

Universität St. Gallen
HS 20

Seminararbeit
in
Integrated Reporting & Corporate Communication

Systematische Analyse des Intellektuellen Kapitals in der Unternehmensberichterstattung
am Beispiel von Vonovia

PD Dr. Markus Will

Deniz Bisignano, Maximilian Dormann, Habib Osman Mohamud, Gloria Weber

12. Dezember 2020, St. Gallen

ABSTRACT

Der Integrierten Berichterstattung kommt heutzutage grosse Bedeutung zu. Trotz unbestrittener Relevanz stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen dieses Konzept umsetzen. Um diese Fragestellung anzunähern widmet sich die vorliegende Arbeit dem Praxisbeispiel der Berichterstattung des deutschen Immobilienriesen Vonovia SE. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie weit die Unternehmung auf dem Weg vom Finanzbericht zum voll integrierten Bericht ist. Anhand bestehender Theoriegrundlage und einem Interview mit Christoph Schauerte, Leiter der Rechnungslegung bei Vonovia SE wird diese Fragestellung angenähert.

INHALTSVERZEICHNIS

<u>ABSTRACT</u>	<u>1</u>
<u>INHALTSVERZEICHNIS</u>	<u>2</u>
<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>3</u>
<u>1 EINLEITUNG</u>	<u>4</u>
<u>2 THEORIE</u>	<u>5</u>
2.1 NICHTFINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG / INTELLEKTUELLES KAPITAL	5
2.2 REGULATORIK	6
<u>3 VONOVIA</u>	<u>9</u>
3.1 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS & MILESTONES	9
3.2 STATUS QUO DER (NICHTFINANZIELLE) BERICHTERSTATTUNG	12
3.3 INTELLEKTUELLES KAPITAL DES UNTERNEHMENS	13
	18
<u>4 NICHTFINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG IN DER PRAXIS</u>	<u>20</u>
4.1 GRI „CORE“	20
4.2 VERANKERUNG NICHTFINANZIELLER BERICHTERSTATTUNG	21
4.3 WESENTLICHKEITSANALYSE	22
<u>5 FAZIT & AUSBLICK</u>	<u>24</u>
<u>QUELLENVERZEICHNIS</u>	<u>25</u>
<u>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG</u>	<u>27</u>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1. Entstehungspfad der Vonovia SE bis zur Umbenennung (Vonovia.de).</i>	10
<i>Abbildung 2. Darstellung zu den Anteilseigner per 31. Dezember 2019 (Geschäftsbericht Vonovia 2019).</i>	13
<i>Abbildung 3. Darstellung der Aktionärsverteilung von Vonovia per 31. Oktober 2019 (Geschäftsbericht Vonovia 2019).</i>	13
<i>Abbildung 4. Darstellung zur Fälligkeitsstruktur von Vonovia (Geschäftsbericht Vonovia 2019).</i>	14
<i>Abbildung 5. Headline von einem Artikel zu Vonovia (Spiegel, 2018).</i>	18
<i>Abbildung 6. Weitere Headline ein Jahr später zu Vonovia (Spiegel, 2019).</i>	18
<i>Abbildung 7. Jährliche Ausgaben für Werbung der Vonovia SE (Geschäftsberichte Vonovia 2016-2019).</i>	19
<i>Abbildung 8. Vonovia Wesentlichkeitsmatrix (Geschäftsbericht Vonovia 2019).</i>	23

1 EINLEITUNG

“Wie wird die Unternehmensberichterstattung der Zukunft aussehen? Integrated Reporting ist die beherrschende Thematik, wenn Experten in Fachkreisen über aktuelle Trends in der externen Berichterstattung diskutieren.” (PWC, 2012)

Wie dieser kurze Ausschnitt aus einem Bericht der PWC zeigt, war schon im Jahr 2012 Integrated Reporting ein hoch relevantes Thema, welches immer mehr auf Resonanz stiess. Aufgrund vorantreibender Globalisierung, enormem Wachstum und den damit verbundenen erhöhten Komplexitäten von Unternehmen verstärkte sich das Interesse an Integrated Reporting in den letzten acht Jahren noch mehr. Durch ansteigende Anzahl Regulierungen, Gesetzen, Standards und Richtlinien entstehen stetig neue Reporting Anforderungen, welche unter anderem durch Integrated Reporting adressiert werden können (Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza & García-Sánchez, 2013).

Obwohl die Relevanz der Integrierten Berichterstattung eindeutig gegeben ist, stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen dies nun umsetzen. Um diese Fragestellung anzunähern widmet sich die vorliegende Arbeit dem Praxisbeispiel der Berichterstattung des deutschen Immobilienriesen Vonovia SE. Dabei werden sich die Studierenden mit der Frage beschäftigen, wie weit die Unternehmung auf dem Weg vom Finanzbericht zum voll integrierten Bericht ist.

Im ersten Teil dieser Arbeit erfolgt ein einleitender Theorieteil, welcher dem Leser einen Einblick in die Nichtfinanzielle Berichterstattung und das Intellektuellen Kapital gibt. Ebenfalls werden die Konzepte von GRI und SASB kurz erläutert. Im zweiten Teil wird das Unternehmen und dessen finanzielle wie auch nichtfinanzielle Berichterstattung vorgestellt. Im dritten Teil der Arbeit erfolgt dann die kritische Auseinandersetzung mit dem Unternehmen, hauptsächlich basierend auf dem durchgeführten Interview mit Christoph Schauerte, Leiter der Rechnungslegung bei Vonovia SE. Und schlussendlich wird das Fazit wie auch der Ausblick für zukünftige Recherche dargelegt.

2 THEORIE

Dieses erste Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen für die vorliegende Arbeit. Dabei werden zuerst die Begriffe Nichtfinanzielle Berichterstattung und Intellektuelles Kapital erklärt. Danach erfolgt einen Überblick zweier Regulatorik Konzepte, GRI und SASB mit einem zusätzlichen Unterkapitel zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

2.1 Nichtfinanzielle Berichterstattung / Intellektuelles Kapital

Der Ausgangspunkt bei der Definition von intellektuellem Kapital oder immateriellen Vermögenswerten sollte von der Definition der Vermögenswerte ausgehen. Sowohl das intellektuelle Kapital als auch immaterielle Vermögenswerte werden als die kritischsten Ressourcen in heutigen Unternehmen betrachtet und dennoch können die meisten Unternehmen jene bis anhin noch nicht klar abgrenzen (Andreou et al., 2007, S. 52).

Eine Literaturrecherche zeigt, dass es eine Vielzahl von Definitionen des intellektuellen Kapitals gibt. So definieren Forscher ohne Bezug zu Buchhaltung das intellektuelle Kapital als die Differenz zwischen Marktwert und Buchwert des Unternehmens (Stewart, 1997; Mouritsen et al., 2001). Forscher im Buchhaltungswesen hingegen definieren die Differenz zwischen dem Marktwert der Unternehmung und dem Buchwert der identifizierbaren Vermögenswerte der Unternehmung als sogenannten "Goodwill". Der Goodwill wiederum ist auch bekannt als "immaterielle Vermögenswerte". Diese Differenz zwischen dem Marktwert des Unternehmens und dem Buchwert der Unternehmung ist niemals vollständig erklärt. Des Weiteren kann Goodwill sowohl extern als auch intern generiert werden. (Ohlson, 1995)

Die obige Diskussion impliziert, dass der "Goodwill" gleichzusetzen ist mit dem immateriellen Vermögen oder dem intellektuellen Kapital. Jedoch ist diese Auffassung kritisch zu betrachten, da der Begriff des Goodwills zu weit gefasst ist und die Forscher seine Bedeutung nie umfassend erklärt haben.

