

Umweltgerechtes Handeln am Beispiel der Immobilienwirtschaft

Claudia Schmidt (B.A.)
Prof. Dr. Bertil Haack¹

Forschungs- und Arbeitsgruppe sO₂lutions der Technischen Fachhochschule Wildau
Bahnhofstraße
15745 Wildau
sO2lution@tfh-wildau.de

Nachhaltig wirtschaften im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung!

Werte schaffen oder Werte vernichten? Shareholder Value und Economic Value Added sind die modernen Ansätze wertorientierter Unternehmensführung. Stellt man sich die Frage nach den Werttreibenden Steuerungsgrößen in einer Unternehmung, gelangt man schnell zu dem Schluss, dass die zunehmend steigenden Kosten für natürliche Ressourcen einer Wertsteigerung eher entgegenstehen. Die knapper werdenden Rohstoffe und deren Verteuerungsraten zwingen den modernen Unternehmer zum Umdenken.

Die Immobilienwirtschaft ist eine der Branchen, in denen europaweit der höchste Energieverbrauch verzeichnet wird. Die hieraus entstehenden und zunehmend steigenden Kosten veranlassen sowohl Manager als 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 eine Sättigungsgrenze erreicht. Insbesondere finanzkräftige Unternehmen haben die möglichen Einsparungen häufig schon weitgehend ausgeschöpft. Institutionelle Lösungen wie die Implementierung eines Umweltmanagementsystems finden zunehmend Anklang in allen Wirtschaftsbranchen, sind aber auch mit erheblichen Kosten verbunden.

Worum es hier nun also geht ist die Förderung der mitarbeiterbezogenen Lösungen, die aufgrund des geringen notwendigen Kostenbudgets für große und kleine Unternehmen gleichermaßen geeignet sind. Es gilt, ein Umdenken im Verhalten aller Beteiligten zu erreichen und die Perspektive des traditionellen „homo oeconomicus“ in Zeiten, in denen Klimaschutz und CO₂-Reduzierungen die Medien dominieren, adäquat zu verändern. Neben rein ökonomischen Gesichtspunkten sind auch Aspekte der ökologischen und sozialen Verantwortung verstärkt in die strategische Unternehmensführung zu übernehmen. Diese inhaltliche Entscheidung zugunsten einer modernen Nachhaltigkeitsökonomik erfordert zu ihrer Umsetzung in der Praxis den Einsatz geeigneter Methoden und Vorgehensweisen. Diese setzen dort an, wo allein technische und institutionelle Lösungen nicht ausreichen. Sie ergänzen diese um eine nachhaltige *verhaltensgesteuerte* Komponente. Wir alle müssen lernen, dass nur Realökonomie und nicht Geldökonomie die Grundlagen unseres Wirtschaftens und Lebens zu bewahren vermag.

¹ Wir danken Michael Engelhorn, Alexandra Maleska, Judith Maurer, Peter Seipel und Cathleen Sommer für ihre Beiträge zum FUX-Fragenkatalog.

FirmenUmweltindeX (FUX)

Die Arbeits- und Forschungsgruppe sO₂lutions der Technischen Fachhochschule Wildau hat in diesem Zusammenhang den *FirmenUmweltindeX FUX* entwickelt. 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,
- auf Prüffragen ähnlich denen 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 Energieeinsparungen 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 Maßnahmen zur Energieeinsparung und Müllreduktion vorstellbar.

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

FUX-Fragen

Zur Bewertung und Dokumentation der umweltbezogenen Aktivitäten im Unternehmen hat sO₂lutions einen Fragenkatalog entwickelt. Dieser umfasst die bereits erwähnten strategischen und operativen Aspekte betrieblichen Handelns. Darüber hinaus können aber auch gezielt Fragen einbezogen werden, die sich auf die Kunden eines Unternehmens beziehen.

Die folgende Darstellung bietet einen auf die Immobilienwirtschaft zugeschnittenen Auszug aus dem Fragenkatalog:

Welche Maßnahmen werden auf strategischer Unternehmensebene ergriffen?

