erinnern, den sozialen Wohnungsbau vorantreiben und mehr günstigen Wohnraum schaffen.“
- „Der bauverein sollte soziale Einrichtung sein, die den sozialen Auftrag hat, Menschen sozialverträglichen Wohnraum anbieten zu können.“
- „Mehr Wohnbauprojekte in Darmstadt (außer oberste Preisklasse, d.h. alles vom Sozialwohnungsbau bis zum Normalen).“

#### Zitate zu unternehmerischem Handeln:

- „Die bauverein AG sollte Kundenorientierung durch ein effizientes und tragfähiges Beschwerdemanagement ausbauen und optimieren.“
- „Eine Mieterbefragung wäre mir weniger wichtig als eine Behebung eines Beschwerdepunktes.“
- „Die bauverein AG muss wirtschaftlich geführt werden, aber nicht mit Profit-Maximierung.“

## B.4. Stakeholdersteckbrief Mieter

Kurzbeschreibung	Priorisierung der CSR-Ziele
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mieterbund</li> <li>▪ Studentenwerk</li> <li>▪ Mieterbeirat</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 4</li> </ul> <p><b>Hauptziel (im Zusammenhang mit Wohnraum):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Befriedigung der wohnraumspezifischen Bedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung 1,3</li> <li>▪ Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,5</li> <li>▪ Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage 1,5</li> <li>▪ Berücksichtigung des Umweltschutzes 2,0</li> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 2,2</li> <li>▪ Effiziente Bestandswirtschaftung 2,3</li> <li>▪ Förderung der Transparenz 2,5</li> <li>▪ Soziale Stabilität 3,0</li> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 3,3</li> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 3,3</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generelle Substitutionsmacht der Mieter (Wechsel zu privatwirtschaftlichem Wohnungsbauunternehmen); allerdings geschwächt durch angespannte Wohnraumsituation in Darmstadt</li> <li>▪ Durch Organisation der Mieter und gezielte Öffentlichkeitsarbeit gestärkte Verhandlungsposition gegenüber der bauverein AG</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (1,7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen 1,0</li> <li>▪ Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten 1,0</li> <li>▪ Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge 1,2</li> <li>▪ Angebot an behindertengerechtem Wohnen 1,5</li> <li>▪ Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,6</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (3,3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung von Konversionsflächen 1,0</li> <li>▪ Unterstützung von Schlüsselprojekten/Konversionsflächen 1,0*</li> <li>▪ Kooperation im Zuge der Bauleitplanung, Stadtentwicklung 2,0*</li> <li>▪ Verbesserung des Stadtimages 2,0*</li> <li>▪ Unterstützung von Schlüsselprojekten von Vereinen und Verbänden 2,0*</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (3,1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellung baulicher soz. Infrastruktur 1,0</li> <li>▪ Kooperation bei Vermietung Sozialwohnungen 1,0*</li> <li>▪ Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen 1,3</li> <li>▪ Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte 1,3</li> <li>▪ Kinderfreundliche Quartiersgestaltung 1,3</li> </ul>

2c Umweltschutz (2,2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude 1,3</li> <li>▪ Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe 1,3</li> <li>▪ Anwendung nachhaltiger Nutzungskonzepte 1,3</li> <li>▪ Schonung bzw. Bereitstellung von öffentlichen Grünflächen 1,3</li> <li>▪ Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten 2,0</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (1,7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guter und zuverlässiger Service in Vermietung und IH 1,0</li> <li>▪ Hohe Kundenorientierung im Allgemeinen 1,0</li> <li>▪ NEU: Mediation 1,0*</li> <li>▪ Entwicklung und Anwendung verantwortungsvoller Unternehmensführung 1,0</li> <li>▪ Syst. Kommunikation der Untern.aktivitäten/-inhalte 1,3</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (2,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung eines positiven Betriebsklimas/Unternehmenskultur 1,0</li> <li>▪ Diskriminierungsfreie Neueinstellung und Beförderung 1,0</li> <li>▪ Gleichstellungsorientierung in der Personalarbeit 1,0</li> <li>▪ Gewährung von Führungsverantwortung, Entscheidungskompetenz 1,3</li> </ul>

\*n = 1  
IH = Instandhaltung

### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Beibehalten preisgünstiger Mieten
- Kundenorientierung und Serviceverbesserung
- Erhalt/Verbesserung der Substanz

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Fokus liegt auf der Verbesserung der Kommunikation mit den Mietern

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zum Wohnungsangebot:

- „Oberste Priorität des bauvereins ist es, sozialschwachen Mietern eine Wohnung anbieten zu können.“
- „Angebot an entgeltlichen und unentgeltlichen Mieterservices wenig wichtig: Erst mal Kerngeschäft.“
- „Neubauten sind wichtig für die Entwicklung des Stadtbilds.“
- „Die bauverein AG sollte Projekte wie das Darmstadtium nicht wahrnehmen, Konversionsflächen hingegen auf jeden Fall (Entgegenwirken der Wohnungsnot).“

#### Zitate zum unternehmerischen Handeln:

- „Telefon stellt die relevante Kommunikationsmöglichkeit für die Mieter dar. Sehr wichtig für die Mieterzufriedenheit. Aber: Es ist schwierig den bauverein zu erreichen, lange Warteschleifen. Bewirkt eine große Unzufriedenheit bei den Mietern.“
- „Erreichbarkeit ist größtes Problem...; echtes Kommunikationsproblem!“
- „Zufriedene Mieter sind das wichtigste für ein Wohnungsbauunternehmen.“

#### Zitate zur Verantwortung für Arbeitsplätze:

- „Beibehaltung derselben Ansprechpartner ist wichtig. Mitarbeiter müssen ihr Tätigkeitsfeld und ihren Bezirk kennen.“
- „Mut selber zu entscheiden! Eigeninitiative unterstützen!“
- „bauverein setzt häufig sehr junge Mitarbeiter als Ansprechpartner in der Front ein - nicht sinnvoll, da Überforderung.“