Davenport und Prusak (1997) setzen das Intellektuelle Kapital mit Technologie, technologischen Veränderungen und Angelegenheiten in Zusammenhang mit der Verwaltung der Informationstechnologie (IT). Eine Organisation, die Technologie zur Verwaltung und Verarbeitung von Informationen nutzen kann, wird in der Lage sein das Intellektuelle Kapital sinnvoll einzusetzen. In ähnlicher Weise verbindet Stewart (1997) das Intellektuelle Kapital mit "der Verwaltung von Informationstechnologie, die zur Schaffung von Wohlstand eingesetzt werden kann". Nahapiet und Ghoshal (1998, S. 245) bezeichnen die immateriellen Vermögenswerte als "Wissen und Wissensfähigkeit einer sozialen Kollektivität, wie beispielsweise einer Organisation, einer intellektuellen Gemeinschaft oder einer beruflichen Praxis". Sullivan hingegen (2000, S. 5) definiert Immaterielles als Wissen, das in Gewinn umgewandelt werden kann. Unternehmen erhalten Wert aus diesem Gewinn, der durch den Verkauf von Waren

oder Dienstleistungen erzielt wird. Zeitgleich benötigt das Unternehmen immaterielle Werte wie Ruf, Kundentreue, Anerkennung und Führung und diese wiederum hängen vom Humankapital ab und führen zur Sicherstellung von Wiederholungsgeschäften (S. 12). Sullivan (2000) nahm ebenfalls die drei Kategorien von Intellektuellem Kapital: Mensch, Organisation und Kunde. Lev (2001, S. 5) ist der Ansicht, dass ein immaterieller Vermögenswert einen Anspruch auf künftige Leistungen darstellt und es prinzipiell keine physische Substanz hat. Er liefert auch eine neue Definition von Vermögenswerten, um finanzielle Vermögenswerte (z.B. Aktien oder Anleihen) auszuschliessen. Er stellt fest, dass immaterielle Vermögenswerte aus Innovation, Humankapital, Organisationskapital, Wissen und weiterem bestehen, die sich in drei Unterkategorien unterteilen lassen: geistiges Eigentum, getrennt identifizierbare immaterielle Vermögenswerte und nicht getrennt identifizierbare immaterielle Vermögenswerte. Daum (2002) weist darauf hin, dass sich immaterielle Güter durch eine Reihe von Eigenschaften auszeichnen, dass sie relativ schnell wirtschaftliche Vorteile bringen können und dass sie oft Netzwerkeffekte aufweisen. Daher wird die Definition von immateriellen Gütern von Daum durch Lev (2001) in mindestens zweierlei Hinsichten beeinflusst. Zum einen sind die immateriellen Werte das Ergebnis des Netzwerkeffekts. Zweitens können Immaterielle Vermögenswerte nicht für sich allein stehen, und daher können Vorteile, die sich aus der Verwendung von Immateriellem ergeben, nicht zuverlässig gemessen werden. Rastogi (2003, S. 230) stellt fest, dass das intellektuelle Kapital das Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen dem Human- und Sozialkapital eines Unternehmens und dem Wissensmanagement ist. Diese Definition ähnelt Lev (2001) und Daum (2002) in dem Sinne, dass intellektuelles Kapital nicht von selbst entsteht, sondern das Ergebnis des Netzwerkeffekts ist.

Welche Auffassung von intellektuellem Kapital Vonovia vertritt, wird in einem späteren Abschnitt noch detaillierter aufgezeigt. Kurz gefasst unterteilt das Unternehmen Vonovia ihr intellektuelles Kapital in sechs Bereiche, namentlich das Investor Capital, das Human Capital, das Customer Capital, das Supplier Capital, das Communication Capital und schliesslich noch das Innovation Capital.

2.2 REGULATORIK

a. GRI (Global Reporting Initiative)

Die GRI-Standards schaffen eine gemeinsame Sprache für Organisationen, unabhängig von ihrer Grösse, um auf konsistenter und glaubwürdiger Weise über ihre Nachhaltigkeit berichten zu können. Dies erhöht die globale Vergleichbarkeit und ermöglicht es Organisationen, transparent und rechenschaftspflichtig zu bleiben. Die GRI-Standards helfen Unternehmen, ihre Auswirkungen zu verstehen und offen zu legen. Dies in einer Weise, die den Bedürfnissen verschiedener Interessengruppen gerecht wird. Neben den berichtenden Unternehmen sind die Standards auch für viele andere Gruppen, darunter Investoren, politische Entscheidungsträger, Kapitalmärkte und die Zivilgesellschaft,

von grosser Bedeutung. Die Standards sind so konzipiert, dass sie als handhabendes und modulares Set, beginnend mit den universellen Standards, anzuwenden sind. Die Themenstandards werden dann auf der Grundlage der wesentlichen Themen der Organisation - Wirtschaft, Umwelt oder Soziales – ausgewählt. Dieser Prozess stellt sicher, dass der Nachhaltigkeitsbericht ein umfassendes Bild der wesentlichen Themen, der damit verbundenen Auswirkungen und der Art und Weise, wie sie behandelt werden, vermittelt.

b) SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

In diesem Zusammenhang gibt es auch noch andere Standards, auf welche in dieser Arbeit eingegangen wird. Eine der existierenden Standards nennt sich SASB Standards. Das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ist eine unabhängige gemeinnützige Organisation. Die Aufgabe des SASB besteht in der Entwicklung und Verbreitung von Standards für die Nachhaltigkeitsbilanzierung, die öffentlichen Unternehmen helfen, Investoren wesentliche, entscheidungsrelevante Informationen offenzulegen. Diese Mission wird durch einen rigorosen Prozess erfüllt, der auf Fakten basierende Forschung und eine ausgewogene Beteiligung der Interessengruppen einschliesst. (SASB, 2017)

Die Nachhaltigkeitsthemen des SASB sind in die fünf grossen, folgenden Nachhaltigkeits-bereiche gegliedert:

Umwelt: Diese Dimension umfasst die Auswirkungen des Unternehmens auf ihre Umwelt, entweder durch die Nutzung nicht erneuerbarer, natürlicher Ressourcen als Input für die Produktionsfaktoren (beispielsweise Wasser, Mineralien, Ökosysteme und Biodiversität) oder durch Freisetzung von schädlichen Stoffen in die Umwelt, die sich negativ auf die natürlichen Ressourcen auswirken und zeitgleich zu Auswirkungen auf die finanzielle Lage oder die Betriebsleistung des Unternehmens führen können. (SASB, 2017, S. 2)

Soziales Kapital: Diese Dimension bezieht sich auf die wahrgenommene Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft oder die Erwartung, dass ein Unternehmen als Gegenleistung für eine "soziale Lizenz" einen Beitrag zur Gesellschaft leistet. Sie befasst sich mit dem Management der Beziehungen zu wichtigen externen Parteien, wie Kunden, lokalen Gemeinschaften, der Öffentlichkeit und der Regierung. Sie umfasst Fragen im Zusammenhang mit den Menschenrechten, dem Schutz gefährdeter Gruppen, der lokalen Wirtschaftsentwicklung, dem Zugang zu und der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie der Erschwinglichkeit, verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken im Marketing und den Datenschutz der Kunden. (SASB, 2017, S.2-3)

Humankapital: Diese Dimension befasst sich mit dem Management der Humanressourcen eines Unternehmens (Mitarbeiter und einzelne Auftragnehmer) als Schlüsselfaktoren für die langfristige Wertschöpfung. Sie umfasst Fragen, die sich auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirken, wie beispielsweise Mitarbeiterengagement, Diversität sowie Anreize und Vergütung, aber auch die Akquisition und Bindung von Mitarbeitern. (SASB, 2017, S. 3)

Geschäftsmodell und Innovation: Diese Dimension befasst sich mit den Auswirkungen von Nachhaltigkeitsfragen bezüglich Innovation und Geschäftsmodelle. Sie befasst sich mit der Integration ökologischer, menschlicher und sozialer Fragen in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens, einschliesslich der Rückgewinnung von Ressourcen und anderer Innovationen im Produktionsprozess sowie bei der Produktinnovation. (SASB, 2017, S. 3)

Führung und Governance: Diese Dimension beinhaltet das Management von Fragen, die dem Geschäftsmodell oder der gängigen Praxis in der Branche zugrunde liegen und die in potentiellm Konflikt mit den Interessen breiterer Interessengruppen stehen und daher eine potentielle Haftung oder eine Beschränkung respektive Entzug einer Betriebsgenehmigung nach sich ziehen. Dazu gehört die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie die Einflussnahme von Behörden und Politik. (SASB, 2017, S. 3)

c) Gemeinsamkeiten & Unterschiede

Ein wesentlicher Unterschied der beiden Standards besteht gemäss Fraser (2020) darin, dass GRI sich mit einem breiten Universum von Environmental-, Social- und Governance-Themen, die sich auf die Gesellschaft und die Investoren auswirken könnten, befasst und Unternehmen dabei hilft, zu verstehen, welche Themen für alle ihre Stakeholder und für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens relevant sind. Wohingegen das SASB eine Teilmenge davon darstellt, die sich spezifischer auf die finanziellen Auswirkungen konzentriert, die bestimmte Auswirkungen auf ein Unternehmen haben könnten und hauptsächlich den Interessen der Investoren dient.

Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden betrachteten Standards besteht darin, dass die GRI versucht, den Einfluss, den Organisationen auf die Welt haben, abzubilden, während das SASB die Auswirkungen der Welt auf das Unternehmen betrachtet. Darüber hinaus ist der Hauptunterschied die Stakeholder-Perspektive, welche die GRI einnehmen. Ein Unternehmen, das in Übereinstimmung mit dem SASB berichtet, stellt den Investoren Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung. Somit sind die Investoren in der Lage, den Einfluss dieser Faktoren auf ihr Portfolio zu beurteilen.

