



Nachhaltigkeits- bericht 2015

VONOVIA



Inhalt



01-05

Editorial – 02
Über diesen Bericht – 04

06-89

01 - Ein langfristiger Weg – 07
02 - Zufriedene Kunden – 33
03 - Ein tragfähiger Bestand – 51
04 - Ressourcenschonende Prozesse – 67
05 - Ein verbindliches Miteinander – 75

90-103

Kennzahlen & Informationsnavigator
Umwelt- und Mitarbeiterkennzahlen (GRI G4) – 91
GRI Content Index – 97
EPRA Sustainability Performance Measures – 103

104

Kontakt und Ansprechpartner

Vonovia



Vonovia ist Deutschlands führendes Immobilienunternehmen. Führend zu sein, bedeutet für uns nicht nur, dass wir bundesweit aufgestellt sind und rund 350.000 Wohnungen zu unserem Unternehmen zählen.

Marktführer zu sein ist untrennbar mit Verantwortung verbunden – Verantwortung für die rund eine Million Menschen, die bei uns zu Hause sind, und für unsere weiteren Anspruchsgruppen.

Um unserer Verantwortung gerecht zu werden, beschäftigen wir uns intensiv mit den folgenden Fragen: Wie können wir Wohnen langfristig bezahlbar halten? Welche Services brauchen Mieter, damit sie sich zu Hause wohlfühlen? Wie können wir die Betriebskosten gering halten und unsere Wohnungen energieeffizienter machen? Und wie können auch ältere Menschen möglichst lange alleine in ihren Wohnungen bleiben? Unser ganzheitlicher Ansatz hilft uns dabei, passende Antworten auf diese Fragen zu finden.

01 – Ein langfristiger Weg

02 – Zufriedene Kunden

03 – Ein tragfähiger Bestand

04 – Ressourcenschonende Prozesse

05 – Ein verbindliches Miteinander

Kennzahlen & Informationsnavigator

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,



G4-1



es gibt nur wenige Themen, die im Alltag der Menschen grundlegender sind als das Thema Wohnen. Und das aus einem einfachen Grund: Jeder braucht ein Zuhause, in dem er sich wohlfühlt – und das in der Regel nicht nur für wenige Wochen, sondern für Jahre oder gar Jahrzehnte. Aufgrund dieser Langfristigkeit kommt dem Thema Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft eine besondere Bedeutung zu.

Als größtes Wohnungsunternehmen Deutschlands mit über 350.000 Wohneinheiten und rund einer Million Kunden

stehen wir in einer besonderen Verantwortung unseren Kunden gegenüber, aber auch gegenüber der Gesellschaft und unseren Aktionären. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, beziehen wir ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in unsere unternehmerischen Entscheidungen ein. Wir setzen uns mit Entwicklungen und Trends auseinander und tauschen uns umfassend mit verschiedenen Anspruchsgruppen aus. So können wir Entscheidungen treffen, die langfristig tragen und die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens sichern.

Die Aufgaben, vor denen Unternehmen der Wohnungswirtschaft stehen, sind vielfältig: Städte verändern sich durch steigende Bevölkerungszahlen, die Anforderungen an Wohnraum nehmen zu, die Lebenshaltungskosten der Mieter steigen und der demografische Wandel verändert gesellschaftliche Strukturen. Darüber hinaus nehmen die Erwartungen an Wohnungsunternehmen aufgrund des Klimawandels zu. Die Verringerung des CO₂-Ausstoßes ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung: Bis zum Jahr 2020 sollen die Treibhausgasemissionen um mindestens 40 % bzw. um 80 % bis 95 % bis 2050 gegenüber 1990 reduziert werden. Mit unserem ganzheitlichen Ansatz leisten wir einen Beitrag, um diesen gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen: Wir investieren in die energetische Modernisierung unserer Wohnungen, um ihre Energieeffizienz zu erhöhen und die Nebenkosten zu senken. Durch Investitionen in Seniorenfreundlichkeit ermöglichen wir älteren Mietern, lange in ihren Wohnungen zu verbleiben. Um der hohen Nachfrage nach Wohnraum nachzukommen, investieren wir in den Neubau von Mehrfamilienhäusern. Dabei setzen wir insbesondere auf Nachverdichtung und Dachaufstockung, um Wohnraum vor allem dort zu schaffen, wo er benötigt wird: in den Innenstädten. Und mit unseren effizienten Prozessen und unserem hohen Standardisierungsgrad sorgen wir dafür, dass das Zuhause unserer Kunden bezahlbar bleibt.

Im Frühjahr dieses Jahres haben wir uns entschieden, noch im laufenden Jahr unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen – und damit noch vor dem Inkrafttreten der rechtlichen Verpflichtung. Wir nutzen ihn, um unseren Anspruchsgruppen ein ganzheitliches Bild unserer Unternehmensleistung zu zeichnen und zu zeigen, wie wir Nachhaltigkeit in unserem Kerngeschäft umsetzen. Dabei orientieren wir uns an den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie an den EPRA Best Practice Recommendations on Sustainability Reporting.



Rolf Buch,
Vorsitzender des Vorstands

*„Was wir heute
auf den Weg bringen,
muss auch
in 30 Jahren noch
tragen.
Das ist für uns
Nachhaltigkeit.“*

Der vorliegende Bericht dient aber auch als umfassende Bestandsaufnahme nach den zahlreichen kleinen und großen Zusammenschlüssen in den letzten Jahren. Auf dieser Grundlage wollen wir in den kommenden Jahren aufbauen und die Berichterstattung sukzessive ausbauen. [G4-1](#)

Bochum, im Oktober 2016

Ihr
Rolf Buch

Über diesen Bericht



G4-17, G4-18, G4-28, G4-30, G4-32, G4-33



Die Stärke eines Nachhaltigkeitsberichts besteht darin, dass er ein Unternehmen in all seinen Facetten erfasst, in seinen Zusammenhängen und Wechselwirkungen. Genau dies ist auch für Vonovia wichtig: Wir wollen transparent und ganzheitlich über unser Geschäftsmodell berichten, damit die Menschen in unserem Umfeld unseren Ansatz verstehen.

Unser erster Nachhaltigkeitsbericht



Unser erster Nachhaltigkeitsbericht erscheint zeitlich vor der gesetzlichen Verpflichtung zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen durch die entsprechende EU-Richtlinie, die mit dem Jahr 2017 in Kraft tritt. Damit möchten wir gegenüber unseren Mitarbeitern, Kunden, Aktionären, Geschäftspartnern und unseren Anspruchsgruppen im gesellschaftlichen Umfeld zum Ausdruck bringen, dass für uns die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten entlang unserer Wertschöpfungskette einen hohen Stellenwert hat und wir

diese Aspekte in unsere Unternehmensentscheidungen einbeziehen.

Mit diesem Bericht machen wir uns also auf den Weg: Er ist eine Bestandsaufnahme, auf der wir in den kommenden Jahren aufbauen und auf deren Grundlage wir unsere Berichterstattung weiterentwickeln wollen. Der Bericht schildert unsere Unternehmensleistung auf Basis finanzieller und nicht-finanzieller Informationen. Zu den finanziellen Informationen zählen Angaben zu unserem Geschäftsmodell, den Unternehmenszielen, der Geschäftsentwicklung 2015

sowie ausgewählte Finanzkennzahlen. Für weitergehende Informationen hierzu verweisen wir auf unseren Geschäftsbericht 2015. Die nicht-finanziellen Aspekte umfassen soziale und ökologische Aspekte unseres Unternehmens.

Der vorliegende Bericht orientiert sich am G4-Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) inklusive der branchenspezifischen Angaben für „Construction and Real Estate“. Er erfüllt nach unserer Einschätzung die Option „Kern“ [G4-32](#). Darüber hinaus orientieren wir uns an den EPRA Best Practice Recommendations on Sustainability Reporting sowie am Branchenkodex des ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. Eine externe Prüfung der Berichtsinhalte durch einen unabhängigen Dritten hat nicht stattgefunden [G4-33](#). Der Nachhaltigkeitsbericht von Vonovia soll zukünftig jährlich erscheinen [G4-30](#).

Inhalte und Struktur



In der Vorbereitung dieses Berichts haben wir die für die Nachhaltigkeit unserer

Geschäftstätigkeit relevanten Themen zusammengetragen und ihre Relevanz durch Expertengespräche und Interviews mit Funktionsträgern, die im täglichen Austausch mit relevanten Stakeholdern stehen, validiert [G4-18](#).

Thematische Schwerpunkte bilden die Felder Unternehmensführung, Gesellschaft und Kunden, Umwelt und Mitarbeiter. Die Gliederung des Berichts nach unseren Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit spiegelt die wesentlichen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte der Vonovia SE wider.

Berichtsgrenzen



Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr 2015 (1.1. bis 31.12.2015) [G4-28](#). Soweit nicht anders gekennzeichnet, beziehen sich die ermittelten Kennzahlen sowie die qualitativen Informationen auf diesen Zeitraum und umfassen die gesamte Vonovia Gruppe [G4-17](#).

01



Ein langfristiger Weg



08-17

*Unternehmen – Vonovia vereint
soziale Verantwortung und unternehmerische
Interessen*

18-23

*Nachhaltigkeitsmanagement bei Vonovia –
Gesellschaftliche Entwicklungen prägen
unseren Nachhaltigkeitsansatz*

24-27

*Im Dialog mit den Stakeholdern – Der
kontinuierliche Austausch trägt zur
Unternehmensentwicklung bei*

28-31

*Governance and Compliance – Integrität und
Transparenz stärken das Vertrauen in Vonovia*

Unternehmen



G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8, G4-9, G4-13, G4-14,

G4-16, G4-34, G4-56, G4-EC1, G4-EC3



Wir bieten unseren Kunden preiswerten und lebenswerten Wohnraum sowie innovative, wohnungsnaher Dienstleistungen aus einer Hand. Die Art und Weise, wie wir unser Geschäftsmodell umsetzen, macht uns zu einem nachhaltig agierenden Unternehmen, denn wir haben einen Weg gefunden, zwei scheinbar miteinander konkurrierende Ziele auf lange Sicht miteinander zu verknüpfen: die Übernahme von sozialer Verantwortung und das Verfolgen unternehmerischer Interessen. Der nachfolgende Einblick in unser Unternehmen und sein Geschäftsmodell zeigt, was wir damit meinen.

Vonovia: Das Zuhause-Unternehmen



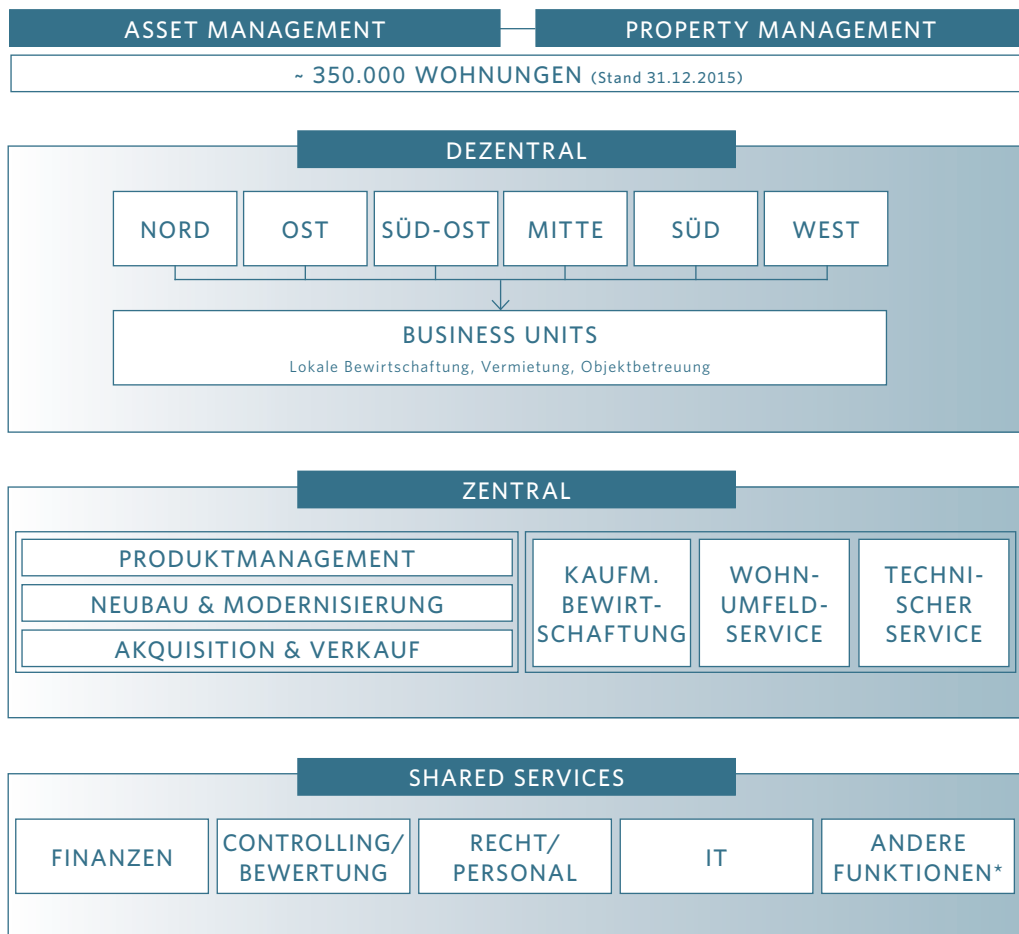
Die Wurzeln von Vonovia liegen im gemeinnützigen Wohnungsbau. Inzwischen sind wir Deutschlands führendes Immobilienunternehmen und bewirtschaften einen Bestand von mehr als 350.000 eigenen Wohnungen in etwa 770 Städten und Gemeinden. Damit geben wir mehr als einer Million Menschen ein Zuhause. Durch effiziente Bewirtschaftung können wir unseren Kunden preiswerten Wohnraum mit modernen Leistungen anbieten und sind zugleich ein verlässlicher Partner für die öffentlichen Interessengruppen und für langfristig orientierte Anleger. Vonovia

ist ausschließlich in Deutschland tätig. [G4-4,](#)

[G4-6, G4-8](#)

Mit unserer Unternehmensgröße ist ein hohes Maß an Verantwortung verbunden. Dieser wollen wir gerecht werden, indem wir neben unseren Wohnungen auch unsere Quartiere pflegen und mit neuen Ideen in der Wohnungswirtschaft Impulse setzen. Um letzteres zu erreichen, bringen wir uns auf vielfältige Weise in die Gesellschaft ein – auf politischer, sozialer und wirtschaftlicher Ebene: zum Beispiel als Interessenvertreter im Rahmen von Verbandsarbeit, als Unterstützer über unsere Stiftungsaktivitäten

UNTERNEHMENSSTRUKTUR



* weitere Shared-Services-Bereiche: Revision, UKOM, Zentraleinkauf, Versicherungen, Investor Relations, Rechnungswesen, Steuern

(— GB 2015, S. 100) oder als Initiator von kommunalen Quartiersentwicklungsprojekten (siehe S. 62 ff.).

Seit 2013 ist unser Unternehmen an der Börse notiert und wird seit 2015 im DAX-30-Index gehandelt.

Unternehmensstruktur

↓

Vonovia ist in Deutschland ansässig. Der eingetragene Firmensitz ist Düsseldorf, die Unternehmenszentrale befindet sich in Bochum. Die Muttergesellschaft Vonovia SE nimmt im Konzern die Funktion der Manage-

mentholding wahr. Als solche verantwortet sie die Festlegung und Verfolgung der Gesamtstrategie sowie deren Umsetzung in unternehmerische Ziele und übernimmt für die Gruppe Bewirtschaftungs-, Finanzierungs-, Dienstleistungs- und Koordinationsaufgaben. — GB 2015, S. 84 [G4-3](#), [G4-5](#), [G4-7](#)

Das Unternehmen wird von einem Vorstand geleitet, der die Geschäfte eigenverantwortlich führt und die strategische Ausrichtung des Konzerns entwickelt. Die Umsetzung erfolgt in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat, der vom Vorstand regelmäßig über den Geschäftsverlauf, die Strategie sowie →

VONOVIA IN ZAHLEN (31.12.2015)

G4-6, G4-8, G4-9



VOR ORT

In 16 Bundesländern
und 770 Städten
und Gemeinden



WOHNEINHEITEN, DIE IM AUFTRAG DRITTER BEWIRTSCHAFTET WERDEN

41.000



EIGENE WOHNUNGEN

357.000



MITARBEITER

6.368



GARAGEN UND STELLPLÄTZE

90.000



VERMIETUNGSBÜROS UND OBJEKT BETREUERBÜROS

~ 270



GEWERBEEINHEITEN

3.400



KUNDENZENTREN

2

WESENTLICHE KENNZAHLEN (31.12.2015)

G4-9

IN MIO. €

BEREINIGTES EBITDA

1.029,1

FFO 1 (BETRIEBSERGEBNIS)

608,0

VERKEHRSWERT DES BESTANDS

24.157,7

NET ASSET VALUE (NETTOVERMÖGEN)

13.988,2

EIGENKAPITALQUOTE IN %

38,3

LOAN TO VALUE IN %

47,3

MONATLICHE IST-MIETE IN €/m²

5,75

LEERSTANDSQUOTE IN %

2,7

— Weitere Kennzahlen im Geschäftsbericht
2015 der Vonovia SE [G4-EC1](#)

AUSGEWÄHLTE MITGLIEDSCHAFTEN IN VERBÄNDEN UND INITIATIVEN

G4-16

AGV Arbeitgeberverband der
Deutschen Immobilienwirtschaft e. V.

AGW Arbeitsgemeinschaft
Großer Wohnungsunternehmen

Bundesverband Freier Immobilien-
und Wohnungsunternehmen e. V.

BFW Deutscher Verband für Wohnungswesen,
Städtebau und Raumordnung e. V.

DDIV Dachverband Deutscher
Immobilienverwalter e. V.

DIRK Deutscher Investor Relations
Verband e. V.

EPRA European Public Real Estate Association

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-
und Immobilienunternehmen e. V.

Initiative Corporate Governance
der Deutschen Immobilienwirtschaft e. V.

ZIA (Zentraler Immobilienausschuss) e. V.

WEITERE MITGLIEDSCHAFTEN

Initiativkreis Ruhrgebiet

InWIS Forschung und Beratung -
Förderverein e. V.

Verein der Freunde und Förderer der
EBZ School e. V.

→ über potenzielle Chancen und Risiken informiert wird. Der Aufsichtsrat überwacht die Tätigkeit des Vorstands. [G4-34](#)

Das operative Kerngeschäft von Vonovia gliedert sich in sechs Geschäftsbereiche. Diese sind in Business Units unterteilt, die jeweils für durchschnittlich etwa 9.300 Wohneinheiten zuständig sind.

Veränderungen in Größe, Struktur und Eigentumsverhältnisse im Berichtszeitraum

↓

Aufgrund der drei großen Akquisitionen GAGFAH, Franconia und SÜDEWO hat sich unser Portfoliobestand im Jahr 2015 deutlich erhöht: Die Zahl der eigenen Wohnungen stieg im Stichtagsvergleich deutlich um 75,9% auf 357.117 Einheiten, die Zahl der insgesamt bewirtschafteten Einheiten um 71,3% auf 397.799.

Alle drei Portfolien wurden im Jahresverlauf rechtlich und organisatorisch vollständig in unsere Strukturen und Abläufe integriert. Der Portfoliocharakter von Vonovia blieb dabei grundsätzlich erhalten, wobei sich die Portfolioqualität leicht verbesserte und die deutschlandweite Präsenz von Vonovia ausgebaut wurde.

Die Mitarbeiterzahl von Vonovia ist durch die Integration der akquirierten Unternehmen einerseits sowie durch den Mitarbeiteraufbau in unserer Handwerkerorganisation andererseits im Berichtszeitraum deutlich gestiegen: Zum 31.12.2015 waren 6.368 Mitarbeiter bei Vonovia beschäftigt (31.12.2014: 3.850). [G4-13](#)

Auch nach den Übernahmen befindet sich der weit überwiegende Teil der Aktien im Streubesitz (92,16%). Entsprechend unserer langfristigen Ausrichtung sind die größten Einzelaktionäre langfristig ausgerichtet, institutionelle Investoren wie Pensionskassen und Fonds. — GB 2015, S. 102 [G4-7](#)

Ein anspruchsvolles Leitbild gibt uns im Alltag Orientierung

↓

Wir tragen Verantwortung für viele Anspruchsgruppen (siehe S. 24 ff.). Die we-

sentlichen Stakeholder sind unsere Kunden, unsere Aktionäre und unsere Mitarbeiter. Um ihren Erwartungen und den Erwartungen an uns selbst gerecht zu werden, haben wir in den vergangenen beiden Jahren im Rahmen eines umfassenden Leitbildprozesses verbindliche Grundsätze unseres Handelns erarbeitet. — GB 2015, S. 84 f. [G4-56](#)

Unsere Ziele: Zufriedene Kunden und Verbesserung der Reputation

↓

Wir sind ein wirtschaftlich operierendes Unternehmen. Als solches wollen wir unseren Unternehmenswert nachhaltig ausbauen. Dies erreichen wir in erster Linie durch organisches Wachstum: Zu diesem Zweck verbessern wir unsere Leistungen und erarbeiten uns neue Ertragsfelder. Ergänzend dazu entwickeln wir unseren Immobilienbestand durch Akquisitionen und Verkäufe gezielt weiter.

Im Zentrum unserer Geschäftstätigkeit steht die Zufriedenheit unserer Kunden. Sie ist das Fundament, auf dem unser Erfolg gründet. Deshalb arbeiten wir täglich daran, die Verbindung zu unseren Kunden zu pflegen und zu vertiefen: über eine preiswerte Miete, über eine hohe Erreichbarkeit und über moderne, innovative Zusatzleistungen, die wir unseren Kunden aufgrund unseres Geschäftsmodells bieten können.

Das zweite Ziel ist das Erreichen einer guten Reputation. Durch unsere Größe sind wir für den Markt sichtbar und werden in die Verantwortung genommen, an der Lösung aktueller Herausforderungen mitzuarbeiten. Dies können wir am besten, wenn wir das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen genießen. — GB 2015, S. 85 ff.

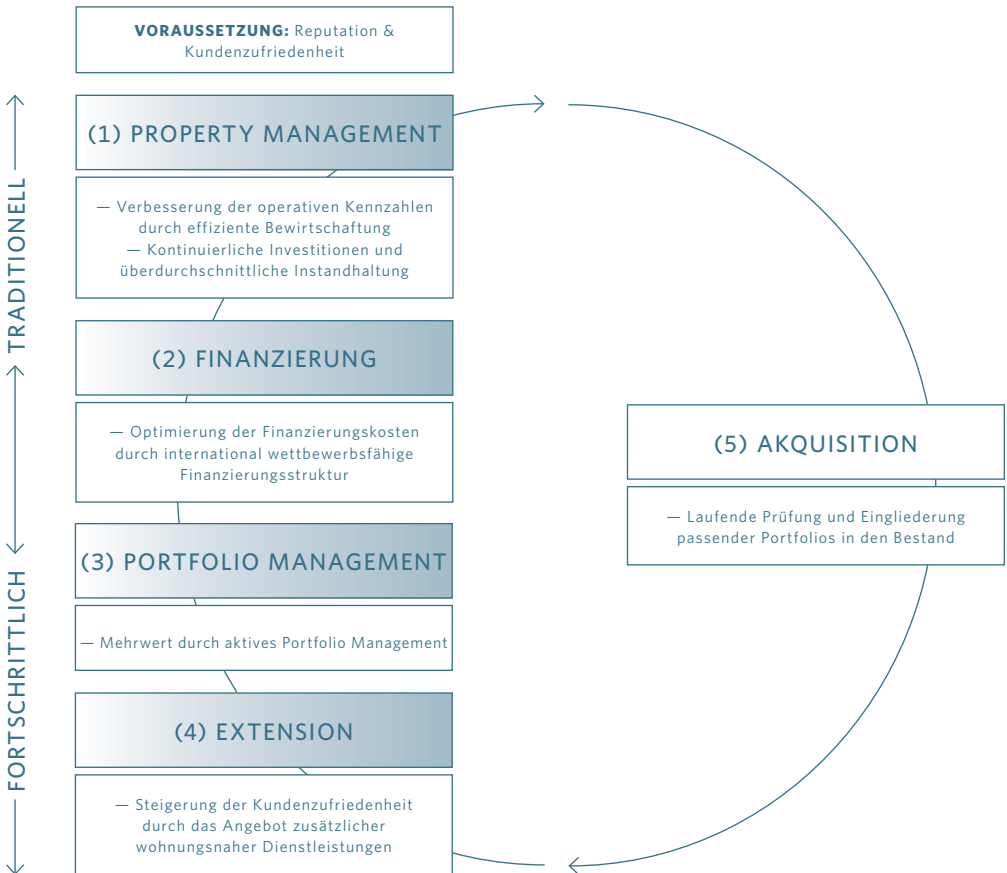
Unsere Unternehmensstrategie

↓

Vonovia verfolgt ein im Immobilienmarkt einzigartiges Geschäftsmodell, das auf verschiedenen Ebenen ansetzt und über unsere Unternehmensstrategie umgesetzt wird.

Unsere Unternehmensstrategie basiert auf vier festen Bausteinen und einer optionalen Erweiterung. Die Reputation unseres Unternehmens und die Zufriedenheit unserer Kun-

UNSERE STRATEGIE - REPUTATION UND KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS BASIS



den bilden die Basis für den Erfolg unserer Strategie.

- (1) Property Management: Verbesserung der operativen Kennzahlen durch effiziente Bewirtschaftung; kontinuierliche Investitionen und überdurchschnittliche Instandhaltung
- (2) Finanzierung: Optimierung der Finanzierungskosten durch eine international wettbewerbsfähige Finanzierungsstruktur
- (3) Portfolio Management: Optimierung des Gebäudebestands durch Investitionen sowie taktischen An- und Verkauf
- (4) Extension: Steigerung der Kundenzufriedenheit durch das Angebot zusätzlicher wohnungsnaher Dienstleistungen

Die Akquisitionsstrategie ist unser fünfter strategischer Hebel und soll die Wirkung der vier Teilstrategien verstärken. Konkret bedeutet dies: Wir wollen nicht vorrangig über Akquisitionen wachsen. Akquisitionen werden nur getätigt, wenn sie wertsteigernd sind und die Wirkung der ersten vier strategischen Ansätze beschleunigen.

- (5) Akquisition: Laufende Prüfung und Eingliederung passender Portfolios in den Bestand als Beschleunigung der Wachstumshebel 1 bis 4.

In Verbindung mit unserer Unternehmensgröße verschafft uns dieser breite strategische Ansatz einen signifikanten →

UNSER LEITBILD

G4-56

UNSERE MISSION

WIR
GEBEN DEN MENSCHEN
EIN ZUHAUSE.

Wir bieten unseren Kunden bedarfsgerechtes, bezahlbares Wohnen, wohnungsnaher Dienste und zuverlässigen Service.

Hohe Kundenorientierung und ein skalierbares Geschäftsmodell machen uns zum Qualitätsführer in unserem Markt.

Wohnen ist die Grundlage unseres Geschäfts, das wir durch Kompetenz und Finanzkraft stetig weiterentwickeln.

WIR SETZEN DIE IMPULSE
IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT.

UNSERE VISION

KUNDEN

„Vonovia bietet mehr als Wohnen – ein Zuhause für mich und meine Familie. Sie ist verlässlich für mich da, wenn ich sie brauche.“

MITARBEITER

„Vonovia ist meine Firma. Teamgeist, langfristige Orientierung, Wertschätzung und immer wieder neue Herausforderungen.“

KAPITALGEBER

„Vonovia bietet mir eine nachhaltige und angemessene Rendite.“

GESELLSCHAFT

„Vonovia handelt sozial, ökologisch, wirtschaftlich verantwortlich und hält, was sie verspricht.“

LIEFERANTEN

„Vonovia ist ein anspruchsvoller und fairer Partner.“



VON ALLEN PARTNERN GESCHÄTZTER
GESTALTER DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT.

→ Wettbewerbsvorteil: Wir sind für unsere Kunden nicht nur Vermieter, sondern können sie auch mit Dienstleistungen rund um das Thema Wohnen in einer ausgesprochen hohen Qualität und sehr effizient betreuen.
— GB 2015, S. 86 ff.

