

AusgeFUXte Strategien – Nachhaltigkeitsmanagement in der Immobilienwirtschaft

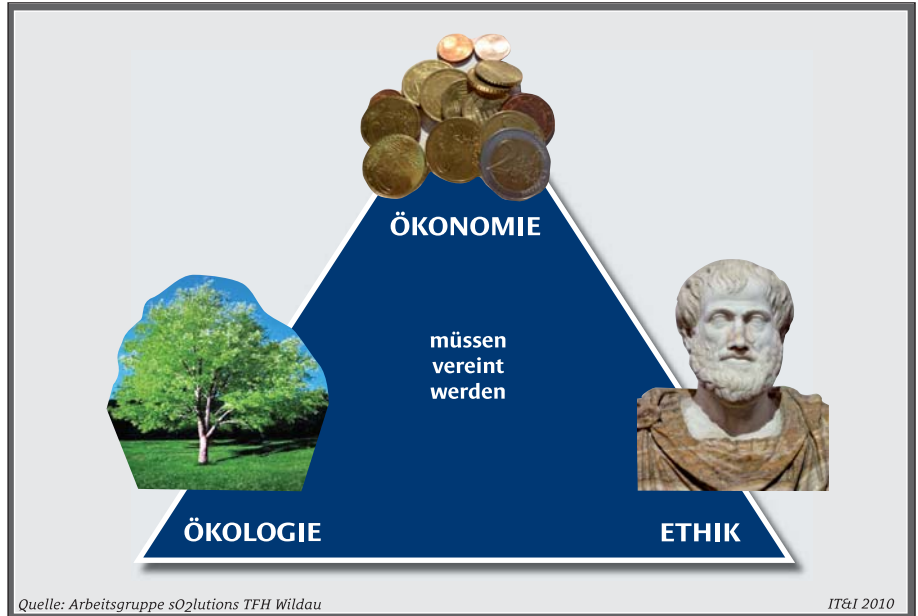


Prof. Dr. Bertil Haack
Goals & Strategies
GmbH

In Zeiten von Ressourcenknappheit sind sowohl die wirtschaftlichen Akteure als auch der einzelne Bürger dazu angehalten, einen Beitrag zur Schonung und Aufrechterhaltung der Umwelt zu leisten. Aufgrund des im Vergleich mit anderen Branchen sehr hohen Energieverbrauches ist der moderne Ansatz einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft von grundlegender Bedeutung für die Zukunft. Hohe Energiekosten veranlassen beispielsweise Verwalter und auch Eigentümer von Immobilien, nach Möglichkeiten zur nachhaltigen Bewirtschaftung ihrer Gebäude zu suchen. Die Herausforderung liegt in der Vereinigung von ökologischen Erfordernissen der Stakeholder mit den ökonomischen Ansprüchen der Shareholder.

Die Wege in eine nachhaltig ökologisch ausgerichtete Immobilie lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

1. Technische Lösungsansätze
 2. Institutionelle Lösungsansätze
 3. Mitarbeiterbezogene Lösungsansätze
- Technische Lösungen, wie Investitionen in regenerative Energien oder in „Green Buildings“ haben oft schon umfangreichen Einsatz gefunden. Institutionelle Lösungen, wie die Implementierung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 oder EMAS finden zunehmend Anklang in allen Wirtschaftsbranchen, sind aber auch mit erheblichen Kosten verbunden. Der bisher jedoch am wenigsten beachtete Bereich ist der der mitarbeiterbezogenen Lösungen. Hier finden sich noch erhebliche Potenziale, die es auszuschöpfen gilt – unabhängig von der Größe des jeweiligen Unternehmens! Von besonderer Bedeutung ist dabei



Drei Komponenten der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Ethik

die Berücksichtigung des Menschen und seiner individuellen Bedürfnisse sowie seiner Umwelt im Rahmen eines auf Gewinn ausgerichteten unternehmerischen Agierens.

