

VERMISCHTES | 05.09.2013

INTEGRIERTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

## Argumente für hauseigene Performancemessung

VON WEDIGO VON WOEDTKE UND DAVID LORENZ

**Immobilienunternehmen interessieren sich in Sachen Nachhaltigkeit vor allem für sich daraus ergebende konkrete wirtschaftliche Vorteile und Verbesserungen in den Immobilienbeständen. Vorrang haben die tatsächliche Performance und die Wettbewerbsfähigkeit - weniger technische Eigenschaften oder Ausstattungsdetails. Den mit einer Zertifizierung verbundenen Kosten steht man oftmals skeptisch gegenüber. David Lorenz und Wedigo von Woedtke stellen alternative Wege, Auswahlkriterien und damit auch eine "Landkarte mit Wegweisern" für den Einsatz verschiedener Nachhaltigkeitsinstrumente vor.**



Die Dienstleister einbeziehen: Der Zugriff auf internes Nachhaltigkeits-Know-how ist gerade im Fall auslaufender Erstvermietung wichtig.

Bild: ae

Was sind denkbare Auswahlkriterien für den Einsatz immobilienwirtschaftlicher Nachhaltigkeitsinstrumente? Und welche Vorteile bieten die Instrumente mit Blick auf Objekt, Portfolio und Unternehmensebene?

Externe Zertifizierungen sind aus unserer Sicht tendenziell eher nur für Neubauten oder neubauähnliche Erneuerungsprojekte überzeugend, da sie dort eine wertvolle Planungsrichtlinie bieten und so, je nach Vertriebskonzeption, durchaus erste Wahl sein können. Eine für den Wohnungsneubau interessante und von Verbänden flankierte Zertifizierungsinitiative ist das Qualitätssiegel Nachhaltiger Wohnungsbau.

Bei Bestandsimmobilien können Immobilienunternehmen bzw. deren vor Ort tätige Mitarbeiter hochqualifizierte Aussagen zur Wettbewerbsposition einer Immobilie treffen. Diese Aussagen können in Form von selbst erstellten Performanceberichten auf der Basis der Bewertung von einzelnen, nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften der eigenen Immobilie dargestellt werden. Die interne Performancemessung mit eigener erstellten Performanceberichten ist erheblich preiswerter und i.d.R. aktueller als externe Zertifikate. Das Wissen um die Performance ist gleichzeitig eine sinnvolle Entscheidungshilfe, falls eine externe Zertifizierung angestrebt werden soll.

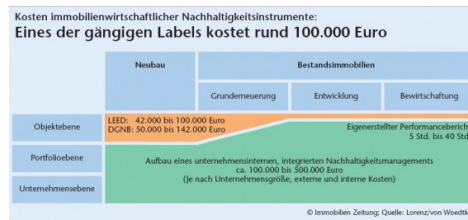
### Die Beurteilung der Instrumente

Auf Unternehmens- und Portfolioebene benötigen Immobilienunternehmen grundsätzlich Strategien, mit denen neben den Produkten auch die unternehmensinternen Ressourcen (einschließlich der Lieferanten und Dienstleister) auf Nachhaltigkeit ausgerichtet und zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess motiviert werden können. Hier stellt die interne Performancemessung und Ressourcenmobilisierung eine notwendige Grundvoraussetzung dar. Das Ziel besteht darin, die Bestände im Ganzen hinsichtlich der Bewirtschaftung, Entwicklung, Nutzerzufriedenheit und Wettbewerbsposition kurz-, mittel- und langfristig zu optimieren. Optimierung bedeutet einen ausbaufähigen Zugewinn an Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit speziell auch in einem Szenario, das erhebliche Änderungen der ökologischen und sozialen/demografischen Rahmenbedingungen unterstellt.

Ein Bestandshalter kann die Eignung der angebotenen Instrumente anhand verschiedener Überlegungen bzw. Auswahlkriterien beurteilen. Zunächst stellt sich die Frage, ob primär einzelne Immobilien als grüne Leuchtturmprojekte dargestellt werden sollen oder ob der Fokus eher auf der nachhaltigen Optimierung des Gesamtportfolios bei möglichst effektivem Mitteleinsatz liegt.