Wie wir unser Unternehmen steuern



Die Steuerung unseres Geschäfts orientiert sich an den strategischen Ansätzen unseres Unternehmens und erfolgt über die Geschäftssegmente Bewirtschaftung, Extension und Vertrieb:

Im Segment Bewirtschaftung fassen wir alle Geschäftsaktivitäten zusammen, die auf das wertsteigernde Management unserer Immobilienbestände ausgerichtet sind.

Aufgrund des inzwischen erreichten Umfangs unserer wohnungsnahen Dienstleistungen und um unserer Strategie der Geschäftserweiterung (Extension-Strategie) über unser Kerngeschäft Bewirtschaftung hinaus Rechnung zu tragen, haben wir unsere Aktivitäten in diesem Bereich 2015 erstmalig in dem neuen Segment Extension gebündelt und separat ausgewiesen. Das neue Segment umfasst:

- unsere Handwerkerorganisation
- unsere Organisation zur Pflege und Instandhaltung des Wohnumfelds unserer Objekte
- die Versorgung unserer Mieter mit Kabel-TV-Signal
- die Wohneigentumsverwaltung für eigene Wohnungen und Wohnungen Dritter
- Messdienstleistungen für das Auslesen von Wasser- und Wärmeverbräuchen
- Versicherungsdienstleistungen für eigene Wohnungen und Wohnungen Dritter [G4-4](#)

Das Segment Vertrieb bündelt alle Immobilienverkäufe aus unserem Portfolio. Es fokussiert sich auf den gezielten Verkauf von Wohnungen, Gebäuden und Teilportfolien, die nicht in unsere Bewirtschaftungsstrategie passen oder sich aus anderen Gründen in einem anderen Kontext besser bewirtschaften lassen.

Auf Kennzahlenebene steuern wir unser Unternehmen über branchenübliche finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Diese sind im Besonderen:

- der Net Asset Value (NAV) als Immobilienvermögen ohne Schulden
- der Funds from Operations (FFO 1) als operatives Ergebnis nach laufenden Zinsen und Steuern
- der Customer Satisfaction Index (CSI),
- auf Segmentebene das um periodenfremde, einmalige und betriebszweckfremde Sondereinflüsse bereinigte EBITDA

Darüber hinaus ziehen wir zur Steuerung operative Kennzahlen wie Leerstandsquote, erzielte Mietsteigerung und Produktionsleistung (Gesamtleistung abzüglich Nachunternehmerkosten und Materialkosten) oder wichtige finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie den Verschuldungsgrad heran. Bei der Ermittlung des NAV orientieren wir uns an den Empfehlungen der European Public Real Estate Association (EPRA). — GB 2015, S. 104 ff.

Risikomanagement: Vonovia ist stabil aufgestellt

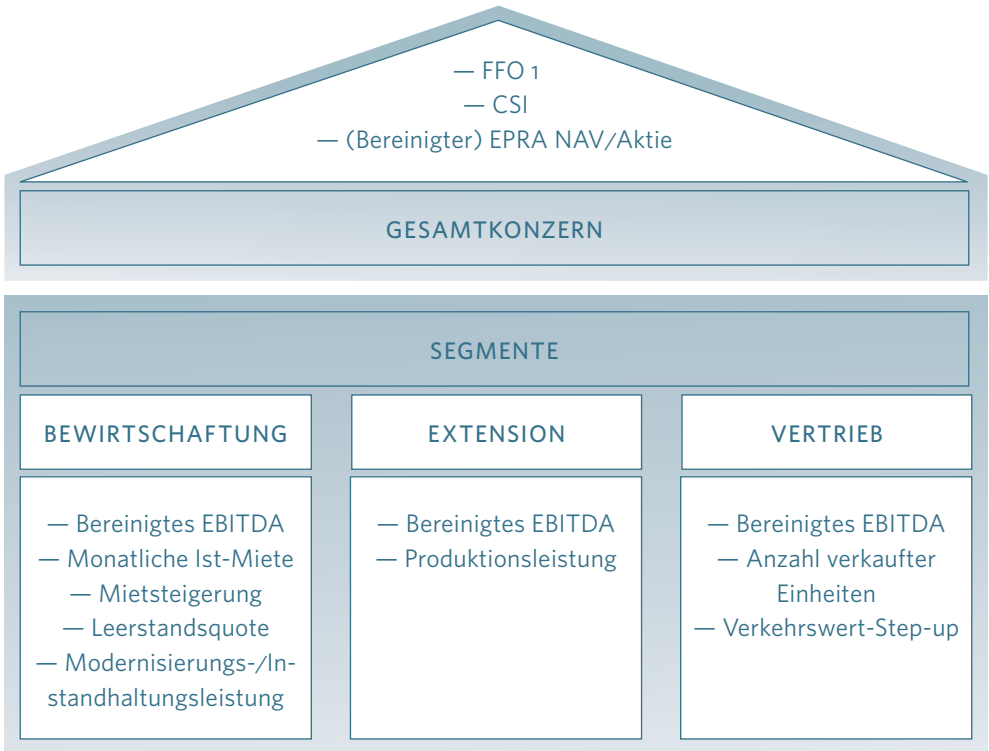


Wie jedes erfolgsorientierte und verantwortliche Unternehmen betreiben wir ein umfassendes Risikomanagement. Es ist organisatorisch unmittelbar beim Vorstand angesiedelt und wird über ihn regelmäßig auf seine Wirksamkeit überprüft. Das Risikomanagement von Vonovia erfolgt über einen integrierten Managementansatz:

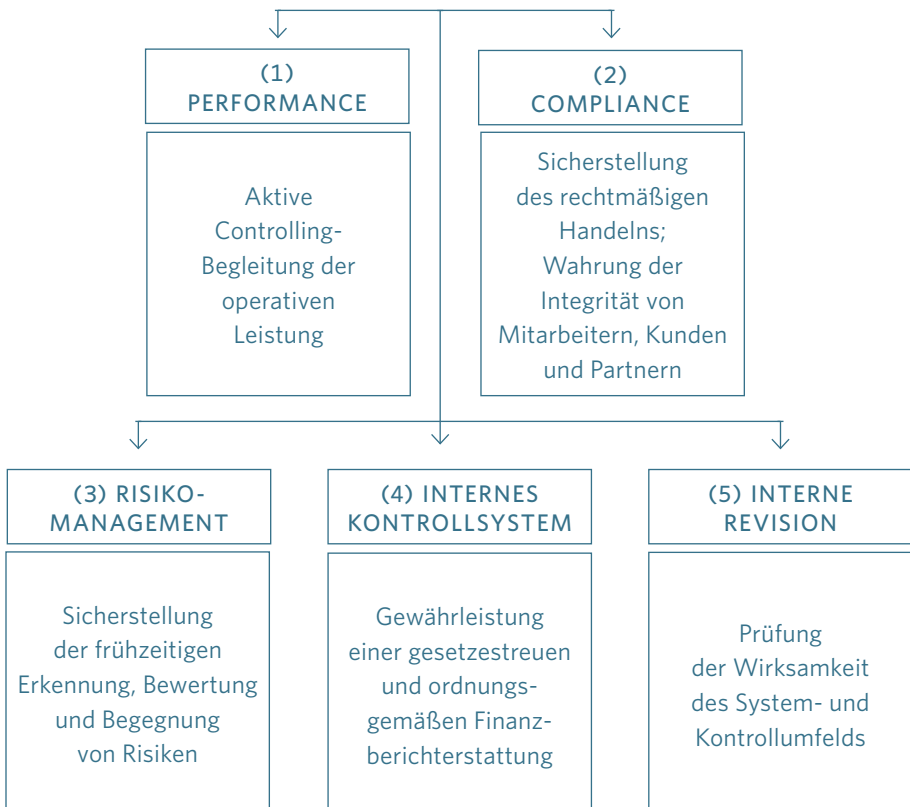
- (1) Performance
- (2) Compliance
- (3) Risikomanagement
- (4) Internes Kontrollsystem
- (5) Interne Revision

Im Rahmen der Jahresberichterstattung erläutert Vonovia die Risikosituation ausführlich den externen Adressaten. Im Sinne der Transparenz veröffentlicht der Vorstand dabei eine qualifizierende Liste der „Top-10-Risiken“. In der Summe ist Vonovia stabil aufgestellt und sieht sich keinen bestandsgefährdenden Risiken ausgesetzt. — GB 2015, S. 134 ff. [G4-14](#)

STEUERUNGSKENNZAHLEN



RISIKOMANAGEMENT



Nachhaltigkeitsmanagement bei Vonovia



G4-2, G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-34, G4-EC2



Wir haben unser Kerngeschäft im vergangenen Jahr aus der Nachhaltigkeitsperspektive der Global Reporting Initiative (GRI) betrachtet. Wir haben Aspekte identifiziert, die im Zusammenhang mit unseren Geschäftsaktivitäten für uns wesentlich sind und über die wir zukünftig strukturiert berichten wollen. Im Verlauf der kommenden Jahre werden wir unsere Berichterstattung weiter ausbauen und verfeinern. Dazu zählt auch, dass wir uns in Verbindung mit unserem Operativgeschäft Ziele setzen und unsere Kennzahlenbasis um nachhaltigkeitsrelevante Kennzahlen erweitern.

Unser Verständnis von Nachhaltigkeit



Im Zentrum unserer Aufmerksamkeit steht die langfristig stabile wirtschaftliche Entwicklung unseres Geschäfts. Das erfordert zuallererst den Werterhalt unseres Immobilienbestands und die Einhaltung unseres Leistungsversprechens gegenüber unseren Kunden. Auf dieser Grundlage erzielen wir die angestrebte Wertsteigerung für unser Unternehmen und langfristiges Wachstum.

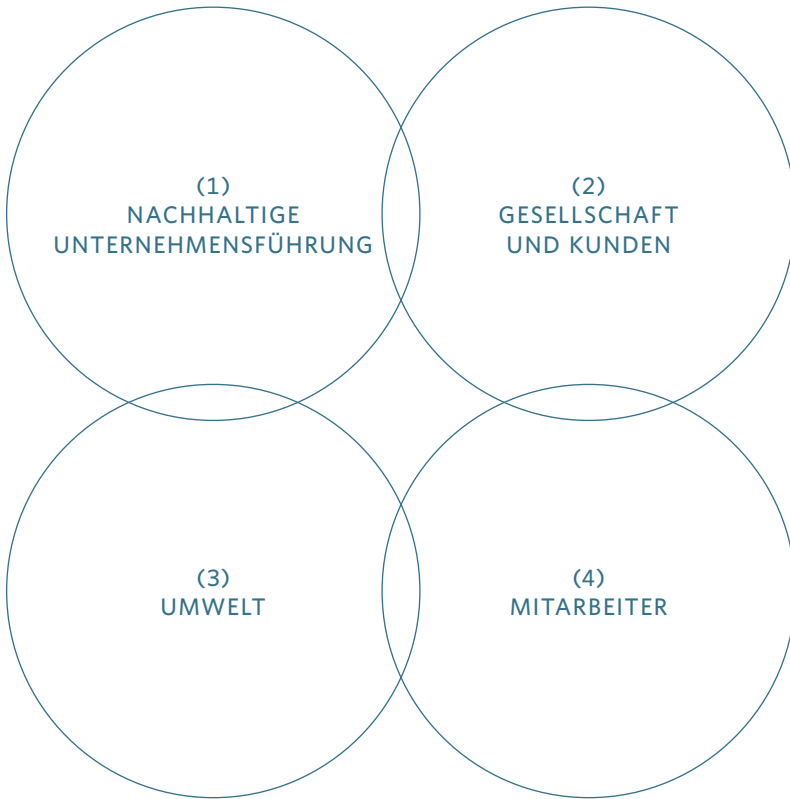
Aus unserem Geschäftsgegenstand, der Vermietung von bezahlbarem Wohnraum, ergibt sich für uns als Unternehmen eine

besondere Verantwortung. Dieser wollen wir umfassend gerecht werden: Das Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung steht für Vonovia im Einklang mit unserem Ziel der langfristigen Wertsteigerung.

Zentrales Kriterium für unsere unternehmerischen Entscheidungen ist die langfristige Zufriedenheit unserer Kunden. Darüber hinaus stehen wir in engem Kontakt mit weiteren Anspruchsgruppen, tauschen uns mit ihnen aus und beziehen ihre Interessen mit ein.

Vonovia unternimmt umfassende Anstrengungen zur Bestandspflege und Bestandsent-

DIE VONOVIA HANDLUNGSFELDER



wicklung (Instandhaltung, Modernisierung, Bautätigkeit). Dies schließt insbesondere Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz der Wohnungen ein, womit wir gleichzeitig einen signifikanten Beitrag zum Klimaschutz leisten. Gut gedämmte Wohnungen erhöhen die Wirtschaftlichkeit und senken gleichzeitig die Nebenkosten für unsere Kunden. Die Einhaltung regulatorischer Anforderungen des Umwelt-, Energie- und Mietrechts sind dabei stets wesentlicher Bestandteil unserer Geschäftsprozesse.

Mit unserem Geschäftsmodell verbinden sich von Natur aus sehr langfristige Pla-

nungshorizonte: Eine Immobilie wird weit über 50 Jahre genutzt, eine Instandhaltungs- oder Modernisierungsinvestition muss sich über einen Zeitraum von 15 bis 30 Jahren rechnen. Das bedeutet, dass wir unsere Entscheidungen gut abwägen und dabei auch potenzielle langfristige Entwicklungen (siehe S. 20 f., 54 ff.) eingehend analysieren.

Für Vonovia hört Wohnen nicht an der Haustür auf: Zu einer guten Wohnatmosphäre gehört auch eine lebenswerte Umgebung. Gemeinsam mit anderen Akteuren engagieren wir uns deswegen über unseren Gebäudebestand hinaus und setzen mit →

UMFELDENTWICKLUNG

G4-2, G4-EC2

UMFELDENTWICKLUNG
MIT RELEVANZ
FÜR DAS GESCHÄFT
VON VONOVIA



WIE WIR UNS
DARAUF EINSTELLEN

GESELLSCHAFTLICHER WANDEL

Der Bedarf
an bezahlbarem
Wohnraum steigt.

Durch eine effiziente Bewirtschaftung halten wir unsere Kosten auf einem niedrigen Niveau, sodass die Mieten angemessen bleiben. Gleichzeitig schaffen wir dort, wo die Möglichkeit besteht, neuen Wohnraum.

Die sozialen
Gegensätze
nehmen zu.

Über ein aktives Quartiersmanagement sorgen wir für ein angenehmes Wohnumfeld. Bei Neuvermietungen achten wir auf eine „gesunde“ Mischung. Über Stiftungsarbeit unterstützen wir sozial benachteiligte Gruppen.

DEMOGRAFISCHER WANDEL UND MIGRATION

Der Anteil der älteren
Bevölkerung wächst.

Wir intensivieren unsere Aktivitäten im seniorengerechten Umbau und investieren bis 2020 eine halbe Milliarde Euro in dieses Feld.

Immer mehr Menschen
wollen vom Land
in die Stadt ziehen.

Durch Nachverdichtung und Aufstockung schaffen wir auf unseren Grundstücken und bestehenden Gebäuden zusätzlichen Wohnraum.

Immer mehr Menschen
kommen
nach Deutschland.

Wir passen uns mit unseren Leistungen/ Angeboten den Bedürfnissen der ausländischen Mitbürger an. Wir sprechen mit ihnen in ihrer Sprache und leisten unseren Beitrag, sie in unsere Gesellschaft zu integrieren.

UMFELDENTWICKLUNG
MIT RELEVANZ
FÜR DAS GESCHÄFT
VON VONOVIA



WIE WIR UNS
DARAUF EINSTELLEN

REGULIERUNG

Die gesetzlichen Anforderungen an die Immobilienwirtschaft steigen.

Wir stehen im Dialog mit der Politik und beteiligen uns an Überlegungen zur machbaren Vereinfachung der gesetzlichen Vorschriften.

Die energetischen Anforderungen für Immobilien steigen.

Durch effizientes Vorgehen und mithilfe von Mengenvorteilen halten wir unsere Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen finanzierbar.

UMWELT UND KLIMA

Mit dem Klimawandel steigen die ökologischen Kosten.

Wir halten die Umweltkosten und -auswirkungen dank unserer Prozesseffizienz auf einem möglichst niedrigen Niveau, z. B. senken wir durch die zentrale Materialbeschaffung und Tourenoptimierung unseren Kraftstoffverbrauch deutlich.

Die fossilen Brennstoffe werden langfristig knapp.

Wir senken den Energieverbrauch in unseren Wohnungen durch gute Dämmungen und neue Fenster. Beim Heizungsneueinbau nutzen wir moderne und ressourcenschonende Technologien.

→ Städten, Unternehmen, Stadtplanern sowie mit Verbänden, Initiativen und nicht zuletzt mit unseren Kunden vor Ort Impulse für die Entwicklung ganzer Quartiere.

Um unseren Kunden dauerhaft gute Qualität zusichern zu können, nehmen wir unsere Aufgaben so weit wie möglich selbst in die Hand – über gut ausgebildete und engagierte Service-Mitarbeiter, Objektbetreuer, Handwerker und Gärtner.

Aus dem gerade skizzierten Nachhaltigkeitsverständnis heraus entwickeln wir derzeit unser Nachhaltigkeitsmanagement. Dabei nutzen wir die Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen, die sich in den vergangenen Jahren unter dem Dach von Vonovia zusammengefunden haben.

Verankerung im Unternehmen



Das Thema Nachhaltigkeit wird auf oberster Ebene von dem Vorsitzenden des Vorstands der Vonovia SE verantwortet. Auf Seiten des Aufsichtsrats wird das Thema im Strategieausschuss begleitet und kontrolliert.

Die operative Bearbeitung der nachhaltigkeitsbezogenen Themen erfolgt über die Stabsstellen und Linienfunktionen der Vonovia SE. Die Teilverantwortlichen sorgen im Rahmen des Tagesgeschäfts dafür, dass die gemeinsam vereinbarten Maßnahmen umgesetzt und Ziele erreicht werden. Die Teilverantwortlichen kommen aus den Bereichen Kundenservice, Wohnumfeld, Produktmanagement, Prozessmanagement, Personal, Einkauf, Rechnungswesen und Kommunikation sowie aus der Handwerkerorganisation. [G4-34](#)

Im Rahmen der Vorbereitung und Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts treffen sich die Teilverantwortlichen regelmäßig. Unabhängig davon tauschen sie sich bei Bedarf auch im kleinen Kreis aus. In den Sitzungen befassen sich die Beteiligten unter anderem mit der Vereinbarung von Maßnahmen, dem Erreichungsgrad der Ziele und der Erhebung berichtsrelevanter Themen, Informationen und Daten. Eine externe Nachhaltigkeitsbe-

ratung unterstützt uns bei der Entwicklung unseres Nachhaltigkeitsmanagements und der Implementierung von Systemen zur Erhebung der notwendigen Kennzahlen.

Im nächsten Schritt planen wir die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Definition entsprechender Ziele und die Festlegung daraus abgeleiteter Maßnahmen.

Identifikation der relevanten Themen und Auswahl der Berichtsinhalte



Vonovia setzt sich kontinuierlich und strukturiert mit den absehbaren Entwicklungen auf den deutschen Immobilienmärkten sowie dem gesellschaftlichen und demografischen Wandel auseinander. Einige dieser Entwicklungen haben eine hohe Relevanz für unser Unternehmen und nehmen Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit (siehe S. 20–21). Mit unserem Geschäftsmodell stellen wir uns so gut wie möglich darauf ein.

Mit Blick auf die für uns relevanten Umfeldentwicklungen sind wir wie folgt vorgegangen, um die für den ersten Nachhaltigkeitsbericht der Vonovia SE relevanten Themen zu ermitteln:

1. Differenzierte Betrachtung der (einschlägigen) Anforderungen GRI-G4, DNK, EPRA Best Practice Recommendations on Sustainability Reporting und ZIA und Übertragung auf unser Unternehmen
2. Durchführung einer Benchmark-Analyse (best practice) unter Einbeziehung deutscher und internationaler Wettbewerber
3. Durchführung von Expertengesprächen und Interviews mit Funktionsträgern von Vonovia, die im täglichen Dialog mit relevanten Stakeholdern stehen

Im Anschluss wurden die identifizierten Themen konsolidiert und gemeinsam mit externen Nachhaltigkeitsexperten in einem Workshop auf ihre Relevanz kritisch geprüft und priorisiert. [G4-18](#)

Im Ergebnis wurden die wesentlichen Aspekte zu Handlungsfeldern zusammengefasst und durch entsprechende Indikatoren unterlegt.

RELEVANZBETRACHTUNG

G4-19, G4-20, G4-21

Wesentliches Thema	Wesentlich für			
	Vonovia/ Geschäfts- prozesse	Kunden/ Gesellschaft	Lieferkette	Seitenverweis
NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG				
Compliance und Antikorruption	x		x	S. 28 ff.
Langfristiges Wachstum	x			S. 8-17, S. 52-57
Sozial- und Umweltstandards in der Lieferkette			x	S. 88 ff.
GESELLSCHAFT UND KUNDEN				
Bestandserhalt	x	x		S. 52-57
Bezahlbare Mieten		x		S. 38-43
Demografische Entwicklung	x	x		S. 40-42, S. 46, S. 57
Nachhaltige Quartiersentwicklung	x	x		S. 62 ff.
Servicequalität		x		S. 34-37, S. 44-47
Kundengesundheit und -sicherheit		x		S. 48-49
UMWELT				
Abfall- und Wassermanagement	x	x		S. 60
Energieeffizienz	x	x		S. 55, S. 58-60
Reduktion von Treibhausgasemissionen	x	x		S. 58-60, S. 94 ff.
MITARBEITER				
Aus- und Weiterbildung	x			S. 80 ff.
Arbeitssicherheit und Gesundheit	x			S. 84-85, S. 87
Work-Life-Balance	x			S. 85-86

Im Dialog mit den Stake- holdern



G4-24, G4-25, G4-26, G4-27, G4-S06



Als eines der größten deutschen Wohnungsunternehmen stehen wir in vielfältigen Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Unser Erfolg hängt wesentlich davon ab, wie gut unsere Unternehmensprozesse auf die Bedürfnisse unserer Stakeholder abgestimmt sind. Der Austausch mit ihnen hilft uns dabei, ihre Erwartungen aufzugreifen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und in konkrete Maßnahmen zu überführen.

Ein breiter Kreis von Anspruchsgruppen



Wir stehen in einem regelmäßigen und wechselseitigen Austausch mit unseren Stakeholdern. Dies sind im Besonderen Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Analysten sowie die Politik auf kommunaler, Landes- und Bundesebene. Weitere Interessengruppen sind Mieterverbände, Lieferanten und Dienstleister, Medien und Non-Governmental Organizations (NGOs). Die Interaktionen ergeben sich aus den Alltagsthemen, die uns mit den jeweiligen Anspruchsgruppen verbinden. Die Stakeholdergruppen stehen auf verschiedene

Weise in einem Interessenbezug zu unserem Unternehmen und üben Einfluss auf unser Unternehmen aus. [G4-24, G4-25](#)

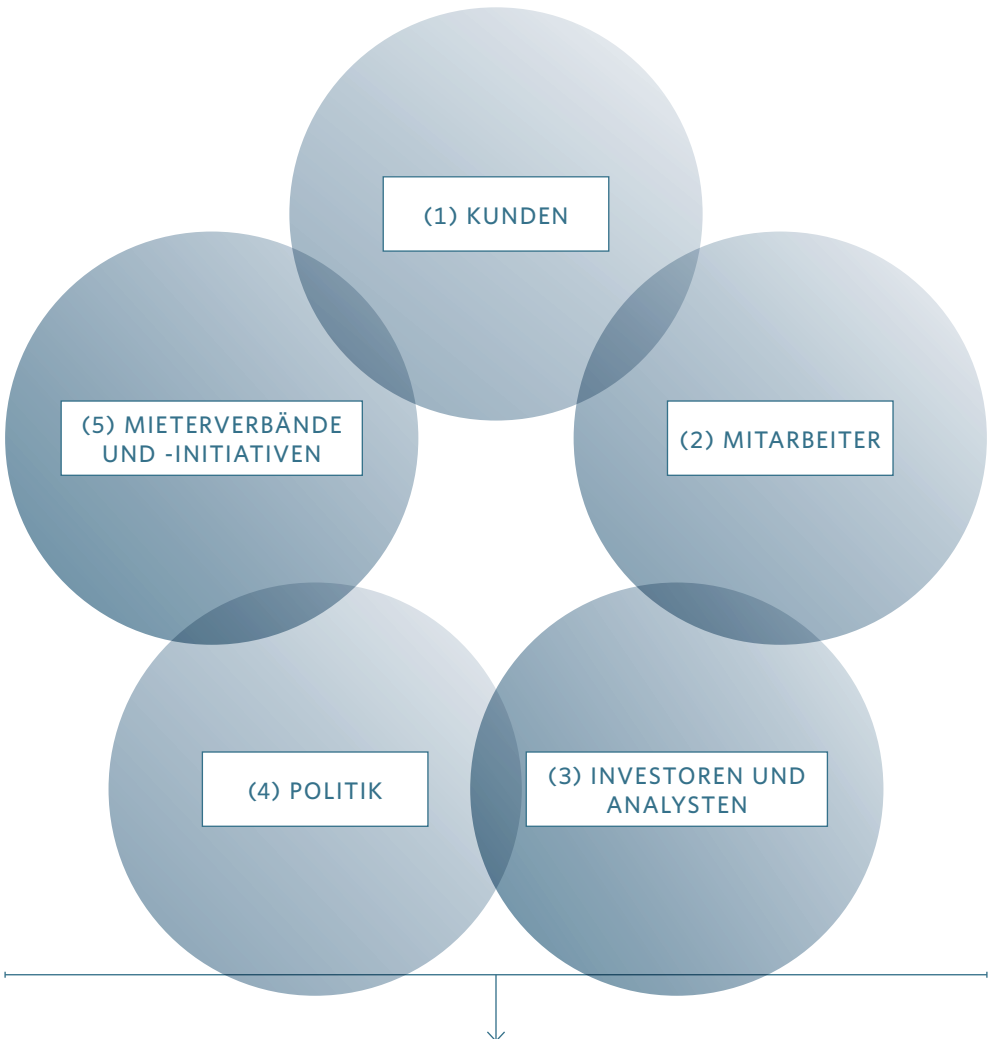
Stakeholder-Interessen: Wie wir sie in unser Handeln einbeziehen



Die Interessen und Wünsche, die Stakeholder uns entgegenbringen, sind vielfältig. Im Wesentlichen aber erreichen wir mit unserem Geschäftsansatz, dass alle unsere Anspruchsgruppen von ihm profitieren, denn er verbindet die wesentlichen wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Ansprüche miteinander: →

STAKEHOLDER-GRUPPEN*

G4-24, G4-26



WIE WIR MIT IHNEN IM AUSTAUSCH STEHEN

(1) Service-Center, Kunden-Hotline, Mieterbefragungen, Büros vor Ort, Objektbetreuer-Sprechstunden // (2) Mitarbeitergespräche, Betriebsversammlungen, Betriebsrat // (3) IR-Informationsveranstaltungen, Präsentationen, Einzelgespräche, Teilnahme an Investorenkonferenzen, Ausrichtung eines Capital Markets Days, Durchführung von Roadshows, (Quartals-)Telefonkonferenzen, Bestandsbesichtigungen // (4) Einzelgespräche von Vorständen, Regionalgeschäftsführern und Public-Affairs-Verantwortlichen mit Politikern, Vor-Ort-Termine in Wohnungsbeständen, Teilnahme von Unternehmensvertretern an Veranstaltungen mit politischem Bezug, Teilnahme von Unternehmensvertretern an Veranstaltungen der wohnungswirtschaftlichen Verbände, enger regelmäßiger Kontakt der Public Affairs-Verantwortlichen zur politischen Arbeitsebene // (5) Intensive Kontakte auf lokaler Ebene durch konkrete Zusammenarbeit und Fragestellungen

Mit den Lieferanten und Dienstleistern, den Medien sowie NGOs und dem öffentlichen Umfeld besteht regelmäßiger und enger Kontakt.

