

Nachhaltiges Corporate Real Estate Management



Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial

Inhalt

Abstract.....	1
1. Nachhaltigkeit und CREM – eine Verbindung für die Zukunft.....	1
2. Begriffsdefinitionen und Studiendesign.....	2
2.1 Nachhaltigkeit.....	3
2.2 Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial	4
2.3 Studiendesign	5
a. Erhebungs- und Aufbereitungsmethode	5
b. Erste Erkenntnisse aus der Studie	6
3. Nachhaltiges CREM – Ansätze für die Unternehmenspraxis	6
3.1 Unternehmensebene	7
a. Corporate Social Responsibility	7
b. Nachhaltigkeitsreporting	8
3.2 Portfolio- und Objektebene	10
c. Life Cycle Costs Life Cycle Assessment	10
d. Green Buildings	11
e. Green Leases	16
f. Nachhaltige Gebäudegestaltung	18
4. Nachhaltiges CREM – Eine Entwicklung mit hoher Marktdurchdringung und enormen Zukunftspotenzial	20
5. Schlussbetrachtung.....	21

Abstract

Nachhaltigkeit ist das Thema der Gegenwart und Zukunft. Nicht nur die Gesellschaft an sich, auch Unternehmen werden zukünftig nicht umhinkommen Nachhaltigkeit aktiv zu leben, um langfristig erfolgreich zu sein. Gesetzliche Vorschriften und die sich verändernde Nachfrage am Markt werden Immobilienbesitzer zu nachhaltigem Handeln zwingen. Es bietet sich an, Nachhaltigkeit zunächst in den kosten- und wertrelevanten Unternehmensbereichen aufzustellen.

Nachhaltigkeit

Der originäre Ort der Leistungserbringung von Unternehmen sind die betrieblich genutzten Immobilien. Unternehmensimmobilien bilden zwischen 5-10% des im Unternehmen gebundenen Kapitals und verursachen regelmäßig Kosten in Millionenhöhe. Damit kommt dem Corporate Real Estate Management (CREM) im Gesamtunternehmenskontext eine große Bedeutung zu.

CREM

Durch strategische und operative Zusammenführung von CREM und Nachhaltigkeit in Form eines nachhaltigen CREMs können langfristig Effizienz- und Wertsteigerungen sowie Kostenersparnisse generiert und überdies die „Ökobilanz“, die Reputation sowie die Kunden- und Mitarbeitergewinnung verbessert werden.

Nachhaltiges CREM

Diese Studie zeigt erstmals umfassend Chancen und Risiken einzelner Nachhaltigkeitsmaßnahmen im CREM auf und legt konkrete Ansätze dar, wie ein nachhaltiges CREM in der Unternehmenspraxis Anwendung finden kann.

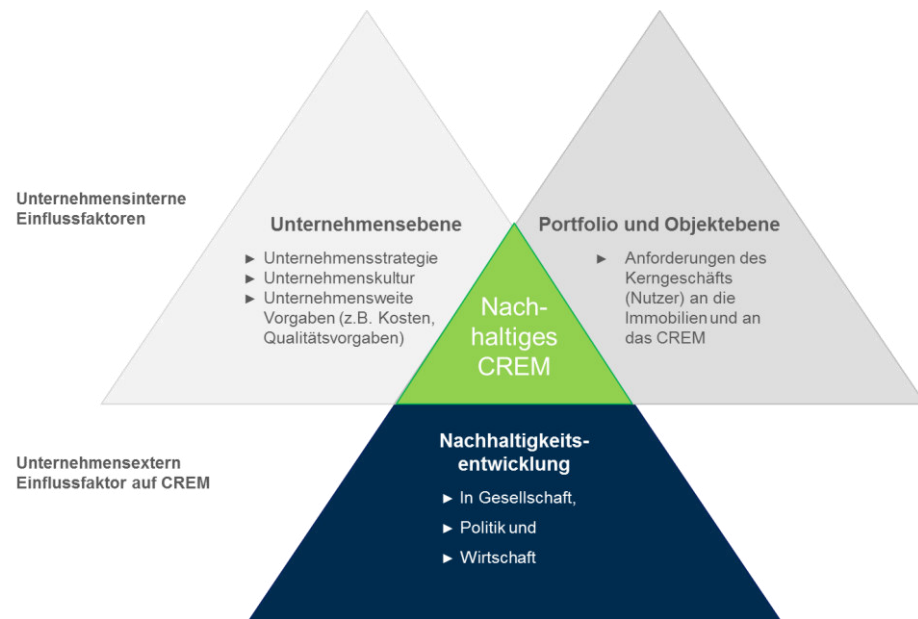
1. Nachhaltigkeit und CREM – eine Verbindung für die Zukunft

Für die wenigsten privatwirtschaftlichen Unternehmen ist das primäre Kerngeschäft in der Immobilienwirtschaft angesiedelt. Sogenannte „Non-Property-Companies“ verstehen die Immobilie lediglich als sekundärer, die Kernaktivitäten unterstützender Produktionsfaktor. Diese Unternehmen sind aber gleichzeitig größter Eigentümer und Nutzer des Immobilienbestandes in Deutschland.

Das sogenannte Corporate Real Estate Management (CREM) als Management betrieblicher Immobilien von Non-Property-Companies, unterliegt auf der einen Seite den von der Unternehmensebene vorgegebenen Strukturen bezüglich Unternehmensstrategie und -kultur. Insbesondere sind die unternehmensweit geltenden Vorgaben der Geschäftsführungsebene hinsichtlich Kosten und Qualität zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite gilt es für das CREM als sekundäre Unternehmensfunktion die immobilienbezogenen Bedürfnisse des Kerngeschäftes zu befriedigen, wie z.B. Flächenbedarf und -qualität.

Neben diesem unternehmensinternen Spannungsfeld sind es externe Einflussfaktoren, die sich auf das CREM-Geschäft auswirken (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Spannungsfelder eines nachhaltigen CREMs



Insbesondere das Thema der Nachhaltigkeit stellt Unternehmen und somit das CREM vor neue Herausforderungen. Nachhaltigkeit ist das Thema der Gegenwart und Zukunft und dementsprechend von hoher Präsenz und Brisanz. Längst ist dieses Thema nicht mehr nur für die Marketingabteilungen interessant, sondern findet sich auch im Kerngeschäft der meisten Unternehmen wieder. Adressaten der unternehmerischen Nachhaltigkeit sind alle Stakeholder, wie Anteilseigner, Investoren, Kunden und die allgemeine Öffentlichkeit, gleichermaßen. Daher genügt es möglicherweise nicht, dass Nachhaltigkeit lediglich „im Kerngeschäft verankert“ wird und so steigt sukzessive das Interesse von Unternehmen in allen Ebenen nachhaltig arbeiten zu wollen.

Warum nachhaltiges CREM?

Die Fragestellung nach einem nachhaltigen CREM ist daher die logische Konsequenz der Verknüpfung der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und des betrieblichen Immobilienmanagements. Ziel der Studie ist es, konkrete Möglichkeiten für die Unternehmenspraxis aufzuzeigen, wie Nachhaltigkeit im CREM integriert werden kann sowie anhand von Experteninterviews die gegenwärtige Marktdurchdringung und das Zukunftspotenzial nachhaltigen CREMs festzustellen.

2. Begriffsdefinitionen und Studiendesign

In diesem Abschnitt erfolgt eine kurze Einführung in die wesentlichen Begriffe dieser Studie (Nachhaltigkeit, Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial). Ferner beinhaltet der Abschnitt eine detaillierte Darstellung der angewandten Methodik der Studie (Studiendesign).