## B.5. Stakeholdersteckbrief Behörden

Kurzbeschreibung	Priorisierung der CSR-Ziele
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wohnungsamt</li> <li>▪ Bauamt</li> <li>▪ Stadtplanung</li> <li>▪ Wirtschaftsförderung</li> <li>▪ Amt für Soziales</li> <li>▪ Jugendamt</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 6</li> </ul> <p><b>Hauptziel (im Zusammenhang mit Wohnraum):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wohnraumversorgung sowie –förderung</li> </ul> <p><b>Motiv(e):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Staatliche Verwaltungsstellen zur Sicherung der sozialen Infrastruktur und der grundlegenden Erfüllung der Daseinsvorsorge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,8</li> <li>▪ Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage 1,8</li> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 2,7</li> <li>▪ Berücksichtigung des Umweltschutzes 2,7</li> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 2,7</li> <li>▪ Förderung der Transparenz 2,8</li> <li>▪ Effiziente Bestandswirtschaftung 3,0</li> <li>▪ Soziale Stabilität 3,1</li> <li>▪ Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung 3,2</li> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 3,8</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine direkte Entscheidungsbefugnis der Behörden bzgl. der Tätigkeiten der bauverein AG, Genehmigungen erfolgen nach formalen Vorgaben</li> <li>▪ Insgesamt nur indirekte Einflussmöglichkeiten über politische Kanäle</li> <li>▪ Einfluss auf konkrete Projekte ist möglich – Interessen finden z. B. in städtebaulichen Verträgen Berücksichtigung</li> <li>▪ Zum Teil enge Kooperationen vorhanden</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (1,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen 1,0</li> <li>▪ Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten 1,0</li> <li>▪ Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge 1,1</li> <li>▪ Mietpreisdämpfung 1,3</li> <li>▪ Schaffung von Wohnraum als Standortfaktor 1,5</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (3,1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/DL 1,0</li> <li>▪ Unterstützung von Konversionsflächen 1,3</li> <li>▪ Kooperation im Zuge der Bauleitplanung, Stadtentwicklung 1,3</li> <li>▪ Unterstützung von Schlüsselprojekten/Konversionsflächen 1,9</li> <li>▪ Entlastung des komm. Haushalts durch Erbringung sonst. DL 2,0*</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (2,4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewährleistung ausgewogener Quartiers-Mieterstruktur 1,3</li> <li>▪ Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte 1,3</li> <li>▪ Kinderfreundliche Quartiersgestaltung 1,5</li> <li>▪ Eigene Initiativen, Maßnahmen zur Jugendarbeit 1,5</li> <li>▪ Kooperation/Information bzgl. Kinder-/Jugendschutz 1,5</li> </ul>

2c Umweltschutz (2,3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude 1,3</li> <li>▪ Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten 1,4</li> <li>▪ Anwendung nachhaltiger Nutzungskonzepte 1,5</li> <li>▪ Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe 2,0</li> <li>▪ Schonung bzw. Bereitstellung von öffentlichen Grünflächen 2,5</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (2,2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Durchführung von Mieterbefragungen 1,0*</li> <li>▪ Guter und zuverlässiger Service in Vermietung und IH 1,0</li> <li>▪ Hohe Kundenorientierung im Allgemeinen 1,0</li> <li>▪ Werterhalt des in Whg. gebundenen komm. Vermögens 1,0</li> <li>▪ Systematische Kommunikation der Unt.aktivitäten/-inhalte 1,3</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (1,7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung eines positiven Betriebsklimas/ Unt.kultur 1,0*</li> <li>▪ Mehr Mitarbeiter mit städtebaulichem Verständnis 1,0*</li> <li>▪ Gewährung von Führungsverantwortung, Entscheidungskompetenz 1,0*</li> <li>▪ Ausgeglichene Work-Life-Balance der Mitarbeiter 1,0*</li> <li>▪ Diversity in der Belegschaft 1,0*</li> </ul>

\*n = 1  
IH = Instandhaltung

### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Soziale Verantwortung in den Mittelpunkt stellen
- Sozial geförderter Wohnungsbau hat Notlagen zu berücksichtigen und Barrierefreiheit zu gewährleisten
- Verstärkte Kooperation mit den Ämtern

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Nachvollziehbare Nebenkostenabrechnungen
- Wertschätzung gegenseitiger Kompetenzen
- Transparenz, Beteiligung und pers. Kommunikation mit den Ämtern

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zum Wohnungsangebot:

- „Der bauverein muss sich auf das Kerngeschäft konzentrieren. Kerngeschäft ist die Schaffung und Erhaltung von bezahlbarem Wohnraum.“
- „...zu wenig bezahlbarer Wohnraum - gerade Neubauten sind teuer... früher war es anders, aber auch das Niveau der Wohnungen war anders.“
- „... kleinere Wohnungen - draußen muss ein Aufenthaltswert sein, auch gegen Isolation im Alter.“
- „Wichtig wäre eine gute und effektive Aufteilung von Wohnraum, Bsp.: eine ältere Frau wohnt alleine in einer 4-Zimmer-Wohnung, kleinere Wohnung könnte angeboten und Umzug organisiert werden.“
- „Modernisierung/Sanierung komplizierter als Neubauten, auch Nachverdichtung möglich oder Lückenbebauung - bauverein als größter Bauträger sollte dies ermöglichen.“

#### Zitate zu unternehmerischem Handeln und zur Verantwortung für Arbeitsplätze:

- „Wünschenswert: Mitarbeiter am Telefon der bauverein AG kann Hilfe innerhalb einer gewissen Frist gewährleisten, kann Antwort geben, hat Entscheidungskompetenz dafür.“
- „Zuverlässige, festgelegte Ansprechpersonen wünschenswert; Erreichbarkeit wichtig, da Leute, die schon unter Stress stehen, sonst aggressiv werden.“
- „Qualifiziertes Personal bringt Vorteile in der Zusammenarbeit mit dem Amt.“