Demgegenüber stehen viele Gemeinsamkeiten, welche die beiden Standards aufweisen, weshalb auch dieses Jahr eine Harmonisierung respektive einer Kollaboration der beiden Standards angekündigt wurde. Diese Harmonisierung sollte es Unternehmen erleichtern, welche sich zuvor zwischen den beiden Standards entscheiden mussten oder beide Reportings durchgeführt haben, welches einen enormen Mehraufwand dargestellt hat (SASB, 2020).

3 VONOVIA

In den ersten beiden Abschnitten dieses Kapitels wird das Unternehmen und dessen finanzielle wie auch nichtfinanzielle Berichterstattung vorgestellt. Danach erfolgt die Analyse des Vorhandenseins der sechs Aspekte des Intellektuellen Kapitals bei Vonovia. Wie bereits erwähnt, hatten die Studierenden dieser Untersuchung am 11. November ein Telefoninterview mit Herrn Christoph Schauerte, Leiter Rechnungswesen bei der Vonovia SE. Dieses Kapitel wird vereinzelt Bezug auf das geführte Gespräch nehmen, während dann im Kapitel 4 die Hauptanalyse des Interviews erfolgt.

3.1 Vorstellung des Unternehmens & Milestones

Stand heute (Dezember 2020) handelt es sich bei Vonovia um die grösste deutsche Wohnungsgesellschaft mit über 10'000 Mitarbeitenden (Vonovia SE, 2020). Die Firma, welche 2015 aus der Fusion der beiden Gesellschaften Deutsche Annington und Gagfah hervorgegangen ist, hat ihren Hauptsitz seit 2018 in Bochum. Nach jüngsten Akquisitionen besitzt sie mehr als 415'000 Wohnungen und verwaltet darüber hinaus noch circa 74'000 weitere Wohnungen in 3 Ländern. (Vonovia SE, 2020)

Nachdem die Vorgängergesellschaft Deutsche Annington bereits 2013 an die Börse gegangen war, ist die heutige Vonovia seit Herbst 2015 am Frankfurter Prime Standard notiert und Teil der Dax 30. Im Rahmen der Akquisitionen der vergangenen Jahre hat Vonovia darüber hinaus auch international expandiert und ihr Portfolio um die Firmen Buwog in Österreich sowie die Victoria Park AB in Schweden erweitert. Per September 2020 wurde Vonovia mit einer Marktkapitalisierung von über EUR 30bn darüber hinaus in den europäischen Leitindex Eurostoxx 50 aufgenommen (Vonovia SE, 2020).

Vonovias Unternehmensstrategie setzt auf Exzellenz in vier Bereichen sowie zwei Felder, auf denen opportunistisch agiert werden soll (Vonovia SE, 2020). Die Firma strebt Exzellenz im Property Management an, man will höhere Vermietungsquoten im Vergleich zur Konkurrenz erreichen und dabei hohe Nettomieten realisieren. Durch ihren Zugang zu den Kapitalmärkten und ihre schiere Grösse bzw. Skaleneffekte will Vonovia im Vergleich zur Peer Group von günstigeren Finanzierungsoptionen profitieren und sich dadurch weiter absetzen. Darüber setzt Vonovia auf Exzellenz im Portfolio Management, dort will man agiler vorgehen als die Konkurrenz. Als Teil von Vonovias Portfoliomanagementstrategie

sind Wohnungsverkäufe und Immobilienentwicklungsprojekte ständig auf der Agenda. Bei der vierten Säule handelt es sich um den Verkauf der sogenannten „Value Adds“, also „wohnungsnahen Leistungen“ bzw. Zusatzdienstleistungen, welche den Mietern angeboten werden. Neben der Kundenzufriedenheit zielt Vonovia damit auch betriebswirtschaftlich auf eine Erhöhung des „share of pocket“ ab.

Während diese vier Bereiche ständig auf der Agenda stehen, will Vonovia sowohl die Internationalisierung als auch weitere Akquisitionen lediglich opportunistisch angehen. Im Zuge der Internationalisierung wartet Vonovia auf passende Gelegenheiten, will sich aber auf Länder konzentrieren, deren Immobilienmarkt in Sachen Professionalisierung hinter dem deutschen zurückliegt

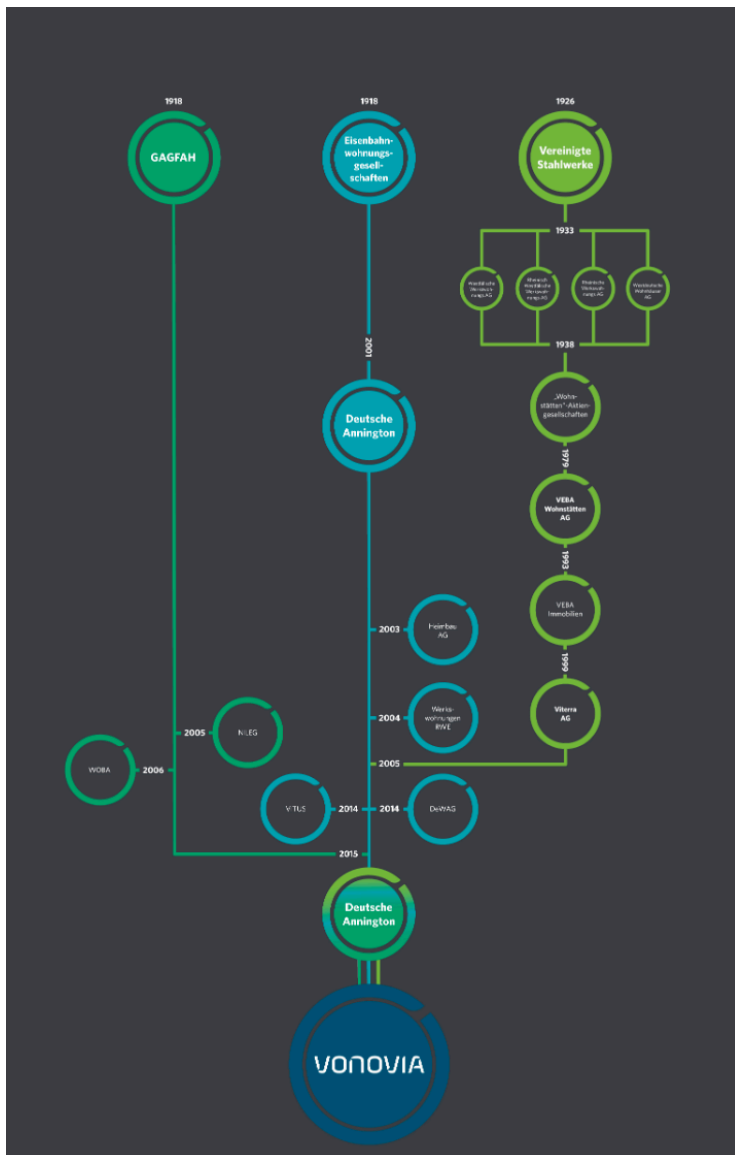


Abbildung 1. Entstehungspfad der Vonovia SE bis zur Umbenennung (Vonovia.de).

Bei Vonovia handelt es sich, wie der Wachstumspfad (Abb. 1) zeigt, im Ursprung um einen bzw. zwei klassischen Buy and Build-Cases. Unter Eigentümerschaft von Privat Equity-Gesellschaften, Terra im Falle der Deutschen Annington ab 2001 und Fortress bei der Gagfah ab 2004, wurden Immobilienportfolios zusammengekauft, mit einem hohen Fremdkapitalhebel aufgeladen und schlussendlich an die Börse gebracht (Vonovia SE). Der Rückzug der PEs erfolgte in beiden Fällen nur wenig später und war bis zur Fusion der beiden Gesellschaften abgeschlossen. Aus dieser Strategie gingen jedoch auch erhebliche Konflikte hervor, wie Vonovias Firmenhistorie festhält:

„Deutsche Annington und GAGFAH übernahmen zahlreiche Wohnungsbestände in ganz Deutschland. Die Deutsche Annington erneuerte ihre internen Strukturen, was jedoch u.a. wegen nicht zufriedenstellender Services zu Mieterbeschwerden führte. Nach erfolgreichem Gegensteuern - insbesondere durch den Aufbau einer eigenen Handwerkerorganisation - ab 2010 ging das Unternehmen 2013 an die Börse. Auch die GAGFAH kämpfte mit Negativschlagzeilen, konnte dem aber ebenfalls entgegenwirken.“ (Vonovia SE)

Zeitgenössische Presseberichte sprachen von einer Geschäftspraxis, die auf einem Investitionsstau fusste und zu Lasten der Mieterzufriedenheit ging und gegen diese nur ein langsames Gegensteuern erfolgte, welche zu Beginn der 2010er Jahre einsetzte (Hartmann, 2015).