2.1 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein Begriff dessen Definitionsvielfalt überdurchschnittlich hoch ist. Sowohl in Politik und Wissenschaft, aber auch in der Unternehmenspraxis und im Alltagsleben finden unterschiedliche Definitionen Anwendung. Viele dieser Definitionen versuchen eher auf sekundärer Ebene eine inhaltliche Beschreibung des Terminus. In aller Regel wird primär versucht ein gewisses Ziel normativ vorzugeben. Ein Beispiel dafür ist insbesondere die häufig angeführte Definition des Brundtland-Berichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung aus dem Jahre 1987:

„Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Globale Generationengerechtigkeit als Basis und Ziel nachhaltiger Entwicklung waren in der Folge des Brundtland-Berichts, spätestens jedoch seit der Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahr 1992, Schwerpunkt der internationalen Nachhaltigkeitsdiskussion. Es kristallisierte sich heraus, dass die Sicherstellung sowohl ökologischer, ökonomischer als auch sozialer Leistungsfähigkeit aller globalen Gesellschaften im Fokus nachhaltigen Handelns stehen sollte. Im Jahre 1998 formulierte es die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages "Schutz des Menschen und der Umwelt" wie folgt:

„Nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung reicht weit über Umweltfragen hinaus.“

Nachhaltigkeit wird als integratives Konzept verstanden, dass die Ziele und Wechselwirkungen der **Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales** langfristig ausgewogen koordiniert. Dieses Konzept wird als "Triple Bottom Line" (TBL) bezeichnet. Die Gleichrangigkeit der drei Dimensionen unterstreicht, dass Nachhaltigkeit nicht mit Ökologie gleichzusetzen ist.

Nachhaltigkeit ist die gesamtgesellschaftliche Entwicklungsrichtung derzeit. Nicht nur die steigende Anzahl an Bio-Produkten im Supermarkt, sondern z.B. auch das zunehmende mediale Interesse an dem Thema "Green Buildings" illustrieren die Wahrnehmung, dass speziell in Deutschland Nachhaltigkeit von hoher Bedeutung ist. Ökonomische Fragestellungen unterliegen vermehrt ökologischen Prämissen. Insbesondere aufgrund der Ressourcenknappheit von Rohstoffen sowie strengeren Umweltgesetzen ergibt sich die ökonomische als auch die ökologische Notwendigkeit, nachhaltig zu wirtschaften.

Viele Unternehmen weltweit zeigen außerordentliche Tendenzen hin zu mehr Nachhaltigkeit. Laut des IW-Umweltexpertenpanels 2012 (Abbildung 2) ist Nachhaltigkeit schon heute in hohem Maße Bestandteil der Leitbilder von Unternehmen (83,0%) und stark mit dem Kerngeschäft verknüpft (59,4%).

Nachhaltigkeit - Trend oder langfristige Entwicklung?

Abbildung 2: Nachhaltigkeit im Unternehmen



Quelle: Umweltpanel 2012 (2013), S. 21.

Die Idee der nachhaltigen Ökonomie beginnt sich in der realen Wirtschaft zu etablieren und kann daher tatsächlich nicht nur als kurzfristiger Trend angesehen werden, sondern als ein wirtschaftszyklusübergreifendes und zukunftsweisendes Modell der Ökonomie. Unternehmen, welche langfristig erfolgreich sein wollen, müssen dies erkennen und Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil aktiv in die wirtschaftlichen Unternehmungen integrieren.

2.2 Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial

Definition Marktdurchdringung
und Zukunftspotenzial

Der Begriff der Marktdurchdringung drückt aus, inwieweit Informationen und Produkte dem Markt | den Nutzergruppen bekannt sind und bereits in der Praxis verwendet werden. Diese Marktpenetration kann insbesondere durch Marketingaktivitäten oder Preissenkungen erhöht werden kann.

Der Begriff Zukunftspotenzial hingegen beschreibt die Möglichkeit, von Innovationen aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse zu befriedigen sowie die Fähigkeit, sich langfristig am Markt zu behaupten. Es geht folglich darum, die Chancen zu determinieren, dass Informationen oder Produkte zum Marktstandard werden. Beispiele hierfür sind die in Kapitel 3 noch näher erläuterten Reporting-Standards DNK und GRI.

Auf die in dieser Studie thematisierte Fragestellung angewendet, ergeben sich hinsichtlich Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial mehrere zu klärende Aspekte. Die Kernfragen sind zum einen, ob in der unternehmerischen Praxis bereits Ansätze für Nachhaltigkeit im CREM angewendet werden bzw. wie sich das Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf Unternehmens-, Immobilienportfolio- und Objektebene aktuell darstellt. Zum anderen gilt es zu analysieren, inwieweit Nachhaltigkeit zukünftig eine zentrale CREM-Aufgabe darstellen und sich in der Unternehmenspraxis etablieren wird.

2.3 Studiendesign

a. Erhebungs- und Aufbereitungsmethode

Als empirische Erhebungsmethode für die vorliegende Studie wurde das qualitative Leitfadeninterview ausgewählter Experten genutzt, d.h. die Interviews wurden mittels eines vorab erstellten Interviewleitfadens strukturiert. Ziel der durchgeführten Interviews war es, die o.g. Aspekte tiefergehend zu untersuchen und dabei eine gewisse Fallvergleichbarkeit durch Standardisierung sicherzustellen. Die Leitfadeninterviews ermöglichen eine detaillierte Abfrage mittels offener Fragen, wobei im Gegensatz zum standardisierten Fragebogen (z.B. mit ankreuzbaren Antworten), keine Limitierung von Antwortmöglichkeiten vorgenommen wird. Der Interviewleitfaden spiegelt also einen denkbaren Verlauf des Gesprächs wider, ohne jedoch die explizite Ausformulierung und Reihenfolge der Fragen restriktiv vorzugeben.

Erhebungs- und
Aufbereitungsmethode

Zur Analyse von Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial von nachhaltigem CREM gilt es, das Sonderwissen von Corporate Real Estate erfahrenen Personen (Experten) zu erschließen und daraus die entsprechenden Erkenntnisse abzuleiten. Ein Experte ist jemand, der aufgrund langjähriger Erfahrung über spezifisches Wissen oder Können verfügt und mitunter sogar eine exklusive Stellung in dem zu untersuchenden Kontext hat.

Auswahl der Experten

Die Auswahl der Experte wurde auf Basis des sogenannten "purposive sampling" getroffen. Diese gezielte Auswahl der Experten fokussiert die detaillierte Analyse unterschiedlicher Experteneinschätzungen. In diesem Sinne beruht die gezielte Auswahl der Interviewpartner auf der Annahme, dass Marktdurchdringung und Zukunftspotenzial eines nachhaltigen CREM primär von Führungskräften aus der CREM-Praxis abgeschätzt werden kann.

Für die Studie erklärten sich bei 46 Anfragen 17 Personen für ein Experteninterview bereit (Rücklaufquote ~37%). Es handelt sich dabei in allen Fällen um führende Mitarbeiter des betrieblichen Immobilienmanagements deutscher Unternehmen mit internationalen Immobilienportfolien. Unter den Befragten waren 70% DAX und MDAX Unternehmen, 4 weitere börsennotierte Unternehmen und 1 nicht-börsennotiertes Unternehmen. Ferner sind 85% der 17 befragten Unternehmen in der Maschinenbau-, der Technologie- oder der Chemiebranche tätig.

Bei der Auswahl der befragten Personen wurde darauf geachtet, dass diese aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, Stellung im Unternehmen sowie praktischen Erfahrung einen konkreten Erkenntnisgewinn zur Fragestellung der Studie beitragen können. Aus Personenschutzgründen und aufgrund unterschiedlichster Compliance-Regelungen in den Unternehmen war lediglich ein Interviewpartner zu einem nicht anonymisierten Interview bereit (Matthias Grimm, Head of Global Facility Management, SAP AG).

b. Erste Erkenntnisse aus der Studie

Die erste wesentliche Erkenntnis aus den Interviews ist, dass alle befragten Unternehmen Nachhaltigkeit als das relevante Thema der Gegenwart und Zukunft ansehen.