## B.6. Stakeholdersteckbrief Zulieferer/Dienstleister

Kurzbeschreibung	Priorisierung der CSR-Ziele
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SOPHIA</li> <li>▪ ENTEGA Haustechnik</li> <li>▪ Architekturbüro</li> <li>▪ Neue Wohnraumhilfe</li> <li>▪ ENTEGA Vertrieb</li> <li>▪ EAD</li> <li>▪ Sparkasse</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 7</li> </ul> <p><b>Hauptziel (im Zusammenhang mit Wohnraum):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erbringung von Diensten/ Lieferungen nach den Vorgaben der bauverein AG</li> </ul> <p><b>Motive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monetäre Vergütung/ Geschäftsgrundlage sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 1,4</li> <li>▪ Berücksichtigung des Umweltschutzes 1,6</li> <li>▪ Angemessene Mieten und Nebenkosten 1,8</li> <li>▪ Effiziente Bestandswirtschaftung 2,5</li> <li>▪ Förderung der Transparenz 2,5</li> <li>▪ Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung 2,5</li> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 2,8</li> <li>▪ Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage 2,8</li> <li>▪ Soziale Stabilität 3,2</li> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 3,8</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehr eingeschränkte Einflussmöglichkeiten, da die bauverein AG in der Regel als Auftraggeber in Erscheinung tritt</li> <li>▪ Beratende Funktion; Entscheidungsfindung liegt allein bei der bauverein AG</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (3,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen 1,0*</li> <li>▪ Neubau von Wohnungen 1,0*</li> <li>▪ Niedrige Nebenkosten 2,0</li> <li>▪ Angebot an seniorengerechtem Wohnen 2,0*</li> <li>▪ Angebot an behindertengerechtem Wohnen 3,0*</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (3,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übernahme immobilienwirtsch. Dienstleist. für Verwaltung 1,0*</li> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 1,4</li> <li>▪ Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/DL 1,5</li> <li>▪ Unterstützung von Konversionsflächen 2,0</li> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 2,8</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (2,1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung bei der Umsetzung sozialpolit. Ziele 1,0*</li> <li>▪ Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte 1,0*</li> <li>▪ Anbieten einer privaten Insolvenzberatung 1,0*</li> <li>▪ Vermittlerrolle zwischen Behörden und Mietern 1,0*</li> <li>▪ Kooperation bei Vermietung Sozialwohnungen 1,0*</li> </ul>

2c Umweltschutz (2,2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten 1,0</li> <li>▪ Verwendung ökologisch unbedenklicher Baustoffe 1,0</li> <li>▪ Anwendung nachhaltiger Nutzungskonzepte 1,0*</li> <li>▪ Neu: Berücksichtigung der Energieträgerwahl bei der Beheizung 1,0*</li> <li>▪ Nutzung von Regenwasser 1,5</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (2,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guter und zuverlässiger Service in Vermietung und IH 1,0*</li> <li>▪ Schnelle und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen 1,0*</li> <li>▪ Diskriminierungsfreie Vermietung 1,0*</li> <li>▪ Vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten für Mieter 2,0*</li> <li>▪ Regelmäßige Informationen durch Mieterzeitungen 2,0*</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (4,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis... 3,8</li> <li>▪ Schaffung von Arbeitsplätzen. 4,5</li> </ul>

\*n = 1  
IH = Instandhaltung

### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Wirtschaftlicher Erfolg ist primäres Ziel auch für CSR-Maßnahmen
- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Energieeffizienz steigernde Maßnahmen verwirklichen

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Verbesserung der Erreichbarkeit der Mitarbeiter und schnellere Entscheidungsfindung
- Regelmäßiger Austausch
- Mögliche Prozessoptimierung beiderseits

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zum unternehmerischen Handeln und zur Wertschöpfung:

- „Zurück zu den Kernkompetenzen, um technisch und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.“
- „Bei dem hohen Wohnungsbestand ist es essentiell, dass dem bauverein eine effiziente Bestandsbewirtschaftung gelingt, auch im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg.“
- „Die telefonische Erreichbarkeit vom bauverein sollte sich deutlich verbessern!!“
- „Tue Gutes, aber rede auch darüber!“
- „Es wäre wünschenswert, dass die bauverein AG eine gute Balance zwischen Pflicht und Kür findet; d.h. eine gute Balance zwischen dem Kerngeschäft Vermietung und Projektentwicklung und den Aufgaben des Sozial- und Mietermanagements.“
- „Innovative Wege sind notwendig, aber nicht nur bei Großinvestitionen („Leuchtturmprojekten“): es gibt auch intelligente Lösungen, die mit neuen Technologien und wenig Investitionsbedarf eine große Wirkung erzielen.“

#### Zitate zum Umweltschutz:

- „Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei Immobilien ist sehr wichtig.“
- „Die bauverein AG steht in der Pflicht attraktiven Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Die Warmmiete wird immer entscheidender werden, da die Energiekosten zukünftig weiter steigen. Energetische Sanierungen, die Nutzung regenerativer Energien etc. sollten jetzt angegangen werden, solange es noch Fördergelder gibt.“

## B.7. Stakeholdersteckbrief NGOs

Kurzbeschreibung	Priorisierung der CSR-Ziele
<p><b>In Interviews vertreten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Behindertenvertretung      ▪ Seniorenrat</li> <li>▪ Kinderschutzbund            ▪ IWU</li> <li>▪ NABU                             ▪ VdW</li> </ul> <p><b>Geführte Interviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 6</li> </ul> <p><b>Hauptziel (im Zusammenhang mit Wohnraum):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wohnraumversorgung sowie -förderung; Vertretung spezifischer Interessen; Träger öffentlicher Belange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation mit Mietern und Serviceorientierung 1,6</li> <li>▪ Soziale Stabilität 1,6</li> <li>▪ Angemessene Mieten und Nebenkosten 2,0</li> <li>▪ Wohnungsangebot entsprechend der örtlichen Nachfrage 2,0</li> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 2,4</li> <li>▪ Förderung der Transparenz 2,8</li> <li>▪ Berücksichtigung des Umweltschutzes 3,0</li> <li>▪ Effiziente Bestandswirtschaftung 3,2</li> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 4,4</li> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis 5,0</li> </ul>

Einfluss auf die bauverein AG
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehr eingeschränkte Einflussmöglichkeiten, zum Teil eher beratende Funktionen</li> <li>▪ Indirekten Einfluss über politische Ebene</li> <li>▪ NGO-Netzwerk beschleunigt manche Prozesse</li> </ul>

1 Wohnungsangebot (2,1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentspezifisches Wohnangebot 1,0*</li> <li>▪ Erfüllung der wohnungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge 1,0*</li> <li>▪ Verstärkt durchmischte Angebote realisieren 1,5*</li> <li>▪ Niedrige Nebenkosten 1,5</li> <li>▪ An unternehmenswirtsch. Krit. orientiertes Wohnangebot 2,0*</li> </ul>

2a Wertschöpfung in der Stadt und Region (3,4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koop., Austausch u. Dialog mit Behörden, Verbänden etc. 2,4</li> <li>▪ Förderung des örtlichen ökonomischen Systems 4,4</li> </ul>