Die drei Komponenten der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Ethik – bilden die Eckpunkte einer realökonomischen Unternehmensführung (Abb. 1):

- ökologische Nachhaltigkeit sichert die Bewahrung und gerechte Verteilung der natürlichen Ressourcen,
- ökonomische Nachhaltigkeit bezieht zusätzlich das produzierte Sachkapital und
- soziale Nachhaltigkeit das soziale Kapital, die Mitarbeiter, mit ein.

Konturen einer realökonomischen Unternehmensführung

Wie kann realökonomische Unternehmensführung nun aber in der Praxis realisiert werden? Eine generelle Antwort können die folgenden zentralen Optionen für die Gestaltung einer realökonomischen Unternehmensführung geben (vgl. Festschrift von Thomas Göllinger (Hrsg.): „Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre“; Metropolis-Verlag; Marburg 2006):

- Erweiterte Substanzerhaltung (auch ökologisches und soziales Vermögen er-

halten und mehren)

- Begrenzte wirtschaftliche Substituierbarkeit des naturalen und sozialen Vermögens
- Nachhaltige Unternehmensführung als normativer, strategischer und langfristiger Ansatz
- Materialeinsatz statt Personaleinsatz als Reduktionsfeld
- Absolute Reduktion von Verbräuchen und Emissionen (z. B.: SAP® ↔ „CO2 footprint“)
- Personalbelange einbeziehen und organisatorische Lernfähigkeit entwickeln
- Nicht Produkte oder Dienstleistungen, sondern Lösungen in den Mittelpunkt stellen (z. B. Mobilität statt Auto)
- Kooperationen anstreben
- Anspruchsausgleich in Bezug auf die Stakeholder vorsehen
- Rahmenbedingungen nicht als unverrückbar betrachten, sondern am gesellschaftlichen Diskurs mitwirken

Im Kontext „Immobilie“ können diese Optionen z. B. wie folgt gelesen werden:

Erweiterte Substanzerhaltung

Der kaufmännische Substanzerhaltungsgedanke beinhaltet in erster Linie die Maximierung des Gewinns und die Steigerung der Rendite. Die ökologische Substanzer-

haltung beinhaltet die umweltgerechte Nutzung natürlicher Ressourcen, wie Wasser und sämtliche Formen erneuerbarer Energien, wie z. B. Wind und Sonne. In der Immobilienwirtschaft tragen die regelmäßige Instandsetzung und Erneuerung von Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungseinrichtungen sowie die Nutzung von wieder verwertbaren Baumaterialien zu einem umweltfreundlichen Umgang mit der Ressource Wasser bei. So sind es nicht nur die Immobilienverwalter selbst, die zu einer nachhaltigen Substanzerhaltung beitragen können, sondern auch Bauherren und Projektentwickler.

Strategische und langfristige Orientierung

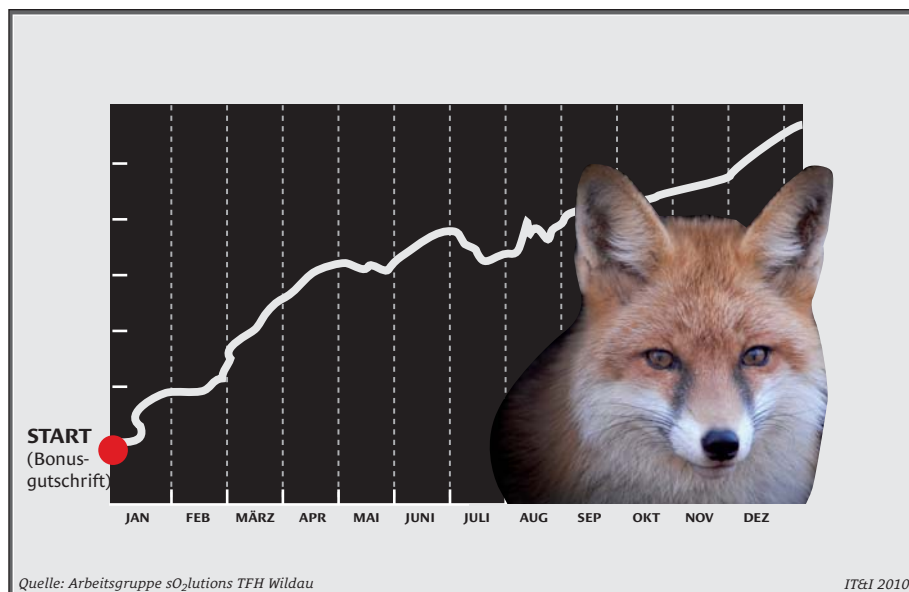
Entscheidend für eine erfolgreiche nachhaltige Unternehmensführung ist die verbindliche, strategische und langfristige Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Dabei geht es nicht nur um die schriftliche Fixierung des Umweltgedankens im Unternehmensleitbild, sondern auch um die praktische Umsetzung im Rahmen der täglichen Arbeit. Dazu ist es wichtig, sowohl die Mitarbeiter des Unternehmens als auch die Mieter der verwalteten Immobilie, Bauherren, Projektleiter und Kooperationspartner entsprechend den jeweiligen konkreten Möglichkeiten in den strategischen Prozess zur Entwicklung einer nachhaltigen Immobilie einzubeziehen.