„Grundsätzlich sehen wir Nachhaltigkeit als internationale Entwicklung, der sich kein Unternehmen mehr verwehren kann.“

Zwar seien auch Kunden und Staat Treiber der Nachhaltigkeit, aber:

„Haupttreiber von Nachhaltigkeit ist das Unternehmen selbst und insbesondere die Mitarbeiter als solche.“

Einige der befragten Experten sehen den unternehmensinternen Treiber der Nachhaltigkeitsthematik jedoch im Kerngeschäft und zum gegenwärtigen Zeitpunkt gar nicht oder nur teilweise im CREM. Ein Interviewpartner formulierte dies besonders radikal:

„Der Hebel etwas bezüglich Nachhaltigkeit zu tun, ist im Kerngeschäft um etwa 50 Mal höher, als Nachhaltigkeit im CREM als nachgelagerte Unternehmensfunktion umzusetzen.“

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (14 Experten) sah dies weniger extrem und geht davon aus, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt CREM noch nicht so stark von der Nachhaltigkeitsthematik tangiert ist wie das Kerngeschäft. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen vertritt jedoch die Meinung, dass Nachhaltigkeit auch im CREM in absehbarer Zeit eine hohe Relevanz zukommt:

„Der Marktdruck erfordert es jedoch, dass nach und nach in kleinen Schritten immer mehr der Faktor Nachhaltigkeit bei Unternehmen in allen Unternehmensbereichen ankommt.“

3. Nachhaltiges CREM – Ansätze für die Unternehmenspraxis

Nach früheren Bedenken hinsichtlich der Dauerhaftigkeit und der Evaluierbarkeit der Auswirkungen von Nachhaltigkeit, steigt sukzessive das Engagement von Unternehmen, in allen Ebenen nachhaltig zu arbeiten. Die Implementierung und betriebliche Operationalisierung von Nachhaltigkeit ist ein langwieriger Prozess, den jedes Unternehmen unter Berücksichtigung seiner spezifischen Gegebenheiten aktiv beschreiten muss. Dies gilt grundsätzlich ebenso für nachhaltiges CREM. Um das Konzept des nachhaltigen CREM zu verstehen, ist es zielführend bestehende Konzepte aus der Disziplin "Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft" auf das betriebliche Immobilienmanagement zu übertragen.

Nachhaltiges CREM wird sich auf den zwei wesentlichen Ebenen von Non-Property-Companies niederschlagen: Unternehmens- sowie Portfolio- und Objektebene. Folgende Nachhaltigkeitsaspekte sind in

der Immobilienwirtschaft gegenwärtig im hohen Maße präsent und effektiv auf CREM übertragbar (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Integration eines nachhaltigen CREM in Non-Property-Companies



3.1 Unternehmensebene

a. Corporate Social Responsibility

Nachhaltiges CREM wird sich nur dann im Unternehmen integrieren und etablieren lassen, wenn Unternehmensstrategie und -kultur das CSR-Konzeptes aktiv „lebt“.

Hypothese

Unternehmerischer Erfolg ist nicht mehr nur limitiert auf rein ökonomische Parameter, sondern außer-ökonomische Faktoren werden in vermehrtem Maße zur Bewertung von Unternehmen herangezogen. Corporate Social Responsibility (CSR) ist das bekannteste Konzept der „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“, auf dessen Basis Unternehmen freiwillig gesellschaftliche und ökologische Interessen in ihre unternehmerischen Aktivitäten und in die Beziehungen zu ihren Stakeholdern aufnehmen. Die ISO 26000 ist die internationale Vereinheitlichung des Terminus und richtet sich an jede Form von Organisationen, wie z.B. NGOs und Stiftungen.

CSR

Gründe für die Implementierung des CSR-Konzepts sind insbesondere die Verbesserung des Risikomanagements aufgrund des holistischen Ansatzes der Unternehmensführung (Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Risiken), aber auch Reputations- und Imagevorteile gegenüber Kunden, Zulieferern sowie den eigenen Mitarbeitern. Speziell vor dem Hintergrund der wachsenden Sensibilisierung der Gesellschaft hinsichtlich Umwelt- und Sozialbelangen lässt sich festhalten, dass das CSR-Konzept für Unternehmen

Gründe für CSR

äußerst vorteilhaft ist und diesem eine entscheidende Rolle sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft zukommt.

Erkenntnisse aus der Studie

Aus den geführten Experteninterviews wird ersichtlich, dass nachhaltigem Wirtschaften auf Unternehmensebene eine nicht unerhebliche Rolle zukommt und die Unternehmen offenbar ihre gesellschaftliche und ökologische Verantwortung im Sinne des CSR-Konzepts angenommen haben. Die Mehrheit (76%) der befragten Unternehmen unterstreicht auf Unternehmensebene die Bedeutung des Themas und titulieren Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenspolitik und -kultur. Das CSR-Konzept wird bereits aktiv in der Unternehmenspraxis gelebt und wird sich zukünftig auf CREM auswirken:

„Nachhaltigkeit betrifft zunächst das Kerngeschäft. In den Immobilienabteilungen ist es derzeit noch nicht so präsent, wird aber zeitversetzt ein wichtiges Thema sein.“

b. Nachhaltigkeitsreporting

Hypothese

Nachhaltigkeitsreporting ist bereits internationaler Standard. Nachhaltiges CREM wird zu einer verbesserten nachhaltigen Berichtserstattung beitragen müssen.

In Geschäftsberichten internationaler Unternehmen sind Hinweise zur „Übernahme ökonomischer und gesellschaftlicher Verantwortung“ kaum mehr wegzudenken und regelmäßig ist CSR fester Bestandteil des Reportings. Unternehmen veröffentlichen entweder einen CSR-Bericht oder integrieren die CSR-Thematik in den jährlichen Geschäftsbericht. Infolgedessen gab es erste Bestrebungen, standardisierte Nachhaltigkeitsreportings zu entwickeln und zu etablieren.

Deutscher
Nachhaltigkeitskodex (DNK)

Auf nationaler Ebene entstand in Deutschland in Zusammenarbeit des CSR-Forums der Bundesregierung und des Rates für Nachhaltige Entwicklung der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), der als freiwilliges Reporting-Instrument sowohl für Politik als auch Wirtschaft gedacht ist. Ziel des 2011 veröffentlichten Kodexes ist es, Transparenzstandards für Unternehmen jeglicher Größe und Art darzustellen. Dies dient dem Zwecke der Vergleichbarkeit unternehmerischer Nachhaltigkeitsverantwortung für Analysten sowie anderer Stakeholder. Mittels bestimmter Indikatoren (z.B. Treibhausgasemissionen, Diskriminierungsvorfälle usw.) soll eine Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erreicht werden, um deren praktische Relevanz zu erhöhen. Allianz SE, BMW AG und RWE AG sind nur einige Beispiele für Unternehmen die bereits Nachhaltigkeitsreporting nach DNK betreiben.¹

¹ Vgl. <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/anwendung/dnk-datenbank.html>

Neben diesem in Deutschland entwickelten Reporting-Instrument haben sich auf internationaler Ebene die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in den letzten Jahre zum Standard des Nachhaltigkeitsreportings entwickelt. Laut einer weltweiten KPMG-Studie aus dem Jahr 2013 haben 82% der 250 größten Unternehmen weltweit sich auf die GRI-Richtlinien in ihrem CSR-Report bezogen.

Global Reporting Initiative (GRI)

Zukünftig stellt sich für Unternehmen nicht mehr die Frage, ob sie einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen oder in ihren Geschäftsbericht integrieren. In vielen Branchen und Ländern gehören sie längst zum Standard. Der Druck auf die Unternehmen von Seiten der Stakeholder zur Anwendung wächst stetig. Die GRI-G4 fordert z.B., dass über die gesamte Lieferkette nachgewiesen werden muss, wie die Zulieferer hinsichtlich der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards aufgestellt sind. So werden insbesondere Zulieferunternehmen dazu gedrängt CSR zu integrieren und ein Nachhaltigkeitsreporting einzuführen.