2b Soziale Stabilität (2,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte 1,0*</li> <li>▪ Förderung einer guten Nachbarschaft 1,0*</li> <li>▪ NEU: Bau und Betrieb von Quartiersmittelpunkten 2,0*</li> <li>▪ Förderung Sicherheit im Quartier 2,0*</li> <li>▪ Gewährleistung ausgewogener Quartiers-Mieterstruktur 2,0*</li> </ul>

2c Umweltschutz (3,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten 2,0*</li> <li>▪ Schonung bzw. Bereitstellung von öffentlichen Grünflächen 2,0*</li> <li>▪ Berücksichtigung des Umweltschutzes 3,0</li> <li>▪ Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude 3,0*</li> <li>▪ eigene Verwaltungsgebäude mit hoher Energieeffizienz 3,0*</li> </ul>

3a Unternehmerisches Handeln (2,6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Austausch mit den Mietern und Mieterzufriedenheit 1,6</li> <li>▪ Förderung der Transparenz 2,8</li> <li>▪ Gewinne in hohen zur Quersubvention unterer Preissegmente 3,0*</li> </ul>

3b Verantwortung für Arbeitsplätze (5,0)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungsperspektiven im Arbeitsverhältnis... 5,0</li> </ul>

\*n = 1

### Allgemeine „Wünsche“ / Ansprüche

- Kundenorientierung und Serviceverbesserung
- Mehr Transparenz auf städteplanerischer Ebene im Hinblick auf Nachhaltigkeit
- Förderung der heimischen Bio-Diversität

### Kommunikations-/Reporting-Wünsche

- Verbesserung der Erreichbarkeit der Mitarbeiter
- Kontaktaufnahme und Kooperation mit Verbänden und Vereinen

### Sinngemäße Zitate zu Ansprüchen/Erwartungen an die bauverein AG

#### Zitate zum Wohnungsangebot und zur Sozialen Stabilität:

- „...es stellen sich auch viel stärker Integrationsfragen, nicht nur im Hinblick auf das Zusammenleben unterschiedlicher Kulturen, sondern auch im Zusammenhang mit dem Zusammenleben von Jung und Alt und die Frage generell nach der Entwicklung von Nachbarschaftsverhältnissen.“
- „Immobilien können nicht mobil gemacht werden; dann müssen sie funktional mobil gemacht werden und das geht nur im Rahmen von Quartiersgestaltung, indem in einem Quartier unterschiedliche Bedarfe aktiviert werden.“
- „bauverein soll nicht den Gesamtmarkt versorgen, sondern spielt als Bestandteil des Marktes eine Rolle, dafür kann segmentspezifisches Wohnangebot von besonderer Relevanz sein.“
- „Der bauverein soll sich auf frei werdenden Konversionsflächen betätigen; dabei wäre es wünschenswert, wenn der bauverein sein Angebot an kleinen Wohnungen (Bspw. 1-Zimmer-Wohnungen) aufstockt.“

#### Zitate zum unternehmerischen Handeln und Umweltschutz:

- „Mitarbeiter müssen erreichbar sein!“
- „Es ist wichtig, dass der bauverein die Wohnungen instand halten kann.“
- „Verbesserung des Umgangs mit den Mietern – ein ‚offenes Ohr‘ für die Mieter haben.“
- „Biodiversität stärken: Anbringung von Nisthilfen, keine Begrünung der Wohngebiete durch Einheitsrasen.“

## B.8. Vorhandene und vorgeschlagene Kennzahlen

1a Wohnungsangebot				
Anspruchskategorie	Anspruch	Gew.	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
1a An sozialen Kriterien orientiertes Wohnangebot	1 Angebot an öffentlich geförderten Wohnungen	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 2.1: Frei finanzierte und öffentlich geförderte Wohnungen nach Mietpreis/m<sup>2</sup> in m<sup>2</sup></li> <li>CSR 2010 - S. 11: 4.420 von 11.400 Bestandswohnungen sind Sozialwohnungen</li> <li>CSR 2010 - S. 28: 42% der Wohnungen entfallen auf den Bereich geförderter Wohnungen</li> <li>Geschäftsbericht 2009 - S. 11: 4.646 geförderte Wohnungen in Darmstadt + 952 Belegungsrechte; Liste mit weiteren 1.900 Anfragen nach gefördertem Wohnraum beim Amt für Wohnungswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der öffentlich geförderten Wohnungen am Gesamtbestand nach Miethöhen - Aufstellung nach Anzahl der Wohnungen und nach m<sup>2</sup>; z.B. Miete bis zu 4 EUR/m<sup>2</sup>; x m<sup>2</sup> Gesamtbestand (x%), x Anzahl Wohnungen (x%), davon jeweils öffentlich gefördert x%</li> <li>Belegungsrate der Sozialwohnungen mit der Zielgruppe in %</li> </ul>
	2 Angebot an senioren-gerechtem Wohnen	1,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 6.1: Anteil senioren- und behindertengerechten Wohnungen am Gesamtbestand in %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil an senioren- und barrierefreien Wohnungen am Gesamtbestand in %</li> <li>Belegungsrate der senioren- und behindertengerechten Wohnungen mit der Zielgruppe in %</li> </ul>
1b Angemessene Mieten und Nebenkosten	Oberpunkt (angemessene Mieten und Nebenkosten)	1,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsbericht 2009 - S. 10: Durchschnittliche Mieten in Darmstadt: 7,50€/m<sup>2</sup></li> <li>Geschäftsbericht 2010 - S. 66: Abgerechnete Betriebskosten: 2,20€/m<sup>2</sup></li> <li>SOC 2.2: jährlicher Anstieg der Nebenkosten: 5,28% bzw. 0,16€/m<sup>2</sup></li> <li>SOC 2.3: Mietsteigerungsquote bei Gesamtbestand frei finanziert: 1,84%</li> <li>SOC 2.4: Nebenkosten/Miete im Gesamtbestand: 36,02%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jährliche Entwicklung der Kalt- und der Warmmiete absolut und in %</li> <li>Durchschnittliche Nettokaltmiete in EUR/m<sup>2</sup></li> <li>jährliche Entwicklung der Nebenkosten abs. und in %, getrennter Ausweis der Entwicklung der Heizkosten und der Müllgebühren</li> <li>Nebenkosten/Kaltmiete in %</li> </ul>
3 An kommunal-wirtschaftl. Kriterien orientiertes Wohnungsangebot	2 Wohnungsangebot in unteren Preissegmenten	1,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 2.1: Aufgliederung der Wohnungstypen nach Miethöhen unterteilt in frei finanziert und öffentlich gefördert, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>Miete bis 2€/m<sup>2</sup>: 6.927,24 m<sup>2</sup></li> <li>Miete von 2,01 bis 4 €/m<sup>2</sup>: 84.357,85 m<sup>2</sup> ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der Wohnungen im unteren, mittleren und oberen Preissegment am Gesamtbestand, jeweils Unterteilung in frei finanziert und öffentlich gefördert</li> </ul>