* Die Reihenfolge ergibt sich aus dem jeweiligen Einflussgrad der Anspruchsgruppe.

→ Unsere Kunden erwarten von uns eine unkomplizierte und serviceorientierte Beantwortung aller Fragen und Erledigung der Aufgaben rund um ihr Zuhause. Wichtige Themen sind für sie eine gute Erreichbarkeit, schnelle Reaktion und Präsenz vor Ort. Dem wollen wir mit einem gut aufeinander abgestimmten Zusammenspiel unseres Zentralen Kundenservice und unseren eigenen Mitarbeitern vor Ort gerecht werden: Die Mitarbeiter unseres Zentralen Kundenservice an den Standorten Duisburg und Dresden nehmen per Telefon täglich mehr als 10.000 Anliegen unserer Bestandskunden entgegen, lösen sie oder leiten sie weiter. In der Fläche begleiten wir unsere Kunden mit unseren inzwischen mehr als 3.700 Objektbetreuern, Handwerkern und Gärtnern. Parallel dazu sind wir für unsere Kunden durch zahlreiche Serviceangebote, die wir laufend ausbauen, da (siehe S. 44 ff.). — GB 2015, S. 03 ff. [G4-27](#)

Unsere Mitarbeiter möchten einen attraktiven Arbeitsplatz mit einem interessanten Aufgabenprofil, einen Arbeitgeber, der sie fordert und fördert und ein Arbeitsumfeld, das verlässlich ist. Mit unserem breit angelegten Geschäftsansatz finden unsere Mitarbeiter bei uns zahlreiche Tätigkeits- und Entfaltungsmöglichkeiten in einer zukunftssicheren Branche. Wir bilden in 17 kaufmännischen und handwerklichen Berufen aus, vermitteln Wissen über eine eigene Akademie und betreiben eine auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmte Personalentwicklung. Führungskräfte entwickeln wir bevorzugt aus unseren eigenen Strukturen. Darüber hinaus betreiben wir ein aktives Gesundheitsmanagement und schaffen Möglichkeiten, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. All das macht uns für unsere Mitarbeiter als langfristiger Arbeitgeber interessant (siehe S. 75 ff.). — GB 2015, S. 97 ff. [G4-27](#)

Unseren Investoren und Analysten ist wichtig, dass wir unser auf stabiles Wachstum und eine verlässliche Rendite ausgerichtetes Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen und transparent darüber berichten. Wir verfolgen unsere Ziele sehr aktiv mit einer breit angelegten Strategie. In den vergangenen Jahren konnten wir die Ertragskraft unseres

950

MITARBEITER

kümmern sich in unseren Kundencentern um die Anliegen unserer Kunden.

+132 %

STEIGERUNG

der Ausbildungsquote 2014 zu 2015

+112 %

STEIGERUNG

des Funds from Operations (FFO 1) 2014 zu 2015

~4.050

LIEFERANTEN UND DIENSTLEISTER

stehen in Geschäftsbeziehungen mit Vonovia

Portfolios über unser Property Management, unser Portfolio Management sowie über den Ausbau unserer Extension-Aktivitäten deutlich steigern. Ergänzend zu unserem Kerngeschäft prüfen wir laufend Akquisitionsmöglichkeiten. [G4-27](#)

Die Politik möchte, dass wir in Fragen der Quartiers- und Stadtentwicklung mit ihr zusammenarbeiten und uns als großer Marktpartner an der Lösung von gesellschaftlich relevanten Themen wie steigender Wohnungsbedarf, demografischer Wandel oder Klimawandel beteiligen. Dazu stehen wir auf kommunaler, regionaler sowie auf Bundesebene regelmäßig und umfassend im Austausch mit den Vertretern von Politik und Verbänden. Wir führen parteiübergreifende Gespräche mit Abgeordneten, beteiligen uns als Meinungsbildner an Foren und Veranstaltungen zu Immobilienfragen und initiieren Projekte mit gesellschaftlicher Relevanz, wie z. B. Projekte zur Quartiersentwicklung (siehe S. 62 ff.), Projekte zur Einbindung von Migranten (siehe S. 83) oder unsere Maßnahmen zur Schaffung von neuem Wohnraum (siehe S. 41 ff.). Darüber hinaus wird die Immobilienwirtschaft von Seiten der Legislative stark reguliert und muss hier hohen Anforderungen entsprechen. Im Dialog mit der Politik weisen wir auf positive sowie negative Konsequenzen von Gesetzesvorhaben für unsere Branche hin. Bei der politischen Arbeit bleibt Vonovia jedoch neutral und hat die klare Richtlinie, keine politischen Spenden zu tätigen. Mitgliedschaften des Unternehmens in Partei- oder parteinahen Netzwerken sind ebenfalls ausgeschlossen. [G4-27](#), [G4-S06](#)

Den Mieterverbänden und -initiativen ist ein fairer Umgang in Mieterfragen sowie eine schnelle, konstruktive Lösungsfindung im Konfliktfall wichtig. Wir pflegen einen engen Kontakt zu den Mietervereinen vor Ort. Wir führen Mieterversammlungen durch und stehen Interessenvertretern bei Bedarf auch kurzfristig Rede und Antwort. Um Eskalationen zu vermeiden, prüfen wir an uns herangetragene Kritik nach Möglichkeit umgehend auf ihre Berechtigung. Bei gerechtfertigter Kritik versuchen wir, die entsprechenden Mängel rasch abzustellen. [G4-27](#)

Unsere Lieferanten und Dienstleister erwarten von uns eine partnerschaftlich geführte Geschäftsbeziehung, bei der die Interessen beider Seiten angemessen berücksichtigt werden. Wir stehen im kaufmännischen, handwerklichen und in anderen gewerblichen Bereichen in zahlreichen Geschäftsbeziehungen. Uns verbindet das gemeinsame Interesse für Vonovia, unsere Kunden und die übrigen Partner sehr gute Leistungen zu erbringen. Die Grundsätze unseres Handelns machen wir unseren Partnern über unser Leitbild transparent. Zudem sichern wir das Gelingen der Zusammenarbeit über einen Geschäftspartnerkodex und einen Code of Conduct ab (siehe S. 28 ff.). [G4-27](#)

Die Medien erwarten von uns Informationsbereitschaft und eine offene Kommunikationspolitik – auch in Fragen, die für unser Unternehmen unter Umständen unangehen sind. Wir betreiben eine umfassende Pressearbeit und sind bestrebt, auch bei kurzfristigen Anlässen schnell informationsbereit zu sein. Zur angemessenen Einordnung unserer Kommunikation informieren wir uns laufend über Themen, die unser Umfeld bewegen. Wir führen regelmäßig Pressekonferenzen und Pressegespräche durch und stehen zu Sachfragen für Interviews zur Verfügung. Beim Auftreten von Krisen oder Störungen bemühen wir uns darum, umgehend Rede und Antwort zu stehen. [G4-27](#)

Die NGOs und das öffentliche Umfeld wünschen sich von uns eine wirtschaftliche und operative Beteiligung an den Themen des gesellschaftlichen Lebens. Als Corporate Citizen ist Vonovia unmittelbar in das Leben der Kommunen eingebunden, denn unser Alltag betrifft den Alltag der Menschen in unseren Quartieren und umgekehrt. Dementsprechend kooperieren wir mit zahlreichen Organisationen wie Wohlfahrtsverbänden oder kirchlichen Einrichtungen. Wir beteiligen uns an Schulprojekten, unterhalten Spielplätze und unterstützen über unsere drei Stiftungen Sportvereine und soziale Einrichtungen. Darüber hinaus binden wir auch bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen öffentliche Organisationen ein (siehe S. 46). [G4-27](#)

Governance und Compliance

G4-15, G4-56, G4-SO4, G4-SO7, G4-SO8, G4-PR2

Eine gute Corporate Governance und die Einhaltung von Compliance-Prinzipien stärken das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner, Mitarbeiter und auch der Öffentlichkeit in unser Unternehmen.

Corporate Governance: Zentraler Maßstab für die Unternehmenskultur

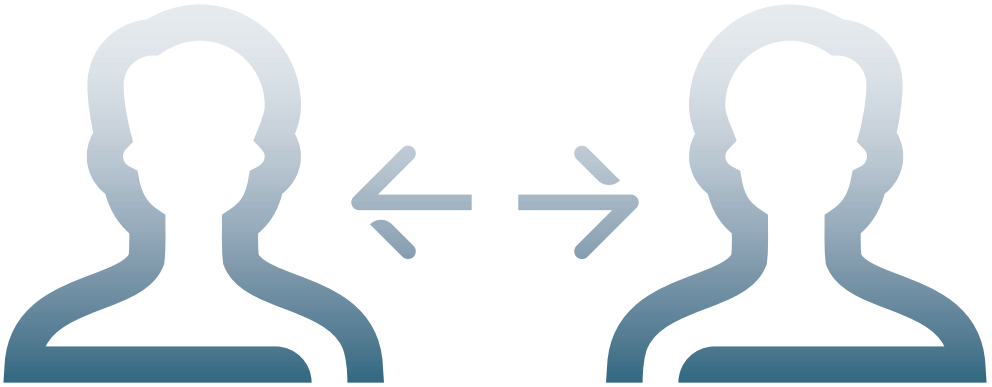


Wir verstehen unter Corporate Governance die verantwortungsbewusste Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Unsere leitenden Organe Vorstand und Aufsichtsrat bekennen sich umfassend zu den Prinzipien und Grundsätzen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Sie sind Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und dienen uns als Richtschnur für das Verhalten im Führungs- und Unternehmensalltag. Dies drücken Vorstand und Aufsichtsrat jährlich über die Abgabe einer

Entsprechenserklärung zu dem DCGK gem. § 161 AktG aus, so auch im Februar dieses Jahres.

Darüber hinaus berichtet der Vorstand zugleich auch für den Aufsichtsrat in der Erklärung zur Unternehmensführung über die Corporate Governance bei Vonovia. Beide Erklärungen werden vom Unternehmen im Geschäftsbericht veröffentlicht sowie auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft zur Einsicht eingestellt. — GB 2015, S. 74 ff.

Als große Immobiliengesellschaft bekennen wir uns auch zu den wesentlichen Zielen und



§ 161 AktG

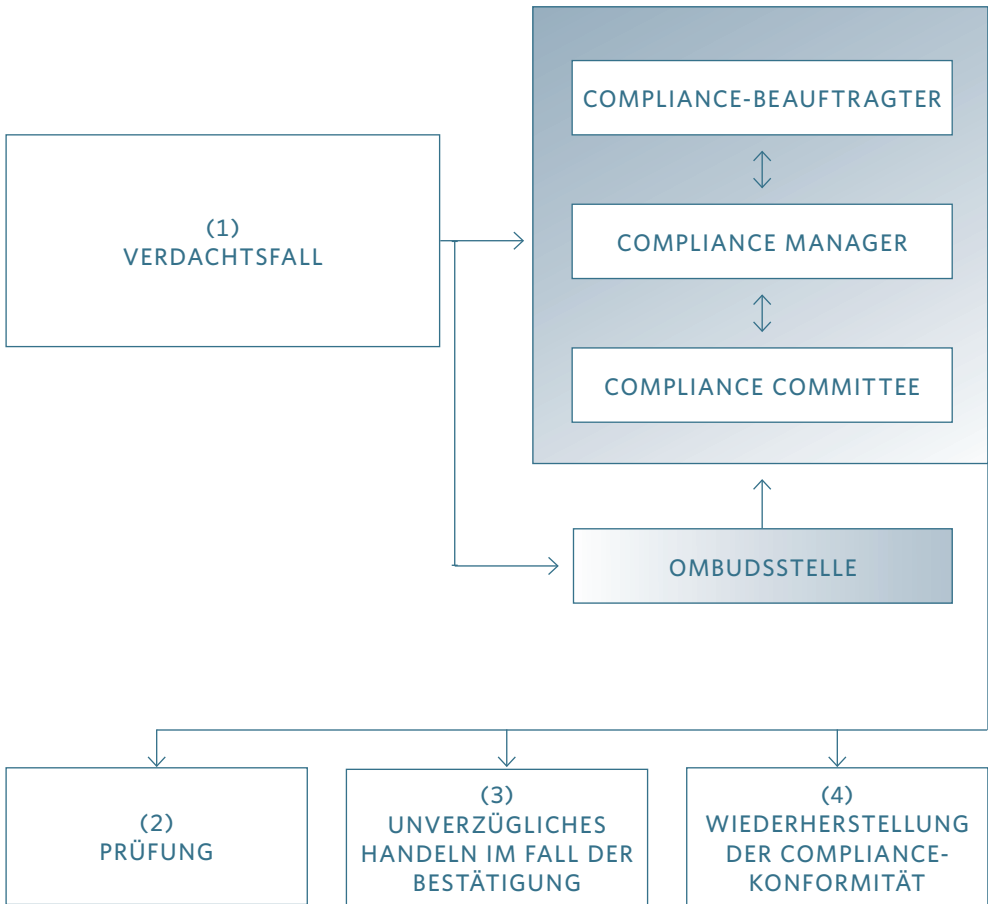
Grundsätzen der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft, deren Mitglied wir seit 14. November 2003 sind. Die Initiative ergänzt die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex um immobilien-spezifische Angaben und setzt sich damit für noch mehr Transparenz, ein verbessertes Ansehen und eine gestärkte Wettbewerbsfähigkeit der Immobilienbranche ein. [G4-15](#)

Über einen separaten Code of Conduct stecken wir den ethisch-rechtlichen Rahmen ab, innerhalb dessen wir handeln. Im Vordergrund steht ein fairer Umgang

miteinander, aber insbesondere auch ein fairer Umgang mit unseren Kunden, Geschäftspartnern und Kapitalgebern. Der Code of Conduct legt dar, wie wir unsere ethisch-rechtliche Verantwortung als Unternehmen wahrnehmen und ist Ausdruck unserer Unternehmenswerte. [G4-56](#)

Der Geschäftspartnerkodex bildet die Basis für die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Dienstleistern. Die Geschäftspartner verpflichten sich per Unterzeichnung zur Einhaltung der dort festgeschriebenen Richtlinien. Eine Nichteinhaltung des Kodex kann zu einer erheblichen Einschränkung →

COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEM



→ oder gar zu einer vollständigen Beendigung der Geschäftsbeziehung führen.

Sowohl in unserem Code of Conduct als auch im Geschäftspartnerkodex ist insbesondere das Thema Korruption berücksichtigt. Beide Dokumente machen unmissverständlich klar, dass Korruptionstatbestände von Vonovia nicht geduldet werden und entsprechende Konsequenzen nach sich ziehen. [G4-S04](#)

Compliance: Fair Play nach klaren Regeln

↓

Wir verstehen unter Compliance das rechtmäßige Handeln unseres Unternehmens,

seiner Organe und der Mitarbeiter. Durch eine entsprechende Überwachung unserer Compliance-Regeln schützen wir die Integrität von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern und bewahren unser Unternehmen vor negativen Folgen.

Unsere Unternehmens-Compliance – unternehmensintern aufgestellte Regeln und Richtlinien – leitet sich aus den maßgeblichen gesetzlichen Bestimmungen, der Satzung und den Geschäftsordnungen von Aufsichtsrat und Vorstand ab. Compliance bei Vonovia schließt auch die produktbezogene Compliance mit ein.

Die Einhaltung aller Regeln wird über ein zentrales Compliance-Management-System gem. IDW Standard PS 980 überwacht. Das Compliance-Management ist bei Vonovia in der Rechtsabteilung angesiedelt.

Ein zentraler Compliance-Beauftragter ist mit der Aufgabe betraut, Compliance-Risiken zu identifizieren, geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und Aufdeckung dieser Risiken zu ergreifen und auf festgestellte Compliance-Risiken angemessen zu reagieren. Er wird durch Compliance Manager unterstützt, die mit ihm zusammen die zentralen Ansprechpartner für Compliance-Fragen und -Verdachtsfälle im Unternehmen sind.

Eine externe Ombudsperson steht allen Mitarbeitern sowie Geschäftspartnern als Vertrauensperson bei Compliance-Fragen zur Verfügung, die bei Bedarf Informationen zu Compliance-Verdachtsfällen auch auf anonymisierter Basis entgegennimmt.

Die Compliance-Themen werden zudem in einem Compliance Committee erörtert und abgestimmt. Das Compliance Committee tritt jedes Quartal zusammen und erörtert aktuelle Fälle sowie die Fortentwicklung des Compliance-Management-Systems von Vonovia. Neben dem Compliance-Beauftragten, den Compliance Managern und der Ombudsperson sind auch Vertreter der Bereiche Revision, Risikomanagement und Personal sowie des Betriebsrats Mitglieder des Compliance Committees.

Regelmäßige Schulungen zu Governance und Compliance



Die Mitarbeiter von Vonovia werden regelmäßig zum Thema Compliance geschult, insbesondere auch zum Thema Korruptionsbekämpfung. Der Einkauf, für den das Thema besonders relevant ist, erhält spezielle Schulungen zu Korruption und Korruptionsstrafrecht. Um Compliance noch weiter im Unternehmen zu verankern und die Mitarbeiter hierzu noch umfassender informieren und schulen zu können, haben wir ein spezielles e-Learning-Tool entworfen, das den Mitarbeitern ab 2016 im Intranet zur Verfügung stehen wird.

Auch der Aufsichtsrat wird regelmäßig und umfassend zu den Themen Compliance, Korruption und zu den bestehenden Richtlinien und Verfahren informiert. Der Prüfungsausschuss erhält regelmäßig einen Compliance-Report, in dem über Verdachtsfälle und Maßnahmen sowie Schulungsmaßnahmen zum Thema Korruption berichtet wird. [G4-SO4](#)

Im Geschäftsjahr 2015 gab es Korruptionsverdachtsfälle, denen wir sorgfältig nachgegangen sind. Keiner der Verdachtsfälle hat sich jedoch bestätigt. [G4-SO5](#)

Im Jahr 2015 – wie auch in den Vorjahren – sind uns ferner keine wesentlichen Verstöße gegen geltende Vorschriften in Bezug auf die Gesundheit der Kunden bekannt geworden, die nicht unverzüglich beseitigt worden sind. [G4-PR2](#)

Im Berichtsjahr gab es im Übrigen mehrere sonstige, nicht wesentliche Compliance-Verstöße oder -Verdachtsfälle. Hier zeigt sich aber deutlich, dass unser etabliertes System gut funktioniert: Die Fälle wurden gemeldet, angegangen und entsprechende Konsequenzen sind erfolgt. [G4-SO8](#)

Vorsichtiger Umgang mit Kartellverfahren



Grundsätzlich pflegt Vonovia einen vorsichtigen und vorausschauenden Umgang mit kartellrechtlich relevanten Situationen. Konkret bedeutet dies, dass Vonovia z. B. Akquisitionen frühestmöglich dem Bundeskartellamt meldet und die Integration der erworbenen Unternehmen bzw. Portfolien erst nach Freigabe des Bundeskartellamts beginnt. Verstöße gegen wettbewerbsrechtliche Vorschriften gab es nicht. [G4-SO7](#)

Zufriedene Kunden

34-37

Grundsätzliches – Kundenzufriedenheit
als zentraler Erfolgsfaktor

38-43

Bezahlbares Wohnen – Preiswerte Mieten
durch einen effizienzorientierten Ansatz

44-47

Bezahlbare Dienstleistungen – Zahlreiche
Zusatzangebote erhöhen den Wohnkomfort
unserer Kunden

48-49

Kundengesundheit und -sicherheit –
Prävention steht im Vordergrund

Grund- sätzliches



G4-PR5



Der Dienstleistungsgedanke war vielen Unternehmen im privatwirtschaftlichen Sektor der Wohnungswirtschaft lange Zeit fremd. Erst in den letzten Jahren hat sich ein grundlegender Wandel vollzogen. Ein neues Kundenbild prägt heute die Immobilienbranche: Der Mieter ist Kunde, will nicht nur mit dem Produkt „versorgt“, sondern gefragt, einbezogen und vor allem begleitet werden. Deshalb sehen wir uns heute zuallererst als Dienstleister und richten unser Handeln konsequent an den Bedürfnissen unserer Kunden aus.

Managementansatz: Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor



Die Zufriedenheit unserer Kunden ist ein wesentlicher Bestandteil unserer strategischen Ausrichtung und beeinflusst nach unserem Verständnis direkt den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens. Diese Zufriedenheit fördern wir, indem wir

- sicherstellen, dass der Wohnraum, den wir unseren Kunden bieten, bezahlbar bleibt,
- für unsere Kunden schnell erreichbar und möglichst unmittelbar bei ihnen vor Ort sind,
- ihre Anliegen lösungsorientiert, schnell und verbindlich bearbeiten und

— unserer gesellschaftlichen Verantwortung umfassend gerecht werden.

Darüber hinaus schaffen wir Mehrwert für unsere Kunden, indem

- sie an Kostenvorteilen partizipieren können, die wir aufgrund unserer Größe erzielen,
- wir ihnen neue Leistungen anbieten, die ihnen das Wohnen angenehm gestalten,
- wir auch das Wohnumfeld unserer Kunden berücksichtigen und dafür sorgen, dass es lebenswert und attraktiv ist.

Insbesondere über unser Dienstleistungsverständnis, das wir aus kundenorientierten



Sowohl die Gesamtzufriedenheit als auch die Kundenloyalität stiegen in den vergangenen drei Jahren kontinuierlich an.

Branchen in unser Geschäftsfeld tragen, und über die innovativen Leistungen im Rahmen unserer Extension-Strategie sehen wir für uns eine große Chance, die Zufriedenheit unserer Kunden kontinuierlich zu verbessern und sie langfristig an uns zu binden.

Kundenbefragungen bringen regelmäßig Feedback ins Unternehmen



Zur Messung der Kundenzufriedenheit bzw. der Fortschritte in diesem Bereich führen wir seit 2012 systematisch Kundenzufriedenheitsumfragen durch. Die Erhebungen erfolgen vierteljährlich und mithilfe eines externen Partners. Darin

ermitteln wir sowohl übergeordnete Aspekte der Kundenzufriedenheit wie Image, Loyalität oder Gesamtzufriedenheit als auch themenbezogene Feedbacks, zum Beispiel zu den Bereichen Kundenbetreuung, Instandhaltungs- und Umbaumaßnahmen.

Quantitativen Ausdruck finden die Umfragen im Ausweis eines sogenannten Customer Satisfaction Index (CSI), der uns als zentraler Leistungsindikator dient, sowie eines Customer Commitment Index (CCI). Der CSI spiegelt die wahrgenommene Zufriedenheit unserer Kunden, der CCI die Bindung an unser Unternehmen wider. →

+20 %

ANSTIEG
des CSI zwischen
2012 und 2015

> 40 %

ANSTIEG
der telefonischen Erreichbarkeit
des Vonovia Kundenservice seit 2012

→ Weiteren Aufschluss über die Kundenzufriedenheit liefern uns im operativen Geschäft die Leerstandsquote, die Mieterfluktuation und auch die direkten Rückmeldungen unserer Kunden im Alltagsgeschäft.

Neben den regelmäßigen Befragungen führen wir zur internen Qualitätssicherung fortlaufend anlassbezogene Interviews durch. Darin lassen wir uns von unseren Kunden direkt schildern, wie zufriedenstellend der letzte Kontakt mit Vonovia verlaufen ist.

Die Umfragen, Interviews und anderen Rückmeldungen helfen uns, die Bedürfnisse unserer Kunden besser zu verstehen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die richtigen Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Die Befragungsergebnisse werden regional und bestandsbezogen ausgewertet.

CSI gestiegen, Wahrnehmung des Unternehmens verbessert

↓

Dass unsere Anstrengungen sich auszahlen, zeigen die positive Entwicklung der Befragungsergebnisse und die Tatsache, dass wir unsere für das Jahr 2015 gesetzten Ziele in diesem Bereich vollumfänglich erfüllen konnten: Sowohl die Gesamtzufriedenheit (CSI) als auch die Kundenloyalität (CCI) stiegen in den vergangenen drei Jahren kontinuierlich an. [G4-PR5](#)

Drei wesentliche Erkenntnisse aus den Befragungen sind:

- Unsere Kunden bewerten unsere Wohnungen sowie den baulichen und technischen

Zustand unserer Immobilien 2015 besser als in den Vorjahren.

- Die wahrgenommene telefonische Erreichbarkeit des Vonovia Kundenservice ist seit 2012 um mehr als 40 % angestiegen.
- Die kaufmännische/technische Betreuung wird auf einem konstant guten Niveau bewertet. Die Freundlichkeit unserer Objektbetreuer wurde dabei besonders hoch bewertet.

Besonders erfreulich ist, dass sich unsere Reputation verbessert hat: Von unseren Kunden wurden wir 2015 als vertrauenswürdiges Unternehmen mit kompetenten Ansprechpartnern wahrgenommen.

Vor-Ort-Service als wichtiger Erfolgsfaktor

↓

Wir betreuen unsere Wohnungen und unsere Kunden heute – anders als in früheren Jahren – mit eigenen Mitarbeitern direkt vor Ort. Der Ausbau der Vor-Ort-Betreuung in der Fläche ist noch nicht abgeschlossen und wird im laufenden Jahr fortgesetzt.

Unterstützt werden die Mitarbeiter vor Ort durch einen zentralen Kundenservice, der die Kundenanliegen telefonisch aufnimmt und die Aufgaben an die lokalen Mitarbeiter weiterleitet. Auf diese Weise sichern wir eine effiziente, strukturierte und vor allem schnelle Bearbeitung der Aufträge. — GB 2015, S. 42 ff.

Auch im Bereich der Dienstleistungen ist die Vor-Ort-Präsenz sehr von Vorteil: Das beginnt bei der Wiedervermietung, bei der die Mitarbeiter ihre lokalen Marktkenntnisse nutzen

1.000

MITARBEITER
im zentralen Kundenservice

können, und reicht bis zu den Zusatzangeboten aus unserem Extension-Leistungspaket, das wir individuell vermarkten können.

Zur besseren Unterstützung der Mitarbeiter vor Ort haben wir die Kapazitäten in unserem zentralen Kundenservice 2015 noch einmal deutlich auf fast 1.000 Mitarbeiter ausgebaut. Darüber hinaus wurden die Servicezeiten unter der Woche auf 7:00–20:00 Uhr und am Samstag auf 8:00–16:00 Uhr ausgeweitet. Die 7 Tage/24 Stunden-Notfallnummer für den Kunden wird inzwischen von eigenen Mitarbeitern betreut.

Um die Service- und Qualitätsstandards auch zukünftig auf diesem hohen Niveau halten zu können, werden alle Mitarbeiter, insbesondere in den Bereichen mit direktem Kundenkontakt, regelmäßig intensiv geschult.

Darüber hinaus planen wir, einzelne Prozessschritte unseres zentralen Kundenservice auf ihre Effizienz und die Zufriedenheit unserer Kunden zu untersuchen. Neben der internen Prüfung sind konkrete Kurzbefragungen unserer Kunden zu einzelnen Abläufen und Erlebnissen mit uns geplant, um gezielt Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Bezahlbares Wohnen



G4-2, G4-EC8



In der Öffentlichkeit wird das Thema bezahlbarer Wohnraum heute zuweilen intensiv diskutiert. Das Wohnungsangebot – vor allem in den deutschen Ballungszentren – kann mit der Zuzugsrate schon lange nicht mehr mithalten, die Schaffung von neuem Wohnraum geht nur langsam voran und die Energiepreise steigen und lassen die Nebenkosten immer teurer werden. Wir leisten mit unserem effizienzorientierten Ansatz einen Beitrag dazu, dass Menschen in Deutschland auch weiterhin preiswerten Wohnraum finden können.

Mieten in Deutschland: Dem größten Kostentreiber Energie begegnen



Die Höhe der Miete hängt stark von der Region ab, wobei man sagen kann, dass ein Mieter in den westlichen Bundesländern mehr zahlt als in den östlichen und in den nördlichen Regionen weniger als in den südlichen. Die Ballungsräume zeigen dabei noch einmal eigene Ausprägungen. Laut dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. zahlte ein Mieter bei den Unternehmen des GdW in Deutschland 2015 durchschnittlich eine Nettokaltmiete pro Quadratmeter von 5,71 €. Hinzu kommen diverse Betriebskosten wie Heizung,

Wasser und kommunale Abgaben. Zusammen erreichten die Nebenkosten pro Quadratmeter 2015 in den Unternehmen des GdW 2,58 €. Das entspricht fast der Hälfte der Kaltmiete.