Gründe für
Nachhaltigkeitsreporting

Die wesentlichen Fragen werden zukünftig vielmehr sein, "wie" und "was" im Rahmen des Nachhaltigkeitsreportings publiziert werden soll. Sowohl im DNK als auch in den GRI-Richtlinien sind noch keine Indikatoren zu finden, welche sich explizit auf betriebliche Immobilien beziehen. Einige Indikatoren sind aber unmittelbar mit Immobilien verbunden, wie z.B. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Primärenergieverbrauch, Emissionen und Materialauswahl. Die Qualität des Reporting sowie die Mittel und Instrumente, um die entsprechende Zielgruppe des Nachhaltigkeitsreportings anzusprechen, werden in den Fokus der Unternehmen geraten.

Ein nachhaltiges CREM kann zur Klärung dieser Fragen in Non-Property-Unternehmen einen deutlichen Mehrwert leisten, insbesondere durch umfangreiche immobilienbezogene Datengenerierung und -analyse. Diese kann z.B. darin zum Ausdruck kommen, dass eine detaillierte, verbrauchsabhängige Erfassung von Strom-, Wärme- und Wasserbedarf sowie der Emissionen erfolgt und kontinuierliche Analyse von Einsparungspotentialen stattfinden. Auch ein Reporting der verwendeten (z.B. CO₂-armen) Baumaterialien kann zu einem qualitativ hochwertigeren Nachhaltigkeitsreporting beitragen. Daneben ist über die Einführung von Kennzahlen für Immobiliennachhaltigkeit sowie von standardisierte Messungs- und Analysesysteme (objektbezogenes Green-Scoring und –Ratingsystem) für das gesamte Portfolio nachzudenken.

Bereits 40% der befragten Unternehmen veröffentlichen einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht, davon 70% nach GRI-Standards. Dies zeigt, dass sich insbesondere GRI bereits zum Standard in den Unternehmen etabliert hat. Für die Zukunft wird erwartet, dass ca. 80% aller Unternehmen Nachhaltigkeitsreporting vornehmen werden. Nachhaltiges CREM wird zu einer verbesserten nachhaltigen Bericht-

Erkenntnisse aus der Studie

erstattung beitragen müssen, insbesondere durch Lieferung von immobilienbezogenen Nachhaltigkeitskennzahlen.

3.2 Portfolio- und Objektebene

c. Life Cycle Costs | Life Cycle Assessment

Parallel zur Etablierung von CSR-Konzept und Nachhaltigkeitsreporting auf Unternehmensebene wird sich mittel- bis langfristig Nachhaltigkeit auch auf der Ebene des betrieblichen Immobilienportfolio und der Objektebene wiederfinden. Ein weit verbreitetes Konzept auf dieser Ebene ist der LCC- und auch LCA-Ansatz.

Hypothese

Die Berücksichtigung von LCC und LCA im CREM trägt dazu bei, Betriebsausgaben zu optimieren und Nachhaltigkeit weiter zu etablieren.

LCC

Das Verfahren zur Ermittlung von Lebenszykluskosten (englisch: Life Cycle Costs; kurz: LCC) berücksichtigen alle Zahlungsströme während der Lebensdauer einer Immobilie, d.h. sowohl anfängliche Kosten, wie z.B. Investitions- und Herstellungskosten, als auch künftige Betriebskosten, wie Nutzungs-, Instandhaltungs- und Abrisskosten. Während der Zeit des Betriebs entstehen in der Regel rund 80% der gesamten LCC, sodass gerade in diesem Lebenszyklusabschnitt ein großes Einsparungs- und Optimierungspotenzial gehoben werden kann. LCC werden der ökonomischen Dimension des Tripel-Bottom-Line-Konzepts zugeordnet, da monetäre Ströme betrachtet werden.

LCA

Die internationale Norm ISO 14040, welche das Life Cycle Assessment (LCA) beschreibt, legt den Fokus dagegen auf materielle (Stoff-) Ströme und wird somit der ökologischen Dimension des TBL gerecht. Die LCA (auch Ökobilanz genannt) analysiert jegliche energetischen und materiellen Implikationen, die die Immobilie z.B. auf Luft, Wasser oder Erde hat.

Gründe für LCC | LCA

Nachhaltiges CREM zeichnet sich dadurch aus, dass es den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit des TBL-Konzepts folgt. Daraus abgeleitet ist es im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagement sinnvoll den gesamten Lebenszyklus der Immobilien in Form von LCC oder LCA zu berücksichtigen. Neben umweltfreundlichen Baumaterialien kann ein nachhaltiges CREM z.B. auch auf energiesparende Gebäudetechnik setzen und somit die LCC reduzieren.

Erkenntnisse aus der Studie

Ein befragtes Unternehmen versucht bspw., den Lebenszyklusansatz aktiv über ein Software-Tool (dem sogenannten Energytracker) zu berücksichtigen. Das Tool erfasst die Verbräuche der größten Standorte, bietet ein internes Benchmarking dieser Standorte und ist für alle Mitarbeiter einsehbar. Das Tracking dient zum einen der internen

Kostenkontrolle über den gesamten Lebenszyklus als auch dem internen Nachhaltigkeitswettbewerb.

Knapp 40% der befragten Unternehmen versuchen, die LCC zu minimieren und die LCA dahingehend zu optimieren, dass sie Energie selbst erzeugen (Erdwärme- und Blockheizkraftanlagen), oder auch produktionsbedingte Abwärme z.B. zum Wärmen der Büroflächen nutzen. CREM kann nur unter Berücksichtigung des LCC- | LCA-Ansatzes betrieblichen Immobilien professionell managen und darüber hinaus immobilienbezogene Kosten reduzieren. Positiver Nebeneffekt ist, dass dadurch das CREM einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten kann. Langfristig werden Unternehmen daher nicht umhinkommen LCC- | LCA-Ansatz zu einem wesentlichen Element der CREM-Strategie zu machen.

d. Green Buildings

CREM wird vermehrt Zertifizierungen, insbesondere für angemietete und für Büro-Immobilien, anstreben.

Hypothese

„Grüne Gebäude“, „Nachhaltiges Bauen“, „Green Building“- es gibt eine Vielzahl von Bezeichnungen, die versuchen Immobilien zu umschreiben, die als ressourcenschonend, energiesparend, umwelt- und gesundheitsfreundlich gelten. Normierte Zertifizierungssysteme wie LEED, BREEAM oder DGNB haben sich das Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit von Immobilien anhand diverser Kriterien zu beurteilen und somit trotz deren Heterogenität eine gewisse Vergleichbarkeit und Transparenz zu erreichen. Diese international und national renommierten Systeme haben gemein, dass sie im Rahmen des Zertifizierungsprozesses den gesamten Immobilienlebenszyklus betrachten sowie die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen.