## Beispielhaftes Berichtsformat (Wohnungsangebot)

Vorschlag für den Aufbau eines zukünftigen Stakeholder-Berichtes, bestehend aus grafischer Darstellung und dazugehörigem erläuternden Text; für das Beispiel wurden einzelne Auszüge als Textbausteine aus dem Geschäftsbericht 2010 der bauverein AG entnommen.



### Angebot entsprechend der örtlichen Nachfrage - Wohnraum für alle

Die Hauptaufgabe der bauverein AG besteht darin, Wohnraum entsprechend der örtlichen Nachfrage anzubieten – im frei finanzierten Bereich ebenso wie im Bereich des geförderten Wohnungsbaus. Die demografische Entwicklung zwingt Wohnungsunternehmen aber auch viel stärker als noch vor ein paar Jahren, sich Gedanken über zielgruppenspezifisches Wohnen zu machen. Hierzu zählen seniorengerechte Wohnungen für die immer größer werdende Gruppe älterer Mitbürgerinnen und Mitbürger ebenso wie Wohnungen für junge Familien oder Studenten. Mit dem Mitte 2010 fertiggestellten „WohnArt3“ beschriftet die bauverein AG gleich in zweierlei Hinsicht neue Wege, indem sie den Bau eines mehrgeschossigen Passivhauses mit einem Projekt zum Mehrgenerationenwohnen kombinierte. Bei den angebotenen Mietwohnungen handelt es sich sowohl um frei finanzierte als auch um geförderte Wohnungen.

### Ausgewogener Bestandsmix

Wie vielfältig das Angebot der bauverein AG ist, zeigt sich im Bestand des Unternehmens. Von 17.558 (2009: 17.555) Wohnungen aus dem Bestand der bauverein AG entfallen derzeit rund 58 % auf den frei finanzierten Bereich und 42 % (7.446 Wohnungen) auf den Bereich geförderte Wohnungen. In beiden Bereichen machen Wohnungen mit einer durchschnittlichen Miete von vier bis sechs Euro den größten Anteil an Wohnfläche (Wohnfläche frei finanziert = insgesamt 633.308,38 m<sup>2</sup>, Wohnfläche gefördert = insgesamt 496.722,68 m<sup>2</sup>) aus. 27.755,49 m<sup>2</sup> frei finanzierte Wohnfläche sowie 35.128,31 m<sup>2</sup> geförderter Wohnraum werden sogar zu Mieten zwischen zwei und vier Euro angeboten.

Das Portfolio der bauverein AG umfasst jedoch nicht nur die Vermietung von Wohnungen, von Wohnraum in Studentenwohnheimen, Seniorenwohnanlagen und Wohnungen im Rahmen des „Wohnens auf Zeit“, sondern auch die Vermittlung von Wohneigentum, Bauträgermaßnahmen sowie die Errichtung von Bauten für die kommunale Nutzung im Auftrag der Wissenschaftsstadt Darmstadt.

### Mieterprivatisierung

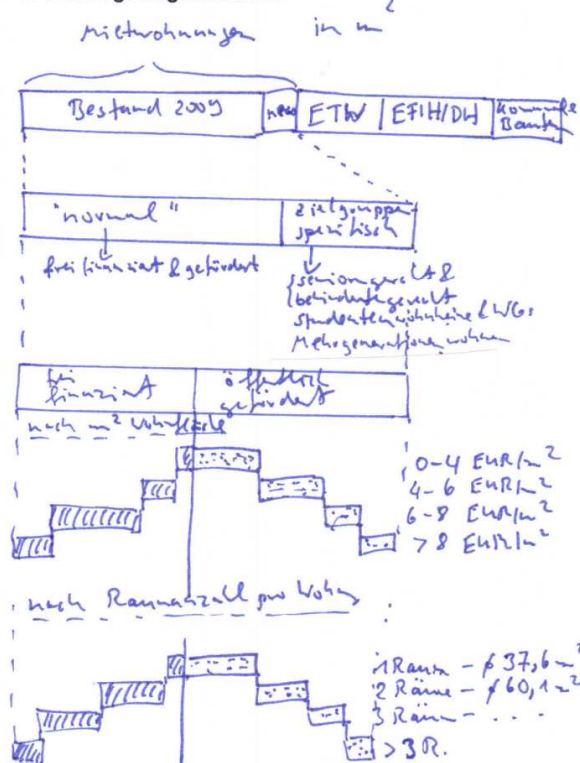
Nicht jeder, der von den eigenen vier Wänden träumt, kann es sich leisten, diesen Traum wahr werden zu lassen. Hier setzen die Mieterprivatisierungsprogramme der bauverein AG an. Mit den 2003 und 2008 aufgelegten Programmen gibt das Unternehmen Menschen mit finanziellen Grenzen die Chance, Wohneigentum zu günstigen Konditionen zu erwerben und sich so zum Beispiel für das Alter abzusichern. Für viele Mieter stellen diese Programme zudem eine Möglichkeit dar, trotz begrenzter Mittel Wohnraum im vertrauten Umfeld zu erwerben. Und das ohne Risiko. Denn die Rücknahmeverpflichtung der bauverein AG garantiert, dass Käufer die aufgrund von Arbeitslosigkeit oder anderen Schicksals-schlägen in Not geraten sind, ohne Verluste vom Kauf einer Eigentumswohnung zurücktreten können.

Insgesamt wurden im Rahmen der bisherigen Mieterprogramme über 1.000 Wohnungen zum Verkauf angeboten, mehr als die Hälfte wechselte bereits den Besitzer. Für 2012 ist ein neues Mieterprivatisierungsprogramm in Planung. Selbstverständlich werden die verkauften Wohnungen durch Neubau von Wohnungen mit nachhaltigen Standards ersetzt, so dass sich die Zahl der Mietwohnungen innerhalb der bauverein AG nicht verringert.