Wie der Abschnitt zuvor zeigt, befinden sich Immobilienkonzerne, insbesondere mit Schwerpunkt auf dem privaten Wohnungsmarkt, unter ständiger kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit. Auf der einen Seite haben die Konzerne wie die Vonovia eine Verantwortung für die Bereitstellung erschwinglichen Wohnraums sowie ein sozialverträgliches Agieren und auf der anderen Seite stehen sie in der Verantwortung für die Aktionäre solide Renditen zu erwirtschaften.

Aus dem diesem Konflikt und sozioökonomischen Trends gehen die zentralen Herausforderungen der Vonovia hervor: Die fortschreitende Urbanisierung, der Trend zu mehr und kleineren Haushalten, insbesondere Singlehaushalten, und der Demographische Wandel führen zu einem stark veränderten Bedarf für Wohnraum. Die Bekämpfung des Klimawandels zwingt die Unternehmen zusätzlich zu energetischen Modernisierungen. So hat Vonovia sich zum Beispiel eine Selbstverpflichtung auferlegt bis 2050 klimaneutral zu werden.

Vonovia versucht diesem Bedarf nachzukommen, in dem es auf (seniorengerechte) Modernisierungen setzt, um den geänderten Anforderungen nachzukommen. Dazu hat Vonovia sich eine jährliche Modernisierungsquote gesetzt, welches zuletzt 2019 bei 3-4% des Bestands lag und mit 3,7% in 2019 auch erreicht wurde. Vonovia hat sich dazu verpflichtet dazu beizutragen, weiterhin erschwinglichen Wohnraum zu liefern und die Mieterhöhungen bzw. Umlagen durch Modernisierungen zum Beispiel

auf EUR 2 / m² zu limitieren und sich bei den Mieten, wo verfügbar, an den Mietspiegeln zu orientieren (Vonovia SE, 2020).

3.2 Status Quo der (nichtfinanzielle) Berichterstattung

Die heutige Vonovia SE war bereits vor dem Börsengang der Deutschen Annington im Sommer 2013 publikationspflichtig. Geschäftsberichte Erscheinen seit 2004. Die Nichtfinanzielle Berichterstattung bei Vonovia begann mit dem *3-seitigen Bericht über "nicht-finanzielle Leistungsindikatoren"*, welcher im Geschäftsbericht des Jahres 2016 erschien.

Neben einer Namensänderung hat die nichtfinanzielle Berichterstattung auch im Umfang eine erhebliche Transition erfahren: Für das Geschäftsjahr 2019 hat Vonovia einen 15-seitigen Bericht als „nicht-finanzielle Erklärung“ veröffentlicht. Dabei folgt diese dem „*I. CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz*“ (CSR-RUG, 2017), welches seit 2017 ein Erfordernis zur nichtfinanziellen Berichterstattung mit sich bringt. Im gewählten Format orientiert sich diese enge separat erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht. In der Form folgt Vonovia dem GRI-Standard in der Option *Core*.

„Im Rahmen der nichtfinanziellen Erklärung sind die wesentlichen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, einzelne Zielgrößen und die dahinterliegenden Konzepte aufzuzeigen Zielsetzung der nichtfinanziellen Berichterstattung“ (Vonovia SE, 2020).

Basis der nichtfinanziellen Berichterstattung ist eine sogenannte Wesentlichkeitsanalyse, welche auf einer Befragung der wesentliche Stakeholder der Vonovia basiert. Für die letzte Untersuchung im Jahr 2017 wurden dabei Stakeholder aus den Kreisen der Mitarbeiter, des Kapitalmarkts, der Mieter, der Lieferanten, der Dienstleister von Vonovia, Behörden, Politik, Verbänden, der Zivilgesellschaft und Wissenschaft befragt. Die Erkenntnisse daraus wurden dabei in der Wesentlichkeit nach den folgenden vier Bereichen gegliedert: nachhaltige Unternehmensführung, Gesellschaft & Kunden, Umwelt und Mitarbeiter.

Christoph Schauerte, Leiter Rechnungswesen bei Vonovia, sicherte den Studierenden jedoch zu, dass 2020 eine neue Analyse erfolgt sei, welche wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Gestaltung des nichtfinanziellen Berichts, aber eben auch der Kern-KPIs für die Vonovia haben werde. Für die weitere Darstellung werden die vier Bereiche bei Vonovia in die klassischen E-S-G Kriterien gebündelt, *Environment, Social and Governance*, und jeweils Kennzahlen für diese abgeleitet.

3.3 Intellektuelles Kapital des Unternehmens

Anhand sechs Aspekten lässt sich das intellektuelle Kapital auffächern und dementsprechend darstellen. Um dies im Fall von Vonovia zu tun wird nun auf die einzelnen Indikatoren eingegangen. Zuerst werden vier Human- Kategorien, Investor, Human und Customer Capital beleuchtet. Danach noch zwei Organisationalen Kategorien mit Communication und Innovation Capital.

a) Investor Capital

Die Mehrzahl der Investoren von Vonovia ist langfristig ausgerichtet und stimmt mit der strategischen Ausrichtung von Vonovia überein. Die Aktionärsstruktur wird bei Vonovia quartalweise ermittelt. Zum Stichtag des 31. Dezembers wurden 95% des Grundkapitals erfasst. Davon entfielen 4% auf private Anleger und rund 91% auf institutionelle Investoren. Dieser Grossteil der Anleger setzt sich aus Pensionskassen, Staatsfonds und internationalen Asset-Managern zusammen. Die folgende Grafik zeigt die wesentlichen Anteilseigner per 31. Dezember 2019. Dies ist aus dem Geschäftsbericht 2019 unter der Rubrik „Unternehmen und Aktie“ zu entnehmen.

Wesentliche Anteilseigner (per 31. Dezember 2019)

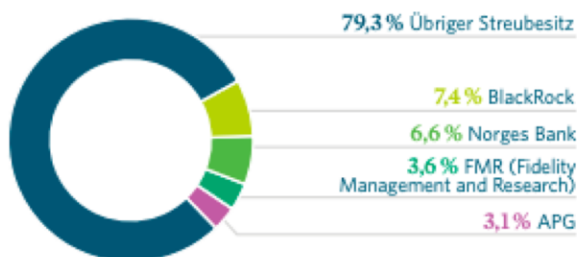


Abbildung 2. Darstellung zu den Anteilseigner per 31. Dezember 2019 (Geschäftsbericht Vonovia 2019).

Aktionärsverteilung der Vonovia SE (per 31. Oktober 2019)

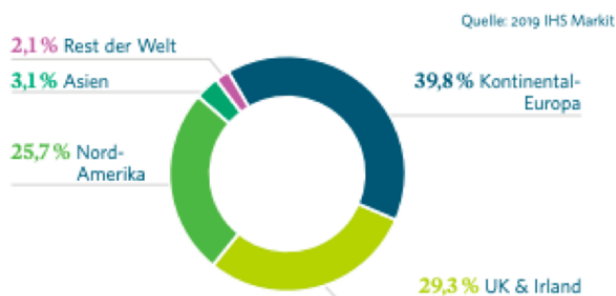


Abbildung 3. Darstellung der Aktionärsverteilung von Vonovia per 31. Oktober 2019 (Geschäftsbericht Vonovia 2019).

Die regionale Aktionärsverteilung zum Stichtag 31. Oktober 2019 zeigt eine hohe Konzentration der Struktur auf Kontinentaleuropa, Nordamerika und Grossbritannien.

Die Finanzierungsstrategie ist von Vonovia ist auf eine ausreichende, aber auch optimierte Liquidität, eine ausgewogene Struktur und Fälligkeit des Fremdkapitals, Optimierung der Finanzierungskosten sowie der Sicherstellung des Ratings ausgerichtet. Vonovia orientiert sich dabei an einem optimalen Verschuldungsgrad zwischen 40% und 45%, gemessen an der Masseinheit „Loan to Value“. Der Verschuldungsgrad befindet sich nach Ablauf des Geschäftsjahres 2019 bei 43.1% und liegt somit im Zielbereich der Vonovia. Die Fälligkeitsstruktur ist weiterhin ausgewogen bei langen Laufzeiten. Die folgende Grafik aus dem zusammengefassten Lagebericht zeigt die Fälligkeitsstruktur ab dem Jahre 2019:

Fälligkeitsstruktur

am 31.12.2019 in Mio. € (Nominalwerte)



Abbildung 4. Darstellung zur Fälligkeitsstruktur von Vonovia (Geschäftsbericht Vonovia 2019).