Es besteht ein eklatanter Unterschied zwischen einer Einzelmaßnahme mit PR-Effekt und einem komplexeren Portfolioansatz. Auf der Ebene eines Portfolios sind beispielsweise für jedes Objekt die Möglichkeiten einer technischen CO<sub>2</sub>-Minimierung einerseits mit einer marketingorientierten Kundenpräferenzanalyse andererseits aufeinander abzustimmen. Es ist ja keineswegs eindeutig, ob die durchschnittliche Mieterzufriedenheit durch eine fokussierte CO<sub>2</sub>-Vermeidung optimiert werden kann. Möglicherweise kann der eintretende Effekt sogar gegenteilig sein, z.B. wenn die Kunden die mit CO<sub>2</sub>-Vermeidung verbundenen Kosten oder Einschränkungen nicht akzeptieren. Insofern wird ein auf Portfolioebene brauchbares Instrument einen für jedes Objekt spezifisch anwendbaren Orientierungskompass bieten müssen, der auch über Zertifizierungssysteme hinausreichende, individuelle Aspekte berücksichtigt.

Daneben ist zu prüfen, ob mit dem Erreichen exzellenter Zertifizierungen oder sonstiger Benchmarks z.B. in den Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt/Soziales auch gleichzeitig Potenziale in Form von Wettbewerbsvorteilen oder ein besonders "nachhaltigkeitsgerechtes" Verhalten von Betreibern und Nutzern von Immobilien erzielt werden kann. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen guten Verbrauchsdaten, Einhaltung von gesetzlichen Normen und Standards etc. einerseits und verantwortlichem Handeln der Akteure andererseits ist für die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und langfristige Attraktivität eines Portfolios entscheidend. Ein geeignetes Instrument muss aber genau diese Potenziale und Chancen als entscheidende Wettbewerbsvorteile mobilisieren können.



Grafik: IZ

#### Standards der Berichterstattung

Eine andere wichtige Frage ist, inwiefern zum Beispiel das mit einem Green-Building-Zertifikat verbundene Wissen auch tatsächlich im Unternehmen und bei den in der Immobilie tätigen Personen (Betreiber, Dienstleister, Nutzer usw.) auf allen Ebenen verankert werden kann. Grundsätzlich sind dabei zwei Fälle zu unterscheiden: Im einen Fall steht das Know-how der externen Nachhaltigkeitsauditoren im Management- und Nutzungsalltag der Immobilie zeitweilig zur Verfügung. Im anderen Fall werden das benötigte Wissen und die erforderlichen Daten unter Einbeziehung der Nutzer als permanenter Prozess im Unternehmen etabliert. Der Unterschied zwischen Nachhaltigkeit "inside" und "outside" kann beispielsweise damit verdeutlicht werden, dass das Verhalten und Agieren der Hausmeister, Techniker, Verwalter und der Nutzer eines Gebäudes ausschlaggebend für die tatsächliche Performance im Zeitablauf sind. Aus diesem Grund müssen Nachhaltigkeitskonzepte für Bestandsimmobilien an erster Stelle auch diese Akteure einbinden. Es gibt bei dieser Anforderung an ein Nachhaltigkeitsmanagement eine hohe Übereinstimmung mit den heute in vielen Industriezweigen eingeführten Qualitätsmanagementsystemen. Niemand würde in der Automobilindustrie auf die Idee kommen, die Unternehmen könnten die Kompetenz für ihre Produkte und Prozesse an externe Auditoren delegieren.

Ein weiteres, von den Entscheidungsgremien oft primär herangezogenes Auswahlkriterium ist ein quantitatives Kosten-Nutzen-Schema. (Einen Überblick bieten die Abbildungen: "Eines der gängigen Labels ..." und "Internes Management ...".)

Ein abschließendes Auswahlkriterium ist, inwiefern sich beim Thema Corporate Social Responsibility (CSR) und der damit zusammenhängenden Nachhaltigkeitsberichterstattung schon heute auf internationaler Ebene Standards herausgebildet haben. Von wesentlicher Bedeutung sind hier die Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten auf Unternehmensebene. Das Vorhandensein derartiger Nachhaltigkeitsberichte ist mittlerweile eine Voraussetzung für den Zugang zum Kapitalmarkt im Bereich nachhaltiger Geldanlagen (Socially Responsible Investments, SRI). Es ist daher von hoher Bedeutung, inwiefern in das Nachhaltigkeitskonzept eines Immobilienunternehmens auch Funktionen integriert sind, mit denen die Erstellung und Fortschreibung eines Nachhaltigkeitsberichts nach GRI-Standard unterstützt werden kann.