### Sozialer Wohnungsbau

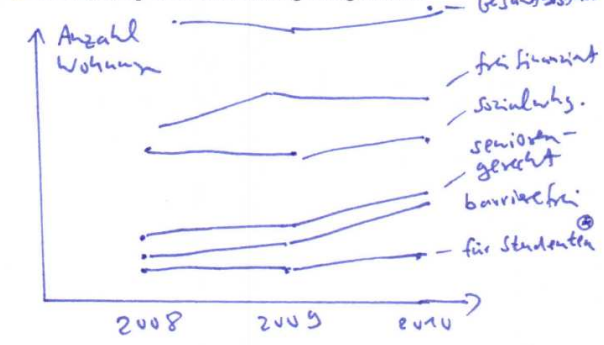
Wohnungen im geförderten Bereich machen traditionell einen

### Wohnungsangebot 2010



Prognose zu Bedarf zielgruppenspezifischer Wohnungen ...

### Entwicklung des Wohnungsangebots:



Die bauverein AG arbeitet kontinuierlich an einem Ausbau der senioren- und behindertengerechten Wohnungen, um auf den demografischen Wandel angemessen vorbereitet zu sein. Die Anzahl der barrierefreien Wohnungen hat sich in den letzten 3 Jahren um x% erhöht.

(Fortsetzung)

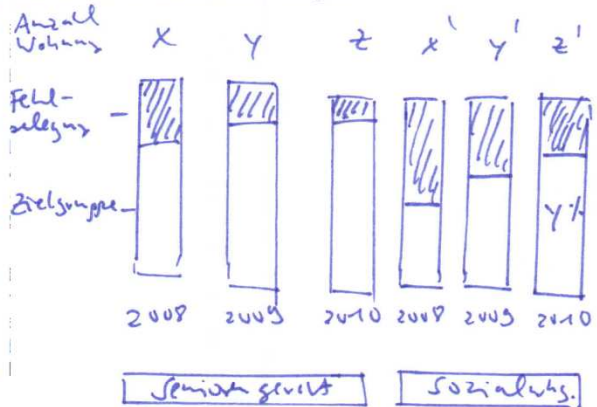
### Senioren- und behindertengerechtes Wohnen

Experten gehen davon aus, dass in Deutschland aufgrund der demografischen Entwicklung spätestens in 10 bis 15 Jahren ein Notstand bei den altengerechten Wohnungen droht. Teilweise wird sogar ein Anstieg der Anzahl an über 80-Jährigen um 50 % prognostiziert. Aufgrund des zunehmenden Mangels an seniorenrechtlichen Wohnungen sind dann unter Umständen Menschen, die eigentlich noch ambulant versorgt werden könnten, gezwungen, in Pflegeeinrichtungen zu leben. Die bauverein AG hat hier schon früh reagiert – und leistet mit den von ihr betriebenen fünf Seniorenwohnanlagen, einem wachsenden Angebot an seniorenrechtlichem Wohnen sowie der Beteiligung an der SOPHIA Hessen GmbH einen wichtigen Beitrag zum Thema „Wohnen im Alter“.

Mit der 2010 begonnenen Großmodernisierung des Wohngebäudes Kirchtanne 6 in Darmstadt-Eberstadt stieg die Zahl der seniorenrechtlichen Wohnungen noch einmal an. Hier entstanden 36 altengerechte, an einen gemeinsamen Aufenthaltsbereich angebundene Wohnungen. Ein ähnliches Konzept ist für einen der letzten Bauabschnitte des „Oppenheimer Parks“ in Planung.

### Belegungsrate mit der Zielgruppe:

#### Senioren & Sozialwohnungen

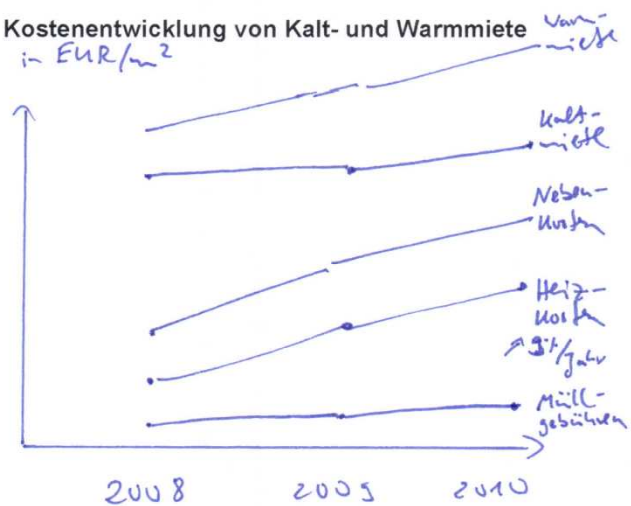


Die Belegungsrate von Wohnungen für spezielle Anforderungen konnte leicht erhöht werden (+ x%). Die Belegungsrate der jeweiligen Zielgruppen liegt bei den Seniorenrechtlichen Wohnungen bei nur x%, bei Sozialwohnungen konnte eine Verbesserung auf y% erzielt werden.

### Angemessene Mieten und Nebenkosten

...  
...  
...  
...