Die Bilanzstruktur hat sich durch den Wertzuwachs im Vergleich zum letzten Geschäftsjahr verbessert und brachte der Vonovia bei der Rating-Agentur Score erstmals ein sehr gutes Rating von A- ein.

b) Human Capital

Die Vonovia hat in ihrem Nachhaltigkeitsbereich und dessen Fokusthema Governance eine Frauenquote im Aufsichtsrat von 30% als Ziel festgelegt. Aktuell sind 25% der Personen im Aufsichtsrat weiblich. Auch in Managementfunktionen möchte die Vonovia bis zum 31.12.2020 einen Frauenanteil von 30% erreichen. Aktuell sind in der ersten Ebene unter dem Vorstand 20% und in der zweiten Ebene unter dem Vorstand 26% Frauen tätig. Die Zielsetzung in Hinsicht auf Frauenquoten sowie der Aktuelle Stand zur Umsetzung sind im zusammenfassenden Lagebericht zu finden. (Vonovia SE, 2020)

Die Vonovia (ohne Hembla) beschäftigt 10'345 Mitarbeiter au, wovon 2398 Frauen sind. 91% aller Mitarbeiter sind unbefristet angestellt. Die Mitarbeitenden kommen aus 74 verschiedenen Nationen mit einem Durchschnittsalter von 43.54 Jahren. Zudem sind 350 Menschen mit Behinderungen angestellt. 473 Mitarbeitende kaufmännischen-, handwerklichen- oder technischen Bereich absolvieren eine Ausbildung bei Vonovia. Dadurch resultiert eine Ausbildungsquote von 4.7%. Betrachtet man nur Deutschland, sind es sogar 5%. Die relativ hohe Ausbildungsquote deckt sich mit der Umsetzung der Mission von Vonovia und der Verfolgung ihrer Wachstumsstrategie. Das Unternehmen benötigt dafür gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter.

Das Unternehmen geht davon aus, dass die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte ein entscheidender Faktor sein kann. Daher ist das Ziel den wachsenden und sich stetig verändernden Anforderungen gerecht zu werden.

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu eruieren und bedarfsorientiert weiterzuentwickeln, wurde im Jahre 2019 durch einen unabhängigen Dienstleister, unter dem Titel „Great Place to work“, eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Von 8800 befragten haben 6600 Mitarbeiter bei der Umfrage teilgenommen. 75% empfinden den eigenen Arbeitsplatz als sehr gut. 81% der Befragten kommunizieren sogar den Wunsch, noch lange bei Vonovia zu bleiben. Die Befragung wurde in fünf Dimensionen unterteilt. In den Dimensionen „Glaubwürdigkeit“, „Respekt“, „Fairness“ und „Teamgeist“, schnitt die Vonovia sehr gut ab. Lediglich die Dimension „Stolz“, schneidet im Benchmark-Vergleich etwas schlechter ab. Ebenfalls deutlich wurde, dass das rasante Wachstum in den vergangenen Jahren etwas fordernd für die Mitarbeitenden gewesen sei. Aus dem Lagebericht ist zusätzlich zu entnehmen, dass der Erhalt der Gesundheit und die Steigerung der Zufriedenheit enorm wichtig für das Unternehmen sind.

Die Zielsetzung von Vonovia ist es zudem, Mitarbeitende langfristig zu halten und weiterzuentwickeln. Zielgerichtete Weiterbildung und Personalentwicklung sind daher ein zentraler Bestandteil des Personalmanagements. Man möchte offen Stellen möglichst mit internen Kandidaten besetzen. Dafür werden den Trainings, Seminaren und zertifizierte Qualifizierungen hohen Stellenwert zugeschrieben.

c) Customer Capital

Die Untersuchung des Geschäftsberichtes lässt darauf schliessen, dass das Erhalten von bestehenden Kunden und die Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei Vonovia höher zu gewichten ist als die reine Neukundengewinnung. Konkret lässt sich bezüglich der Kundenstruktur und Strategie nichts zu finden, jedoch taucht Immer wieder der Begriff Kundenzufriedenheit und dessen Relevanz an verschiedenen Stellen im Geschäftsbericht auf.

Im Mittelpunkt des Handels von Vonovia stehen stets die Kunden und dessen Bedürfnisse. Denn die Zufriedenheit der Kunden stellt einen enorm wichtigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. In der Rubrik „Das Unternehmen“ wird das Geschäftsmodell beschrieben. Es wird ersichtlich, dass das Unternehmen sich am nachhaltigen Wirtschaften orientiert. Die Kundenzufriedenheit ist ein zentraler Aspekt des Teilbereiches „Social“ im ESG-Modell. Darunter hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, die Kundenzufriedenheit gemessen im Customer-Satisfaction-Index (CSI) fortlaufend zu verbessern. Im Bereich „Strategie“ des Geschäftsberichtes wird fortgesetzt, dass die Vonovia zur Erreichung dieses Ziels sich der Value added Strategie bedient. Ziel ist es dabei das Kerngeschäft mit kundenorientierten Dienstleistungen zu ergänzen. Dafür werden kontinuierlich Dienstleistungsansätze geprüft, welche im direkten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit stehen. Bereits etablierte Dienstleistungsfelder der Value added – Strategie umfassen die Hausmeister-, Handwerker- und Wohnumfeldorganisation. Zusätzlich werden Multimedia-Dienste und Messdienstleistungen angeboten. Die Kundenzufriedenheit als Erfolgsziel, spielt auch eine wichtige Rolle beim Zielerreichungsgrad für eine Performanceperiode. Dies lässt sich aus dem Long-Term-Incitive-Plan im Geschäftsbericht ablesen. (Vonovia SE, 2020)

Informationen zum Wohnungsbestand und Marktanteilen sind ebenfalls in der Rubrik „Das Unternehmen“ zu finden. In Deutschland bewirtschaftet Vonovia einen Wohnungsbestand von rund 355'700 eigenen Wohnungen. Aufgrund eines fragmentierten Marktes in der Immobilienbranche fällt der Marktanteil mit 1.5% relativ gering aus.

In den aktuellen Einschätzungen der wesentlichen Chancen ein finanzielles Potential durch die Stärkung des Marktanteils in Metropolregionen der Zielmärkte. Dies könnte sich positiv auf die Risikoeinschätzung der Kapitalgeber und Rating-Agenturen auswirken, woraus attraktive Finanzierungsbedingungen resultieren könnten. (Vonovia SE, 2020)

Vonovia positioniert sich als Marke für Modernes und Umweltfreundliches. Unter Umfeld- und marktbezogene Chancen im Geschäftsbericht, beschreibt das Unternehmen, dass ein sich verstärkendes Um-

weltbewusstsein sich positiv auf die Marke Vonovia wegen der energetischen Modernisierung auswirken könnte. Man geht davon aus, dass Menschen die energetisch vorteilhaften Wohnungen von Vonovia verstärkt nachfragen werden. (Vonovia SE, 2020)

d) Supplier Capital

Supplier Capital besteht aus vier Hauptpunkten, nämlich der Lieferantenabhängigkeit, Lieferantenstruktur, Lieferantenbindungsdauer und Lieferantenqualität. Diese vier Hauptaspekte können weiter aufgefächert werden, lassen sich aber alle als die Fähigkeit zur Lieferantenbindung zusammenfassen.

Zum Supplier Capital lässt sich im Geschäftsbericht vor allem etwas in den Abschnitten zur Lieferkette finden. Dabei beziehen sich die Textstellen hauptsächlich auf Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards (Vonovia SE, 2020).

Dieser eher kleine Bereich im Geschäftsbericht, welcher somit dem Supplier Capital gewidmet ist, zeigt, dass aufgrund Vonovias Einbettung als Dienstleistungsunternehmen Lieferanten nicht an vorderster Stelle der Stakeholder stehen. Hinzu kommt, dass Vonovia neben Wohnungsvermietung viele weitere Dienstleistungen rund um die Immobilienbetreuung Konzernintern angelegt hat. Dazu zählt Technischer Service, wie Handwerksleistungen, Objektbetreuung und Wohnumfeld Service, wie Landschaftsbetreuung (Vonovia SE, 2020). Somit sind bei Vonovia viele Leistungen, welche sonst extern bezogen werden könnten, bereits intern integriert. Dies führt unweigerlich dazu, dass der Aspekt des Supplier Capital bei Vonovia zum einen nicht so stark ins Gewicht fällt und zum anderen auch schwieriger greifbar ist verglichen mit einem Handelsunternehmen zum Beispiel.

e) Communication Capital

Das Communication Capital beschreibt die Fähigkeit zur Kommunikation und Reputationsbildung einer Unternehmung. Wie der fortfolgende Teil zeigen wird, hat dieser Aspekt des intellektuellen Kapitals in Bezug auf Vonovia eine sehr hohe Relevanz. Allerdings liessen sich diese Informationen nicht anhand des Geschäftsberichts, sondern Medienberichten oder online Nachforschungen festhalten.

Die Aufteilung des Communication Capital erfolgt über Medien-Relations und Communications Programs. Der erste Begriff der Medien-Relations kann als das Zusammenspiel der Beziehungen zwischen Unternehmen und den Medien verstanden werden. Medien kommt in diesem Zusammenhang eine Multiplikator Funktion in der Öffentlichkeit zu teil.