Wie alle Kosten sind auch die Ausgaben fürs Wohnen im Laufe der Zeit gestiegen. Die Nettokaltmieten sind in den letzten rund 15 Jahren, gemessen am Verbraucherpreisindex, im Vergleich jedoch weniger stark gestiegen als die allgemeinen Lebenshaltungskosten. Deutlich stärker verteuert hat sich laut des Statistischen Bundesamtes der Preis für Haushaltsenergie (Strom, Gas und andere Brennstoffe). Während die Nettokaltmieten in den letzten 15 Jahren um

WOHNEN IN DEUTSCHLAND

5,75 €/m²

IST-MIETE PRO QUADRATMETER VONOVIA 2015



6,37 €/m²

MIETE PRO QUADRATMETER BUNDESSCHNITT 2013

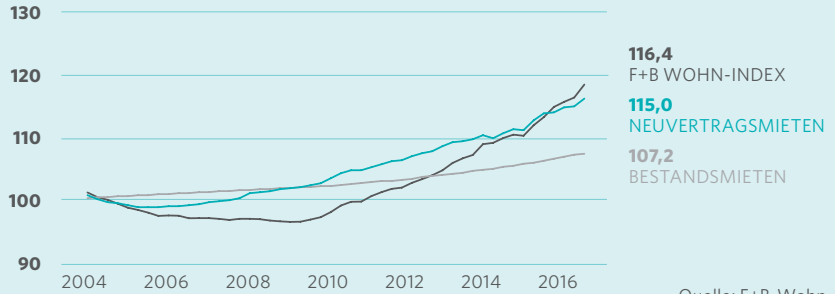
rund 20 % gestiegen sind, sind die Preise für die Haushaltsenergie um rund 80 % gestiegen.

Die Kunden von Vonovia zahlten 2015 mit 5,75 € eine Ist-Miete pro Quadratmeter (+3 % ggü. 2014) deutlich unter dem Bundesschnitt, der laut Deutschem Mieterbund (2013) bei 6,37 € (Bestandsmieten) lag.

Was tun wir dafür, um die Mieten auch in Zukunft bezahlbar zu halten?

- Über eine effiziente Bestandsbewirtschaftung können wir die Gesamtkosten je Einheit niedriger halten als Bewirtschafter von kleineren Beständen.
- Einen großen Anteil unserer (Miet-)Erträge reinvestieren wir wieder in den Bestand – in den Substanzerhalt und in die Modernisierung. So steigern wir die Energieeffizienz der Wohnungen und erzielen langfristige Effekte wie die Unabhängigkeit von den steigenden Energiepreisen (siehe S. 58 ff.)
- Beim Einkauf von Leistungen erzielen wir Kostenvorteile, von denen auch unsere Kunden z. B. durch niedrigere Betriebskosten profitieren. [G4-EC8](#) →

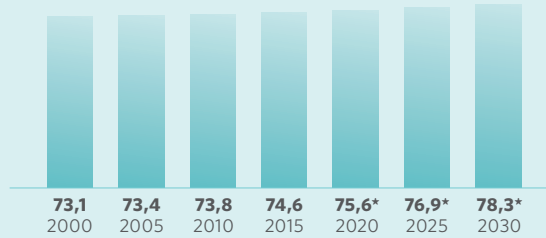
MIETPREISENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND 2004-2016



Quelle: F+B-Wohn-Index 2016

DEUTLICHER TREND HIN ZUR URBANISIERUNG

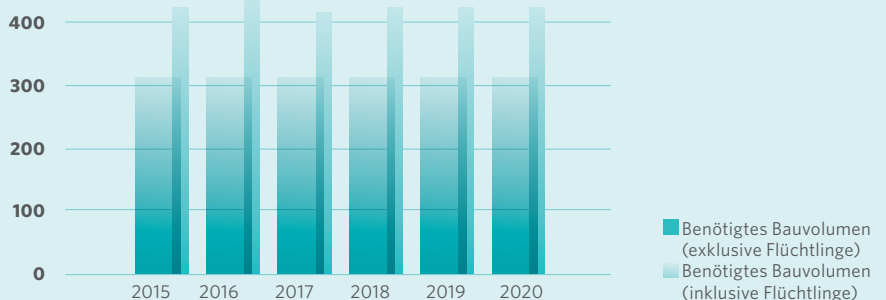
PROZENTSATZ DER MENSCHEN, DIE IN DEUTSCHLAND IN STÄDTEN LEBEN



* Prognose
Quelle: Bundesamt für Statistik, IW Köln

NEUBAU: NACHFRAGE ÜBERSTEIGT ANGEBOT

NEUBAUTEN (10.000 EINHEITEN)



→ Den Druck der Wohnungsmärkte entschärfen [G4-2](#)



In den letzten Jahren ist der Druck auf den Wohnungsmarkt in vielen Regionen und vor allem in den Ballungsräumen stark gestiegen. Ein zentraler Grund sind die erheblichen Migrationsbewegungen – zum einen vom Land in die Stadt und zum anderen nach Deutschland, was in den attraktiven Städten zum Anstieg der Mietpreise beiträgt.

- (1) Trend in die Städte: Nach einigen Jahren städtischer Bevölkerungsverluste zugunsten des Umlands hat sich in den vergangenen Jahren eine deutliche Trendumkehr abgezeichnet: Familien und Einzelpersonen werden zunehmend von den Vorteilen des städtischen Wohnens wie kurze Wege, gute Nahversorgung, ein breites Kulturangebot und umfassende Arbeitsangebote angezogen. Bereits heute leben laut Statistischem Bundesamt 75 % der Menschen in Deutschland in den Ballungsräumen.
- (2) Migration nach Deutschland: In den Jahren 2010 bis 2013 gab es laut Statistischem Bundesamt einen Wanderungsüberschuss von rund 1,2 Mio. Personen. Allein 2014 war es ein positiver Saldo von rund 550.000 Personen – der höchste Wert seit 1993. Deutlich übertroffen wurde dieser Wert durch die Zahl der Geflüchteten, die 2015 nach Deutschland kamen. Für das vergangene Jahr verzeichnete der öffentliche Zensus einen Einwanderungsüberschuss von 1,1 Mio. Menschen: Insgesamt wanderten 2,1 Mio. Menschen nach Deutschland ein. Das sind 46 % mehr als im Jahr zuvor. 55 % der Menschen kamen aus Nicht-EU-Regionen wie Syrien, Afghanistan oder dem Irak. Knapp drei Viertel der Zuwanderer zog es in die fünf Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen und Hessen.

Einer aktuellen Studie des Instituts für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWis) zur Folge müssten in Deutschland bis 2020 jährlich 400.000 neue Wohnungen gebaut werden, um der Nachfrage gerecht zu werden. Tatsächlich waren es 2014 gerade einmal 216.000 und 2015 auch nur 247.000 Wohnungen. Die meisten davon waren nicht im Segment „bezahlbarer Wohnraum“.

Ein wesentlicher Grund für die zurückhaltende Bautätigkeit sind die regulatorischen Rahmenbedingungen. Auflagen und formale Prozesse machen das Bauen in Deutschland zeitaufwendig und teuer. Die 2015 eingeführte Mietpreisbremse bleibt für unser Geschäft zwar ohne nennenswerte Auswirkungen, macht allerdings den Vermietungsprozess eines bundesweit tätigen Wohnungsunternehmens wie Vonovia komplizierter, da wir es bei der Ermittlung zulässiger Neuvermietungsflächen nun mit einem Flickenteppich unterschiedlicher Regelungen zu tun haben. Weitere gesetzliche Verschärfungen, etwa im Mietrecht oder bei der Modernisierungsumlage, können im Markt insgesamt zu einer nachlassenden Investitionstätigkeit bei Neubau und Modernisierung führen.

Auch wir haben uns intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, welchen Beitrag wir zur Lösung des Wohnraumproblems leisten können. Dazu befinden wir uns an verschiedenen Stellen in einem intensiven Dialog mit Politik und Kommunen.

Wir sehen für uns vor allem zwei Möglichkeiten, wie wir die Schaffung von bezahlbarem neuen Wohnraum in unser Geschäftsmodell aufnehmen können:

- Aufstockung: Bevorzugt stocken wir bestehende Immobilien um ein volles Stockwerk auf. Entsprechend lokaler Bedingungen kann teilweise auch nur ein Dachgeschoss bei gleichbleibender Dachform ausgebaut werden, um Wohnraum zu schaffen.
- Nachverdichtung: Wir schließen bauliche Lücken auf unseren Grundstücken durch die Errichtung von neuen Gebäuden.

2015 haben wir intensiv mit der Planung von neuem Wohnraum begonnen und sind tief in die Konzeptionierungs- und Entwicklungsphase verschiedener Projekte eingetreten: Einige erste Gebäudeaufstockungen konnten wir in 2015 schon abschließen, weitere Gebäude wurden für mögliche Aufstockungsprojekte analysiert und verschiedene Wohnungstypen sowie grundlegende Module entwickelt.

Seriell und modulares Bauen machen bezahlbaren neuen Wohnraum möglich



Als Bestandhalter liegt unser klarer Fokus darauf, Mietwohnungen zu bauen, daher ist der →

→ Kostendruck bei Bauprojekten für uns groß. Denn anders als Unternehmen, die Eigentumswohnungen bauen, wollen wir den neuen Wohnraum nicht verkaufen, sondern langfristig bewirtschaften und zu Preisen vermieten, die ein Normalverdiener sich gut leisten kann. Um dies zu ermöglichen, haben wir einen in der Immobilienwirtschaft neuen Ansatz entwickelt, mit dem wir Wohnraum preislich deutlich unter dem Branchenschnitt errichten können: modulares und serielles Bauen.

Beim modularen Bauen wird die spätere Wohnung in Module unterteilt. Diese werden vorgefertigt, zur Baustelle transportiert und dann dort zusammengesetzt. Vonovia plant, dies als erstes Unternehmen der Branche in großem, industriellem Stil umzusetzen.

Die Bauvorhaben werden nicht in Einzelprojekten, sondern in Serie über systematische, standardisierte Prozesse umgesetzt. Ziel ist es, Kostenvorteile zu heben und entsprechend kostengünstiger, und durch die Modulbauweise auch schneller, zu bauen.

Die Einhaltung von Baukosten, die später für den Mieter wirtschaftlich tragbar sind, ist eine große Herausforderung des Projektes. Eine langfristige und detaillierte Planung sowie ein funktionierendes regionales Netzwerk und eine gute Zusammenarbeit mit den Bauämtern sind für den Erfolg entscheidend.

Ein wesentlicher Vorteil ergibt sich für uns daraus, dass wir in unseren Beständen über Grundstücke und Aufstockungspotenziale verfügen. Wir müssen also keine teuren Baugrundstücke erwerben. Auf dieser Grundlage können wir durch das modulare und serielle Bauen deutlich unter dem Branchenschnitt von weit über 2.000 € brutto/m² bauen und somit Wohnungen schaffen, die wir effizient bewirtschaften und preiswert vermieten können. Beim Neubau ist es unser ambitioniertes Ziel, Quadratmeterpreise von 1.800 € brutto/m² inklusive aller Gebühren und den Kosten für die Wohnumfelderschließung zu erreichen. Ende 2016 werden wir unser erstes Neubauprojekt abschließen. Bei der Aufstockung ist unser Ziel, 1.500 € brutto/m² zu erreichen – ohne Balkone, aber mit modernem Bad. Damit wäre ein Quadratmeter zu einem bezahlbaren Preis vermietbar, ohne dass der

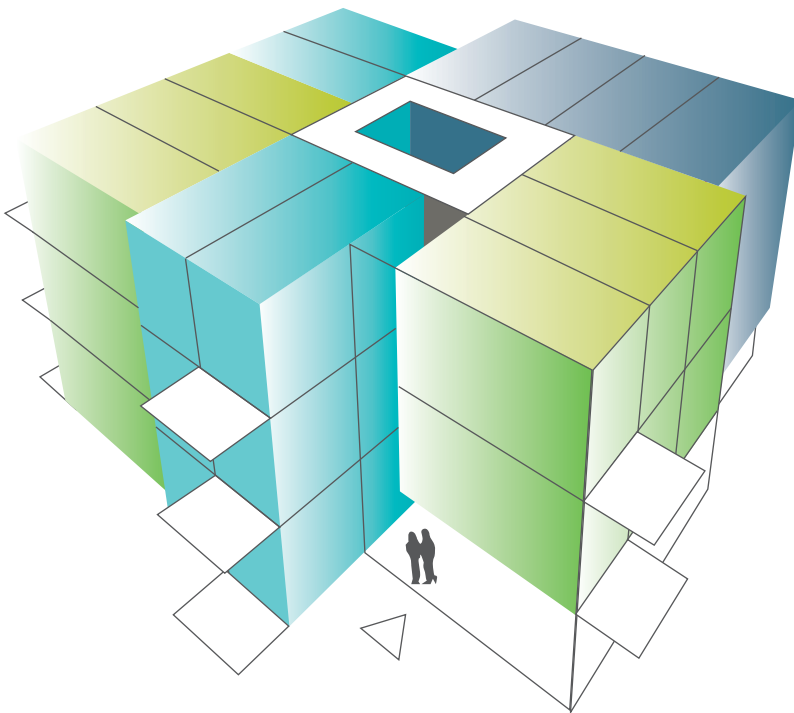
Mieter auf einen gewissen Individualitätsgrad verzichten muss.

Für die Realisierung der Projekte arbeiten wir aktuell mit regionalen Architekturbüros zusammen. Unser Ziel ist aber, auch den Neubau mit der eigenen Handwerkerorganisation zu realisieren. Derzeit übernehmen unsere eigenen Mitarbeiter vor allem die Koordination der Partnerfirmen. Wir stehen mit den Aktivitäten auf diesem Feld noch am Anfang. Aber dank unserer seriellen Herangehensweise können wir diese Konzepte schnell und wirkungsvoll umsetzen. Bis Ende 2017 sind rund 1.000 neue Wohnungen in modularer Bauweise geplant, wovon das erste Haus mit 14 Wohneinheiten bis Ende November 2016 in Bochum fertiggestellt wird.

Unsere bisherigen Planungen und Erfahrungen aus der Praxis bringen wir auch in die politische Diskussion zum Thema bezahlbares Bauen und Wohnen ein. So waren wir über den Zentralen Immobilienausschuss ZIA direkt in die Gespräche des Bündnisses für bezahlbares Wohnen und Bauen auf Bundesebene eingebunden. Vertreter von Vonovia haben darüber hinaus an zahlreichen Diskussionen und politischen Veranstaltungen von Verbänden, Instituten, Parteien und anderen Institutionen teilgenommen. Wir sehen darin einen wichtigen Beitrag zu einer Diskussion, die die gesamte Branche betrifft.

MODULAR UND SERIELL - EIN NEUER ANSATZ DER IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG

PRINZIP „LEGO“



VORTEILE

LEICHT AUF UNTERSCHIEDLICHE
ANFORDERUNGEN ÜBERTRAGBAR

KOSTENKONTROLLE DURCH EINMALIGE
KONZEPTION UND VORFERTIGUNG

BAUKOSTEN VON RD. 1.800 €/m²
ERMÖGLICHEN MIETEN < 10 €/m²

KURZE BAUZEITEN

SCHONENDER RESSOURCENEINSATZ

EINFACHE WARTUNG

EINE ANTWORT AUF FACHKRÄFTEMANGEL

Bezahlbare Dienstleistungen



G4-EC8



Die Bedürfnisse unserer Kunden wachsen und verändern sich: Schon längst gehen sie häufig über preiswerten Wohnraum hinaus. Unsere Kunden wünschen sich, dass auch ihr Umfeld lebenswert ist, dass ihre Wohnung gepflegt und ihre Ansprüche hinsichtlich Modernität und Komfort erfüllt werden – und dass sie schnell eine neue passende Wohnung finden, wenn ihre Lebensumstände sich verändern. Mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden verändern sich aber auch die Möglichkeiten von Vonovia: Mit modernen Dienstleistungen wollen wir ihren Wohnkomfort verbessern und damit ihre Zufriedenheit zusätzlich erhöhen.

Eine funktionierende Kundenbeziehung eröffnet zusätzliche Möglichkeiten



Allein unsere Größe und unsere deutschlandweite Aufstellung bringen für unsere Kunden Vorteile mit sich: Wenn sie ihren Wohnort wechseln, helfen wir ihnen, wenn sie möchten, auch am neuen Standort eine Wohnung von Vonovia zu finden. Das erspart ihnen Formalitäten und Aufwand, denn die Mieterakte besteht ja bereits, und durch unsere Vermietungsbüros in ganz Deutschland wissen wir immer, ob an dem neuen Wohnort gerade eine passende Wohnung frei ist oder frei wird. Auch beim Standard muss der Kunde bei einem Wohnungswechsel keine

Abstriche machen, denn er ist im besten Fall derselbe. Gleiches gilt, wenn eine Wohnung zu groß wird oder ein Bewohner der Wohnung eine eigene neue Wohnung sucht: Wir helfen unseren Kunden dabei, dass sie die Wohnung bekommen, die ihren Bedürfnissen entspricht.

Moderne Zusatzleistungen für mehr Wohnkomfort



Ein gesellschaftlicher Trend, den wir bei unseren Überlegungen, wie wir den Wohnalltag unserer Kunden noch komfortabler gestalten können, berücksichtigen, ist die Einkommensveränderung in Deutschland: Es ist absehbar, dass das



Einkommen großer Teile der Bevölkerung sinkt. Laut einer aktuellen Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) sank der Anteil der sogenannten mittleren Einkommensschicht zwischen 1991 und 2013 um sechs Prozentpunkte auf 54 %.

Daher bieten wir unseren Kunden seit einigen Jahren Leistungen an, die ihren Wohnkomfort verbessern und ihre Zufriedenheit erhöhen, für sie aber erschwinglich sind und bleiben. In den letzten beiden Jahren haben wir unsere Angebote in diesem Bereich erfolgreich ausgebaut.

Die Zusatzleistungen, auf die unsere Kunden heute zugreifen bzw. von denen sie profitieren können, umfassen im Wesentlichen folgende Dienste:

- Kabel-TV: Zum Jahresende 2015 versorgten wir ca. 110.000 Haushalte direkt mit einem Kabel-TV-Signal, davon ca. 60.000 Haushalte über unsere Kooperation mit der Deutschen Telekom. Langfristig wollen wir die Zahl der eigenen Kabel-TV-Anschlüsse auf 300.000 ausbauen. Die Mengenvorteile, die wir aufgrund unserer Größe erhalten, reichen wir in Form von vergünstigten Verträgen an unsere Kunden weiter. →

-
- Badezimmer-Modernisierung auf Mieterwunsch: Bei Bedarf modernisieren wir das Bad unserer Kunden gegen einen bezahlbaren festen Mietaufschlag. 2015 haben wir insgesamt 510 Bäder modernisiert.
 - Smart Metering: Über die Technologie der intelligenten Verbrauchsmessung via drahtloser Datenübertragung erfolgt das Auslesen von Wasser- und Wärmeverbräuchen nun automatisch. Nebenkostenabrechnungen können so schneller erstellt werden. Nach dem erfolgreichen Abschluss eines Pilotprojekts mit ca. 1.000 Wohnungen führen wir die Technologie seit Ende 2015 auf breiter Basis ein.
 - DHL-Paketbox: Der Empfang und Versand von Paketen steigt im Zuge der Zunahme des Onlinehandels zunehmend an. Um unseren Kunden den Weg zur Postfiliale zu ersparen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Pakete auch bei Abwesenheit zu erhalten oder zu beliebiger Zeit zu versenden, installieren wir in Kooperation mit DHL Paketkastenanlagen in Mehrfamilienhäusern. 50 solcher Anlagen sind bereits realisiert und weitere 150 Anlagen sind schon in Planung.

Über diese Zusatzleistungen hinaus sorgen wir mit unserer eigenen Handwerkerorganisation, unseren Objektbetreuern und unseren Gärtnern, die unmittelbar in und an unseren Beständen arbeiten, dafür, dass Reparaturen oder Modernisierungsmaßnahmen schnell und gut ausgeführt werden und das Wohnumfeld gepflegt ist. Unsere Kunden profitieren auch hier von Preisvorteilen, die sich aufgrund unserer Größe durch unsere standardisierten, effizienten Prozesse oder bei der Materialbeschaffung ergeben.

Spezielle Zusatzleistungen für ältere Kunden



Da wir auch viele ältere Menschen als Kunden haben, denken wir auch über Konzepte nach, wie wir sie in Zukunft durch eigens auf sie zugeschnittene Zusatzleistungen begleiten können. Damit unsere älteren Mieter gesundheitlich gut aufgehoben und sozial eingebunden sind, kooperieren wir bereits seit vielen Jahren mit entsprechenden Einrichtungen und Wohlfahrtsverbänden, die sich auf Wunsch vor Ort um die Betreuung der älteren Mieter kümmern. [G4-EC8](#)

Darüber hinaus pilotieren wir aktuell ein Projekt mit Assistenzsystemen, die gerade für ältere Kunden eine erhebliche Steigerung der Lebensqualität und Sicherheit bedeuten können. Die Assistenzsysteme können die Kunden in ihren Wohnungen unterstützen und ihnen so ermöglichen, möglichst lange und unabhängig in ihrer Umgebung zu verbleiben. Anwendungsbeispiele liegen hauptsächlich in den Bereichen Sicherheit, Komfort und Unterhaltung.

Der Fortschritt bleibt nicht stehen: Laufend Suche nach neuen Angeboten



Eine Dienstleistung, die für das Bad funktioniert, funktioniert auch für andere Bereiche des Wohnens. Wer sich zu Hause wohlfühlt, der möchte möglichst lange und sicher in seiner Wohnung leben. Diese und andere Überlegungen geben uns laufend Anlass für neue Konzeptentwicklungen, mit denen wir unsere Kunden begleiten können.

Bei der Entwicklung einer neuen Leistung gehen wir immer stufenweise vor und beziehen Experten mit ein: So gibt es vor einer Produkteinführung immer ein Pilotprojekt, damit wir sehen können, wie ein Angebot von den Kunden angenommen und bewertet wird. Auf diese Weise halten wir die Wahrscheinlichkeit, dass unser Angebot vom Kunden in Anspruch genommen wird, möglichst hoch und unser Risiko möglichst klein. Bei erfolgreichem Abschluss des Pilotprojekts streben wir immer die Einführung in der Fläche an, damit wir möglichst viele Kunden mit unseren Leistungen erreichen und Standardisierungs- und Effizienzvorteile nutzen können. — GB 2015, S. 1 ff. und 18. ff.

ZUSATZLEISTUNGEN FÜR UNSERE MIETER



~110.000

HAUSHALTE

wurden bereits mit einem Kabel-TV-Signal versorgt.



510

BÄDER

wurden 2015 auf Mieterwunsch modernisiert.



~1.000

WOHNUNGEN

waren am Pilotprojekt „Smart Metering“ beteiligt.



50

DHL PAKETKASTENANLAGEN

wurden bereits in Mehrfamilienhäusern installiert.
Weitere 150 Anlagen sind schon in Planung.

Kunden- gesundheit und -sicherheit



Manche unserer Leistungen sind für unsere Kunden unsichtbar und zugleich elementar. Das sind solche Maßnahmen, die sicherstellen, dass ihre Gesundheit und Sicherheit in den Wohnungen zu jeder Zeit gegeben ist. Dies erreichen wir, indem wir unsere Wohnungen regelmäßig instandhalten, auf die Gesundheitsverträglichkeit der eingesetzten Materialien achten und die Voraussetzungen für ein gutes Raumklima schaffen.

Unbedenklichkeit der verbauten Materialien



Im Rahmen unserer Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen verwenden wir in unseren Wohnungen ausschließlich Materialien, die gesundheitlich unbedenklich sind, und halten die gesetzlichen Vorschriften dazu ausnahmslos ein.

Der Vonovia Einkauf gibt vor, welche Materialien standardmäßig in den Wohnungen verbaut werden dürfen, und stellt sicher, dass sie vorher verschiedene Qualitätsprüfungen durchlaufen und erfolgreich bestanden haben. Besonders Augenmerk legen wir dabei auf die potenziellen

Auswirkungen der Materialien über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg bis zur Entsorgung.

Bevor eine Wohnung an einen neuen Mieter übergeben wird, wird sie nach einem standardisierten Prozess abgenommen. Gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen wie zum Beispiel die Legionellenprüfung des Trinkwassers werden selbstverständlich regelmäßig durchgeführt. Darüber hinaus übernehmen wir auch die gesetzlich vorgeschriebene Anbringung von Rauchwarnmeldern in den Wohnungen selbst und warten sie regelmäßig, um ihre Funktionstüchtigkeit zu gewährleisten.

Im Rahmen von Sanierungsarbeiten kann es notwendig sein, dass in alten Beständen Asbest beseitigt werden muss. In diesem Fall führen wir alle notwendigen Maßnahmen so durch, dass eine Gefährdung unserer Kunden ausgeschlossen und eine sichere Beseitigung des Asbestes gewährleistet ist. Dabei halten wir uns zu jeder Zeit an die technischen Regeln für den Umgang mit Gefahrstoffen.

Gutes Raumklima durch die richtigen Voraussetzungen



Um Schimmelbildung in den Wohnungen zu vermeiden, schaffen wir alle grundlegenden Rahmenbedingungen für ein gesundes Raumklima: Dies erreichen wir sowohl durch die regelmäßige Instandhaltung der Wohnungen nach modernen Standards als auch über die bewusste Auswahl der Baumaterialien.

Auch unsere Kunden können einen Beitrag zu einer schimmelfreien Wohnung leisten: Deshalb informieren wir sie regelmäßig darüber, wie sie richtig lüften und heizen, sodass das Risiko einer Schimmelbildung möglichst gering bleibt.

Sollte sich trotz aller Vorkehrungen Schimmel in einer Wohnung gebildet haben, übernimmt unsere Handwerkerorganisation alle notwendigen Maßnahmen zu Schimmelbeseitigung und zur Prävention der Neubildung von Schimmel. Wir beseitigen jeden Schimmel sofort und stellen keine Fragen nach der Verantwortung – dass unsere Kunden gesund wohnen, steht für uns im Vordergrund.

Minimierung der Gefährdungsrisiken im Wohnumfeld



Auch außerhalb der Wohnungen tragen wir als Vermieter eine Mitverantwortung für die Gesundheit und Sicherheit unserer Kunden: Zum Beispiel führen wir regelmäßig Sicherheitsbegehungen auf unseren Spielplätzen durch. Darüber hinaus erfüllen wir selbstverständlich alle Vorgaben der Verkehrssicherungspflicht ausnahmslos, sodass die Gefährdungsrisiken dauerhaft minimiert werden können. Wenn die Begehungen Mängel oder Risiken aufdecken, leiten wir umgehend Maßnahmen zur Beseitigung der Mängel und Risiken ein.

Verminderung der Lärmbelästigung



Auch die Belästigung durch Lärm kann das Wohlbefinden unserer Kunden beeinträchtigen. Auch wenn die Einflussmöglichkeiten von Vonovia in diesem Bereich eher gering sind, ergreifen wir verschiedene Maßnahmen um zu einem möglichst lärmfreien Wohnen beizutragen.

Zum Beispiel sorgen wir in Beständen, die an verkehrsreichen Straßen gelegen sind, dafür, dass die Lärmbelästigung in den Wohnungen durch eine gute Schallisolierung der Fenster so weit wie möglich reduziert wird. Während Instandhaltungs- oder Modernisierungsmaßnahmen lassen sich Beeinträchtigungen des Wohnkomforts durch Baulärm nicht vermeiden. In solchen Fällen versuchen wir durch kleinere Annehmlichkeiten wie beispielsweise ein Grillfest vor Ort, die Situation für die Kunden etwas angenehmer zu gestalten.