Green Buildings - Definition

Einige Unternehmen, wie z.B. Siemens und die Deutsche Bank AG, haben sich jedoch bereits auf die Fahne geschrieben, betrieblich bedingte Neubauten einer normierten Zertifizierung zu unterwerfen.²

Der mittel- bis langfristige Nutzen nachhaltiger Immobilien für Non-Property-Unternehmen wurde bisher nicht abschließend untersucht. In der Wissenschaft sind allerdings schon eine Vielzahl von Studien veröffentlicht worden, die sich mit der grundsätzlichen Thematik der Vorzüge von Green Buildings auseinandersetzen.³ Häufig wird nur auf das höhere Vermarktungspotenzial bei Verkauf | Vermietung oder

Nutzen von Green Buildings

² Vgl. <https://www.db.com/cr/de/konkret-gruene-immobilien.htm?dbquery=null%3AImmobilien;>
<http://www.siemens.com/press/pool/de/pressemitteilungen/2013/corporate/AXX20130431d.pdf>

³ Vgl. z.B. EICHHOLTZ, P., KOK, N. & QUIGLEY, J.M. (2009); FEIGE, A., WALLBAUM, H., JANSER, M. & WINDLINGER, L. (2013); LANDGRAF, D. (2010); RASHID, M., SPRECKELMEYER, K. & ANGRISANO, N.J. (2012); SINGH, A., SYAL, M., GRADY, S.C. & KORKMAZ, S. (2010); SMITH, A. & PITT, M. (2011); WORLD GREEN BUILDING COUNCIL (2013).

das verbesserte Image der Unternehmen hingewiesen. Ein wesentlicher Vorzug betrifft jedoch die soziokulturellen Implikationen der Green Buildings, welche laut einiger Studien durch ihre umwelt- und gesundheitsfreundliche Bauweise zu gestiegenem Wohlempfinden der Mieter und erhöhter Produktivität der Nutzer beitragen. Dies gelingt im Rahmen einer Zertifizierung bspw. über eine verbesserte Licht-, Akustik- und Innenraumgestaltung.

Mit diesen Eigenschaften bieten Green Buildings eine optimale Basis für die Einführung Moderner Arbeitswelten. Diese neue Art der Arbeitswelten zeichnet sich insbesondere durch funktionale und flexible Raumkonzepte aus. Den Mitarbeitern steht es somit frei, sowohl Räume für Konzentration und Rückzug als auch Räume für Kommunikation und Interaktion zu nutzen. Studien zeigen, dass sich Moderne Arbeitswelten signifikant auf Leistung, Motivation und Gesundheit der Arbeitnehmer auswirken.⁴ Gebäude, die im Green Building Standard erbaut oder modernisiert wurden, schaffen die wesentlichen Grundlagen, um Moderne Arbeitswelten einzuführen und somit positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu generieren.

Abbildung 4: Exemplarische Vorteile von Green Building im CREM

	Vorteile Green Building
Unternehmensebene	Corporate (insges.) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Unternehmensimage und Prestige ▶ Operative Umsetzung des CSR-Konzepts ▶ Einhaltung von Compliance Vorgaben ▶ Geringerer Life Cycle Costs ▶ Höherer Marktwert der Immobilien ▶ Höher Rentabilität bei Immobilienverkäufe 
Portfolio- und Objektebene	Kerngeschäft Nutzer <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesteigertes Wohlbefinden und verbesserte Gesundheit der Mitarbeiter ▶ Anstieg der Mitarbeitermotivation ▶ Verbesserte Mitarbeitergewinnung ▶ Gesteigerte Produktivität 

Kosten von Green Buildings

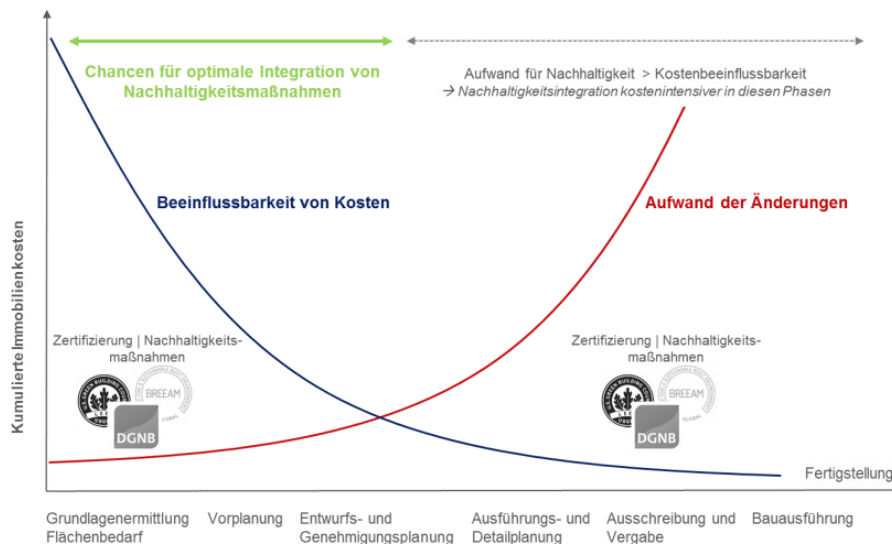
Zunächst stechen den Verantwortlichen jedoch die Kosten der Zertifizierung sowie der zusätzliche Aufwand hinsichtlich der Bau- und Zertifizierungsplanung ins Auge. Zusätzliche Investitionskosten sind abhängig von der spezifischen Lage, der Komplexität des Projektes, dem Markt und dem Standort sowie von dem gewählten Zertifizierungssystem und -level.

Es konnte festgestellt werden, dass Mehrkosten von ca. 2% bis 6% für Green Buildings im Vergleich zu konventionellen Immobilien ein-

⁴ Vgl. z.B. BAUER, W., RIEF, S. & JURECIC, M. (2010); EICHHOLTZ, P., KOK, N. & QUIGLEY, J.M. (2009); FEIGE, A., WALLBAUM, H., JANSER, M. & WINDLINGER, L. (2013); HANER, U.-E. & DREHAROV, N. (2010); SPATH, D., KELTER, J., RIEF, S., BAUER, W. & HANER, U.-E. (2009); SPATH, DIETER, BAUER, WILHELM & RIEF, S. (Hrsg.) (2010).

zuplanen sind. Die Mehrkosten sind in der Regel bei Projektentwicklungen für Neubauten, die von Beginn an nach Green-Building-Standard geplant werden, geringer als bei nachträglichen, zertifizierungsrelevanten Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Bestand (Abbildung 5).

Abbildung 5: Beeinflussbarkeit der Mehrkosten bei Green Buildings (idealtypischer Verlauf)



Maßnahmen, um eine Zertifizierung für ein Bestandsgebäude zu erlangen sollten dessen ungeachtet, nicht vollständig verneint werden (z.B. LEED Systemvariante „Existing Buildings: Operations and Maintenance“). Denn insbesondere Immobilien, die für das Kerngeschäft | die Produktion zwingend betriebsnotwendig sind, müssen regelmäßig instandgehalten werden, um den Geschäftserfolg nicht zu gefährden. Im Rahmen des nachhaltigen CREM empfiehlt es sich, solche notwendigen Instandhaltungsmaßnahmen (z.B. an Dach und Fach) in einer höheren qualitativen Ausführung vorzunehmen. Diese Ausführung sollte darüber hinaus den Nachhaltigkeitsstandards der Zertifizierungssysteme genügen. Über solche nachhaltigen Maßnahmen kann sukzessive das Zertifizierungs- | Nachhaltigkeitslevel der Bestandsimmobilie gehoben werden (siehe Abbildung 6).