Reduzierung des Materialeinsatzes und -verbrauches

Gerade und insbesondere in der Immobilienwirtschaft muss sich der Rationalisierungsgedanke mehr auf die eingesetzten Materialien statt auf die personellen Ressourcen konzentrieren. Mitarbeiter und Mieter einer Immobilie sollten zur Reduktion von Materialien ermutigt werden. Der von der Arbeits- und Forschungsgruppe sO2lutions der Technischen Fachhochschule Wildau entwickelte Freiwillige Umweltindex (FUX) bezieht dabei jeden einzelnen Mitarbeiter mit in die Aktivitäten ein und belohnt sie mithilfe eines adäquaten Belohnungssystems für ihr Engagement.

Entwicklung organisatorischer Lernfähigkeit

Als Konsumenten des Immobilien- und Wohnungsmarktes fordern gewerbliche wie private Mieter den günstigen Zugang zu Räumlichkeiten, die ihren Bedürfnissen und ihrem Nutzen entsprechen. Dazu ge-



FUX-Kontostand eines Mitarbeiters

hört auch der Wunsch nach geringen Betriebskosten. Das Ziel von Verwaltern und Eigentümern von Immobilien könnte (im Sinne der eigenen Nutzenmaximierung) sein, den Kundenwünschen in Form einer umweltgerechten Bewirtschaftung des Immobilienbestandes Rechnung zu tragen und das eigene Leistungsspektrum „parallel“ zu den Anforderungen der Mieter zu

gentümers.

Die Darlegungen lassen erkennen, dass die Konturen realökonomischen Handelns nur begrenzt Antworten auf die Frage nach konkretem realökonomischem Handeln geben und dieses nur generell beschreiben beziehungsweise determinieren. Hier ist ein weiterer Schritt der „Operationalisierung“ erforderlich, d. h. die Optionen der

»DER FREIWILLIGE UMWELTINDEX FUX SCHAFFT FÜR MITARBEITER ANREIZE ZUM UMWELTGERECHTEN HANDELN.«

entwickeln. Erfolgsfaktor ist auch hier die *market into company*-Strategie, wonach die Erwartungen der Mieter vom Vermieter aufgegriffen und entsprechend umgesetzt werden. Dies kann auf der einen Seite zu einem Imagegewinn, auf der anderen Seite zu einer Kostenreduktion beitragen.

Konzentration auf Lösungen

Technische Lösungen wie die Entwicklung von Solar- und Windkraftanlagen zur Erzeugung von Strom sind inzwischen weit verbreitete Ansätze zur optimalen Nutzung vorhandener Energiequellen. Jedoch reichen technische Lösungen allein nicht aus. Am Ende ist es der Mensch, auf dessen Handeln es ankommt. Die Herstellung Strom sparender Elektrogeräte ist der Beitrag wirtschaftlicher Akteure. Die Strom sparende Nutzung der Geräte auf der anderen Seite ist Aufgabe des Endverbrauchers und damit eines jeden Mieters und Hausei-

gentümers. Realökonomik müssen in der Praxis detailliert und durch greifbare Regeln, Vorgaben, Maßnahmen etc. umgesetzt werden.