Häufig beziehen sich Geräuschbeschwerden unserer Kunden aber auch auf Lärm, der durch andere Mieter bzw. unmittelbare Nachbarn verursacht wird. In diesen Fällen setzen wir auf die Förderung des Miteinanders und versuchen zwischen den Parteien zu vermitteln und eine Lösung herbeizuführen. Darüber hinaus tragen wir durch Maßnahmen wie das Anbringen von Hausordnungen in verschiedenen Sprachen dazu bei, ein gemeinsames Verständnis des Miteinanders und des Zusammenlebens zu schaffen.



Ein tragfähiger Bestand



52-53

*Grundsätzliches – Kontinuierliche
Investitionen erhöhen Bestandsqualität*

54-57

*Instandhaltung und Modernisierung –
Bestandspflege, Wertsteigerung und Energie-
effizienz stehen im Fokus*

58-61

*Klimaschutz und Umweltschutz
in den Wohnungen – Energetische
Modernisierung hat hohe Priorität*

62-65

*Quartiersentwicklung – Passgenaue
Konzepte für die Umfeldentwicklung*

Grund- sätzliches



Unser Portfoliobestand ist die materielle Grundlage unserer Geschäftstätigkeit und macht – gemessen am Verkehrswert – rund 78 % des Vermögenswerts der Gruppe aus. 2015 hat sich die Zahl der Wohnungen im Unternehmen durch Zukäufe um mehr als 75 % erhöht. Dank einer schnellen und guten Integration sind auch die neuen Bestände inzwischen reibungsfrei in unsere Abläufe eingebunden. Auf dieser gestärkten Basis werden wir unseren Substanzwert zielstrebig weiter ausbauen.

Managementansatz: Optimierung des Gebäudebestands durch Investitionen sowie An- und Verkauf



Für das Erreichen unseres wirtschaftlichen Ziels „Ausbau unseres Unternehmenswerts“ spielt die Qualität unseres Bestands eine besonders große Rolle. Dementsprechend setzen wir uns im Unternehmensalltag intensiv mit ihr auseinander. Bestandsqualität hat für uns zwei Facetten: Zum einen ist uns wichtig, dass unsere Objekte baulich in gutem Zustand sind, zum anderen wollen wir Ertrag und Wert unseres Portfolios durch An- und Verkäufe entsprechend weiterentwickeln.

An der baulichen Qualität arbeiten wir über die beiden Tätigkeitsfelder „Instandhaltung“ (substanzwahrende Investitionen) und „Modernisierung“ (wertschaffende Investitionen): Im Rahmen der Instandhaltung sorgen wir dafür, dass die Substanz unserer Gebäude bewahrt wird und den Marktanforderungen entspricht. Im Rahmen der Modernisierung heben wir Gebäude und Wohnungen auf einen neuen Nutzungsstandard.

An der Portfolioqualität arbeiten wir über die die Aktivitäten im An- und Verkauf. Hier liegt unser Fokus darauf, unser Portfolio zu optimieren, indem wir Objekte akquirieren, die für eine langfristig erfolgreiche Bewirtschaftung durch unsere

standardisierten Prozesse geeignet sind, und solche veräußern, die dieses Kriterium nicht erfüllen.

Wichtige Kriterien bei der Beurteilung dazu sind:

- Standort: Befinden sich die (potenziellen) Objekte bzw. Bestände in Regionen, Städten, Lagen, die in unsere Strategie passen?
- Gebäudesubstanz: Ist die Objekt- bzw. Bestandsqualität (potenziell) so, dass sie unserem Bewirtschaftungsansatz entspricht?
- Perspektive: Lassen sich die Objekte bzw. Bestände im Sinne unserer Wertsteigerungsstrategie weiterentwickeln?

Für weitere Informationen zu unserem Portfolio und unserer Portfolio-Management-Strategie verweisen wir auf den GB 2015, S. 87 f.

Unser Bestand

↓

Zum 31. Dezember 2015 hatte die Gruppe ein Immobilienportfolio bestehend aus 357.117 Wohneinheiten, 89.746 Garagen und Stellplätzen sowie 3.399 gewerblichen Einheiten. Hinzu kommen 40.682 Wohneinheiten, die im Auftrag Dritter bewirtschaftet werden. Bei den meisten Objekten im Immobilienbestand der Gruppe handelt es sich um Mehrfamilienhäuser. Unser Portfolio ist bundesweit verteilt. Für eine Übersicht zur regionalen Verteilung unseres Portfolios sowie zu den größten Vonovia Standorten verweisen wir auf den GB 2015, S. 90 ff.

In Deutschland gibt es gemäß dem letzten Zensus von 2011 23,3 Mio. Mietwohnungen. Bezogen darauf umfasst unser Bestand in Deutschland einen Marktanteil von rund 1,5 %. Große private Unternehmen, dazu zählt Vonovia, bewirtschaften 3,2 Mio.

Wohnungen oder rund 14 % des Wohnungsbestands. Bezogen darauf beträgt der Marktanteil von Vonovia 11,2 %. Wir sind damit der führende privatwirtschaftliche Akteur am deutschen Wohnungsmarkt.

WESENTLICHE BESTANDSDATEN

(31.12.2015)

ZAHL DER WOHNHEITEN:

357.117

GESAMTWOHNFLÄCHE:

22.271.113 m²

DURCHSCHNITTLICHE

WOHNUNGSGRÖSSE:

63 m²

DURCHSCHNITTLICHE WOHNHEIT:

2 bis 3 Zimmer, Küche und Bad

VERMIETUNGSGRAD:

> 97 % der Wohneinheiten vermietet

LEERSTANDSQUOTE:

2,7 %

DURCHSCHNITTLICHE MONATLICHE IST-MIETE:

5,75 € pro m²

Instandhaltung und Modernisierung



G4-2



Wir versprechen unseren Mietern ein lebenswertes Zuhause und unseren Investoren eine stabile Rendite. Über unsere kontinuierlichen Bestandsinvestitionen sorgen wir dafür, dass wir beide Versprechen dauerhaft einhalten können. Durch die Versäumnisse früherer Jahre sind wir bei den Investitionen zurzeit besonders gefordert. Diese Herausforderung gehen wir umfassend und gründlich an.

Managementansatz: Bestandspflege sichert Zufriedenheit und Wert und erhöht Energieeffizienz



Ein tragfähiger Bestand sichert zufriedene Mieter und bringt uns einen regelmäßigen und stabilen Ertrag, den wir sowohl in die Substanz reinvestieren als auch an unsere Aktionäre weitergeben können. Deshalb wenden wir hohe Mittel zur Pflege unseres Bestands auf. 2015 waren es 330,7 Mio. € für Instandhaltung und Substanzerhalt sowie 355,6 Mio. € für Modernisierung und Weiterentwicklung des Bestands. Das sind zusammen 686,3 Mio. € bzw. 33 € pro Quadratmeter.

Aufwendungen für Instandhaltung

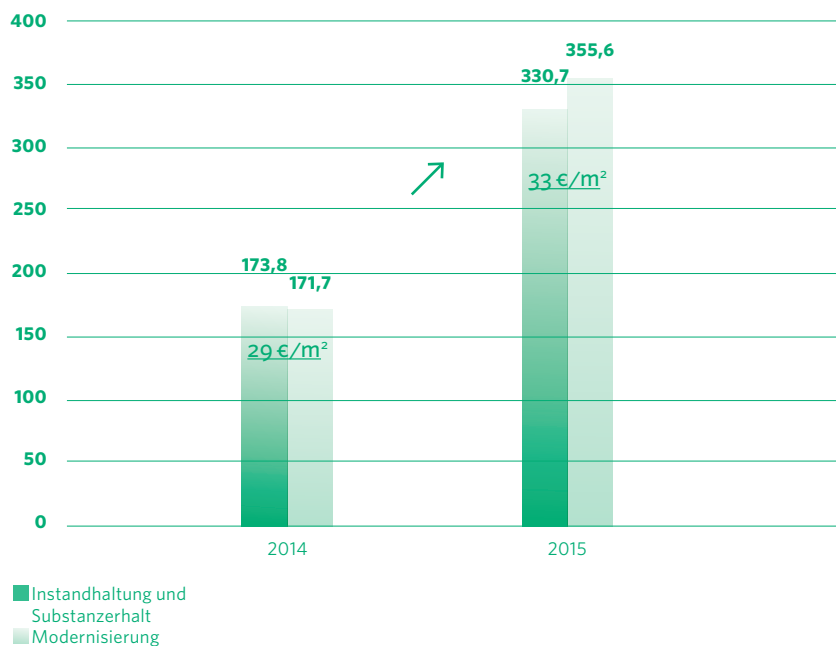


Über die Instandhaltung erhalten und pflegen wir die Substanz unserer Gebäude. Sie zählt bei uns zu den regelmäßig getätigten und langfristig geplanten wirtschaftlichen Aufwendungen. Über die Kontinuität vermeiden wir Aufwandsspitzen und verteilen unsere Kapazitäten. Abgesehen davon vermeiden wir Zusatzkosten, die sich aus einer verzögerten Instandhaltung häufig ergeben.

Wo wir was instandsetzen, bestimmt sich zum einen aus langfristigen Planungen und zum anderen aus den (über die regelmäßigen Begehungen) kurzfristig identifizierten Bedarfen. Ein weiterer

BESTANDSINVESTITIONEN 2015

IN MIO. €



Entscheidungsfaktor für eine Instandhaltung können Einspareffekte sein: So setzen wir noch nicht ganz fällige Objekte mit instand, wenn in unmittelbarer Umgebung bereits eine Instandsetzung ansteht oder sich aus anderen Gründen Kostenvorteile ergeben.

Investitionen in Modernisierung

↓

Über die Investitionen in Modernisierung heben wir Gebäude und Wohnungen auf einen neuen Nutzungsstandard. Grundsätzlich unterscheiden wir hier zwischen energetischen Modernisierungsmaßnahmen und wohnwertsteigernden Maßnahmen:

Im Rahmen der energetischen Modernisierung dämmen wir Fassaden, Kellerdecken und Dachböden und bauen neue und technologisch bessere Heizungen ein. Der Energieverbrauch – und damit der CO₂-Ausstoß der Wohnungen – wird durch diese Maßnahmen erheblich gesenkt. Dies kommt der Umwelt zugute, aber auch den Mietern in Form von niedrigeren Heizkosten (siehe S. 58 ff.).

Wohnwertsteigernde Maßnahmen schließen zum Beispiel das Anbringen neuer Balkone oder die Modernisierung von Bädern mit ein und gehen oftmals mit einem altersgerechten Umbau einher. →

BESTANDSINVESTITIONEN 2015 NACH REGIONEN



€ Investitionsvolumen in €

🏠 Wohneinheiten

* exkl. ehem. GAGFAH-Bestand

** Das Investitionsvolumen in dieser Darstellung liegt über dem, das in der Geschäftsjahressicht dargestellt wird, da hier auch Maßnahmen eingeflossen sind, die 2015 begonnen haben, aber über das Jahr 2015 hinausgehen.

TOP 10-MODERNISIERUNGSPROJEKTE 2015 (BEGONNENE PROJEKTE BEZOGEN AUF DAS INVESTITIONSVOLUMEN)

Region	Stadt	WE	Fläche in m ²	Investitionsvolumen in €
West	Dortmund	694	40.837,43	14.911.960,03
Süd	Augsburg	431	17.642,13	9.278.833,60
Nord	Bremen	293	18.182,44	7.670.534,22
Süd	München	69	5.513,85	6.863.045,78
Mitte	Frankfurt	139	7.600,77	5.476.541,95
Ost	Berlin	264	15.184,78	5.326.665,00
Nord	Hamburg	207	11.226,76	4.967.385,45
Mitte	Köln	289	20.596,86	4.599.713,65
Mitte	Bonn	148	10.939,74	4.395.872,35
Süd	Landsberg	120	9.614,07	4.213.192,00

→ **Barriereabbau: Mit seniorenrechtlichem Wohnraum auf den demografischen Wandel reagieren** G4-2

↓

Ein weiterer Punkt, den wir in unseren Modernisierungsprogrammen bedenken, ist die demografische Entwicklung: Die Alterspyramide verlagert ihren Schwerpunkt zunehmend nach oben zu den älteren Altersklassen. Unter allen europäischen Ländern ist diese Tendenz in Deutschland mit am stärksten ausgeprägt. Von 1990 bis 2009 stieg die Zahl der über 65-Jährigen in Deutschland um 41,9% an. Nach Schätzungen von Eurostat war 2014 mehr als ein Fünftel (20,8%) der deutschen Bevölkerung 65 Jahre und älter. Prognosen gehen davon aus, dass dieser Prozentsatz in Deutschland bis zum Jahr 2030 auf 27,0 bis 27,5% steigt.

Wir möchten unseren Kunden den Verbleib in ihren Wohnungen auch im Alter ermöglichen. Deshalb prüfen wir bei jeder Modernisierungsmaßnahme, an welchen Stellen wir einen Barriereabbau mit umsetzen können. Darüber hinaus haben gerade die älteren Mieter die Möglichkeit, unser Modernisierungsangebot auf Bestellung für sich zu nutzen und Barrieren abbauen zu lassen (s. u.). Zu den Maßnahmen zählt, dass wir Schwellen und Stufen einebnen, Durchgänge verbreitern und im Bad bodengleiche Duschen oder ein unterfahrbares Waschbecken einbauen. Auf diese Weise ermöglichen wir unseren langjährigen Mieterinnen und Mietern, dass sie auch im Alter dort wohnen können, wo sie sich über viele Jahre wohlfühlt haben.

2015 haben wir wohnwertsteigernde Maßnahmen mit einem Volumen von rund 100 Mio. € realisiert. Über 6.900 Wohnungen sind im Verlauf des Jahres 2015 fertiggestellt worden. Wo bautechnisch möglich, wurde nach Standards aus dem KfW-Programm 159 „Altersgerecht Umbauen“ umgebaut. Bis 2020 wollen wir insgesamt weitere 500 Mio. € in diesen Bereich investieren.

Auch bei anderen Alltagsthemen stellen wir unseren Bestand auf die Bedürfnisse der älteren Kunden ein: So senken wir bei Baumaßnahmen auch auf den Gemeinschaftsflächen die Barrieren und sorgen über separate Abstellflächen dafür, dass unsere Mieter ihre Rollatoren und ähnliche Hilfsmittel sicher abstellen können.

Investitionsentscheidung: Dort, wo es erforderlich ist, und dort, wo es unsere Ziele unterstützt

↓

Die Entscheidung über eine Bestandsinvestition treffen wir sowohl aus operativen als auch aus strategischen Gründen. In jedem Fall stützt sie unsere Ziele – und dazu zählt zuvorderst die Kundenzufriedenheit. Unsere Investitionen erstrecken sich über den gesamten Bestand und alle Bundesländer.

Ein neuer Ansatz: Modernisierung auf Bestellung

↓

Ein für unsere Branche ganz neuer Ansatz ist, dass unsere Kunden Modernisierungsleistungen selbst auf den Weg bringen – zu einem fairen Preis in Form eines monatlichen Mietaufschlags. Als erstes Großprojekt haben wir im vergangenen Jahr nach einer erfolgreichen Pilotphase ein Badprogramm eingeführt: Darüber bieten wir unseren Kunden eine Badmodernisierung in drei Komfortvarianten an. Dank des hohen Standardisierungsgrads beträgt die Einbauzeit maximal eine Woche. Im vergangenen Jahr wurden insgesamt 510 Badprojekte auf Kundenwunsch umgesetzt.

Aufgrund der hohen Resonanz wurde bereits 2015 eine Übertragung des Konzepts auf den Bereich Küche in Angriff genommen.

Klimaschutz und Umweltschutz in den Wohnungen

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN19, G4-EN27, G4-CRE1

Der Energieverbrauch in Gebäuden macht einen großen Anteil des Gesamtenergieverbrauchs in Deutschland aus. Damit sind Gebäude auch für einen erheblichen Teil der CO₂-Emissionen verantwortlich. Wir behandeln das Thema energetische Sanierung derzeit mit hoher Priorität. Damit leisten wir einen entsprechend deutlichen Beitrag zur Ressourcenschonung und zum Klimaschutz.

Managementansatz: Gute Dämmung senkt Energieverbrauch und damit Kosten



Wir haben ein hohes Interesse an einer nachhaltig gesunden Gebäudesubstanz. Das beinhaltet, dass unsere Wohnungen auch energetisch auf einem modernen Stand sind. Die gesetzlichen Anforderungen der Energieeinsparverordnung (EnEV) erfüllen wir selbstverständlich voll.

Der zentrale Grund für unser Interesse an einem hohen Energiestandard und unsere extensiven Aktivitäten in diesem Bereich ist: Ein hoher Energiestandard senkt den Energieverbrauch der Wohnungen und damit auf lange Sicht die Kosten für den Kunden.

2015 wurden über 10.000 Tonnen CO₂-Emissionen eingespart



Auch 2015 haben wir unser Ziel der kontinuierlichen qualitativen Verbesserung unserer Wohnungsbestände und des Wohnumfelds konsequent weiterverfolgt. Im Rahmen des Programms „Energetische Gebäudemodernisierung“ haben wir die Dämmungen für eine Wohnfläche von über 357.550 m² in über 300 Projekten bzw. ca. 7.000 Wohneinheiten erneuert.

Ein großer Teil der Sanierungen wird von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gefördert. Der KfW-Standard, dessen Erfüllung für die Förderung eine Voraussetzung ist, geht über die Effizienz-



über 10.000

TONNEN CO₂-EMISSIONEN
wurden 2015 eingespart.

= 26.000

MWh
Einsparung des Energiebedarfs
in unserem Gebäudebestand

Anforderungen der EnEV sogar hinaus. 2015 wurden ca. 1.550 Wohneinheiten KfW-gefördert.

Die im vergangenen Jahr 2015 durchgeführten Maßnahmen entsprechen einer Einsparung von über 26.000 MWh des Endenergiebedarfs in unserem Gebäudebestand. Der durch diese Modernisierungen eingesparte Betrag an CO₂-Emissionen beträgt für 2015 mehr als 10.000 t. Dies entspricht einer Energieeinsparung innerhalb der im Jahr 2015 sanierten Gebäude von 43 % bzw. einer Reduzierung der CO₂-Emissionen um 47 %. [G4-EN6, G4-EN7, G4-EN19, G4-EN27](#)

Auch die Optimierung bzw. Erneuerung von Heizungsanlagen gehörte 2015 zum Maßnahmenkatalog der

energetischen Verbesserung. Davon profitierten im vergangenen Jahr über 7.000 Wohnungen.

Die durchschnittliche Energieintensität unserer Gebäude beträgt auf Grundlage der Energieausweise von 344 Gewerbeobjekten und 29.469 Wohnobjekten bei Gewerbeobjekten 530,5 kWh/m² und bei Wohnobjekten 154,47 kWh/m². [G4-EN5, G4-CRE1](#)

Managementansatz: Blockheizkraft und Photovoltaik – Nutzung von Alternativen zur klassischen Energieerzeugung



Zur Steigerung der Energieeffizienz unserer Wohnungen nutzen wir auch Blockheizkraftwerke →

→ (BHKW). Dabei handelt es sich um Energieerzeugungsanlagen, aus denen man Strom und Abwärme gewinnt. Während die Abwärme für das Heizen der Wohnungen genutzt wird, kann der vor Ort erzeugte Strom in das allgemeine Stromnetz eingespeist oder für örtliche Stromverbraucher genutzt werden. Das für den Betrieb der Anlage eingesetzte Erdgas wird durch diese Kraft-Wärme-Kopplung viel effektiver in nutzbare Energie umgesetzt. 2015 haben wir unseren Bestand um elf weitere BHKW erhöht.

2015 haben wir Photovoltaikanlagen aufgekauft, welche auf einigen Dächern der ehemaligen GAGFAH-Bestände installiert sind. Diese Anlagen erzeugten 2015 insgesamt 32.700 kWh. Darüber hinaus produzierten weitere im Vonovia Bestand befindliche Anlagen insgesamt 29.300 kWh. Der erzeugte Solarstrom wird bisher noch in das öffentliche Stromnetz eingespeist. Für die Zukunft ist geplant, den Photovoltaik-Bestand massiv zu erweitern.

Derzeit prüfen wir, wie wir in Zukunft unseren Mietern eine dezentrale Energieversorgung, also mit vor Ort durch Blockheizkraftwerke und Photovoltaikanlagen erzeugten Strom, zur Verfügung stellen können. Hierzu bedarf es jedoch noch rechtlicher Klarstellungen, die derzeit diskutiert werden. [G4-EN3](#), [G4-EN6](#), [G4-EN7](#)

Mieterinformation: Mitsparen durch Mitwissen

↓

Neben der Durchführung unserer energetischen Baumaßnahmen informieren wir unsere Mieter durch unser Kundenmagazin „zuhaus“ und durch die Verteilung von Flyern über die Möglichkeiten, Energie zu sparen. So erklären wir zum Beispiel die Funktionsweise moderner Heizungen und geben Tipps für sinnvolles Heizverhalten.

Managementansatz: Pilotprojekt ShowerSmart-Vorrichtungen spart Wasser

↓

Im Bereich des Wasserverbrauchs haben wir nur geringe Einflussmöglichkeiten auf das Verhalten der Mieter. Gleichwohl sind wir auch hier aktiv: 2015 haben wir ein Pilotprojekt gestartet, bei dem wir in 49 Wohneinheiten Wasserdurchflussregler (sogenannte ShowerSmarts) in die Dusche eingebaut haben. Der direkte Vergleich zu Mietern, die diese Vorrichtung nicht in ihrer Wohnung haben, jedoch in Gebäuden wohnen, die baulich wie auch

in Bezug auf die Mieterstruktur ähnlich sind, hat gezeigt, dass durch diese Art Vorrichtungen deutlich weniger Wasser verbraucht wurde. Während die durchschnittliche Warmwassereinsparung 16,1 Liter pro Tag und Mieter betrug, verringerte sich der Energieverbrauch bei den 49 ShowerSmart-Nutzern insgesamt um ca. 10.000 kWh. 2016 haben wir weitere 1.200 Wohneinheiten per Flyer über die Möglichkeit, auf diesem Weg Wasserverbrauch und Energie zu sparen, informiert: Gegen eine Mieterhöhung von 1 € pro Monat können sie ihr Bad mit einem ShowerSmart ausstatten lassen. [G4-EN6](#), [G4-EN7](#)

Managementansatz: Nachsortierung erhöht Abfall-Recyclingquote

↓

Im Bereich der Abfallvermeidung und des Recycling unterstützen wir unsere Mieter bei der Mülltrennung. Ein Dienstleister übernimmt die Nachsortierung des Hausmülls, was die Recyclingquote erhöht. Auf diese Weise können ca. 50 % des Restabfallvolumens eingespart und wiederverwertet werden.

Für die Mieter rechnet sich der Einsatz eines Dienstleisters aufgrund der reduzierten Abfallgebühren und der höheren Recyclingquote. Konkret spürt er das über seine geringeren Nebenkosten. Die Einsparung der Restabfallgebühren für den Bestand der damaligen Deutschen Annington betrug 2015 ca. 4,4 Mio. €. Davon konnten knapp 3 Mio. € an Einsparung bei den Nebenkostenabrechnungen an die Mieter weitergegeben werden.

Auch im Wohnungsumfeld kümmern wir uns um den Abfall. Wir prüfen laufend den Zustand der Quartiere und sorgen bei Bedarf dafür, dass Müll und abgestellter Sperrmüll zeitnah eingesammelt werden.

Abfall- und Abwassermanagement spielen darüber hinaus auf unseren Baustellen eine Rolle. Die fachgerechte Entsorgung der eingesetzten Mittel ist Teil der Ausbildung eines jeden Handwerkers, da Umwelt- und Arbeitsschutz oft Hand in Hand gehen. Viele Umweltschutzfragen sind bei Vonovia über die Environmental-Health-and-Safety-Vorschriften (EHS) geregelt.

DURCH PHOTOVOLTAIKANLAGEN ERZEUGTER STROM IN 2015

62.000

kWh



32.700

kWh

erzeugten die auf den Dächern
der ehemaligen GAGFAH-Bestände
installierten Anlagen insgesamt.

29.300

kWh

produzierten weitere im
Vonovia Bestand befindliche Anlagen.

Quartiers- entwicklung



G4-EC7



*Jemand, der eine Wohnung sucht,
entscheidet heute nicht mehr nur nach Größe und Preis.
Auch das Wohnumfeld – z. B. Bevölkerungsstruktur,
Nahversorgungsangebote oder Infrastruktur – spielt eine große Rolle
und kann die Entscheidung für oder gegen eine Wohnung beeinflussen.
Deshalb hat Quartiersentwicklung für uns einen hohen Stellenwert.
Dafür stehen wir auch im Kontakt mit der örtlichen Politik
und Initiativen, mit denen wir gemeinsam langfristige Konzepte
entwickeln.*

Managementansatz: Mit Umfeldpflege die Kundenzufriedenheit und zugleich den Wohnwert erhöhen



Wir bewirtschaften unsere Wohnungen in der Regel in mehr oder weniger großen zusammenhängenden Beständen. Das eröffnet uns die Chance, nicht nur auf die Qualität der Wohnungen Einfluss nehmen zu können, sondern auch auf die Atmosphäre in den Quartieren. Diese Chance nutzen wir durch eine gezielte Quartierspflege bzw. -entwicklung. Hierbei müssen wir für die einzelnen Quartiere passgenaue Konzepte entwickeln. Mit den Strukturen und Prozessen, die wir durch unsere bisherigen Erfahrungen

aufgebaut haben, besitzen wir die Instrumente, um die unterschiedlichsten Projekte umzusetzen.

Die Vorteile, die sich aus unserem Engagement in den Quartieren ergeben, sind vielfältig und gehen über den Kundennutzen hinaus: Von einer guten Atmosphäre profitiert das gesamte Umfeld – bis hin zu den Kommunen. Denn viele Aufgaben, an deren Lösungen wir mitarbeiten, überschneiden sich mit den Aufgaben, die eigentlich in den Händen der öffentlichen Träger liegen.

So lautet ein zentrales Handlungskonzept für unsere Quartiersarbeit „Kooperation“. Wir arbeiten heute



mit öffentlichen Trägern genauso zusammen wie mit privaten, mit etablierten Interessengruppen genauso wie mit spontan gebildeten Arbeitskreisen. Dabei ist unser Ziel stets dasselbe: ein lebenswertes Umfeld für unsere Kunden und eine langfristige Entwicklung der Quartiere.

Das Eltingviertel in Essen: ein Projekt mit Modellcharakter



Das Eltingviertel liegt im Nordviertel der Stadt Essen und ist mit seiner über 100-jährigen Geschichte ein fester Bestandteil der Stadt. Es ist infrastrukturell bestens angebunden und hat viel Potenzial, um ein

beliebtes Stadtquartier in guter Lage zu werden: ansehnliche Stuck-Altbauten, ungenutzten Raum für Cafés, Kneipen und Läden, Grünanlagen und geräumige Hinterhöfe. Aber: Ein großer Teil der Häuser ist sanierungsbedürftig. Viele Bewohner verfügen nur über begrenzte Mittel, der Anteil an Migranten und Hartz-IV-Empfängern ist hoch.

Zusammen mit der Stadt Essen und den Anwohnern werten wir das Quartier jetzt auf. Dabei ist uns wichtig, dass es bezahlbar bleibt und die Menschen sich dort wohlfühlen. Das geschieht u. a. durch zeitgemäße Energieversorgung und mit geringerem Energieverbrauch, nachhaltige Wohnkonzepte, →

ZU DEN OBLIGATORISCHEN MASSNAHMEN IN DER QUARTIERSPFLEGE ZÄHLEN:



GESTALTUNG UND PFLEGE VON GRÜNFLÄCHEN

Unsere mehr als 300 Gärtner pflegen im Gesamtbestand insgesamt 5.740.000 m² Flächen.



BAUMPFLEGE

Auf unseren Flächen spenden mehr als 222.000 Bäume den Menschen Schatten. In regelmäßigen Begehungen prüfen wir ihren Gesundheitszustand.



UNTERHALTUNG VON SPIELPLÄTZEN

Vonovia unterhält deutschlandweit mehr als 1.000 Spielplätze, auf denen sich der Nachwuchs austoben kann.



REGELMÄSSIGE PRÄSENZ VOR ORT

Unsere Mitarbeiter kümmern sich vor Ort in den einzelnen Quartieren und sind feste Ansprechpartner für unsere Mieter.