1. Ist der Umweltgedanke Teil des Leitbilds Ihres Unternehmens, und wird er gelebt?
2. Wurde in Ihrer Unternehmung bereits ein Umweltmanagementsystem mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung eingeführt, wird es gelebt, und gibt es einen Umweltbeauftragten?
3. Spielen Kriterien des nachhaltigen Umweltschutzes bei der Suche beispielsweise nach Kooperationspartnern, Zulieferern und Projektentwicklern eine Rolle (z.B. Auszeichnung mit „Prime Property Award“ oder Zertifizierungen nach ISO 14001)?
4. Wird ein bereits eingeführtes Umweltprogramm an die Mitarbeiter umfassend kommuniziert (z.B. durch monatliche Infobroschüren)?
5. Werden Maßnahmen zur Weiterbildung zum Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz in der Immobilienwirtschaft angeboten, finanziert und gefördert?
6. Existiert in Ihrem Unternehmen ein adäquates Belohnungssystem für umweltgerechtes Handeln?
7. Erfolgt eine kontinuierliche Überwachung des Energieverbrauches, wird diese durch ein entsprechendes Umweltcontrolling begleitet, und werden hieraus Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet?

Welche Maßnahmen werden auf operativer Unternehmensebene ergriffen?

1. Nehmen Ihre Mitarbeiter aktiv am Umweltschutz teil, zum Beispiel durch Umsetzung von Energieeinsparmaßnahmen und Müllreduktionsmaßnahmen?
2. Gibt es seitens Ihrer Mitarbeiter Vorschläge zur Verbesserung des Umweltschutzes in Ihrem Unternehmen, und werden diese sinnvoll umgesetzt?
3. Gibt es eine zentrale Heizregelung?

Welche Maßnahmen werden bezüglich Ihrer Mieter ergriffen?

1. Werden die Mieter Ihrer Immobilie über die neuesten Entwicklungen im Bereich des immobilien Umweltschutzes sowie über mögliche Umweltschützende Maßnahmen im Alltag informiert (z.B. durch monatliche Infobroschüren)?
2. Werden die Mieter Ihrer Immobilie regelmäßig in persönlichen Gesprächen oder auf Informationsveranstaltungen über den Nutzen und die Notwendigkeit eines umweltbewussten Verhaltens aufgeklärt?
3. Sind Ihre Gewerbe- und Mietimmobilien mit Bewegungsmeldern und/oder Helligkeitsempfindlichen Sensoren zur Steuerung der Beleuchtung ausgestattet?

Nachhaltigkeit zahlt sich aus!

Investitionen in Nachhaltigkeit und Umweltschutz ziehen einen enormen Imagegewinn für das Unternehmen nach sich. Sie tragen schon nach kurzer Zeit erheblich zur Minderung der Kosten für die Unterhaltung ihrer Immobilie bei und erhöhen damit zugleich die Zufriedenheit der Mieter. So kann zum Beispiel die Investition von nur zwei Euro pro Quadratmeter, den Jahresenergiebedarf um eine Kilowattstunde pro Quadratmeter reduzieren (vgl. hierzu die Ausführungen in der Ausgabe November 2008, Seite 11 der *Immobilienwirtschaft*). Daraus ergibt sich bei einem Jahresverbrauch von 4000 kWh eine Kostenersparnis in Höhe von EUR 600,00 bis EUR 800,00 (in Abhängigkeit von der Immobilie und dem Stromanbieter).

Um diese Effekte nachhaltig und damit langfristig sicherzustellen und entsprechend erfolgreich zu sein, sind die hier skizzierten Maßnahmen systematisch zu entwickeln und durchzuführen. Im Sinne des Plan-Do-Check-Act ist eine detaillierte Analyse der bewirtschafteten Immobilien erforderlich. Ausgehend von den Ergebnissen bilden die schriftliche Formulierung von Umweltzielen, die Festlegung geeigneter Schritte zu ihrer Realisierung und die passenden FUX-Fragen den Rahmen eines angemessenen Nachhaltigkeitsmanagements. Die so erzielten Resultate sind regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Bei Bedarf sind Steuerungsmaßnahmen zur Optimierung des Umweltprogramms gegebenenfalls bis hin zum Aufbau und zur Zertifizierung eines Umweltmanagementsystems gemäß EMAS oder ISO 14001 zu ergreifen. Am Ende bleibt es aber immer eine Aufgabe des Menschen selbst, sich zu engagieren. Erfolg tritt dann ein, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen persönlich hinter die Aufgaben und die Vision ihrer Nachhaltigkeitskonzeption stellen.