### Kostenentwicklung von Kalt- und Warmmiete in EUR/m<sup>2</sup>



Anteil der Nebenkosten an der Kaltmiete x% y% z%

## 2a Wertschöpfung in der Stadt und der Region

Anspruchskategorie	Anspruch	Gew.	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
1a Kooperation im Rahmen der Stadtentwicklung	3 Unterstützung von Schlüsselprojekten/Konversionsflächen	1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - ECO 1.2: Entwicklung der Großmodernisierungsausgaben pro m<sup>2</sup> über einen 5-Jahres-Zeitraum</li> <li>CSR - ECO 2.2: Jährliche Investitionen im Neubau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtinvestitionsvolumen für laufende Projekte im Rahmen der Stadtentwicklung, an deren Realisierung die bauverein AG beteiligt ist. Volumen unterteilt z.B. nach gewerbliche Projekte, Großprojekte, Infrastruktur. Nennung der wesentlichen Projekte.</li> </ul>
2	Kooperation im Zuge der Bauleitplanung, Stadtentwicklung etc.	1,9		<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen in kommunale Objekte (Gewerbe, Infrastruktur) und Wohnungsneubau</li> <li>Ausgaben für Großmodernisierungen</li> </ul>
2 Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/Dienstleister	Auftragsvergabe an regional ansässige Betriebe/Dienstleister	1,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - ECO 2.1: Einkommen aus Aktivitäten, die an Stakeholder verteilt werden - Lieferanten und Dienstleister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auftragsvergabe an regionale Firmen bezogen auf das Gesamtauftragsvolumen, ggf. unterteilt in Volumen innerhalb der Stadt Darmstadt und dem Rest der Region.</li> </ul>
3b Entlastung des kommunalen Haushalts	2 Nutzung öffentl. Fördergelder (KfW-Kredite, Stadtbau-Projekte)	1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - 2010 - S. 15: Beispiel Holzhofallee: Finanzierung aus 38,05% Fremdkapital, bestehend aus 9,46% Bankdarlehen, 21,58% KfW-Förderung, 7,01% Mittel für den sozialen Wohnungsbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fördermitteleinnahmen aufgeteilt nach Bundesmitteln, Landesmitteln, KfW-Mittel, Sonstige</li> <li>Fördermitteleinnahmen in % der Gesamtausgaben</li> </ul>



## 2b Soziale Stabilität

Anspruchskategorie	Anspruch	Gew.	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
1b Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte	1 Optisch ansprechende Erscheinung der Anlagen 4 Weitere Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte	1,6  1,4	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - 2010 - S. 29: Investition von 260.000 € für die Neugestaltung von Eingangsbereichen in Zusammenhang mit dem Projekt "soziale Stadt"</li> <li>CSR - SOC 4.1: Beschreibung von Maßnahmen und Initiativen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts sowie Auswertung der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausgaben für Verschönerungen und Grünflächen pro Quartier</li> <li>Beschreibung von Maßnahmen zur Verhinderung sozialer Brennpunkte bzw. zur "wohnungs-/quartiersgebundener Sozialarbeit" nach Quartieren - Ausgaben und/oder Mitarbeiterstunden als Kennzahl</li> <li>SOC 4.1 anders aufbauen: 1. Spalte: Ziele/gewünschte Ergebnisse (übergeordnete Kategorien wie "kinderfreundliche Quartiersgestaltung", "Angebote für Senioren", ...), dann in Jahresspalten, welche Maßnahmen durchgeführt wurden mit konkreten Ergebnissen/Status</li> </ul>
2 Bereitstellung ansprechender / familienfreundlicher Infrastruktur	1 Kinderfreundliche Quartiersgestaltung	1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - SOC 4.1: Beschreibung von Maßnahmen und Initiativen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts sowie Auswertung der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRZ und Bäume/Bewohner im Quartier</li> <li>Beschreibung von Maßnahmen für kinderfreundliche Quartiersgestaltung</li> <li>Spielplätze im Quartier - Gesamtanzahl und bauvereins-eigene Spielplätze</li> </ul>

## 2c Umweltschutz

Anspruchskategorie	Anspruch	Gew.	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
1 Nachhaltige Bauweise	1 Erhöhung des Anteils energetisch sanierter Wohneinheiten	1,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR - ECO 1.1: Anteil an renovierten / modernisierten Wohnungen (älter als 25 Jahre und mit Aufwand &gt; 10T€): 1,37 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl energetisch sanierter Wohnungen und Anteil am Gesamtbestand</li> <li>• CO<sub>2</sub>-Einsparungen durch energetische Modernisierungsmaßnahmen in Tonnen</li> </ul>
	2 Schaffung und Erhaltung energieeffizienter Gebäude	1,9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR - ENV 2.1: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchschnittsenergieverbrauch und Energieverbrauch nach Energieverbrauchsklassen</li> <li>- Durchschnittsemission in kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/Jahr und CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Emissionsklassen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteilung der Wohneinheiten nach Energieverbrauchsklassen, davon separat ausweisen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neubau der letzten X Jahre und</li> <li>- energetisch sanierte Wohneinheiten</li> </ul> </li> <li>• Entwicklung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in kg/m<sup>2</sup> auf Basis der Durchschnittsemission</li> </ul>

### 3a Unternehmerisches Handeln

Anspruchs-kategorie	Anspruch	Gew.	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
2 Kunden-orientierter Service in der Vermietung und Instandhaltung	1 Guter und zuverlässiger Service in Vermietung und Instandhaltung	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - 2010 - S. 42: mehr als 20.000 Anrufe im Monat, von denen 80% angenommen wurden (vgl. 2009: 46%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erreichbarkeit und Lösungskompetenz der Hotline:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Anrufe gesamt</li> <li>angenommene Anrufe</li> <li>in Warteschleife aufgelegte Anrufe</li> <li>1st call resolution</li> <li>1st level resolution</li> <li>2nd level resolution (z.B. nach 1 Woche und nach 4 Wochen)</li> </ol> </li> <li>Entwicklung der Anzahl eingehender sowie abgeschlossener Beschwerden pro Monat, ggf. Aufteilung in verschiedene Beschwerde-Kategorien</li> </ul>
	2 Schnelle und zuverlässige Reaktion auf Mieteranliegen	1,3		
	3 Hohe Kundenorientierung im Allgemeinen	1,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - GOV 1.2: Ergebnisse von Mieterzufriedenheitsbefragungen</li> <li>CSR - GOV 1.3: Maßnahmen zur Steigerung der Mieterzufriedenheit</li> <li>CSR - GOV 1.1: Anzahl von Mietertreffen, die vom Unternehmen finanziert oder organisiert werden, um den Dialog zu fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ergebnisse der Mieterbefragung nach wesentlichen Kategorien               <ol style="list-style-type: none"> <li>Neumieterbefragung</li> <li>Bestandsmieterbefragung</li> </ol> </li> <li>Beschreibung und Bewertung der Maßnahmen zur Steigerung der Mieterzufriedenheit</li> <li>Anzahl Mietertreffen, die vom Unternehmen finanziert und organisiert werden, um den Dialog zu fördern</li> </ul>
5 Werterhalt/ Wertsteigerung	Werterhalt des in Whg. gebundenen komm. Vermögens	1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR - ECO 2.2: Jährliche Investitionen in Neubau und Zukäufe</li> <li>CSR ECO 2.1: Entwicklung der Großmodernisierungsausgaben pro m<sup>2</sup> über einen 5-Jahres-Zeitraum</li> <li>CSR - ECO 1.3: Leerstandsquote unterteilt nach Leerstandsgrund bezogen auf die Anzahl der Wohnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegenüberstellung von Investitionen in Neubau und Bestand:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen in Neubau inkl. Zukäufe</li> <li>Investitionen in den Bestand</li> </ul> </li> <li>(Großmodernisierungen/Instandsetzung/energetische Sanierung)               <ul style="list-style-type: none"> <li>Leerstandsquote gesamt und aufgliedert nach Altersklassen/Bautyp</li> <li>Marktwertentwicklung des Portfolios (ggf. in Relation zur Entwicklung der Buchwerte, Erträge und Überschüsse)</li> <li>Immobilienbestand nach Altersklassen</li> </ul> </li> <li>Beschreibung und Investitionsvolumen von Innovationsprojekten</li> </ul>
Innovation				