→ eine verbesserte Infrastruktur sowie durch die Einbindung sozialer Projekte. [G4-EC7](#)

Bevor die Projektumsetzung im Frühjahr 2015 startete, haben wir zusammen mit einer Projektgesellschaft, dem InnovationCity Management, konkrete Ansätze entwickelt, wie sich das Eltingviertel in den nächsten Jahren nachhaltig entwickeln lässt. Das betrifft natürlich die Gebäude von Vonovia, aber auch den öffentlichen Raum, beispielsweise Freiflächen und Grünanlagen, sowie die weitere städtebauliche Entwicklung und die Einbeziehung weiterer Wohnungseigentümer im Quartier. Als wirtschaftlichen Beitrag für das Projekt hat unser Unternehmen 29 Mio. € eingeplant. 9,3 Mio. € davon werden im Rahmen des im Jahr 2015 laufenden ersten Bauabschnitts investiert. Das gesamte Projekt läuft in verschiedenen Stufen und Bauabschnitten über mehrere Jahre. Am Ende wird das Eltingviertel ein lebenswertes Quartier für unsere Mieter sein. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.wohnen-und-gesellschaft.de/quartier>

Weitere Projekte in unterschiedlicher Größenordnung

↓

Das Eltingviertel ist ein ganzheitliches und umfangreiches Projekt. Aber wir unternehmen auch in anderen Regionen zahlreiche Aktivitäten, um die Quartiere lebenswert zu halten bzw. wieder lebenswerter zu machen.

Im Quartier [Bonn Neu-Tannenbusch](#), das aus seiner Vergangenheit eine eher schlechte Reputation hatte, aber viel Entwicklungspotenzial bietet, haben wir durch ein gezieltes Quartiersmanagement und Investitionen in den Bestand den Grundstein dafür gelegt, dass aus dem Bonner Tannenbusch ein zukunftsfähiges und lebenswertes Quartier wird – ohne die ansässigen Mieter zu vertreiben. In enger Kooperation mit der Stadt und örtlichen Initiativen haben wir nicht nur bauliche Veränderungen durchgeführt, sondern auch die Mieter eingebunden. Durch verschiedene Aktionen haben wir begonnen, ein Miteinander zwischen den Mietern aufzubauen und die nachbarschaftliche Struktur zu fördern. Außerdem sind wir mit einem Büro direkt vor Ort.

In der Künstlerkolonie in [Berlin-Wilmersdorf](#) haben wir intensiv in den Bestand investiert. Das Besondere: Die Siedlung ist denkmalgeschützt. Die Herausforderung bestand darin, dass der historische Charakter des Quartiers trotz der Modernisierungs-

maßnahmen erhalten bleiben sollte. Auch das kulturelle Angebot vor Ort sollte bewahrt werden. Das ist gelungen: Nach wie vor ist die Künstlersiedlung zu 60 % von Menschen aus der Kreativszene bewohnt. Das Viertel ist nicht nur beliebt bei den Mietern, sondern hat durch die Modernisierungen auch eine langfristige Perspektive.

Auch in [Bremen](#) sind wir an vielen Stellen aktiv, um unsere Quartiere zu entwickeln. Zum Beispiel in der Lüssumer Heide: Hier findet ein integriertes Quartiermanagement durch den Einsatz einer Sozialarbeiterin statt. Darüber hinaus wurde eine Kooperation mit dem Haus der Zukunft als identitätsstiftende Initiative gestartet.

Ein weiteres Beispiel ist [Aachen-Preuswald](#): Das Quartier am Stadtrand von Aachen war lange ein Problemviertel. Heute haben wir im Quartier einen eigenen Vermietungspoint als Anlaufpunkt für Interessenten eingerichtet, der inzwischen sehr gut angenommen wird. Zwei Objektbetreuer vor Ort kümmern sich um laufende Arbeiten und Defizite und stehen den Kunden in Sprechstunden zur Verfügung. Außerdem arbeiten wir mit Trägern der Wohlfahrtspflege zusammen und stellen weitere strategische Überlegungen zur Entwicklung an.

[G4-EC7](#)



Ressourcen- schonende Prozesse



68-69

Grundsätzliches –
Effizienz in allen Bereichen

70-71

Ressourcenschonung durch Touren-
optimierung – *Zentralisierung spart
Fahrkilometer*

72-73

Klimaschutz und Umweltschutz in den
Verwaltungsgebäuden – *Energiesparender
und ressourcenschonender Geschäftsbetrieb*

Grund- sätzliches



Effizienz spielt bei Vonovia in allen Unternehmensbereichen eine große Rolle. Sie hilft uns, unseren Bestand optimal zu bewirtschaften, unsere Kunden optimal zu betreuen und generierte Kostenvorteile an unsere Kunden weiterzureichen. Effizienz hat aber noch eine weitere Facette: Sie hilft, den Ressourceneinsatz für unser Geschäft so gering wie möglich zu halten und die aus ihm resultierenden Auswirkungen auf die Umwelt zu vermindern.

Managementansatz: Transport und Logistik



Bei Vonovia arbeiten wir ständig daran, unsere eigenen Geschäftsprozesse zu verbessern und effizienter zu gestalten. Wir suchen nach Möglichkeiten, den Ressourceneinsatz so gering wie möglich zu halten und die Ressourceneffizienz zu erhöhen. Eines der wesentlichen Felder, auf das wir in dieser Hinsicht Einfluss nehmen können, stellt für uns der Bereich Transport und Logistik dar. Um die Zahl der gefahrenen Kilometer und damit den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen zu senken, haben wir verschiedene Maßnahmen implementiert und achten darauf, dass unser Fuhrpark technisch stets auf dem neuesten Stand ist (s.S. 70 f.).

Darüber hinaus achten wir nicht nur in den Wohnbeständen darauf, unsere Umweltauswirkungen gering zu halten, sondern auch in der Bewirtschaftung der von uns genutzten Verwaltungsgebäude. Wir haben diverse Möglichkeiten zur Energieeinsparung identifiziert, die wir in der laufenden Bewirtschaftung umsetzen möchten.



Ressourcen- schonung durch Touren- optimierung



G4-EN30



Mit unserer eigenen Handwerkerorganisation, mit unseren Objektbetreuern und Gärtnern sind wir direkt vor Ort beim Kunden in unseren Beständen unterwegs. Fahrten in die Regionen und innerhalb der bewirtschafteten Gebiete sind damit unumgänglich, insbesondere für die Handwerkerorganisation. Was wir aber tun können, um dabei die Effizienz zu erhöhen und somit den Ressourceneinsatz zu senken, tun wir.

Vonovia ist in allen 16 Bundesländern mit Wohnungen vertreten. Um unsere Umweltauswirkungen so gering wie möglich zu halten, haben wir verschiedene Maßnahmen ergriffen, um unsere Prozesse zu optimieren und effizienter – und damit umweltschonender – zu gestalten.

Im Bereich von Transport und Logistik setzen wir so weit wie möglich auf Zentralisierung: Die Prozesse, die gebündelt organisiert werden können, werden zentral erbracht, z. B. das Reparaturcenter, wo Reparaturanfragen angenommen und die Termine für die Handwerker koordiniert werden. Die Mitarbeiter dort können anhand der eingegangenen Aufträge genau sehen, an welchem Ort Bedarf ist, abschätzen, wie lange die

Handwerker dafür brauchen und so eine ressourcenschonende und kosteneffiziente Terminabfolge für den Handwerker festlegen. Die Touren werden auf diese Weise effizient geplant, das spart Zeit und Kosten und schon die Umwelt.

Die Fahrzeugflotte von Vonovia ist mit ca. 3.500 Autos beträchtlich, denn unsere Handwerker sind Tag für Tag in den Beständen im Einsatz und müssen sehr mobil sein. Bei unserem Fahrzeugpool achten wir darauf, dass unsere Autos auf dem neuesten technischen Stand sind und somit auch den neuesten Abgasnormen entsprechen. Aktuell entspricht die gesamte Flotte der EURO-6-Norm. Der Ausstoß an Treibhausgasen betrug 2015 12.044 t CO₂eq.



3.500

AUTOS

gehören zur Fahrzeugflotte von Vonovia.



12.044

TONNEN CO₂EQ

Ausstoß an Treibhausgasen

Auch die Ersatzteile und Materialien, die die Handwerker benötigen, werden zentral beschafft. Damit die Handwerker morgens ohne Umwege über ein Lager oder einen Baumarkt gleich an ihren Einsatzort fahren können, werden die Autos der Handwerker über Nacht am Standort des Fahrzeugs mit einer optimierten Logistik beladen. Auch das spart Kilometer und schont die Umwelt. Die Prozesseffizienz der Vor-Ort-Arbeiten ist auf Grundlage dieser zentralen Steuerung erheblich gestiegen.

2014 haben wir ein Pilotprojekt zu Smart Metering gestartet. Dabei werden Wohnungen mit einer intelligenten Verbrauchsmessung ausgestattet, die Daten werden mittels einer drahtlosen Technologie direkt zentral übertragen. Ein persönliches Ablesen der Heizungen

ist damit nicht mehr notwendig. Dies spart wiederum Zeit, Wege und Kraftstoff und verringert so Treibhausgasemissionen. Aufgrund des Erfolgs des Pilotprojekts planen wir nun, das System weiter auszubauen und haben Ende 2015 damit begonnen, die Technologie auf einer breiteren Basis einzuführen. [G4-EN30](#)

Klimaschutz und Umweltschutz in den Verwaltungsgebäuden



G4-EN5, G4-CRE1



Der größte Teil der klimarelevanten Auswirkungen von Vonovia wird durch die vermieteten Wohnungen verursacht. Deshalb legt Vonovia den Schwerpunkt beim Klimaschutz auch auf die energetische Sanierung des Wohnungsbestands. Dennoch möchten wir auch in den von uns genutzten Verwaltungsgebäuden dafür sorgen, dass Ressourcen geschont werden.

Ein großer Teil der Vonovia Mitarbeiter erbringt seine Tätigkeiten vorwiegend in angemieteten Büroflächen, insbesondere an den Standorten Bochum, Duisburg und Dresden sowie den großen Ballungszentren.

In den Verwaltungsgebäuden, die sich im Eigentum von Vonovia befinden, analysieren wir – wie im eigenen Wohnungsbestand – den Ressourceneinsatz und führen geeignete Maßnahmen durch, um die Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern. In den angemieteten Büroflächen können derartige Maßnahmen überwiegend nur vom Vermieter/Eigentümer erbracht werden. Bei geplanten Neuanmietungen berücksichtigen wir bei der Auswahl von geeigneten Gewerbeflächen die Energieeffizienz der Gebäude,

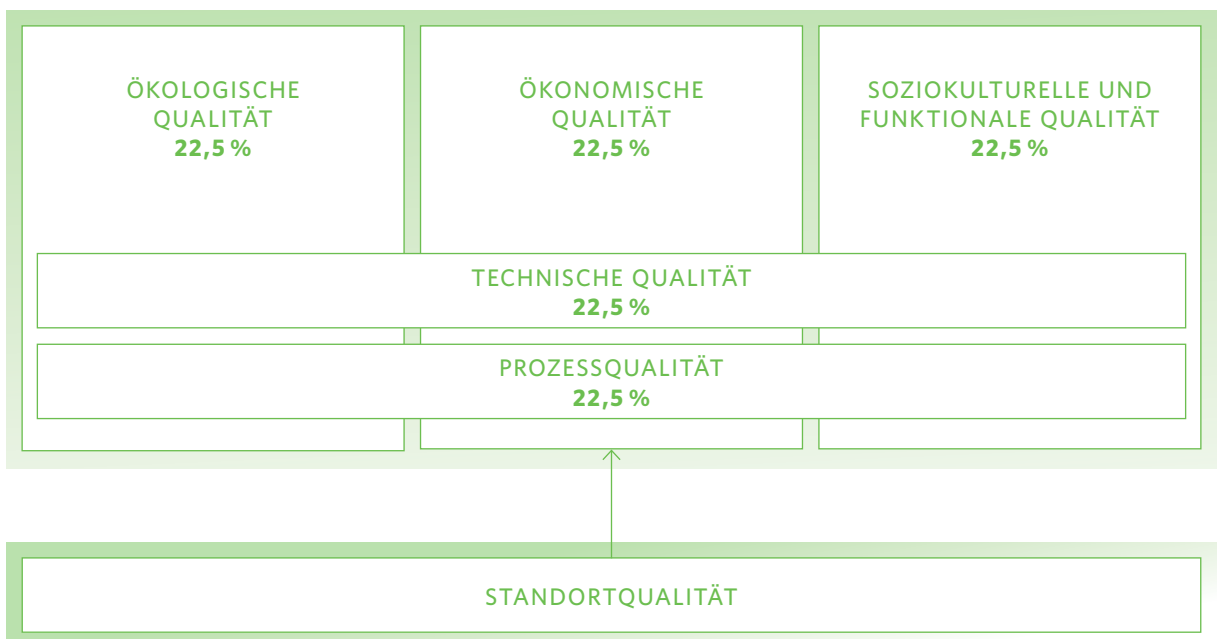
um eine energiesparende und ressourcenreduzierende Nutzung zu ermöglichen.

Im Geschäftsbetrieb optimieren wir den Ressourceneinsatz durch die Verwendung von umweltfreundlichen Ausstattungs- und Büromaterialien. Die Digitalisierung der Mieterakten sowie der internen Verwaltungsvorgänge hat bereits zur Verringerung des Papierverbrauchs im laufenden Geschäftsbetrieb geführt.

Der Einsatz von energiesparender IT- und Drucktechnik führt ebenso zur Optimierung des Ressourcenverbrauchs wie die Einhaltung von teilweise vermietetseitig vorgelegten Verhaltensregeln bezüglich der Nutzung von Heizung, Kühlung und Lüftung

DAS DGNB-ZERTIFIZIERUNGSSYSTEM DER ZWEITEN GENERATION

DIE NEUE UNTERNEHMENSZENTRALE IN BOCHUM
SOLL BIS ANFANG 2018 FERTIGGESTELLT WERDEN UND EINE ZERTIFIZIERUNG
NACH DEM DGNB-GOLD-STANDARD ERHALTEN.



bei entsprechend vorhandenen, energiesparenden Gebäudekonzepten.

Im Geschäftsbetrieb beträgt der Energieverbrauch durch die Nutzung von Strom und Fernwärme 3.105 MWh. Dies entspricht einem Verbrauch von 265,5 kWh pro Quadratmeter Bürofläche.

Der benannte Energieverbrauch ist darauf zurückzuführen, dass die Hauptverwaltung von Vonovia sich derzeit noch in einer angemieteten Büroimmobilie befindet, die aufgrund diverser Gebäudespezifika nicht mehr den heutigen Anforderungen an ein energieeffizientes Gebäude entspricht.

Vonovia errichtet derzeit eine neue Unternehmenszentrale in Bochum. Die geplante Büroimmobilie erfüllt die aktuellen Anforderungen bezüglich Energieeffizienz, Energieverbrauch und Nachhaltigkeit. Das Bürogebäude soll bis Anfang 2018 fertiggestellt werden und eine Zertifizierung nach DGNB-Gold-Standard erhalten.

[G4-EN5, G4-CRE1](#)

Ein verbindliches Miteinander

76-79

Grundsätzliches – *Mitarbeiter
als Erfolgsfaktor für Wachstumsstrategie*

80-81

Aus- und Weiterbildung – *Kontinuierliches
Lernen in eigener Akademie*

82-83

Vielfalt und Chancengleichheit –
Integration hat hohen Stellenwert

84-87

Gesundheit und Balance – *Prävention
steht im Mittelpunkt*

88-89

Beschaffung und Lieferanten-
management – *Transparenz und Vertrauen
prägen die Beziehungen*

Grund- sätzliches

G4-10, G4-11, G4-56, G4-LA1, G4-LA4

Mit ihren Fähigkeiten, Kompetenzen und ihrem Engagement tragen unsere Mitarbeiter entscheidend dazu bei, die Ziele unserer Unternehmensstrategie zu erreichen. Wirklich erfolgreich können wir aber nur sein, wenn wir alle am gleichen Strang ziehen und miteinander nach vorne gehen.

Unser Personalmanagementansatz



Wie auch in anderen Unternehmensbereichen verfolgen wir im Personalmanagement einen ganzheitlichen Ansatz und setzen auf eine langfristige Ausrichtung sowie auf ein verbindliches Miteinander.

Für die Umsetzung unserer Unternehmensstrategie, insbesondere unserer Wachstumsstrategie, brauchen wir gut ausgebildete, qualifizierte Mitarbeiter. Deshalb liegen die Schwerpunkte unseres Personalmanagements einerseits auf der Rekrutierung und Entwicklung qualifizierter Nachwuchskräfte sowie auf der bedarfsgerechten Aus- und Weiterbildung unserer Vonovia Mitarbeiter und anderer-

seits auf der Rekrutierung weiterer Mitarbeiter für unsere Handwerkerorganisation.

Darüber hinaus setzen wir uns für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld ein und ergreifen verschiedene Maßnahmen, um für die Gesunderhaltung unserer Mitarbeiter und eine ausreichende Work-Life-Balance Sorge zu tragen.

Personalstruktur



2015 stand das Personalmanagement ganz im Zeichen des Zusammenschlusses der Deutschen Annington Immobilien SE und der GAGFAH S.A. Durch die Fusion und durch den Mitarbeiteraufbau in unserer Handwerkerorganisation ist die Mitarbeiterzahl von Vonovia auf 6.368 Mitarbeiter

VERTEILUNG DER VONOVIA MITARBEITER IM GESAMTKONZERN

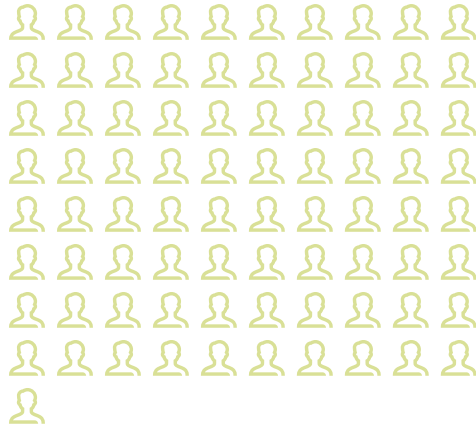
~8 %

der Vonovia Mitarbeiter sind
in der Holding tätig.



~81 %

der Vonovia Mitarbeiter sind
in den Unternehmensbereichen
Handwerkerorganisation, Immobilienservice
und Kundenservice beschäftigt.



zum Stichtag 31.12.2015 angestiegen (31.12.2014: Deutsche Annington: 3.850; GAGFAH: 2.084). Als Konsequenz des Zusammenschlusses war es naturgemäß erforderlich, einen Großteil der Geschäftsprozesse beider Unternehmensteile zusammenzuführen, wie auch die Zuständigkeiten und Ansprechpartner neu zu organisieren. Seit Frühjahr 2016 steht das Personalmanagement nun unter einer einheitlichen Leitung für den Gesamtkonzern.

Rund 81 % der Vonovia Mitarbeiter sind in den Unternehmensbereichen Handwerkerorganisation, Immobilienservice, zu dem auch die Objektbetreuung gehört, und Kundenservice beschäftigt. Rund 8 % der Vonovia Mitarbeiter sind in der Holding tätig. [G4-10](#)

Unsere Personalmanagementansätze sind individuell auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensbereiche und Berufsbilder angepasst. Entsprechend existieren unterschiedliche Recruiting-Ansätze, aber auch unterschiedliche Verträge und Betriebsvereinbarungen für die einzelnen Arbeitsbereiche. Nahezu alle unserer Mitarbeiter sind über Betriebsvereinbarungen abgedeckt, in denen ein Großteil unserer Regelungen festgeschrieben ist. [G4-11](#)

Wahrung der Mitarbeiterrechte



Die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter hat einen hohen Stellenwert bei Vonovia. Um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmerrechte gewahrt und die Mitarbeiterbelange →

MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND ALTERSGRUPPEN

G4-10

NACH GESCHLECHT

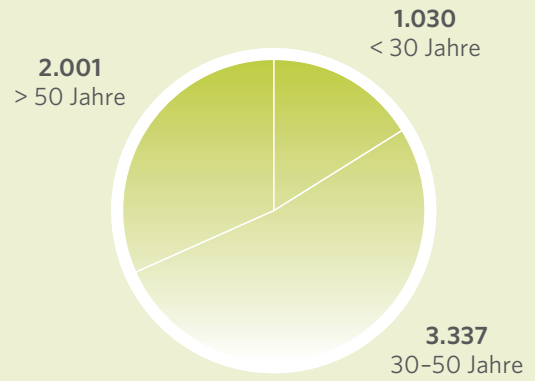


1.739



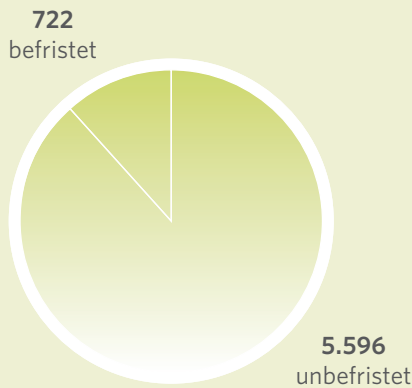
4.629

NACH ALTERSGRUPPE

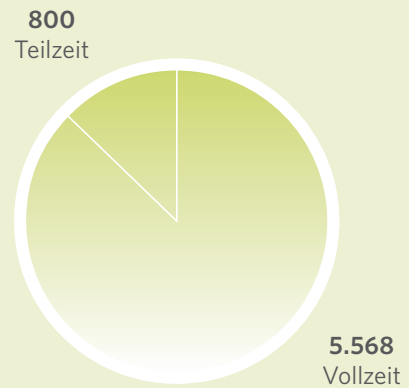


GESAMTZAHL DER MITARBEITER NACH ARBEITSVERTRAG UND BESCHÄFTIGUNGSART

NACH ARBEITSVERTRAG



NACH BESCHÄFTIGUNGSART



→ angemessen vertreten werden können, sind in allen Vonovia Gesellschaften und in der Holding Betriebsräte etabliert. Bei signifikanten betrieblichen Veränderungen informiert Vonovia seine Mitarbeiter innerhalb der gesetzlich vorgegebenen Fristen. [G4-LA4](#)

Ein gemeinsames Leitbild



Eine wichtige Aufgabe nach der Integration der GAGFAH und weiterer kleinerer Unternehmen ist die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur bei Vonovia. Ein zentraler Baustein hierfür ist das gemeinsame Leitbild, das 2015 durch Vorstand und Führungskräfte unter Einbeziehung des Betriebsrats erarbeitet wurde. Das Leitbild hat für die Mitarbeiter und Führungskräfte eine Orientierungs- und Motivierungsfunktion und ist das Fundament und der grundsätzliche Rahmen für unser Handeln (siehe S. 14 f.). — GB 2015, S. 84 f. [G4-56](#)

Mitarbeitergewinnung und -bindung



Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, aber auch, um unsere Wachstumsstrategie zu stützen, ist ein wesentliches Ziel unseres Personalmanagements, die richtigen Personen für die richtigen Stellen zu gewinnen. Dafür setzen wir zum einen auf gezielte Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgemanagement. Führungspositionen besetzen wir bei Vonovia gerne aus den eigenen Reihen – wer gut und engagiert ist, kann in unserem Unternehmen schnell viel Verantwortung übernehmen. Ist es nicht möglich, Stellen mit geeigneten internen Mitarbeitern zu besetzen, rekrutieren wir Leistungs- und Potenzialträger extern. Hierzu hat Vonovia ein breit aufgestelltes Konzept entwickelt, das von der klassischen Stellenanzeige über eine Bewerberdatenbank, die Karriereseite auf der Vonovia Homepage, eine Bewerberhotline, die Zusammenarbeit mit Arbeitsagenturen und die Durchführung von Bewerbungstagen bis hin zum „Speed-Dating“ z. B. für Handwerker reicht. Die Kommunikation unserer Unternehmenswerte, unserer Ziele und wie wir sie erreichen wollen, sowie unserer Attraktivität als Arbeitgeber unterstützen die genannten Maßnahmen.

Aber auch Berufseinsteigern bieten wir vielfältige und attraktive Möglichkeiten: Ausbildung, Praktika und Tätigkeiten als Werkstudent, duale Studiengänge sowie verschiedene Traineeprogramme.

Haben wir die richtigen Mitarbeiter für uns gewonnen, legen wir großen Wert auf Verbindlichkeit: Ca. 88 % (5.596) unserer Mitarbeiter haben unbefristete Verträge. Die Mitarbeiterbindung erhöhen wir außerdem durch ein breites Angebot an sozialen Leistungen, durch vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und durch eine gute Work-

Life-Balance (s. S. 84 ff.). Die Fluktuationsrate lag 2015 bei 7,4 %. [G4-10, G4-LA1](#)

Erhöhung der Personalkapazitäten geplant



Die vollständige Integration der GAGFAH in unsere Unternehmensabläufe und die damit einhergehende Erhöhung der Eigenleistungstiefe setzt sich auch in 2016 fort und wird Kapazitäten des Personalmanagements binden. Für 2016 planen wir die Einstellung einer großen Zahl neuer Mitarbeiter, insbesondere von Handwerkern für die Handwerkerorganisation.

Aus- und Weiterbildung

G4-LA9, G4-LA11

Aus unserer konsequent verfolgten Wachstumsstrategie sowie aus der Vielfältigkeit unseres Geschäftsmodells ergeben sich laufend neue Aufgaben und Karrieremöglichkeiten für Vonovia Mitarbeiter. Deshalb investieren wir intensiv in die Ausbildung von Nachwuchskräften sowie in die gezielte Entwicklung unserer Mitarbeiter.

Ausbildungsangebot weiter ausgebaut



Zum 31. Dezember 2015 hatten 352 Personen einen Ausbildungsvertrag bei Vonovia. Mit rund 80 handwerklichen Auszubildenden startete 2015 der bislang größte Ausbildungsjahrgang in unserer Handwerkerorganisation. Alle Auszubildenden haben gute Chancen für die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis; unsere Übernahmequote liegt über den Betrachtungszeitraum der letzten fünf Jahre durchschnittlich bei über 90 %. Das Vonovia Ausbildungssystem zeichnet sich durch individuelle Lösungen aus, setzt auf Vielfalt und fördert insbesondere auch Personen mit Migrationshintergrund. 2015 konnte das Ausbildungsangebot sowohl im kaufmännischen als auch im handwerklichen Bereich weiter ausgebaut werden. Eine ausführliche Beschreibung unseres Ausbildungssystems und einen Überblick über die verschiedenen Ausbildungsangebote finden Sie im GB 2015, S. 97 f.