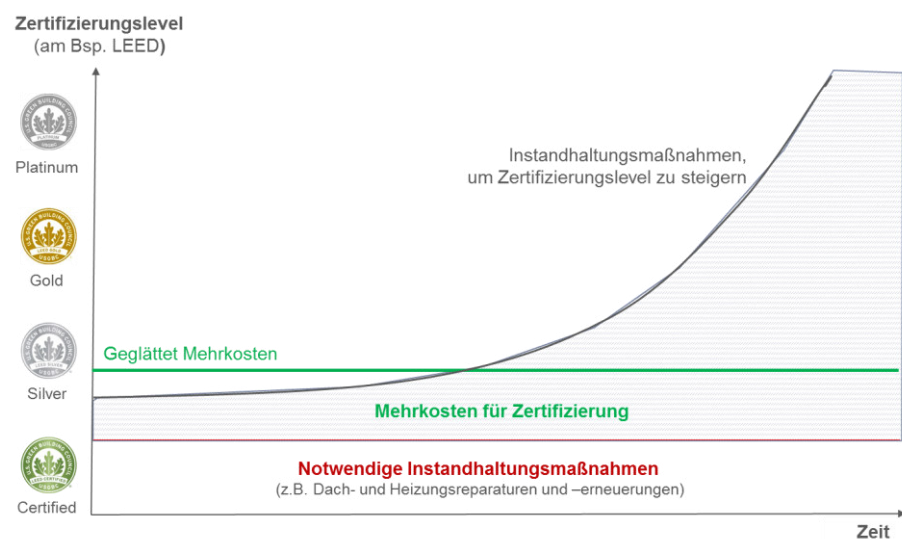
Es empfiehlt sich z.B. anstelle einer „einfachen“ Instandsetzung einer Heizung- und Stromanlage, eine Installation ein Blockheizkraftwerk vorzunehmen. Ein solches Kraftwerk kann Voraussetzung zum Erlangen einer LEED-Silver-Zertifizierung sein. Eine Bestandsimmobilie hat somit die Möglichkeit über (reguläre) Instandhaltungsmaßnahmen sein Nachhaltigkeitslevel von „certified“ auf „silver“ zu heben.

Die Mehrkosten solcher Nachhaltigkeitsmaßnahme sind in der Regel nur unwesentlich höher als die eh notwendigen Instandhaltungskosten. In anderen Worten: Die Kosten für Maßnahmen, um das Nachhaltigkeitslevel zu steigern, werden durch die Kosten der notwendi-

gen Instandhaltungsmaßnahmen reduziert (siehe Abbildung 6). Über die Zeit glätten sich diese Mehrkosten der Zertifizierung und sind dementsprechend überschaubar. Die konkrete Durchführung | Erreichung der Zertifizierung sollte zu dem Zeitpunkt angestrebt werden, an dem das vom Unternehmen gewünschte Zertifizierungslevel erreicht ist.⁵

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zertifizierung von Bestandsgebäuden unter einem langfristigen Planungshorizont anzustreben ist. Eine ad hoc Zertifizierung aller Bestandsgebäude ist dagegen weniger empfehlenswert.

Abbildung 6: Geglättete Mehrkosten über den Zeitverlauf



Langfristige Vorteile von Green Buildings

Durch die LCC-Beachtung der Zertifizierungssysteme sind positive ökonomische Implikationen von Green Buildings nachweisbar, da eine ganzheitliche Kostensteuerung sowie -optimierung über den gesamten Lebenszyklus erfolgt. Green Buildings zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Fähigkeit besitzen, durch geringeren Energie-, Abfall- und Wasserverbrauch Kosten einzusparen und somit langfristig betrachtet niedrigere Betriebs- und Wartungskosten verursachen.

Nachhaltige Immobilien weisen insbesondere aufgrund des langfristigen Kostenvorteils gegenüber konventionellen Immobilien nicht unerhebliche Vorteile auf. Eine weiter steigende Marktdurchdringung von

⁵ Hinweis: Die Kosten der Zertifizierung an sich könnten hier nicht berücksichtigt werden. Grund: Zertifizierungskosten untergliedern sich in fixe und variable Kosten.

- Fixe Zertifizierungskosten sind in der Regel die vom jeweiligen System auferlegten Zertifizierungsgebühren, d.h. die Kosten der Abwicklung des gesamten Zertifizierungsprozesses vonseiten des Systemanbieters. Die fixen Kosten sind bei jedem Zertifizierungssystem unterschiedlich hoch und von verschiedenen Faktoren abhängig (z.B. auch von Mitgliedschaften bei den jeweiligen Gesellschaften).
- Die variablen Zertifizierungskosten umfassen überwiegend die Beraterkosten für Planung und Durchführung des Zertifizierungsprozesses. Dieser Kostenblock ist insbesondere abhängig von der Gebäudeart und -alter, Nutzungsart sowie angestrebtes Zertifizierungslevel.

Aufgrund der genannten Abhängigkeiten und Spezifikationen von Zertifizierungskosten, bleiben die Kosten der Zertifizierung an sich an dieser Stelle unberücksichtigt.

Green Buildings ist zu erwarten. Green Buildings werden der Immobilienstandard der Zukunft sein. Die Vorteile bzw. Premiums der Green Buildings sind solange vorhanden, bis die Marktdominanz konventioneller Bauten abgebaut ist. Nicht-nachhaltige, konventionelle Immobilien werden in Zukunft mit einem Discount von den Marktteilnehmern belegt. Zusätzlich dürfte sich die Gesetzgebung hinsichtlich des nachhaltigen Bauens zukünftig weiter verschärfen, somit "veraltete" Immobilien unter Druck setzen und langfristig nachhaltige Modernisierungsmaßnahmen im Bestand vorantreiben. Damit haben Nachhaltigkeitszertifizierungen bzw. die Einhaltung von Green-Building-Standards das Potenzial, insbesondere die Marktfähigkeit einer Immobilie langfristig zu sichern.

Ein anderer CREM-Leiter erklärt in diesem Zusammenhang:

„Die von uns in eigener Projektentwicklung erstellten Verwaltungsgebäude am Stammsitz müssen gemäß Konzernvorgaben den höchsten Zertifizierungsstandards genügen.“

Eine der Grundfragen, die man sich als (nachhaltiges) Unternehmen in diesem Zusammenhang zu stellen hat, ist, ob alle betrieblichen Immobilien zertifiziert werden sollen. Dementsprechend ist zu überlegen, ob sowohl bestehende als auch neue Unternehmensimmobilien, alle im Portfolio vorhandenen Nutzungsarten (z.B. Büro-, Produktions- und Logistikimmobilien) und die Immobilien aller Standorte den Green-Building-Standards genügen sollen. Das Diktat der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit, dem Unternehmen in der Regel unterworfen sind, lässt eine Zertifizierung sämtlicher Unternehmensimmobilien als idealistisch erscheinen.

Erkenntnisse aus der Studie

Ein Interviewpartner bringt dies wie folgt auf dem Punkt:

„Es ist fragwürdig, wie Nachhaltigkeit in Produktionsgebäuden in Form von Zertifizierung rentabel umsetzbar ist.“

Diese Einschätzungen spiegelt sich auch darin wieder, dass lediglich vier der befragten Unternehmen zertifizierte Immobilien im Portfolio haben. Es handelt sich dabei in allen Fällen um angemietete oder selbsterstellte Büroimmobilien.

Für angemietete Unternehmensimmobilien verteilen sich die Mehrkosten sowohl auf Vermieter als auf das anmietende Non-Property-Unternehmen. Daher sind für ein nachhaltiges CREM Zertifizierungen auch für angemieteten Unternehmensimmobilien interessant.

Für die Zukunft kann erwartet werden, dass sich nahezu alle Non-Property-Unternehmen dem Thema Green Buildings zwangsläufig stellen werden. Schätzungen gehen davon aus, dass langfristig betrachtet 60-70% des Bürobestandes in Deutschland eine Green-Building-Zertifizierung haben wird. CREM wird in der Zukunft vermehrt Zertifizierungen anstreben und sich dabei sowohl auf Neubau-

ten und Bestandsgebäude als auch auf angemietete Objekte der Nutzungsart Büro konzentrieren.

e. Green Leases

Hypothese

Green Leases werden sich sowohl bei Flächenanmietung von externen Vermietern als auch bei interner Flächenbereitstellung langfristig etablieren.

Green Lease – was ist das?