### 3b Verantwortung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze

Anspruchskategorie	Anspruch	G	Vorhandene Kennzahlen	Vorschlag für Kennzahlen
1a Zufriedenheit, Gerechtigkeit, Betr. Klima/ Kultur	2 Positives Betriebsklima/ Unternehmenskultur	1,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR - HR 2.2: Grad der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• CSR - 2010 - S. 47: Mitarbeiterbefragung 2010 - Entwicklung des Zufriedenheitsindex im Vgl. zu 2008; im Text auch Werte für einzelne Bereiche aufgeführt</li> <li>• CSR - 2010 - S. 46: 51% bemerkten nach erster Mitarbeiterbefragung Verbesserungen in ihrem Arbeitsumfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad der Mitarbeiterzufriedenheit auf Basis einer Mitarbeiterbefragung:</li> <li>1. Durchschnittsnote für die gesamte Befragung</li> <li>2. Zusätzlich Darstellung der Ergebnisse für einzelne Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgeteilt nach selektierten wichtigsten abgefragten Bereichen</li> <li>- oder z.B. je 3 Bereiche mit bester/schlechtester Bewertung</li> </ul> </li> <li>3. Zeitliche Entwicklung der Zufriedenheit für einzelne Bereiche</li> <li>• Mitarbeiterfluktuationsquote in % (freiwillig und unfreiwillig)</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter nach Betriebszugehörigkeit oder durchschnittliche Betriebszugehörigkeit pro Mitarbeitergruppe</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter nach Arbeitsvertragstypen, dabei Zusammenfassung zu 3-4 Kategorien (z.B. AT, Tarifgruppe 4-6, Tarifgruppe 2-3, Azubi/geringfügig Beschäftigte/Sonstige)</li> <li>• Anteil der variablen/leistungsbezogenen Vergütung an der Gesamtvergütung nach Arbeitsvertragstypen</li> </ul>
1b Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Aufstiegschancen	4 Angemessene Gehalts-/Bonustrukturen	1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR - HR 3.1: Aufgliederung der Mitarbeiter und Gehälter nach Kategorie und Geschlecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgliederung der Weiterbildungsstunden pro Jahr (z.B. berufsbegleitendes Studium, interne Schulungen zu IT-Themen, zur Verbesserung des Kundenservices, fachspezifische Zusatzqualifikationen,...)</li> <li>• Anzahl ins nächste Jahr übertragener Urlaubstage pro Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl Überstunden pro Mitarbeiter pro Jahr</li> <li>• Fehltag pro Mitarbeiter</li> <li>• Beschreibung von Strategien, um Gesundheit sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern</li> </ul>
2 Ausgeglichenere Work-Life-Balance der Mitarbeiter	Mitarbeiterqualifikation Angem. Arbeitsbelastung/WL-Balance	1,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR - HR 1.2: Aufgliederung der Weiterbildungsstunden und Ausgaben für Weiterbildung pro Jahr</li> <li>• CSR - HR 2.3: Fehlzeiten verursacht durch Arbeitsunfälle, Krankheiten, Stress auf Grund der Arbeit - in Abwesenheitstagen sowie als Abwesenheitsquote</li> <li>• CSR - 2010 - S. 48: Beschreibung von Strategien, um Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie/Beruf zu fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiteranzahl nach - Geschlecht</li> <li>- Anstellungsverhältnis (unbefristet, befristet, Zeitarbeit, Minijob/nebenberuflich)</li> <li>• Anzahl der besonderen Arbeitsverhältnisse</li> <li>• Anteil der Frauen in Führungspositionen</li> <li>• Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft sowie je Vergütungsgruppe, ggf. auch Verteilung der Mitarbeiter nach Altersklassen</li> </ul>
4 Diversity in der Belegschaft	Gleichstellungsorientierung/ Neueinstellung/ Beförderung	1,1/ 1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR - HR 3.1: Aufgliederung der Mitarbeiter und Gehälter nach Kategorie und Geschlecht</li> <li>• CSR - HR 3.2: Besondere Arbeitsverhältnisse in %, aufgeteilt nach Schwerbehinderten, Auszubildenden, Langzeitarbeitslosen, Praktikanten, Umschulung)</li> <li>• CSR - Gov 5.1 : Anteil der Frauen in Führungspositionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft sowie je Vergütungsgruppe, ggf. auch Verteilung der Mitarbeiter nach Altersklassen</li> </ul>
	Ausgeglichene Altersstruktur	1,3		



## **Bisher in dieser Reihe erschienen**

- Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 1.
- Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.
- Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.
- Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.
- Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.
- Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- Andreas Pfnür, Patricia Egres, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.
- Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.
- Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.
- Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009):** Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.
- Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.
- Annette Kämpf-Dern (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.
- Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009):** Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.
- Sigrun Wonneberger (2009):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.
- Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.
- Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):** Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.
- Michael G. Müller (2010):** Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.
- Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.
- Stephanie Heitel (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2010):** Arbeitspapier und Handlungsempfehlungen – Qualität als kritischer Erfolgsfaktor der Wirtschaftlichkeit von Immobilien. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 23.
- Stephanie Heitel, Moritz Lohse, Michael Zahn, Andreas Pfnür, Manuela Damianakis (2011):** Wohnungswirtschaft im Wandel: Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Finanzierung in der Wohnraumversorgung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 24.

- Dirk Krupper (2011):** Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25.
- Damir Janßen-Tapken (2011):** Einsatz und Nutzen von ERP-Systemen im CREM – Eine empirische Studie am Beispiel des SAP ERP-Systems. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 26.
- Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.