Kommen wir auf das Verhalten der Menschen und damit auf mitarbeiterorientierte Lösungsansätze für Nachhaltigkeitsmanagement zurück.

Die obigen Ausführungen zur Option „Konzentration auf Lösungen“ deuten bereits an, dass es vielfältige Bereiche gibt, in denen sich Menschen umweltgerecht verhalten können. Mit Blick auf uns selbst stellen wir fest, dass es diesbezüglich Unterschiede zwischen dem Denken und dem tatsächlichen Handeln gibt. Die Hinderungsgründe liegen dabei häufig weniger in den Rahmenbedingungen unseres Tuns als vielmehr in unserer eigenen Person. Hier kann der Freiwillige Umweltindex FUX Anreize schaffen, das eigene Verhalten angemessen zu ändern.

Der Freiwillige Umweltindex FUX

Die Arbeits- und Forschungsgruppe sO2lutions der Technischen Fachhochschule Wildau hat für Unternehmen verschiedener Branchen den Freiwilligen Umweltindex FUX entwickelt und diesen u.a. auch auf die Immobilienbranche zugeschnitten. Die Grundideen dieses personenbezogenen Instruments basieren auf

- dem von Klaus Kobjoll erarbeiteten und von ihm in seinem Hotel Schindlerhof in Nürnberg erfolgreich eingesetzten Mitarbeiteraktienindex MAX,
- den Prüffragen des EFQM-Modells für Excellence der European Foundation for Quality Management sowie auf
- dem 50:50-Modell des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe, mit dem dieser Energieeinsparungen in den von ihm bewirtschafteten Schulen auch an die Schülerinnen und Schüler weitergibt.

Mittels des FUX kann jeder Mitarbeiter freiwillig seinen Beitrag für die Umwelt dokumentieren und sein eigenes umweltgerechtes Handeln auf den Prüfstand stellen. Die Unternehmensleitung honoriert dieses Engagement mit einer Beteiligung am Erfolg, der durch die erreichten Einsparungen etwa beim Energie-, Wasser- und Material-



nahmen zur Energieeinsparung und Müllreduktion vorstellbar. Je nach Spielart des FUX ist es auch denkbar, bestimmte Verhaltensweisen des Mitarbeiters mit Punktabzügen zu verbinden. Am Ende variiert der FUX-Kontostand eines Mitarbeiters ähnlich wie ein Aktienindex und kann z. B. mit dem Durchschnittsindex aller beteiligten Mitarbeiter verglichen werden.

Die durch das umweltbewusste und nachhaltigkeitsorientierte Verhalten der Mitarbeiter erzielten Einsparungen werden

umweltbezogenen Aktivitäten einzelner Mitarbeiter im Unternehmen und zur Vergabe der FUX-Punkte umfasst die bereits erwähnten strategischen und operativen Aspekte betrieblichen Handelns. Darüber hinaus können aber auch planmäßig Fragen einbezogen werden, die sich auf die Kunden eines Unternehmens beziehen.

Die Beantwortung und Auswertung der Fragen kann analog zum MAX durch geeignete Software unterstützt werden. Damit wird eine leichte Handhabbarkeit des FUX erreicht, der seiner Akzeptanz durch die Mitarbeiter (und die Unternehmensführung) zugute kommt.

Nachhaltigkeit zahlt sich aus

Um erfolgreich zu sein und Nachhaltigkeit erreichen zu können, ist zunächst eine Analyse der konkreten Situation im Unternehmen erforderlich. Anschließend sind die Nachhaltigkeitsziele zu definieren und zu priorisieren sowie Schritte zu ihrer Realisierung festzulegen. Diese Aufgaben sind entsprechend einem passenden Projektplan umzusetzen und regelmäßig in Bezug auf die erreichten Ergebnisse zu prüfen. Bei Bedarf sind geeignete Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, also beispielsweise weitere Aktivitäten vorzusehen, andere zu streichen o. ä., um das Projekt zum Ziel zu bringen.