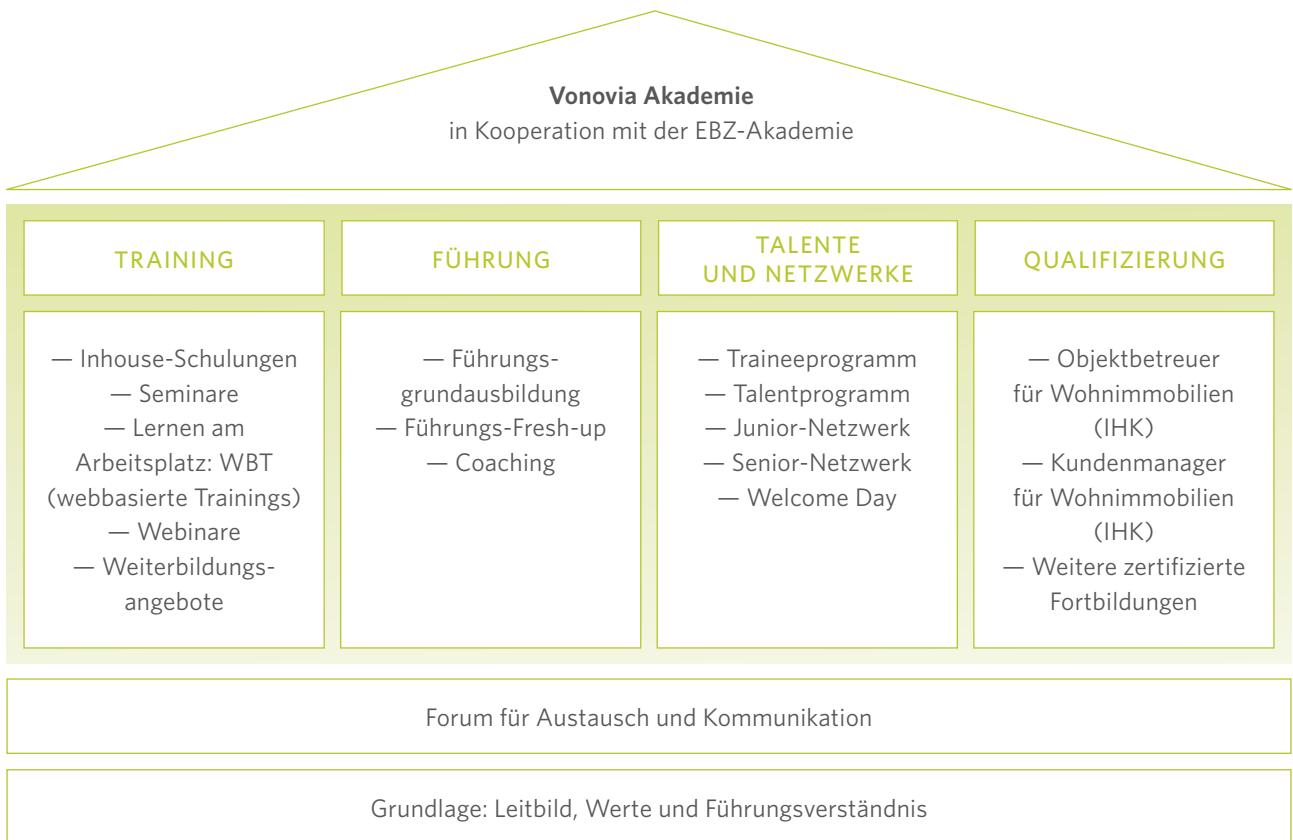
Eigene Firmenakademie

(Managementansatz: Aus- und Weiterbildung)



Gezielte Fort- und Weiterbildung ist ein zentraler Bestandteil unseres Personalmanagements und stärkt darüber hinaus die Bindung qualifizierter Mitarbeiter an unser Unternehmen. Um unsere Angebote in diesem Bereich weiter zu professionalisieren und sie genau auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und unseres Unternehmens abzustimmen, haben wir in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (EBZ) eine eigene Firmenakademie, die Vonovia Akademie, gegründet und aufgebaut. 2015 haben insgesamt 1.614 Mitarbeiter an Weiterbildungen teilgenommen, die Weiterbildungs-Manntage lagen bei 5.925. Die Weiterbildungsquote unseres Unternehmens liegt damit bei ca. 25 %, was durchschnittlich 0,93 Weiter-

DIE SÄULEN DER VONOVIA AKADEMIE



bildungstagen pro Mitarbeiter entspricht. Insgesamt haben wir 2015 etwa 2,3 Mio. € in die Weiterbildung unserer Mitarbeiter investiert. — GB 2015, S. 98 ff. [G4-LA9](#)

Nachhaltigkeitsthemen Teil der Aus- und Weiterbildung

↓
Selbstverständlich werden auch Nachhaltigkeitsthemen, die für unsere Industrie relevant sind, sowohl in der Ausbildung als auch in der Vonovia Akademie behandelt. Auszubildende, die in den Projektteams der einzelnen Strategieabteilungen mitarbeiten, kommen mit aktuellen Themen wie demografischer Wandel, Energieeffizienz und erneuerbare Energien in Berührung. Innerhalb der Fort- und Weiterbildung werden diese Themen u. a. im Lehrgang zum geprüften Immobilitentechniker behandelt.

Einführung neuer Personalentwicklungsinstrumente für 2016 geplant

↓
Für 2016 planen wir, weitere Personalentwicklungselemente einzuführen und uns damit noch stärker an unserer Unternehmensstrategie auszurichten. Darüber hinaus werden wir unsere Qualifizierungsangebote, die zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen für die unterschiedlichen Funktionen beinhalten, noch weiter ausbauen und verstärkt neue Lernmedien sowie computergestütztes Lernen, insbesondere mit Tablets, in unsere Maßnahmen integrieren. Auch das Ausbildungsangebot soll nochmals erweitert werden, vor allem im handwerklichen Bereich.

Zudem sollen ab 2016 regelmäßig Personalentwicklungs- bzw. Beurteilungsgespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt werden. [G4-LA11](#)

Vielfalt und Chancengleichheit



G4-15, G4-HR3



Vielfalt in der Belegschaft hat einen positiven Effekt auf unsere Leistung: Sie bringt unterschiedliche Herangehensweisen, Sichtweisen, Denkansätze zusammen und bereitet den Boden für ein Miteinander, in dem Ideen entstehen und ein Austausch stattfindet, der unser Unternehmen voranbringt - davon sind wir überzeugt.

Managementansatz: Klares Bekenntnis zu Vielfalt im Unternehmen



Dass wir ein Unternehmen sind, das Vielfalt sehr offen gegenübersteht, zeigt schon die Internationalität unserer Belegschaft: Unsere Mitarbeiter kommen aus rund 30 Nationen. Gerade im Kundenkontakt - unsere Kunden stammen sogar aus über 170 Nationen - profitieren wir sehr von den vielfältigen Sprachkenntnissen und kulturellen Hintergründen unserer Mitarbeiter, helfen sie uns doch dabei, die Anliegen unserer Kunden mehrsprachig zu beantworten: auf Deutsch, Türkisch, Englisch und Arabisch.

2013 haben wir als Unternehmen die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Damit haben wir zum einen ein deutliches

Bekenntnis abgegeben, ein Arbeitsumfeld zu schaffen und zu fördern, das frei von Vorurteilen ist. Unabhängig von Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung und Identität, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung sollen alle Mitarbeiter Wertschätzung, Toleranz und Respekt erfahren. Zum anderen bedeutete die Unterzeichnung den Startschuss für das Personalmanagement, bereits vorhandene Initiativen auszubauen und weitere Konzepte zu entwickeln, um das Thema „Vielfalt“ im Unternehmen weiterhin zu fördern und fest zu verankern. Diskriminierungsvorfälle sind uns 2015 nicht bekannt geworden. [G4-15, G4-HR3](#)

Bereits in der Ausbildung hat Vielfalt einen hohen Stellenwert bei Vonovia: 2015 hatten mehr als 50 % unserer

handwerklichen Auszubildenden einen Migrationshintergrund. Darüber hinaus besteht der Wunsch, zunehmend auch Mädchen und Frauen für das Handwerk zu begeistern und für unser Unternehmen zu gewinnen. Deshalb weisen wir besonders im Rahmen verschiedener Berufsorientierungsveranstaltungen an Schulen darauf hin, dass Mädchen vielfältige Praktikumsangebote nutzen können, um sich in handwerklichen Berufen auszuprobieren. Zusätzlich nutzen wir die Aktion „Ausbildungsbotschafter“ der IHK und HWK: Azubis berichten in Schulen über ihre Ausbildung. Hier setzen wir vor allem im handwerklichen Bereich gezielt unsere weiblichen Azubis ein. Am bundesweiten Girls' Day haben Schülerinnen ebenfalls die Gelegenheit, bei uns in Handwerksberufe hineinzuschnuppern.

Auch auf der ersten Führungsebene möchte Vonovia den Frauenanteil erhöhen: Ziel ist, bis 30. Juni 2017 eine Frauenquote von 25 % zu erreichen.

Integration von Flüchtlingen



Als wachsendes Unternehmen suchen wir eine Vielzahl von Arbeitskräften in verschiedenen Bereichen. Einen Großteil davon benötigen wir im handwerklichen Bereich oder etwa im Garten- und Landschaftsbau, aber auch kaufmännische Berufe sind wichtige Arbeitsfelder. Natürlich wollen wir auch Flüchtlingen die Chance bieten, sich auf diese Stellen zu bewerben. Um hierfür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, haben wir ein Pilotprojekt mit dem Jobcenter Gelsenkirchen gestartet, durch das wir bereits die ersten Flüchtlinge als Bauhelfer anstellen konnten. Dabei sind vor allem regulatorische Vorgaben eine Herausforderung – etwa der Status des Asylantrags und Wartefristen, aber auch ganz praktische Dinge wie ein nicht vorhandener Führerschein. Aber auch andere Faktoren, wie Qualifikationen oder Sprachkenntnisse, müssen beachtet werden. Hier haben wir bisher gute Erfahrungen gemacht: Wir unterstützen die Flüchtlinge bei der Teilnahme an Sprachkursen. Außerdem haben wir selbst viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund (im handwerklichen Bereich etwa 25 %). Darüber hinaus bieten wir in bislang noch kleinem Rahmen Geflüchteten Ausbildungsmöglichkeiten an.

Derzeit sind wir dabei, die Kooperationen mit den Jobcentern zu erweitern.

Für weitere Informationen zur Belegschaftsstruktur (Altersstruktur, Geschlechtsaufteilung, Behindertenquote) verweisen wir auf das Kennzahlenkapitel ab S. 90 in diesem Bericht.



30

NATIONEN

Unsere Belegschaft kommt aus den verschiedensten Nationen.



170

NATIONEN

Unsere Kunden stammen aus über 170 Nationen.

Gesundheit und Balance



G4-10, G4-LA3, G4-LA6, G4-LA7



*Nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähig.
Bei Vonovia setzen wir auf Prävention und bieten unseren Mitarbeitern
ein breites Angebot an Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung
sowie vielfältige Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
Auch das Thema Arbeitssicherheit hat - vor allem in der Handwerkerorganisation -
eine hohe Priorität im Unternehmen.*

Gesundheitsförderung



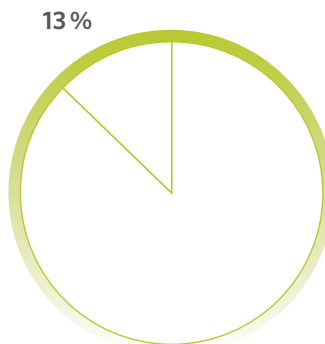
Im Fachbereich Gesundheit & Soziales werden die Themen Gesundheit und Balance zentral gesteuert. Unseren Mitarbeitern bieten wir zwei Programme mit unterschiedlichen Schwerpunkten: „Balance, Body & Mind“ stellt Prävention und gesundheitsgerechtes Verhalten der Mitarbeiter in den Fokus, „Balance Family“ bietet ein vielfältiges Angebot an Maßnahmen zur Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die Gesundheitsangebote für unsere Mitarbeiter reichen von Vorsorgeuntersuchungen (z. B. in Hinblick auf Bildschirmarbeitsplätze etc.) über Massageangebo-

te im Betrieb, Darmkrebsvorsorge, Hautscreening und Gripeschutzimpfungen bis hin zu Gesundheitstagen. Im Rahmen der Präventivmaßnahmen bieten wir Kooperationen mit Fitnessseinrichtungen, eine Serviceline zur Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung sowie Coachings an. Außerdem evaluieren wir die Arbeitsplatzergonomie und die Ausstattung der Arbeitsplätze regelmäßig.

Über die Vonovia Akademie können Mitarbeiter Seminare zu den Themen „Stressbewältigung“ und „Gesundes Führen“ belegen. Darüber hinaus besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich im Gesundheitsportal „Zeit für Gesundheit“ umfassend zu verschiedenen Themen rund um ihre Gesundheit zu informieren. Das Portal bietet z. B.

TEILZEITQUOTE ZUM 31.12.2015



**DAVON
59% WEIBLICH**

Tipps und Rezepte bezüglich Ernährung, zeigt Gymnastikübungen für den Büroalltag und gibt an, wann es Zeit für die nächste medizinische Vorsorgeuntersuchung ist.

Wenn Mitarbeiter nach einer längeren Krankheit wieder ins Unternehmen zurückkehren, werden sie im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements wieder in den Arbeitsalltag integriert.

Beruf und Familie



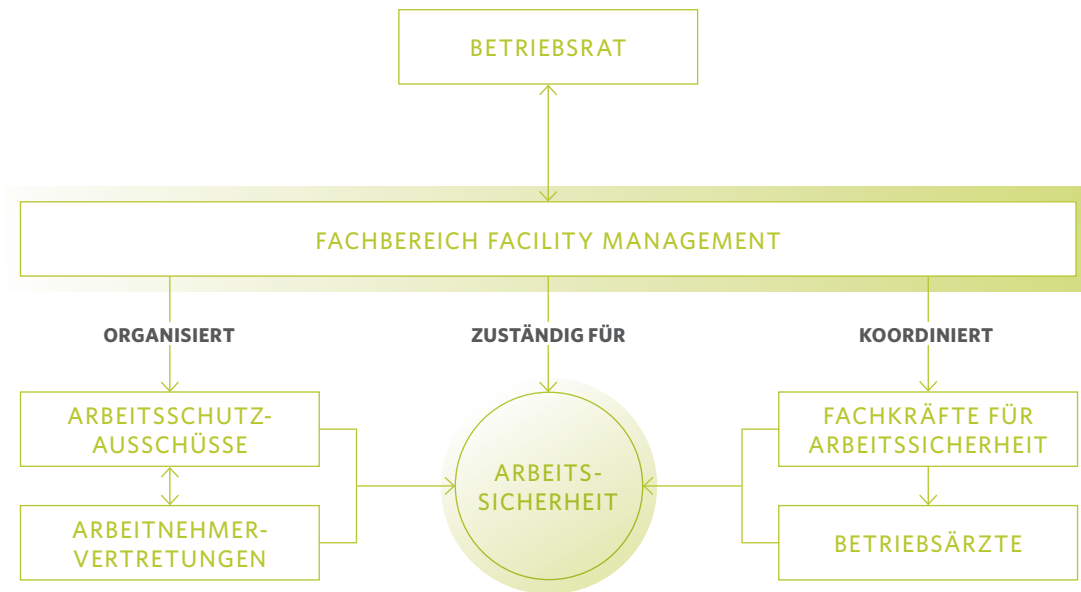
Neben den Angeboten zur Gesundheitsförderung unterstützen wir unsere Mitarbeiter auch bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie gehört heute zum modernen

Arbeitsalltag dazu, steigert die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und gleichzeitig die Attraktivität von Vonovia als Arbeitgeber.

Unser Programm „Balance Family“ beinhaltet verschiedene Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit individueller Teilzeitvereinbarungen (die Teilzeitquote zum 31.12.2015: 13%, davon waren 59% weiblich), berät hinsichtlich des Mutterschutzes, des Elterngeldes und der Elternzeit. [G4-10](#)

In Zusammenarbeit mit dem Familiendienstleister PME organisieren wir für Eltern bei Bedarf Kindertagespflege (umfassende Betreuung im eigenen Haushalt, regelmäßig oder für den Notfall), bieten Hilfestellung →

FACHBEREICH FACILITY MANAGEMENT



→ bei der Kita-Suche, aber auch bei Themen rund um die Schule, z. B. Vermittlung von Hausaufgaben- und Nachhilfe. 2015 wurde unser Angebot an Notfallbetreuung von Kindern aufgrund des Kitastreiks häufig in Anspruch genommen. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitern schnelle Hilfe bei kurzfristigem Ausfall der Tagespflege oder an Brückentagen in der Schule an; so gibt es am Standort Bochum die Möglichkeit, ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer in Anspruch zu nehmen. Für die Ferienzeit bieten wir über unseren Familiendienstleister PME ein Angebot an Tages- und Wochenprogrammen für Kinder sowie Ferienfahrten an.

Dass unser umfangreiches Unterstützungsangebot für Mitarbeiter, die Kinder haben, positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung hat, zeigt sich deutlich durch die hohe Quote der Elternzeitrückkehrer: Fast alle Mütter

kommen nach der Geburt ihres Kindes ins Unternehmen zurück. [G4-LA3](#)

Vereinbarkeit von Beruf und Familie beinhaltet bei Vonovia nicht nur Beratung im Bereich der Kinderbetreuung, sondern auch Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen. Mithilfe von PME vermitteln wir häusliche und stationäre Pflege, beraten zur Finanzierung von Pflege wie auch zu senioren-gerechter Wohnungsanpassung und vermitteln „Betreutes Wohnen“. Auch in rechtlicher Hinsicht informieren wir unsere Mitarbeiter im Bedarfsfall, z. B. zu Patientenverfügungen, Vorsorgevollmachten und Betreuungsverfügungen. Ein Angebot an psychosozialer Beratung beim Umgang mit Krankheit und Pflegebedürftigkeit in der Familie ist außerdem Bestandteil von „Balance Family“.

Arbeitssicherheit



Selbstverständlich hat es für Vonovia oberste Priorität, dass unsere Beschäftigten gemäß den geltenden Gesetzen und Verordnungen konzernweit vor möglichen Gefahren für Sicherheit und Gesundheit bewahrt und geschützt werden. Soweit derartige Risiken beim Ausführen der Arbeit bestehen, ist es unser Ziel, diese durch entsprechende Maßnahmen soweit wie möglich zu minimieren

Die Gesundheitsförderung und die Arbeitssicherheit sind bei Vonovia in zwei getrennten Bereichen organisiert. Im Rahmen von Gesundheitszirkeln tauschen sich diese Abteilungen jedoch regelmäßig zu übergreifenden Themen oder ad hoc in speziellen Fällen unter Einbeziehung des jeweils zuständigen Betriebsarztes und der Fachkraft für Arbeitssicherheit aus.

Bei Vonovia ist der Fachbereich Facility Management für das Thema Arbeitssicherheit zuständig. Der Fachbereich Facility Management koordiniert einen externen Dienstleister, der die Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie die Betriebsärzte stellt. Darüber hinaus werden Arbeitsschutzausschüsse in den jeweiligen Tochtergesellschaften organisiert, die regelmäßig zusammenkommen. Die Arbeitnehmervertretungen sind über gesetzlich geregelte Mandate in den Arbeitsschutzausschüssen vertreten. Darüber hinaus erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den Betriebsräten zur Optimierung des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit. Das Gefährdungspotenzial in der Holding ist naturgemäß relativ gering, weshalb der Arbeitsschutz hier nur ein begleitender Prozess ist. Er wird durch ein breites Angebot an Präventionsmaßnahmen ergänzt (siehe S. 84 f.).

Unsere Handwerkerorganisation hat eine eigene Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsorganisation, um den besonderen Anforderungen aufgrund und innerhalb der Vielzahl der Gewerke gerecht zu werden. Aus diesem Grund haben wir einen externen Dienstleister engagiert, dessen Fachkräfte für Arbeitssicherheit und dessen Betriebsärzte die Koordinatoren und die Verantwortlichen an den jeweiligen Standorten fachlich unterstützen. Vierteljährlich werden in den sieben Regionen der Handwerkerorganisation Arbeitsschutzausschusssitzungen durchgeführt, an denen auch die Vertreter der Betriebsräte teilnehmen. Zur Ableitung der erforderlichen Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsmaßnahmen analysiert die Handwerkerorganisation verschiedene Tätigkeitsprofile und Prozessabläufe, die verwendeten Materialien sowie die eingesetzten Arbeitsmittel. Die Betriebsräte werden zur Optimierung der arbeitsschutz- und arbeitssicherheitsrelevanten Themen unmittelbar informiert, beteiligt bzw. eingebunden.

Den Mitarbeitern der Handwerkerorganisation wird eine persönliche Schutzausrüstung gestellt. Handlungs- und Betriebsanweisungen regeln einen gefahrungsfreien Ablauf der Tätigkeiten. Die Sicherheitsunterweisungen werden gewerkspezifisch und individuell durchgeführt. Für alle Unternehmensbereiche gilt, dass die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen (im Fall der Handwerkerorganisation gewerkspezifisch) in die Unterweisung der Beschäftigten einfließen. Neben allgemeinen sicherheitsrelevanten Verhaltensregeln, wie z. B. das Verhalten im Notfall, werden dort alle Themen aufgegriffen, bei denen potenzielle Gefährdungen festgestellt wurden. Im Anschluss werden Unterweisungen erstellt oder optimiert und die Durchführung schriftlich dokumentiert. Verletzungen werden im elektronischen Verbandbuch unter Wahrung der Aufbewahrungsfrist von fünf Jahren dokumentiert. An allen Standorten werden zudem Ersthelfer, Brandschutzhelfer und Sicherheitsbeauftragte ausgebildet.

2015 wurden die Schulungen der Erst- und Brandschutzhelfer aktualisiert, die Sicherheitsunterweisungen überprüft und Gefährdungsbeurteilungen für die Objektbetreuer und die Mitarbeiter der Handwerkerorganisation (gewerkübergreifend und gewerkspezifisch) erstellt. Diverse Unterweisungskarten bzw. -themen (z. B. im Brandfall, Bildschirmarbeit, Steh- und Anlegeleitern, Tritte) wurden aktualisiert.

Die Unfallhäufigkeit bei Vonovia lag 2015 bei 51 pro 1.000 Mitarbeiter. Dabei entstehen die meisten Unfälle bei den handwerklichen Tätigkeiten (siehe Mitarbeiterkennzahlen). Aufgrund unternehmensspezifischer Gegebenheiten liegt für die Handwerkerorganisation derzeit noch keine bundesweit statistisch aussagekräftige Auswertung/Analyse vor. Keiner unserer Mitarbeiter unterliegt einer nachweislich hohen Erkrankungsrate oder -gefährdung, die durch die jeweilige Tätigkeit begründet wäre. [G4-LA6](#), [G4-LA7](#)

Für dieses Jahr planen wir die Harmonisierung der unterschiedlichen Arbeitsschutzorganisationen unter Berücksichtigung der Geschäftsentwicklung bzw. der Konzernstrategie. Damit soll auch die Unterstützung der regionalen Betriebe und Betriebsstätten bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit vor Ort intensiviert werden.

Beschaffung und Lieferantenmanagement



G4-12, G4-EC9



Verbindlichkeit hat nicht nur im Zusammenhang mit den Menschen, die direkt in unserem Unternehmen arbeiten, einen hohen Stellenwert für Vonovia, sondern auch im Hinblick auf die Geschäftspartner und Lieferanten, mit denen wir zusammenarbeiten.

Managementansatz: Langjährige Beziehungen zu Lieferanten



Vonovia ist sich über die Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette sehr bewusst. Die wesentlichen Herausforderungen in der Lieferkette beziehen sich vor allem auf die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in Bauunternehmen und deren Nachunternehmen. Fälle von Schwarzarbeit, ungenügende Arbeitssicherheit und Nicht-Einhaltung des Mindestlohns kommen auch in Deutschland immer wieder vor.

Da Vonovia über die Handwerkerorganisation viele bauliche Arbeitsschritte im Bereich Handwerk selbst durchführt, ist ein Großteil der Risiken, die bei externen Liefe-

ranten auftreten können, von vornherein ausgeschlossen. In den kommenden Jahren werden die Kapazitäten der Handwerkerorganisation noch weiter ausgebaut.

2015 hat Vonovia rund 2.500 Lieferanten für die Bereiche Kleininstandsetzung, Leerwohnungssanierung und Bau engagiert. Spezielle Arbeiten wie z. B. Elektroarbeiten werden auch in Zukunft weiter von externen Firmen ausgeführt. [G4-12](#)

Vonovia minimiert die Risiken bei beauftragten Unternehmen im Bereich Arbeitsrecht und -sicherheit zum einen durch den Geschäftspartnerkodex, zum anderen dadurch, dass angesichts der langjährigen Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen ausreichend Transparenz auf-

gebaut worden ist und Vertrauen und Verbindlichkeit die Geschäftsbeziehungen prägen.

Der Geschäftspartnerkodex verpflichtet Lieferanten zu wirtschaftlich und rechtlich konformen Verhalten. Unter anderem beinhaltet dies die Verpflichtung zum Ausschluss von Schwarzarbeit, zur Zahlung des gesetzlichen Mindestlohns und zur Einhaltung der gültigen deutschen Regelungen zur Arbeitssicherheit. Diese Verpflichtungen gelten auch für Dritte – also für die Nachunternehmen der Vertragspartner. Bei wiederkehrenden Verstößen gegen den Kodex oder andere rechtliche Vorgaben ziehen wir entsprechende Konsequenzen und verringern entweder das Umsatzvolumen mit dem betroffenen Lieferanten deutlich oder beenden das Geschäftsverhältnis vollständig.

Durch die Handwerkerorganisation ist Vonovia – anders als andere Unternehmen – deutlich weniger abhängig vom Angebot der bestehenden Baufirmen und ist so in der Lage, Dienstleister bei Nichteinhaltung bestimmter Nachhaltigkeitsskriterien auszuschließen.

Regionalität in der Lieferkette



Aufgrund der Regionalität des Geschäfts arbeitet Vonovia bevorzugt mit lokalen und regionalen Lieferanten zusammen: Von einzelnen Ausnahmen abgesehen, stammen nahezu 100 % der Lieferanten in 2015 aus Deutschland. Die Bedarfsträger wählen in Zusammenarbeit mit dem Zentralen Einkauf aus, welche Bauunternehmen als Lieferanten beauftragt werden. Der direkte Kontakt mit den Unternehmen schafft eine vertrauensvolle und verbindliche Basis. Die langjährige Zusammenarbeit zeigt, dass Arbeits- und Sozialstandards zuverlässig eingehalten werden. [G4-EC9](#)

Darüber hinaus hat sich Vonovia in der Vergangenheit bei Übernahmen von Beständen im Rahmen einer Sozialcharta verpflichtet, in bestimmten Kommunen mit kleinen und mittleren Unternehmen der Region zu Marktpreisen zusammenzuarbeiten. Dies trifft vor allem in den ehemaligen GAGFAH-Beständen zu.

Beschaffung



Im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit kauft Vonovia eine Reihe von Produkten in großen Mengen: Dazu gehören direkte Materialien wie der verbaute Sanitärbedarf, Elektrobedarf und Malerbedarf sowie Bodenbeläge, Fliesen und Wärmedämmverbundsysteme für die Wohnungen. Weiterhin werden indirekte Materialien beschafft, wie z. B. Werkzeug, Arbeitskleidung, der Fuhrpark und die Büroausstattung. Ein Großteil der beschafften Materialien stammt aus der EU.

Vonovias Einkaufsfunktion setzt dabei in zunehmendem Maße auf Standardisierung und Automatisierung im Beschaffungsprozess. Dies soll durch den Einsatz einer zentralen e-Procurement-Plattform erreicht werden. Ebenfalls im Aufbau befindet sich ein einheitliches System zur Lieferantenbewertung. Ziel ist es, sämtliche Lieferanten ab einer bestimmten Kritikalität für das Unternehmen durch die Kontaktstellen im Konzern vor Ort bewerten zu lassen, um so Transparenz und einen systematischen Überblick über die Performance und die Entwicklung der Lieferanten zu erhalten.

Im Rahmen verschiedener Pilotprojekte arbeitet Vonovia auch unmittelbar mit den Herstellern zusammen. Aufgrund der großen Mengen ist Vonovia in der Lage direkt mit den Herstellern exklusive Rahmenverträge abzuschließen. Dies ermöglicht uns den direkten Austausch mit dem Hersteller in Hinblick auf Produkteigenschaften oder sogar die gemeinsame Entwicklung der Produkte. Letztendlich führt dies zu einer verstärkten Qualitätssicherung und zusätzlich zu einer erhöhten Transparenz in der Lieferkette.



Kennzahlen & Informations- navigator



91-96

Kennzahlen

97-102

GRI Content Index

103

EPRA Sustainability Performance
Measures

Kennzahlen



Dieses Kapitel beinhaltet weitere für uns relevante GRI G4- und EPRA-Sustainability-Indikatoren aus den Bereichen Mitarbeiter und Umwelt, die wir, um den Lesefluss in den Hauptkapiteln nicht zu stören, hier gebündelt berichten.

MITARBEITERKENNZAHLEN

Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag und Geschlecht	31.12.2015	GRI-G4
Gesamtzahl Mitarbeiter	6.368	G4-10
Mitarbeiter mit unbefristeten Verträgen	5.596	
davon weiblich	1.357	
Mitarbeiter mit befristeten Verträgen	772	
davon weiblich	381	

Vonovia hat 2015 keine Leiharbeiter beschäftigt. Die Mitarbeiterzahlen bei Vonovia unterliegen keinen saisonalen Schwankungen.