Als kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen befindet sich Vonovia regelmässig in Medienberichten. Wie fortfolgende Beispiele zeigen wurde Vonovia gerade in den letzten Jahren in Zeitungsartikeln oder Magazinreportagen für gewisse Praktiken kritisiert.

Der Spiegel (2018) & (2019) hat Berichte über Mieterbeschwerden und Unzufriedenheit zu Nebenkostenabrechnungen und unrechtmässigen Mietzinserhöhungen veröffentlicht (Abb. 5 & 6). Auch das Handelsblatt (2018) hat einen Artikel zur Mieterunzufriedenheit publiziert, in dem das Geschäftsmodell von Vonovia kritisiert wird. Im April 2020 hat zudem die Süddeutsche Zeitung einen Artikel zu Vonovia in Bezug auf die Coronavirus Pandemie verfasst. Der Bericht erwähnt erneut bestehende Kritik an der Unternehmung, wenn es um Wohnungssanierungen und Mietzinserhöhungen geht (Süddeutsche Zeitung, 2020).

Dubiose Abrechnungen

Mieter wehren sich gegen Wohnungsgiganten Vonovia

Bundesweit beschwerten sich Mieter über die Nebenkosten, die Deutschlands größter Immobilienkonzern Vonovia abrechnet.

Abbildung 5. Headline von einem Artikel zu Vonovia (Spiegel, 2018).

Vonovias Profit mit Nebenkosten

Die Miet-Gewinnmaschine

In Deutschland vermietet niemand mehr Wohnungen als Vonovia. Und vermutlich hat niemand so viele wütende Mieter. Kein Wunder: Der Dax-Konzern schröpft seine Kunden, wo er kann - und greift dabei zu zweifelhaften Methoden.

Abbildung 6. Weitere Headline ein Jahr später zu Vonovia (Spiegel, 2019).

Neben der erwähnten negativen Berichterstattung lassen sich aber auch positive Schlagzeilen finden. Ein Artikel des Handelsblatts (2020) berichtet über die von Vonovia durchgeführten Installationen der Photovoltaikanlagen und deren Umsetzung der eigenen Zielsetzungen bezüglich Nachhaltigkeit. Zudem erklärte uns Schauerte im Interview, dass Vonovia darauf bedacht ist, regelmässig Medien Resonanzanalysen zu fahren. Diese werden von einem Medienforschungsinstitut durchgeführt mit dem Ziel die Aussenkommunikation zu koordinieren.

Die obenerwähnten Medienberichte sind als Beispiele zu verstehen und können nicht das gesamte mediale Bild abzeichnen. Von den beleuchteten Beispielen lässt sich aber ableiten, dass Vonovia immer wieder in der Kritik steht und die Berichterstattung eine eher negative Tendenz aufweist.

Der zweite Bestandteil des Communication Capital, die Communications Programs, besteht aus den zwei Hauptaspekten Werbebudget für die Unternehmensdachmarke und Budget für Sponsoring und nicht mediale Kampagnen. Aus dem Geschäftsbericht lesen sich die Ausgaben für Werbung folgendermassen:

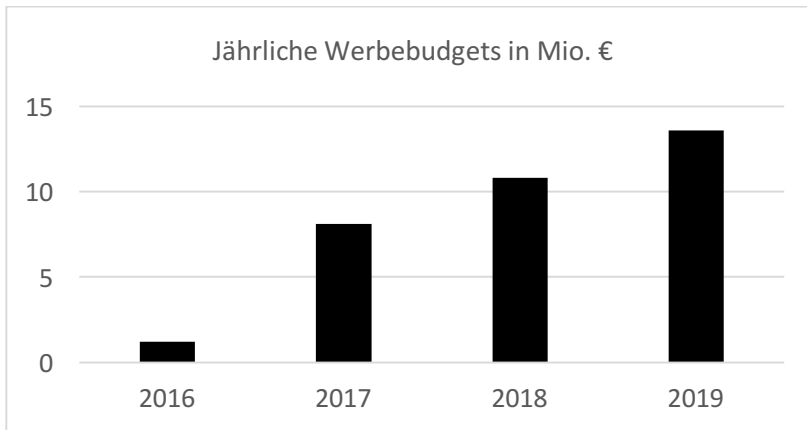


Abbildung 7. Jährliche Ausgaben für Werbung der Vonovia SE (Geschäftsberichte Vonovia 2016-2019).

Wie das oben dargestellte Diagramm (Abb. 7) zeigt, sind die Ausgaben für Werbung um ein Vielfaches angestiegen. Während sie in 2016 lediglich 1.2 Mio. € betragen waren es dann in 2019 schon 13.6 Mio. €. Obschon diese Vervielfachung festzustellen ist, ist es nur bedingt möglich zu beurteilen für welche Art der Werbung diese Ausgaben stattgefunden haben.

Vonovia hat sicherlich eine Vielzahl an Werbungs Kanälen, wovon hier nun zwei erwähnt werden. Eines der wo möglichst wichtigsten Kommunikations- und Werbekanäle von Vonovia sind diverse Social Media Plattformen. Das Unternehmen hat Profile auf Instagram, Twitter wie auch Facebook. Gerade Twitter wird vom Unternehmen als Kommunikationskanal genutzt, um in direkten Kontakt mit Kunden oder auch Lieferanten zu treten.

Zudem veröffentlicht Vonovia drei Mal jährlich das Hauseigene Kundenmagazin "zu Hause". Dieses Magazin richtet sich massgeblich an die Mieter und Mieterbelange. Das Magazin lässt sich ebenfalls online abrufen und bietet Inhalte zu Mieterthemen verschiedenster Art wie zum Beispiel neue Informationen zum Kunden App (Kundenmagazin Zuhause, 2020).

f) Innovation Capital

Das Innovation Capital lässt sich als die Fähigkeit zur Umsetzung von Ideen in Produkte definieren. Es besteht aus den zwei Hauptaspekten, Innovationsstruktur und Forschungs- und Entwicklung Aufwand.

Der erste Aspekt, welcher das Innovation Capital ausmacht, ist zusammengefasst unter Patente und Schutzrechte inklusive Markenschutzes. In Bezug auf diesen ersten Aspekt lassen sich die Informationen zum intellektuellen Kapital aus dem Geschäftsbericht entnehmen. Wenn man die Innovationsstruktur bei Vonovia in Bezug auf Markenschutz anschaut, dann sticht die österreichische Marke BUWOG heraus. Seit 2018 gehört BUWOG zu Vonovia und wenn man die Zahlen anschaut, ist es sicherlich eine, wenn nicht die wichtigste Marke. Im Geschäftsbericht von 2019 ist BUWOG mit 66,6 Mio. € angesetzt (Vonovia SE, 2020). Ebenfalls lässt sich aus dem Geschäftsbericht entnehmen, dass unter der Marke von BUWOG viele Bauten realisiert wurden. Ein weiterer Aspekt der Innovationsstruktur ist die Anzahl Dienstleistungs-, Verfahrens-, und Produktionsinnovationen. Hierfür käme die bereits mehrfach erwähnte Value-Add Strategie, welche von Vonovia verfolgt wird in Frage.

Der zweite Aspekt, beinhaltet Forschung und Entwicklung Aufwand. Dieser zweite Aspekt wird auch nochmals unterteilt in Aufwand absolut versus prozentual und Verteilung der Ausgaben nach Segmenten. Diesen Aspekt anhand der Zahlen im Geschäftsbericht zu beurteilen ist äusserst schwierig, da die dafür benötigten Segmentinformationen nicht erhältlich sind. Demzufolge kann dieser zweite Aspekt des Innovation Capital bei Vonovia nicht analysiert werden.

4 NICHTFINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG IN DER PRAXIS

Wie vorhergehend erwähnt, wird in diesem Kapitel nun die Hauptanalyse des Gesprächs mit Christoph Schauerte erfolgen. Das Ziel des Gesprächs war es ein Verständnis für die Entscheidungsprozesse betreffend die nichtfinanzielle Berichterstattung zu finden, aber vor allem auch einen Einblick in die „Praktiker“-Perspektive und die Überlegungen, auf welche die jetzige nichtfinanzielle Berichterstattung zurückgeht. Dieses Kapitel widmet sich der Frage wie es mit der nichtfinanziellen Berichterstattung bei Vonovia weitergeht und somit dem Kernanliegen dieser Arbeit.