Integrierte Systeme für ein Nachhaltigkeitsmanagement sind ein Instrument zur Verbesserung der Qualität/Performance und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit mit günstiger Kosten-Nutzen-Relation und hoher Aktualität. Besonders dann, wenn Liegenschaften nach dem Auslaufen der Erstbezugsmietverträge wieder im Wettbewerb positioniert werden müssen, bieten integrierte Nachhaltigkeitsmanagementsysteme durch die Abbildung der Einflussgrößen auf monetäre Aufwands- und Nutzenskalen eine Orientierung im Dilemma zwischen Overengineering (z.B. maximale Energieeinsparung) und reinen Marketingansätzen ("Hier spricht der Preis"). Auf Portfolioebene steht so ein wirksames Instrument zur Verfügung, um mit einem wirtschaftlich optimalen Ansatz die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität der Immobilien im wahrsten Sinne des Wortes nachhaltig zu stärken.

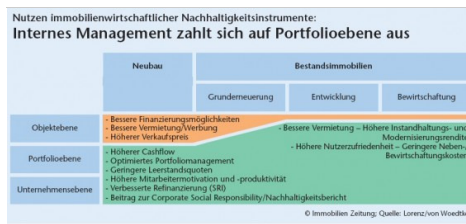
Wir gehen aufgrund der bisherigen Erfahrungen davon aus, dass die Kosten der Entwicklung und Einführung eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagements unterhalb der innerhalb eines Jahres erzielten Einsparungen und unmittelbaren merkantilen Verbesserungen liegen.

#### Die Nutzer und Dienstleister

Erste Unternehmen haben bereits mit der Einführung eines integrierten Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagements begonnen, z.B. Generali Real Estate Deutschland. Vorhandene Portfoliomanagementsysteme werden derart erweitert, dass nun wesentliche zur Nachhaltigkeitsbeurteilung und -berichterstattung benötigte Informationen jederzeit abgefragt werden können. Die Daten werden dabei nicht erst an externe Berater übermittelt und in Form von Labels zurückgekauft, sondern unter Qualitätssicherung des Asset-Managements vom Personal "vor Ort" direkt in das System eingepflegt. Das ist nicht nur preiswerter, sondern auch stets aktuell und schneller, weil über die Hälfte der so genannten Key-Performance-Indikatoren wie z.B.

der Energieverbrauch aus den Betriebskostendaten aufbereitet werden. Zudem können nun auch die externen Property- und Facility-Manager ihr Know-how zu den Details der Immobilienqualitäten direkt in das System einspeisen und strukturiert kommunizieren. So wird das in und an der Immobilie direkt tätige Personal nicht nur unmittelbar in die Performance-/Qualitätsmessung eingebunden, sondern kann auch kontinuierlich auf die Verbesserung Einfluss nehmen und entsprechend "incentiviert" werden. Denn natürlich hängt die tatsächliche Performance einer Immobilie nicht unbedingt von dem im Zertifikat/Label attestierten Grad der Nachhaltigkeit ab, sondern vielmehr davon, ob und wie sich das Personal und die Nutzer vor Ort an nachhaltiger Bewirtschaftung und nachhaltigem Gebrauch orientieren.

Zukünftig werden sich Immobilienunternehmen und Immobilieneigentümer immer dann ein integriertes System für ein Nachhaltigkeitsmanagement wünschen, wenn sie Unterlagen für eine Immobilienwertermittlung gemäß dem neuen Bewertungsstandard (Guidance Note) der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) bereitstellen müssen. Diese Guidance Note zum Thema Nachhaltigkeit und Wertermittlung sieht vor, dass Sachverständige künftig bei jeder Bewertung zahlreiche nachhaltigkeitsbezogene Gebäude- und Performanceinformationen bei ihren Auftraggebern anfordern sollen. Können keine Informationen bereitgestellt werden, so müssen diese entweder erst einmal erhoben werden oder es muss - bei mangelhafter Informationslage - mit Risikoaufschlägen gerechnet werden. (ae)



Grafik: IZ

Die Autoren: Prof. David Lorenz ([david.lorenz@kit.edu](mailto:david.lorenz@kit.edu)) lehrt Immobilienwertermittlung und Nachhaltigkeit an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften des Karlsruher Instituts für Technologie. Wedigo von Woedtke ([w.woedtke@aaa-con.de](mailto:w.woedtke@aaa-con.de)) ist Geschäftsführer des Beratungshauses AAAcon, Leipzig.