Neben Green Buildings sind sogenannte Green Leases die aktuellste Entwicklung hinsichtlich Nachhaltigkeit im Immobilienbereich. Die Munich RE und die Deutsche Bank AG bspw. testen bereits, für im Konzern genutzte Immobilien Green Leases einzuführen bzw. haben Green Leases schon zum Unternehmensstandard erklärt.⁶

Vereinfacht gesprochen, handelt es sich dabei um vertragliche Vereinbarungen, welche vom Mieter und ebenso vom Vermieter den ökologischen Betrieb der Immobilie verlangen. Green Lease Klauseln sind in der Regel einvernehmliche, juristisch definierte und im Mietvertrag (bzw. in Ergänzungen zum Mietvertrag) festgelegte Rechte und Pflichten, die die Nachhaltigkeitsperformance der Immobilie während der Nutzungsphase optimieren sollen. Green Lease drückt sich in der Regel darin aus, dass, zusätzlich zu Standardvertragsklauseln, „grüne“ Regelungen ergänzt werden (Beispiele siehe Abbildung 7). Solche „grünen“ Vertragsvereinbarungen können bei Neubauten oder auch Vertragsprolongationen von Bestandsimmobilien verhandelt werden.

Abbildung 7: Beispiele „grüner“ Mietvertragsklauseln

Klauseln zu Lasten des Vermieters / Eigentümers	Klauseln zu Lasten des Mieters
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung zertifizierter Baumaterialien beim Bau und bei Instandhaltungsmaßnahmen • Anstreben einer Nachhaltigkeitszertifizierung • Zur Verfügung stellen von Flächen und Behältnissen für Recycling • Durchführung energetisch notwendiger Modernisierungsmaßnahmen (z.B. Wärmeschutzdämmung) bei Bestandsobjekten • Bei Instandhaltungsmaßnahmen: Ersetzen von defekten Einbauten durch ressourcenschonende Alternativen • Einbau energieeffizienter HVAC-Geräte • Tageslichtoptimierte Verdunkelungstechnik zur automatischen, thermischen Regulierung • Montage von Solar- und Windkraftanlagen • Umlage der Heiz- und Warmwasserkosten nach Verbrauch • Energiemonitoring und -management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung umweltfreundlicher Materialien bei Mietereinbauten • Einhaltung von Vorgaben für den Betrieb, die sich aus einer Zertifizierung ergeben • Wassereinspar- und -schutzmaßnahmen • Einhaltung von verbindlich vereinbarten Energieeinsparung und Effizienzzielen mit Bonussystem (z.B. Mietschlüssen) • Aktives Recycling • Beziehen von "Ökostrom" • Nutzung von Tageslicht als Beleuchtung • Duldung von nachhaltigkeitsbedingter Baumaßnahmen Einsatz energieeffizienter Geräte (Kopierer, Drucker, etc.) • Partielle Kostenübernahmen bei energetisch bedingten Baumaßnahmen • Energiemonitoring und -management • Nachhaltigkeits-/Verhaltenshandbuch

⁶ Vgl. <http://www.munichre.com/corporate-responsibility/de/management/environment/operational-ecology/index.html>; <https://www.db.com/cr/de/konkret-gruene-immobilien.htm>

Green Leases können dazu beitragen, den Zertifizierungsstandard eines Green Buildings langfristig zu halten bzw. bei Bestandsgebäuden ein Zertifizierungsniveau überhaupt erst zu erlangen. Weitere Vorteile von "grünen" Mietvertragsklauseln können z.B. sein: Reduktion der Umweltbelastungen und des Ressourcenverbrauchs, Energie- und Abfalleinsparungen, Schaffung einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung zwischen Mieter und Immobilieneigentümer, Produktivitäts- und Motivationssteigerung durch verbessertes Innenraumklima, Imagezugewinne sowie Wettbewerbsvorteile durch Vorreiterrolle.

Vorteile von Green Leases

In der Praxis reichen Green Lease Vertragsklauseln von moralischen Absichtserklärungen (z.B. in Form einer Vertragspräambel) bis hin zu obligatorischen Verpflichtungen (sogenannte "dunkelgrüne" Mietverträge), welche Sanktionsstrafen nach sich ziehen können. In Ländern wie Kanada, den USA, Australien oder Großbritannien hat sich Green Lease in den letzten Jahren in der Vermietungspraxis zunehmend verbreitet. In Deutschland ist dieser immobilienbezogene Nachhaltigkeitsansatz noch ein recht junges Thema.

Verbreitung von Green Leases

Außer in Frankreich sind bisher in den meisten Ländern keine gesetzlichen Vorgaben vorhanden, die "grüne" Mietvertragselemente vorschreiben. Es kann jedoch vermutet werden, dass es zumindest in den Industrienationen nur noch eine Frage der Zeit ist, bis Green Leases den Unternehmen vom Gesetzgeber auferlegt werden. Zudem ist im Dezember 2012 die neue Energieeffizienzrichtlinie 2012/27/EU in Kraft getreten, welche den Mitgliedsstaaten vorschreibt, rechtliche und sonstige Hemmnisse für Energieeffizienz zu beseitigen.

Der Green Lease Ansatz kann und sollte im CREM praktische Anwendung finden, insbesondere in verbrauchsintensiven Branchen (wie z.B. Chemie, Automobile) ist dies empfehlenswert. Die Einführung des Ansatzes ist schrittweise bei Neuverträgen bzw. Nachverhandlungen zu bestehenden Mietverträgen vorzunehmen. Es kann z.B. vereinbart werden, dass defekte Geräte durch ressourcenschonende Alternativen ersetzt werden. Kosten energetisch bedingter Baumaßnahmen können ferner sowohl vom Mieter als auch vom Vermieter getragen werden. Neben verbrauchsgenau erfassende Stromzähler können auch andere Messgeräte (für z.B. Wasser, Zu- und Abluft sowie Erdgas) die verbrauchsabhängige Kostenumlage verbessern. Solche Green Lease Vereinbarungen im CREM dienen beiden Interessensgruppen: Die mietende Unternehmenseinheit kann Einsparungen für sich geltend machen und das CREM kann (insbesondere im Falle der Vermietung von Betriebsflächen) Nachhaltigkeit auf Portfolio- und Objektebene langfristig etablieren.

Praktische Anwendung von Green Leases im CREM

Dessen ungeachtet ist der Green Lease Ansatz im betrieblichen Immobilienmanagement aufgrund der mangelhaften oder sogar fehlenden praktischen Erfahrung der Beteiligten mit dem "grünen" Vermie-

Erkenntnisse aus der Studie

tungsprozess nur sehr gering verbreitet. Die Studie hat ergeben, dass lediglich eines der 17 befragten Unternehmen bereits Mietverträge mit „dunkelgrünen“ Vertragsklauseln eingegangen ist.

Grund für die geringe praktische Umsetzung des Green Lease Ansatzes in Non-Property-Companies könnte sein, dass regelmäßig die Vermietung der betrieblichen Flächen intern erfolgt, d.h. eine Unternehmenseinheit mietet die Flächen vom Konzern bzw. von der CREM-Abteilung. Monetäre Sanktionen bei Nichteinhaltung von "grünen" Vertragsklauseln (sog. „dunkelgrüne“ Mietverträge) sind in diesem Fall vermutlich nicht durchsetzbar, da dies lediglich eine interne Verrechnung darstellen würde. Dennoch besteht die Möglichkeit eines internen Anreizsystems zur Förderung der Anwendung des internen Green Leases. Die Unternehmensführung kann "von oben" im Rahmen der CSR die Implementierung von internen Green Leases verpflichtend vorschreiben und mit einem Bonus-Malus-System untermauern.

Die Studie hat darüber hinaus ergeben, dass sich einige der Unternehmen vorstellen können, dass bei Anmietung betriebsnotwendiger Fläche von unternehmensexternen Vermietern zu mindestens sogenannte „hellgrüne“ Mietverträge denkbar sind. Beispielsweise konnte sich die Mehrheit der Befragten vorstellen, allgemein gehaltene Verpflichtungen zur nachhaltigen Flächenbewirtschaftung zu vereinbaren. Auch einer vertraglich vereinbarten Kosten-Teilung für energieeinsparende Modernisierungsmaßnahmen wurde ein gewisses Zukunftspotenzial zugesprochen.