4.1 GRI „Core“

Die erste Frage der Studierenden befasste sich mit Vonovias Entscheid für den GRI-Standard in der Variante „Core“ als Basis-Framework der nichtfinanziellen Berichterstattung. Schauerte begründete die Wahl Vonovias mit der neuen, im Gegensatz zur klassischen Finanzberichterstattung nicht vergangenheitsgewandten, Natur der nichtfinanziellen Berichterstattung. Vonovia habe sich für GRI Core entschieden, um den legalen Anforderungen nachzukommen. Schauerte weist auf die Schwierigkeit bei der Datenerfassung und -verarbeitung hin, auch die Prozesse zur Datenerhebung müssen erst etabliert werden

Einer Implementierung von weiteren Schritten, z.B. dem „Upgrade“ auf den GRI „Comprehensive“, steht gegenwärtig vor allem die Unklarheit gegenüber, der die Konzerne ausgesetzt sind. Schauerte

spricht von einer komplizierten Gemengelage, in der nicht absehbar sei, welcher Standard sich letztlich durchsetze:

„Es besteht Einigkeit in der Erwartung darin, dass die GRIs, SASBs und Konsorten nicht mit wehenden Fahnen unter das DACH des IASB schlüpfen wollen, das IASB aber aufgrund seiner Unabhängigkeit und langjährigen Institutionalisierung sicherlich dort Vorteile hat für die Umsetzung von nicht-finanziellen Berichtsstandards in Gesetzeskraft. Aber sollen die jetzt auf der grünen Wiese, auf dem weissen Blatt Papier etwas neu erfinden? Da wird es wahrscheinlich eine irgendwie geartete Zusammenarbeit bzw. Referenzierung geben, wie sie zusammenkommen. Welche Rolle am Ende des Tages das EFRAG LAB spielen wird, weiss ich nicht. Möglicherweise in der Art des bereits existierenden EFRAG TEG.“ (Christoph Schauerte, Vonovia SE)

Erst wenn sich in dieser Hinsicht Klarheit abzeichnet, wird Vonovia bereit sein, zu investieren, erst dann kann eine umfangreiche und teure Berichterstattung erfolgen. Als erstes Positives Zeichen in dieser Hinsicht verweist er auf einen jüngst unterzeichneten LOI zwischen GRI und SASB.

4.2 Verankerung nichtfinanzieller Berichterstattung

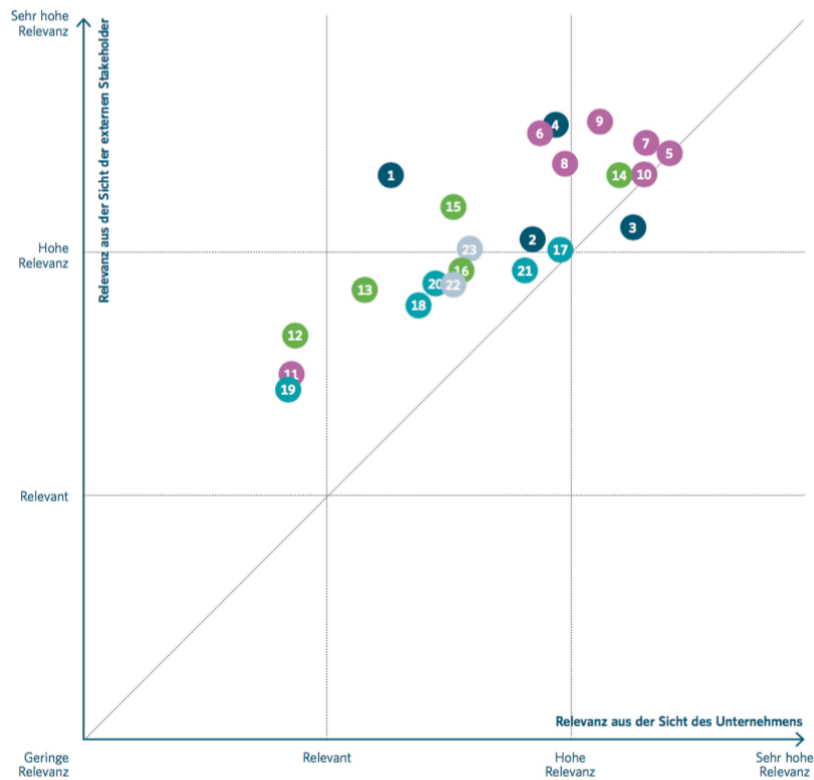
Als zweiten Themenkomplex haben die Studierenden Schauerte zum Themenkomplex der Verankerung der nichtfinanziellen Berichterstattung in der Vonovia befragt. Neben der nichtfinanziellen Berichterstattung, welche seit 2016 existiert, und dem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht, waren die nichtfinanziellen Kennzahlen bisher hauptsächlich über die Kundenzufriedenheit bzw. den *Customer Satisfaction Index (CSI)*, welches als Management KPI auch relevant für die Managementvergütung war, im Unternehmen verankert. Schauerte merkte an, die Prozesse zur Erhebung und Verarbeitung der Zahlen dazu seien stetig verbessert worden:

„Jetzt nochmal zum CSI: der CSI wird quartalsweise gemessen durch ein Marktforschungsunternehmen. Der CSI bzw. die Ordnungsmässigkeit der Datenerhebung wurde auch zum letzten Jahr neu durch die WP geprüft. Die Erhebung erfolgt in einer statistisch repräsentativen Stichprobe und die Auswertung erfolgt jeweils zum Vor- bzw. Vorjahresquartal“ (Christoph Schauerte, Vonovia SE)

4.3 Wesentlichkeitsanalyse

Auch zur Wesentlichkeitsanalyse (Abb. 8) merkt Schauerte an, dass es sich um einen „evolutionären Prozess“ handle. Während es sich bei der ersten Wesentlichkeitsanalyse noch um einen Prozess handelte, den Schauerte mit „Jugend forscht“ vergleicht, sei 2020 eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt worden, die deutlich umfangreicher und wissenschaftlich fundiert war. Daraus abgeleitet wurden Nachhaltigkeitsthemen entwickelt worden, welche zunächst in das SDG (Sustainability Development Goals)-Framework der UN und anschliessend Vonovias in ESG-Matrix überführt wurden. Schauerte berichtete darüber, dass die Erkenntnisse daraus seit Sommer 2020 unmittelbar in die Strategieprozesse bzw. Strategieplanung eingeflossen seien.

Wie Vonovia im Rahmen der Investoren Präsentation für Q3/2020 bekannt gegeben hat, werden die Nachhaltigkeitsziele zukünftig über den Sustainability Performance Index (SPI) in die Managementvergütung einfließen (Vonovia SE, 2020). Schauerte zufolge, den die Studierenden eine Woche nach der Veröffentlichung des Press Releases sprachen, gälten diese zukünftig für den Vorstand sowie auf FK1-Ebene. Seit 2020 wurde darüber hinaus auf FK-1 Ebene neu ein Ressort „Nachhaltigkeit und Strategie“ gebildet, welches an den CEO berichte. Beim Sustainability Performance Index, der in die Nachfolge des CSI als Management-KPI tritt, handelt es sich um eine Gewichtung von finanziellen und nichtfinanziellen Zielerreichungskennzahlen, in die neu neben der Kundenzufriedenheit neu auch die Mitarbeiterzufriedenheit, Modernisierungsquoten und die Erreichung der Ziele in Hinsicht auf eine zukünftige CO₂-Neutralität sowie weitere Grössen einfließen. Die Methoden zur Erhebung dieser nichtfinanziellen Kennzahlen, ebenso wie Fragenkataloge zur Erhebung werden darüber hinaus neu auch auditiert.



Nachhaltige Unternehmensführung	Gesellschaft und Kunden	Umwelt	Mitarbeiter
1 Anpassung an den Klimawandel	5 Bestandserhalt	12 Auswirkung von Transport/Logistik	17 Aus- und Weiterbildung
2 Compliance und Anti-Korruption	6 Bezahlbare Mieten	13 Betrieblicher Umweltschutz	18 Gesundheitsmanagement/Arbeitssicherheit
3 Langfristiges Wachstum	7 Gesundheit und Sicherheit der Mieter	14 Energieeffizienz und Reduktion von Treibhausgasen im Bestand	19 Mitbestimmung
4 Offener Dialog mit der Gesellschaft	8 Quartiersentwicklung	15 Umweltschutz im Bestand	20 Vielfalt und Chancengleichheit
22 Sozial- und Arbeitsstandards in der Lieferkette	9 Schaffung von Wohnraum	16 Umweltschutz während Um- und Neubauten	21 Work-Life-Balance/ Vereinbarkeit von Familie und Beruf
23 Umweltstandards in der Lieferkette	10 Zufriedenheit der Mieter		
	11 Gesellschaftliches Engagement		

Abbildung 8. Vonovia Wesentlichkeitsmatrix (Geschäftsbericht Vonovia 2019).