Gesamtzahl der festangestellten Mitarbeiter nach Beschäftigungsart und Geschlecht	31.12.2015	GRI-G4
Mitarbeiter in Vollzeit	5.568	G4-10
davon weiblich	1.270	
Mitarbeiter in Teilzeit	800	
davon weiblich	469	

Die geringfügig Beschäftigten sind in der Anzahl an Mitarbeitern in Teilzeit enthalten.

Personalfluktuations	2015	GRI-G4
Neu eingestellte Mitarbeiter	1.230	G4-LA1
Abgänge	454	
Fluktuationsquote	7,4	

Da Vonovia nur in Deutschland tätig ist, verzichten wir auf eine regionale Aufteilung der Mitarbeiterzahlen.

Mitarbeiter in Elternzeit	31.12.2015	GRI-G4
Gesamtzahl Mitarbeiter in Elternzeit	53	G4-LA3
davon weiblich	52	

Die Rückkehrquote der Mitarbeiter in Elternzeit ist bei Vonovia sehr hoch, fast jeder Mitarbeiter, der Elternzeit genommen hat, kehrt danach zu uns zurück.

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNAVIGATOR

Mitarbeiter nach Kategorie, Geschlecht und Altersgruppe	31.12.2015	GRI-G4
Gesamtzahl Mitarbeiter	6.368	
davon weiblich	1.739	
davon weiblich (in %)	27,3	
davon unter 30 Jahre	1.030	
davon unter 30 Jahre (in %)	16,2	
davon 30–50 Jahre	3.337	
davon 30–50 Jahre (in %)	52,4	
davon über 50 Jahre	2.001	
davon über 50 Jahre (in %)	31,4	
Mitarbeiter Handwerkerorganisation	2.572	
davon weiblich	180	
davon weiblich (in %)	7,0	
davon unter 30 Jahre	494	
davon unter 30 Jahre (in %)	19,2	
davon 30–50 Jahre	1.525	
davon 30–50 Jahre (in %)	59,7	
davon über 50 Jahre	543	
davon über 50 Jahre (in %)	21,1	
Mitarbeiter Immobilienservice	1.649	
davon weiblich	502	
davon weiblich (in %)	30,4	
davon unter 30 Jahre	113	
davon unter 30 Jahre (in %)	6,9	G4-9 G4-10 G4-LA12
davon 30–50 Jahre	711	
davon 30–50 Jahre (in %)	43,1	
davon über 50 Jahre	825	
davon über 50 Jahre (in %)	50	
Mitarbeiter Kundenservice	960	
davon weiblich	554	
davon weiblich (in %)	57,7	
davon unter 30 Jahre	244	
davon unter 30 Jahre (in %)	25,4	
davon 30–50 Jahre	498	
davon 30–50 Jahre (in %)	51,9	
davon über 50 Jahre	218	
davon über 50 Jahre (in %)	22,7	
Mitarbeiter Holding	488	
davon weiblich	242	
davon weiblich (in %)	50,6	
davon unter 30 Jahre	65	
davon unter 30 Jahre (in %)	13,3	
davon 30–50 Jahre	280	
davon 30–50 Jahre (in %)	57,4	
davon über 50 Jahre	143	
davon über 50 Jahre (in %)	29,3	

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNavigATOR

Mitarbeiter weitere Bereiche	699	
davon weiblich	261	
davon weiblich (in %)	37,3	
davon unter 30 Jahre	114	G4-9 G4-10 G4-LA12
davon unter 30 Jahre (in %)	16,3	
davon 30–50 Jahre	313	
davon 30–50 Jahre (in %)	44,8	
davon über 50 Jahre	272	
davon über 50 Jahre (in %)	38,9	

Da Vonovia nur in Deutschland tätig ist, verzichten wir auf eine regionale Aufteilung der Mitarbeiterzahlen.

Zusammensetzung der Kontrollorgane	31.12.2015	GRI-G4
Mitglieder im Aufsichtsrat	12	G4-LA12
davon weiblich	3	
davon weiblich (in %)	25	

Mitarbeiter mit Behinderung	31.12.2015	GRI-G4
Mitarbeiter mit Behinderung*	232	G4-LA12
Mitarbeiter mit Behinderung (in %)	3,6	
davon Mitarbeiter Handwerkerorganisation	55	
davon Mitarbeiter Handwerkerorganisation (in %)	2,1	
davon Mitarbeiter Immobilienservice	109	
davon Mitarbeiter Immobilienservice (in %)	6,6	
davon Mitarbeiter Kundenservice	28	
davon Mitarbeiter Kundenservice (in %)	2,9	
davon Mitarbeiter Holding	16	
davon Mitarbeiter Holding (in %)	3,3	
davon Mitarbeiter weitere Bereiche	24	
davon Mitarbeiter weitere Bereiche (in %)	3,4	

* Nach der sozialrechtlichen Definition für Behinderung nach SGB IX §2

Arbeitssicherheit Mitarbeiter	31.12.2015	GRI-G4
Anzahl Arbeits- und Wegeunfälle Mitarbeiter gesamt	324	G4-LA6
davon Wegeunfälle	0	
davon Arbeitsunfälle Mitarbeiter Handwerkerorganisation	254	
davon Arbeitsunfälle Mitarbeiter Immobilienservice	17	
davon Arbeitsunfälle Mitarbeiter Kundenservice	5	
davon Arbeitsunfälle Mitarbeiter Holding	15	
davon Arbeitsunfälle Mitarbeiter weiterer Bereiche	33	
Anzahl Arbeitsunfälle pro 1 Mio. Arbeitsstunden	36	
Arbeitsbedingte Todesfälle Mitarbeiter	0	

Da Vonovia nur in Deutschland tätig ist, verzichten wir auf eine regionale Aufteilung der Mitarbeiterzahlen.
Bei Vonovia werden die Unfallzahlen der engagierten Subunternehmer aktuell noch nicht erfasst.

UMWELTKENNZAHLEN

Kennzahlen	Einheit	2015	EPRA	GRI-G4
ENERGIEVERBRAUCH GESCHÄFTSBETRIEB VONOVIA:				
Energieverbrauch gesamt	MWh	50.603,4		G4-EN3
Kraftstoffverbrauch				
Kraftstoffverbrauch gesamt*	MWh	44.975,2	Fuels-Abs	G4-EN3
Benzin	MWh	2.156,2		
Diesel	MWh	42.819,0		
Indirekte Energie				
Indirekte Energie gesamt**	MWh	5.628,3		
Stromverbrauch gesamt	MWh	2.523,0	Elec-Abs	G4-EN3
Heizanlage gesamt***	MWh	3.105,3	DH&C-Abs	
Energieintensität**	MWh/m ²	0,3	Energy-Int	G4-EN5 CRE1
Verkaufte Energie				
Verkaufter Strom	MWh	72		G4-EN3

* Die Kraftstoffverbräuche beziehen sich ausschließlich auf den Vonovia Fuhrpark. Es wurden keine Kraftstoffe aus erneuerbaren Quellen verwendet.

** Der Verbrauch an indirekter Energie und die Energieintensität beziehen sich ausschließlich auf die Konzernzentrale in Bochum.

*** Die Heizkesselanlage der Hauptverwaltung wird über ENGIE Deutschland GmbH betrieben. Vonovia kauft die Wärme über ein „Contracting-Modell“ ein.

ENERGIEVERBRAUCH IM BESTAND:

ALLGEMEINSTROM UND GEMEINSCHAFTLICH GENUTZTE HEIZENERGIE

Direkte Energie				
Direkte Energie gesamt	MWh	1.220.685,0		
davon aus nicht erneuerbaren Quellen	MWh	1.217.685,0	Fuels-Abs	G4-EN3
Erdgas	MWh	1.104.000,0		
Heizöl	MWh	113.685,0		
davon aus erneuerbaren Quellen	MWh	3.000,0		
Biogas	MWh	3.000,0		
Strom und Fernwärme				
Stromverbrauch gesamt	MWh	47.100,0	Elec-Abs	G4-EN3
Fernwärme gesamt	MWh	540,0	DH&C-Abs	

Kennzahlen der Deutschen Annington aus 2015 bei 1.500 Abnahmestellen

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNavigATOR

Kennzahlen	Einheit	2015	EPRA	GRI-G4
------------	---------	------	------	--------

CO₂-EMISSIONEN GESCHÄFTSBETRIEB VONOVIA:

CO₂-Emissionen (Scope 1)				
Direkte CO₂-Emissionen gesamt*	t CO₂	11.974,4		
Benzin	t CO ₂	567,4	GHG-Dir-Abs	G4-EN15
Diesel	t CO ₂	11.407,0		
CO₂-Emissionen (Scope 2)				
Indirekte CO₂-Emissionen gesamt**	t CO₂	1.974,7		
aus Stromverbrauch gesamt	t CO ₂	1.349,8	GHG-Indir-Abs	G4-EN16
aus Heizanlage	t CO ₂	624,9		
CO₂-Emissionen pro Quadratmeter	t CO₂/m²	0,1	GHG-Int	G4-EN18 CRE3

* Die direkten CO₂-Emissionen beziehen sich ausschließlich auf den Fuhrpark.

Quelle der THG-Emissionsfaktoren: Umweltbundesamt 2016; einbezogene Treibhausgase: CO₂

** Die indirekten CO₂-Emissionen beziehen sich ausschließlich auf die Konzernzentrale in Bochum.

Quelle der THG-Emissionsfaktoren: Umweltbundesamt 2016 und UK Department of Energy and Climate Change 2015; einbezogene Treibhausgase: CO₂

CO₂-EMISSIONEN IM BESTAND:

CO₂-Emissionen (Scope 1)				
Direkte CO₂-Emissionen gesamt*	t CO₂	253.433,0		
davon aus nicht erneuerbaren Quellen	t CO ₂	252.454,6	GHG-Dir-Abs	G4-EN15
Erdgas	t CO ₂	222.169,0		
Heizöl	t CO ₂	30.285,7		
davon aus erneuerbaren Quellen	t CO ₂	978,3		
Biogas	t CO ₂	978,3		
CO₂-Emissionen (Scope 2)				
Indirekte CO₂-Emissionen gesamt	t CO₂	25.310,6		
aus Stromverbrauch gesamt	t CO ₂	25.198,5	GHG-Indir-Abs	G4-EN16
aus Fernwärme gesamt**	t CO ₂	112,1		

* Konsolidierter Verbrauch aller Heizzentralen

Quelle der THG-Emissionsfaktoren: Umweltbundesamt 2016; einbezogene Treibhausgase: CO₂

** Kennzahlen der Deutschen Annington aus 2015 bei 1.500 Abnahmestellen

Quelle der THG-Emissionsfaktoren: Umweltbundesamt 2016 und UK Department of Energy and Climate Change 2015; einbezogene Treibhausgase: CO₂

WASSER UND ABWASSER

Wassernutzung gesamt*	m³	11.598,0	Water-Abs	G4-EN8
Wasserintensität von Gebäuden	m ³ /m ²	0,5	Water-Int	CRE2
Abwassereinleitungen* gesamt	m ³	9.996,0		G4-EN22

* Der Wasserverbrauch bezieht sich ausschließlich auf die Konzernzentrale in Bochum, Abrechnungszeitraum 11.02.2015 bis 16.02.2016. Vonovia bezieht in der Zentrale ausschließlich Wasser aus der kommunalen Versorgung. Alle Abwässer werden in die öffentliche Kanalisation abgeleitet.

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNAVIGATOR

Kennzahlen	Einheit	2015	GRI-G4
ABFALL UND RECYCLING			
Ungefährliche Abfälle	t	74,2	Waste-Abs G4-EN23
Recycling	t	36,8	
Restmüll	t	37,4	

Die Abfallkennzahlen beziehen sich ausschließlich auf die Konzernzentrale in Bochum. Gefährliche Abfälle fallen bei uns im Rahmen von Sanierungen an (siehe Kapitel Ressourcenschonende Prozesse). Die genaue Menge wird jedoch nicht erfasst.

AN SCHUTZGEBIETE ANGRENZENDE GEBÄUDE/WOHNEINHEITEN VON VONOVIA

Gebäude/Wohneinheiten in oder angrenzend an Schutzgebiete(n)			
Gebäude in Naturschutzgebieten		0	G4-EN11
Gebäude in Nationalparks		0	
Gebäude in Vogelschutzgebieten		0	
Gebäude in Naturparks		1.904	
Gebäude in Landschaftsschutzgebieten		138	
Gebäude in Biosphärenreservaten		77	
Gebäude, die in mehr als einer Schutzgebiet-Kategorie liegen:		37	
davon in Naturparks und Landschaftsschutzgebieten		22	
davon in Naturparks und Biosphärenreservaten		12	
davon in Landschaftsschutzgebieten und Biosphärenreservaten		3	

Untersucht wurden die Schutzgebiet-Kategorien Naturschutzgebiete, Landschaftsschutzgebiete, Naturparke, Nationalparke, Biosphärenreservate und Vogelschutzgebiete. Die Ermittlung der Anzahl der Vonovia Gebäude, die in einem dieser Schutzgebiete liegen, wurde mithilfe einer geometrischen Analyse im Vonovia internen geographischen Informationssystem ermittelt. Dabei wird die Lage der Vonovia Gebäude mit flächenhaft vorliegenden Geodaten zu den einzelnen Schutzkategorien verschnitten. Diese Geodaten wurden vom Bundesamt für Naturschutz bezogen.

BESCHAFFUNG UND LIEFERANTENMANAGEMENT

Kennzahlen	2015	GRI-G4
LIEFERANTEN VON VONOVIA*		
Lieferanten-Struktur		
Anzahl Lieferanten	4.050	G4-12 G4-EC9
davon aus Deutschland	4.050	
davon Kontraktpartner (Kleinstandsetzung, Leerwohnungssanierung, Bau)	2.500	
davon Materiallieferanten	500	
davon Betriebskosten**	800	
davon Sachkosten***	250	

* Diese Zahlen beruhen auf Schätzungen, die genaue Anzahl Lieferanten liegt uns aktuell nicht vor.

** Beinhaltet alles, was auf den Mieter umgelegt wird, z. B. Treppenhausbeleuchtung oder -reinigung, Entsorgungskosten o. ä.

*** Beinhaltet z. B. Werkzeuge, Arbeitskleidung, Büro- und Geschäftsausstattung, IT, Telekommunikation

GRI Content Index



Im GRI Content Index berichten wir zu jedem als wesentlich identifizierten Aspekt mindestens einen zugehörigen Indikator um unsere Leistung in diesem Bereich transparent zu machen.



ALLGEMEINE STANDARDANGABEN

Allgemeine Standardangaben	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
Strategie und Analyse		
G4-1	Vorwort des Vorstands	S. 2-3
G4-2	Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen	S. 20-21, S. 41, S. 57
Organisationsprofil		
G4-3	Name des Unternehmens	S. 9
G4-4	Wichtigste Marken, Produkte, Dienstleistungen	S. 8, S. 16
G4-5	Hauptsitz des Unternehmens	S. 9
G4-6	Anzahl und Namen der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist	S. 8, S. 10
G4-7	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	S. 9, S. 12
G4-8	Bediente Märkte	S. 8, S. 10
G4-9	Größe des Unternehmens	S. 10, S. 11, S. 92-93
G4-10	Personalstruktur	S. 77, S. 78, S. 79, S. 85, S. 91-93
G4-11	Mitarbeiter, die unter Tarifverträge fallen	S. 77
G4-12	Beschreibung der Lieferkette	S. 88, S. 96
G4-13	Wesentliche Veränderungen der Eigentumsverhältnisse des Unternehmens im Berichtszeitraum	S. 12
G4-14	Vorsorgeansatz	S. 16. Das Vorsorgeprinzip der UN wird von Vonovia noch nicht erfüllt.
G4-15	Unterzeichnung und Verpflichtung zu externen Initiativen	S. 29, S. 82
G4-16	Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen	S. 11

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNAVIGATOR

Allgemeine Standardangaben	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen		
G4-17	In den Bericht einbezogene Unternehmen	S. 5
G4-18	Bestimmung der Berichtsinhalte	S. 5, S. 22
G4-19	Wesentliche Aspekte des Berichts	S. 23
G4-20	Aspektgrenzen innerhalb des Unternehmens	S. 23
G4-21	Aspektgrenzen außerhalb des Unternehmens	S. 23
G4-22	Neuformulierung von Informationen aus vorherigen Berichten	Erstbericht
G4-23	Änderungen von Aspektgrenzen zu vorherigen Berichten	Erstbericht
Einbindung von Stakeholdern		
G4-24	Eingebundene Stakeholder	S. 24-25
G4-25	Auswahl der Stakeholder	S. 24
G4-26	Einbindung der Stakeholder	S. 25
G4-27	Anliegen der Stakeholder	S. 26-27
Berichtsprofil		
G4-28	Berichtszeitraum	S. 5
G4-29	Veröffentlichung des letzten Berichts	Erstbericht
G4-30	Berichtszyklus	S. 5
G4-31	Ansprechpartner	Kontakt, S. 104
G4-32	In Übereinstimmung mit der Option „Kern“	S. 5
G4-33	Externe Prüfung	S. 5
Unternehmensführung		
G4-34	Führungsstruktur inkl. Nachhaltigkeitsverantwortung	S. 12, S. 22
Ethik und Integrität		
G4-56	Leitbild, Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes	S. 12, S. 14-15, S. 29, S. 79

SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN

DMA und Indikatoren	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
KATEGORIE: WIRTSCHAFTLICH		
Wesentlicher Aspekt: Wirtschaftliche Leistung		
G4-DMA		S. 8-9, S. 12-13, S. 16-17
G4-EC1	Erwirtschafteter und verteilter Wert	S. 11; GB 2015, S. 150
G4-EC2	Durch den Klimawandel bedingte finanzielle Folgen und andere Risiken/Chancen	S. 20-21
G4-EC3	Deckung der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	GB 2015, S. 191

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNavigATOR

DMA und Indikatoren	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
Wesentlicher Aspekt: Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen		
G4-DMA		S. 38-39, S. 62-65
G4-EC7	Entwicklung und Auswirkung von Infrastrukturinvestitionen sowie unterstützte Dienstleistungen	S. 65
G4-EC8	Art und Umfang wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen	S. 39, S. 46

Wesentlicher Aspekt: Beschaffung		
G4-DMA		S. 88-89
G4-EC9	Anteil an Ausgaben für regionale Beschaffung	S. 89

KATEGORIE: ÖKOLOGISCH

Wesentlicher Aspekt: Energie		
G4-DMA		S. 54-55, S. 58-60, S. 68, S. 70-71, S. 72-73
G4-EN3	Energieverbrauch innerhalb des Unternehmens	S. 60, S. 94
G4-EN5	Energieintensität	S. 59, S. 73, S. 94
G4-EN6	Verringerung des Energieverbrauchs	S. 59, S. 60
G4-EN7	Senkung des Energiebedarfs für Produkte/Dienstleistungen	S. 59, S. 60
CRE1	Energieintensität der Gebäude	S. 59, S. 73, S. 94

Wesentlicher Aspekt: Wasser		
G4-DMA		S. 60
G4-EN8	Gesamtwasserentnahme nach Quelle	S. 95
CRE2	Wasserintensität der Gebäude	S. 95

Wesentlicher Aspekt: Biodiversität		
G4-DMA		Dieser Aspekt wird bei Vonovia aktuell nicht über einen expliziten Managementansatz evaluiert. Selbstverständlich haben wir jedoch im Blick, welche unserer Wohngebäude sich in einem Naturschutzgebiet befinden oder daran angrenzen und ergreifen im Bedarfsfall entsprechende Maßnahmen.
G4-EN11	Standorte in Schutzgebieten	S. 96

Wesentlicher Aspekt: Emissionen		
G4-DMA		S. 54-55, S. 58-60, S. 68, S. 70-71
G4-EN15	Direkte CO ₂ -Emissionen	S. 95
G4-EN16	Indirekte CO ₂ -Emissionen	S. 95
G4-EN18	Intensität der CO ₂ -Emissionen	S. 95
G4-EN19	Reduzierung der CO ₂ -Emissionen	S. 59
CRE3	CO ₂ -Emissionen der Gebäude	S. 95

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNavigATOR

DMA und Indikatoren	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
Wesentlicher Aspekt: Abwasser und Abfall		
G4-DMA		S. 60
G4-EN22	Gesamtvolumen der Abwassereinleitung nach Qualität und Einleitungsort	S. 95
G4-EN23	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode	S. 96
Wesentlicher Aspekt: Produkte und Dienstleistungen		
G4-DMA		S. 58-60
G4-EN27	Maßnahmen zur Bekämpfung ökol. Auswirkungen von Produkten/ Dienstleistungen	S. 59
Wesentlicher Aspekt: Compliance		
G4-DMA		S. 28-31
G4-EN29	Bußgelder und Strafen wegen Nichteinhaltung von Umweltgesetzen und Vorschriften	Im Berichtsjahr wurden keine wesentlichen Verstöße gegen geltende Umweltrechtsvorschriften bekannt. Es gab keine Bußgelder in signifikanter Höhe oder sonstige signifikante monetäre Strafen.
Wesentlicher Aspekt: Transport		
G4-DMA		S. 70-71
G4-EN30	Erhebliche ökol. Auswirkungen durch den Transport von Produkten und anderen Gütern	S. 71
Wesentlicher Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte		
G4-DMA		Aktuell prüfen wir die Einführung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl.
G4-EN33	Erhebliche negative ökol. Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	Im Berichtszeitraum sind keine erheblichen tatsächlichen und potenziellen negativen ökologischen Auswirkungen in der Lieferkette bekannt geworden.
KATEGORIE: GESELLSCHAFTLICH		
UNTERKATEGORIE: ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG		
Wesentlicher Aspekt: Beschäftigung		
G4-DMA		S. 76-77
G4-LA1	Anzahl und Rate neuer Mitarbeiter; Personalfuktuation nach Alter, Geschlecht und Region	S. 79, S. 91
G4-LA3	Rückkehrer nach Elternzeit	S. 86, S. 91
Wesentlicher Aspekt: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz		
G4-DMA		S. 84-85, S. 87
G4-LA6	Krankheitsbedingte Abwesenheiten, Verletzungen und arbeitsbedingte Todesfälle	S. 87, S. 93
G4-LA7	Arbeiter mit hoher Krankheitsrate oder -gefährdung	S. 87

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNAVIGATOR

DMA und Indikatoren	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
Wesentlicher Aspekt: Aus- und Weiterbildung		
G4-DMA		S. 80-81
G4-LA9	Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung nach Mitarbeiterkategorie	S. 80-81
G4-LA11	Prozentsatz der Mitarbeiter, die regelmäßig eine Leistungsbeurteilung erhalten nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie	S. 81
Wesentlicher Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit		
G4-DMA		S. 82-83
G4-LA12	Zusammensetzung der Kontrollorgane und der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie, Geschlecht und Altersgruppe	S. 92, S. 93; GB 2015, S. 64-65
Wesentlicher Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken		
G4-DMA		Aktuell prüfen wir die Einführung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl.
G4-LA15	Erhebliche negative Auswirkungen auf Arbeitspraktiken in der Lieferkette	Im Berichtszeitraum sind keine erheblichen tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen auf Arbeitspraktiken in der Lieferkette bekannt geworden.

UNTERKATEGORIE: MENSCHENRECHTE

Wesentlicher Aspekt: Gleichbehandlung		
G4-DMA		S. 82-83
G4-HR3	Anzahl der Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Maßnahmen	S. 82
Wesentlicher Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte		
G4-DMA		Aktuell prüfen wir die Einführung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl.
G4-HR11	Erhebliche negative menschenrechtliche Auswirkungen in der Lieferkette	Im Berichtszeitraum sind keine erheblichen tatsächlichen und potenziellen negativen menschenrechtlichen Auswirkungen in der Lieferkette bekannt geworden.

UNTERKATEGORIE: GESELLSCHAFT

Wesentlicher Aspekt: Korruptionsbekämpfung		
G4-DMA		S. 28-31
G4-SO4	Informationen und Schulungsmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung	S. 30, S. 31
G4-SO5	Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen	S. 31
Wesentlicher Aspekt: Politik		
G4-DMA		S. 27
G4-SO6	Gesamtwert politischer Spenden	S. 27

KENNZAHLEN & INFORMATIONSNavigATOR

DMA und Indikatoren	Kurzbeschreibung des Indikators	Seite
Wesentlicher Aspekt: Wettbewerbswidriges Verhalten		
G4-DMA		S. 31
G4-SO7	Gesamtzahl der Verfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten oder Kartellbildung	S. 31
Wesentlicher Aspekt: Compliance		
G4-DMA		S. 28-31
G4-SO8	Bußgelder und Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften	S. 31
Wesentlicher Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen		
G4-DMA		Aktuell prüfen wir die Einführung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl.
G4-SO10	Signifikante negative Auswirkungen auf die Gesellschaft in der Lieferkette	Im Berichtszeitraum sind keine signifikanten aktuellen und potenziellen Auswirkungen auf die Gesellschaft in der Lieferkette bekannt geworden.

UNTERKATEGORIE: PRODUKTVERANTWORTUNG

Wesentlicher Aspekt: Kundengesundheit und -Sicherheit		
G4-DMA		S. 48-49
G4-PR2	Vorfälle, in den Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln zu Auswirkungen von Produkten/Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit nicht eingehalten wurden	S. 31
Wesentlicher Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen		
G4-DMA		S. 34-37
G4-PR4	Verstöße gegen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln zu Informationen über und der Kennzeichnung von Produkten	Im Berichtsjahr sind keine wesentlichen Verstöße gegen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf die Informationen über und in Bezug auf die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen bekanntgeworden.
G4-PR5	Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit	S. 36
Wesentlicher Aspekt: Compliance		
G4-DMA		S. 30-31
G4-PR9	Bußgelder wegen Nichteinhaltung von Produkt- und Dienstleistungsvorschriften	Im Berichtsjahr gab es keine erheblichen Bußgelder wegen Verstößen gegen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf die Informationen über und in Bezug auf die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen.

EPRA Sustainability Performance Measures



Code	Leistungsindikator	Einheit	Seite
Elec-Abs	Energieverbrauch gesamt	kWh/Jahr	S. 94
DH&C-Abs	Heizenergieverbrauch gesamt	kWh/Jahr	S. 94
Fuels-Abs	Kraftstoffverbrauch gesamt	kWh/Jahr	S. 94
Energy-Int	Energieintensität der Gebäude	kWh/m ²	S. 94
GHG-Dir-Abs	Direkte THG-Emissionen gesamt (Scope 1)	t CO ₂ e/Jahr	S. 95
GHG-Indir-Abs	Indirekte THG-Emissionen gesamt (Scope 2)	t CO ₂ e/Jahr	S. 95
GHG-Int	Intensität der THG-Emissionen	kg CO ₂ e/m ²	S. 95
Water-Abs	Wasserverbrauch gesamt	m ³ /Jahr	S. 95
Water-Int	Wasserintensität der Gebäude	m ³ /m ²	S. 95
Waste-Abs	Abfall Gesamtgewicht	t/Jahr	S. 96

Kontakt



Vonovia SE

Philippstraße 3
44803 Bochum
Tel. +49 234 314-0
Fax +49 234 314-1314
info@vonovia.de
www.vonovia.de

Ihre Ansprechpartner [G4-31](#)

Unternehmenskommunikation

Klaus Markus
Leiter Unternehmenskommunikation
Tel. +49 234 314-1149
Fax +49 234 314-1309
E-Mail: klaus.markus@vonovia.de

Julia Crefeld
Senior Referentin Unternehmenskommunikation
Tel. +49 234 314-1176
Fax +49 234 314-1309
E-Mail: julia.crefeld@vonovia.de

Hinweis

Der Nachhaltigkeitsbericht erscheint in deutscher und in englischer Sprache. Maßgeblich ist stets die deutsche Fassung. Den Nachhaltigkeitsbericht finden Sie auf der Internetseite unter www.vonovia.de

Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir im Bericht auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich für beide Geschlechter.

Impressum

Herausgeber: Der Vorstand der Vonovia SE
Konzept und Realisierung: Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg
Beratung: Schlange & Co. GmbH, Hamburg
Stand: Oktober 2016
© Vonovia SE, Bochum