Hier ist natürlich insbesondere das Management mit seinem Engagement gefordert. Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit sind natürlich die verfügbaren finanziellen Mittel. Erfolgsfaktor ist aber auch und gerade die Bereitschaft des Managements, sich persönlich hinter die Aufgaben und die Vision einer nachhaltig orientierten Unternehmensführung unter gleichrangiger Berücksichtigung der drei Eckpfeiler Ökonomie, Ökologie und Ethik zu stellen.

Erfahrungen zeigen, dass Investitionen in Nachhaltigkeit schon nach relativ kurzer Zeit das eingesetzte Kapital durch Imagegewinn und Kundenzufriedenheit sowie durch Umsatzsteigerungen bei gleichzeitiger Kostenreduzierung wieder gewonnen werden kann.

Prof. Bertil Haack

Claudia Schmidt

Cathleen Sommer

Forschungs- und Arbeitsgruppe sO2lutions der Technischen Fachhochschule Wildau

sO2lutions@tfh-wildau.de

»DIE IN NACHHALTIGKEIT EINGESETZTEN INVESTITIONEN WERDEN IN KURZER ZEIT WIEDER GEWONNEN.«

einsparungen erzielt wird. Die Höhe des Bonus entspricht dabei dem Anteil der individuellen Umweltleistung.

Mit der persönlichen Erklärung zur Teilnahme am FUX erhält der Mitarbeiter ein eigenes FUX-Konto, ausgestattet mit einem bestimmten Startguthaben. Monatlich beantwortet der Mitarbeiter vom Unternehmen vorgegebene Fragen – so genannte FUX-Fragen - und teilt so mit, welche Aktivitäten er im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften im Berichtszeitraum unternommen hat. Diese Anstrengungen werden aufgrund vereinbarter Kriterien in FUX-Punkte umgewandelt und seinem FUX-Konto gutgeschrieben. Denkbare Aktivitäten sind aus strategischer Sicht die Implementierung eines nachhaltigkeitsorientierten Verbesserungsvorschlagswesens sowie die Entwicklung spezifischer Umweltziele. Auf operativer Ebene sind Maß-

jährlich z. B. im Verhältnis 50:50 auf das Unternehmen und die am FUX beteiligten Mitarbeiter übertragen. Dies kann durch Bonuszahlungen oder Sachleistungen erfolgen. Der Anteil eines einzelnen Mitarbeiters hieran entspricht dabei dem Anteil seines FUX-Kontostandes an der Summe aller FUX-Punkte aller beteiligten Mitarbeiter.

Durch geeignete Auswertungen der FUX-Kontostände und mithin der Antworten auf die FUX-Fragen erhält die Unternehmensleitung leicht einen Überblick über die umweltbezogenen Aktivitäten ihrer Mitarbeiter und somit im Unternehmen. Mithilfe der hier erzielten Ergebnisse können weitergehende strategische Entscheidungen in Bezug auf das Umweltmanagement getroffen werden.

Der von sO2lutions erarbeitete Fragenkatalog zur Bewertung und Dokumentation der

IMPRESSUM

Herausgeber

Jens Kramer
j.kramer@openpromos.com

Redaktion und Anzeigen

Manuela Lange
m.lange@openpromos.com

Layout und Produktion

Gabriele Keller
g.keller@openpromos.com

Anschrift

PROMOS PRESS
Rungestraße 19
10179 Berlin-Mitte
redaktion@openpromos.com
www.openpromos.com

Repro und Druck

DMP
Digital Media Production

IT&I erscheint halbjährlich im
Frühjahr und im Herbst.

PROMOS PRESS, 2010
Nachdrucke nur mit Genehmigung des
Herausgebers.

Die Zeitschrift erscheint als Beilage zu
Fachzeitschriften bzw. wird direkt versandt.
Darüber hinaus können Sie IT&I auch im
Abonnenten-Service direkt beziehen. Die
Porto- und Abwicklungsgebühr beträgt pro
Ausgabe 4,50 Euro bzw. 8,50 Euro im Ausland.

ISSN 1610-6644