Insgesamt ging aus dem Interview mit Herrn Schauerte hervor, dass sich die Zeiten offensichtlich geändert haben. Während man sich bei der eigentlichen nichtfinanziellen Berichterstattung und ihrer zukünftigen Form in einer Phase der Unsicherheit nach einer ersten- und zweiten Implementierung befindet, spielen Nichtfinanzielle Größen bzw. Kennzahlen innerhalb der Firma eine immer größere Rolle. Ein DAX30-Unternehmen kommt nicht darum, sich zu seiner Gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen, daraus Ziele und Kennzahlen abzuleiten und diese nachhaltig in der Konzernstruktur zu verankern.

5 FAZIT & AUSBLICK

In dieser Untersuchung haben sich die Studierenden mit den Ideen der nichtfinanziellen Berichterstattung, möglichen Frameworks, aber auch ganz konkret dem Beispiel des deutschen Immobilien Riesen Vonovia auseinandergesetzt.

Dabei hat sich herausgestellt, dass die sechs untersuchten Aspekte des intellektuellen Kapitals nur zu gewissen Teilen im Geschäftsbericht dargestellt werden. Gerade in den Bereichen von Communication und Innovation Capital besteht durchaus noch die Möglichkeit zu Ergänzungen. Dies vor allem, da der Bereich von Communication Capital für Vonovia ein sehr wichtiger Aspekt des intellektuellen Kapitals darstellt. Dennoch waren die Informationen in den meisten Fällen gut strukturiert.

Wie sich aus dem Interview mit Christophe Schauerte von Vonovia ergab, stehen viele Unternehmen der nichtfinanziellen Berichterstattung nicht zwingend negativ gegenüber, scheuen aber umfangreiche Investments, weil nicht klar ist welcher Standard sich denn durchsetzen wird. Ähnlich wie sich IFRS erst über die Zeit als europäischer / weltweiter Accounting Standard herauskristallisiert hat und mittlerweile auch seinen Weg in die Gesetzgebung gefunden hat, wird dies aber auch hierfür höchstwahrscheinlich passieren. Gesetzgeber, Prüfungsgesellschaften, Firmen und weitere Stakeholder sind dabei gefordert.

Aus Sicht der Studierenden hat sich vor allem während der Analyse der Darstellung des Intellektuellen Kapitals darüber hinaus häufiger vor allem eine Frage der Machbarkeit gestellt: Dürfte man die Information überhaupt so Clustern, ohne dass der Geschäftsbericht vor lauter Redundanzen völlig aufbläht? Wie ist es möglich, wenn Börsenaufsicht und Standards mehr oder weniger die Struktur des Geschäftsberichtes diktieren? Dies war eine Frage, für die die Studierenden versucht haben Kontakt zur Zürcher Agentur Neidhardt & Schön herzustellen, welche als Agentur für Unternehmenskommunikation, bei zahlreichen Schweizer IPOs die Berichterstellung begleitet bzw. geleitet haben. Leider hatten die Studierenden auf dieser Ebene keinen Erfolg. Für kommende Untersuchungen wäre es aber von hoher Wichtigkeit die „Praktiker Perspektive“ um diesen Aspekt zu erweitern, um einen vollständigeren Blick auf die gegenwärtigen Konflikte im Zusammenhang mit einer Implementierung einer vollständigeren bzw. umfassenderen nichtfinanziellen Berichterstattung zu erhalten.

Was sich jedoch bereits jetzt schon aus dem Gespräch herausgestellt hat, ist die Tatsache, dass die umfangreichen Kataloge an nichtfinanziellen Kennzahlen bereits jetzt schon innerhalb der Unternehmen an Bedeutung gewonnen haben. Vonovias *Sustainability Performance Index* ist ein deutliches Beispiel dafür.

QUELLENVERZEICHNIS

- Andreou, A.N. Green, A. und Stankosky, M. (2007). A framework of intangible valuation areas and antecedents. *Journal of Intellectual Capital*. Band 8, S. 52-75.
- Daum, J.H. (2002). *Intangible Assets and Value Creation*. Wiley. Chichester.
- Davenport, T.H. und Prusak, L. (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Fraser, D. (2020, 19. August). GRI vs SASB? Or GRI + SASB? Abgerufen am 27. November 2020, von <https://miranda-partners.com/gri-vs-sasb-or-gri-plus-sasb/>
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L. & García-Sánchez, I. M. (2013). Is Integrated Reporting Determined By A Country's Legal System? An Exploratory Study. *Journal of Cleaner Production*. 44, 45–55.
- Hartmann, G. M. (27. Oktober 2015). Das große Fressen der Immobilienkonzerne. *Die Welt*.
- Kuner, L. (7. Dezember 2018). Wie Deutschlands größter Vermieter sein Geld verdient. *Das Handelsblatt*. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/vonovia-wie-deutschlands-groesster-vermieter-sein-geld-verdient/26618502.html?ticket=ST-1870663-psOKMrRnr3OhavzsRqht-ap1>
- Kwasniewski, N. & Seibt, P. (19. November 2018). Die Miet-Gewinnmaschine – Vonovias Profit mit Nebenkosten. *Der Spiegel*. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vonovia-wie-der-wohnungskonzern-seine-mieter-schroepft-a-1238110.html>
- Kwasniewski, N. & Seibt, P. (27. März 2019). Mieter wehren sich gegen Wohnungsgiganten Vonovia - Dubiose Abrechnungen. *Der Spiegel*. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vonovia-mieter-wehren-sich-wegen-dubioser-abrechnungen-a-1259916.html>
- Leitel, K. (21. November 2020). Gute Idee, schlechte Umsetzung: Warum das Mieterstrom-Konzept wenig Anhänger hat. *Das Handelsblatt*. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/gruener-strom-gute-idee-schlechte-umsetzung-warum-das-mieterstrom-konzept-wenig-anhaenger-hat/26639388.html>
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. The Brookings Institution. Washington, DC.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. und Bukh, P.N.D. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organization and Society*, Band 26.
- Müller, B. (8. April 2020). Tausende Mieter von Vonovia fürchten Geldprobleme. *Die Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/corona-vonovia-wohnung-mieten-1.4870693>

- Nahapiet, J. und Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Band 23.
- Ohlson, J.A. (1995). Earnings, equity book values, and dividends in equity valuation. *Contemporary Accounting Research*. Band 11, S. 87-661.
- PWC. (2012). PWC Studie Integrated Reporting. Abgerufen von <https://www.pwc.at/de/publikationen/studien/pwc-studie-integrated-reporting.pdf>
- Rastogi, P.N. (2003). The nature and role of IC – rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*. Band 4.
- SASB. (Februar, 2017). SASB CONCEPTUAL FRAMEWORK. Abgerufen von <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf>
- SASB. (12. Juli, 2020). Promoting Clarity and Compatibility in the Sustainability Landscape. Abgerufen am 27. November 2020, von <https://www.sasb.org/blog/gri-and-sasb-announce-collaboration-sustainability-reporting/>
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- Sullivan, P.H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, Wiley, New York.
- Vonovia SE. Kundenmagazin Zuhause. Abgerufen am 24. November 2020 von <https://kundenmagazin.vonovia.de/de-de/>
- Vonovia SE. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Bochum: Hrsg. Vorstand der Vonovia SE.
- Vonovia SE. (02. September 2020). *Investoren.Vonovia.de* . Von Vonovia SE: Vonovia SE steigt in Europas führenden Index EURO STOXX 50. Abgerufen von <https://investoren.vonovia.de/websites/vonovia/German/4080/news-detail.html?newsID=2025111&type=corporate>
- Vonovia SE. (4. November 2020). *investors.vonovia.de*. Von 9M 2020 Earnings Call Presentation & Investor Presentation abgerufen von https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/Presentations/2020_11_04_Vonovia_Q32020.pdf
- Vonovia SE. (2020). *Vonovia*. Von Unternehmensprofil. Abgerufen von <https://investoren.vonovia.de/websites/vonovia/German/1009/unternehmensprofil.html>
- Vonovia SE. *Vonovia*. Von Die Historie von Vonovia. Abgerufen von <https://www.vonovia.de/de-de/ueber-vonovia/ueber-uns/historie>
- Vonovia SE. *Vonovia*. Von Die Historie von Vonovia. Abgerufen von <https://www.vonovia.de/de-de/ueber-vonovia/ueber-uns/historie>

EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst haben;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert haben;
- dass wir sämtliche immateriellen Rechte an von uns allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben haben oder dass diese Materialien von uns selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurse waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten /der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass wir ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werde, wenn ein direkter Bezug zur Universität St.Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass wir uns bewusst sind, dass unsere Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und wir hiermit der Universität St.Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräumen, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass wir uns bewusst sind, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitsklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.

Datum und Unterschrift



Deniz Bisignano



Maximilian Dormann



Habib Osman Mohamud



Gloria Weber

Mit Einreichung der schriftlichen Arbeit stimmen wir mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitsklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.