Es lässt sich feststellen, dass zwar derzeit in den meisten Unternehmen Green Lease noch nicht Unternehmensstandard ist. Interesse und erste Versuche von „grünen“ Mietvertragsklauseln sind jedoch in der Mehrheit der Unternehmen vorhanden. Es ist zu erwarten, dass sich in der langfristigen Zukunft 25-40% aller Corporates für die Einführung von Green Leases im CREM entscheiden werden.

f. Nachhaltige Gebäudegestaltung

Hypothese

Nachhaltige Gebäudegestaltung kann interne und externe Stakeholder positiv beeinflussen. Die Reputation sowie die Kunden- und Mitarbeitergewinnung kann dadurch verbessert werden.

Nachhaltige
Gebäudegestaltung
mit interner Wirkung

Betrieblich bedingte räumliche Zusammenlegungen und Umgestaltungen von Standorten gehören zum Tagesgeschäft internationaler Unternehmen, sei es im Rahmen von M&A-Aktivitäten oder zum Zweck der Kostensenkungen. Veränderungen der betrieblichen Immobilien können zu einer Erweiterung, Reduzierung oder Erneuerung der betrieblich genutzten Flächen sein oder zum anderen die Zusammenlegung betrieblicher Flächen (Standortkonsolidierung)

bedeuten. Non-Property-Companies, die auf Nachhaltigkeit bedacht sind, können über das betriebliche Immobilienmanagement bei solchen Maßnahmen Nachhaltigkeit aktiv umsetzen oder zumindest in den Entscheidungsprozess als Faktor einfließen lassen.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten Nachhaltigkeit bei räumlichen Zusammenlegungen und Umgestaltungen einzubeziehen. Beispielsweise hat das Automatisierungstechnik-Unternehmen Festo AG im Rahmen einer Werkserweiterung am Standort St. Ingbert / Rohrbach einen energieeffizienten Neubau errichtet. Dabei kamen intelligente Steuer- und Regeltechniken, eine sonnenstandsabhängige Verschattung, tageslichtabhängige Arbeitsplatzbeleuchtungen und energieeffiziente Quellsüftungen zum Einsatz. Darüber hinaus wird über eine Absorptionskältemaschine die Abwärme des neuerbauten Blockheizkraftwerkes genutzt. Stromeinsparungen von 44% und die Einsparung thermischer Energie in Höhe von 20% konnten durch diese nachhaltigen CREM-Maßnahmen realisiert werden. Die SMA Solar Technology AG ging sogar noch einen Schritt weiter und errichtete ein CO₂-neutrales, neues Werk. Diese Beispiele zeigen das Potenzial eines nachhaltigen CREM bei der Gebäudegestaltung auf, das insbesondere im Bereich der Produktionsgebäude gehoben werden kann.

Bereits in der Planungsphase der Immobilien sind die wesentlichen Stellschrauben für Nachhaltigkeit in der Gebäudegestaltung zu legen (siehe dazu auch Abbildung 5). Mögliche Mehrkosten, bspw. für die Installation einer Geothermie-Anlage oder die Verwendung nachwachsender Baumaterialien, sind in der Regel zum Zeitpunkt einer Gebäudekonzeption geringer als bei nachträglichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Immobilien haben eine substanzielle Außenwirkung - ihre Gestaltung sollte bestenfalls nicht nur dem Selbstzweck der Nutzung dienen, sondern auch Mitarbeiter sowie potenzielle Kunden ansprechen. In der Regel werden Non-Property-Companies ihre Immobilien nicht als den wichtigsten Aspekt des Marketings wahrnehmen. Dabei setzen eine Vielzahl von Unternehmen auf ökologische Marketingkonzepte und bewerben bspw. ihre Produkte als umweltverträglich. Häufig wird übersehen, dass im CREM die Möglichkeit besteht, Immobilien mittels nachhaltiger Gestaltung als Marketinginstrument zu nutzen. Nachhaltige Gebäudegestaltung kann sich neben einer Green Building Zertifizierung bspw. ebenso in einer umweltfreundlichen Gebäudetechnik (z.B. natürliches Lüftungssystem), einer thermisch durchdachten Gebäudehülle oder auch der Nutzung von Regenwasser ausdrücken kann. Mit entsprechender Darstellung solcher Maßnahmen nach außen kann Glaubwürdigkeit, Authentizität sowie Image des Unternehmens hinsichtlich Nachhaltigkeit intensiviert werden (Customer & Employer Branding).

Nachhaltige
Gebäudegestaltung
mit externer Wirkung

Erkenntnisse aus der Studie

Die befragten Unternehmen bestätigen, dass Immobilien sowohl nach innen, als auch nach außen eine nicht unerhebliche Wirkung auf Stakeholder haben:

„Zukünftig wird der Kunde solche Unternehmen bevorzugen, die Nachhaltigkeit nach außen transportieren können. Immobilien haben das Potenzial diese Aufgabe aufgrund ihrer prägnanten Außenwirkung zu übernehmen.“

Es wurde insbesondere hervorgehoben, dass nicht nur Immobilien, die dem direkten Kundenkontakt dienen (Verkaufsräume etc.), sondern auch Gebäude, die dem Endabnehmer nicht unmittelbar zugänglich sind (z.B. Stammsitz, Produktionsgebäude) einen positiven Effekt erzeugen können:

„Nachhaltigkeit ist klar ein Wettbewerbsvorteil, das Umweltbewusstsein steigt und auch Employerbranding wird immer wichtiger.“

Aus den geführten Interviews zeigen, dass ein CREM, welches bei der Gebäudegestaltung Nutzeranforderungen und Nachhaltigkeit in Einklang bringt, positiven Effekte auf internen und externe Stakeholder bewirken kann. Insbesondere hinsichtlich Reputation sowie Kunden- und Mitarbeitergewinnung können Verbesserungen die Folge sein. Langfristig wird das betriebliche Immobilienmanagement bei der Gebäudegestaltung Nachhaltigkeit vermehrt in den Fokus stellen.

4. Nachhaltiges CREM – Eine Entwicklung mit hoher Marktdurchdringung und enormen Zukunftspotenzial

Marktdurchdringung von nachhaltigem CREM

Wie diese Studie zeigt, besteht ein gewisses Potenzial, dass Nachhaltigkeitskonzepte nicht nur im Kerngeschäft, sondern für das CREM von strategischer und operativer Bedeutung sind. Wie beschrieben gibt es diverse konkrete Möglichkeiten, Nachhaltigkeit auf Unternehmen-, Portfolio- und Objektebene im CREM zu implementieren.

Die Expertengespräche machen deutlich, dass bereits einige nachhaltige CREM-Maßnahmen in unterschiedlichster Art und Weise in den Unternehmen umgesetzt werden. Auf Unternehmensebene zeigte sich, dass das CSR-Konzept bereits integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik aller befragten Unternehmen ist und sich Nachhaltigkeitsreporting zum internationalen Standard entwickelt. Das Gros der befragten Unternehmen konzentriert sich auf Portfolio- und Objektebene derzeit noch auf gewisse Formen der nachhaltigen Energieversorgung und Green Building. Ferner werden in Pilotprojekten Green Lease und nachhaltige Gebäudegestaltung getestet. Nachhaltiges CREM weist somit eine mittlere bis hohe Marktdurchdringung zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf.

Zwingende Rahmenbedingungen von nachhaltigem CREM

Die Experten unterstreichen jedoch, dass Nachhaltigkeit ein sukzessiver Prozess ist und ad hoc Maßnahmen, wie z.B. die energetische Sanierung aller betrieblichen Immobilien in einem Schritt, wenig ziel-

führend sind. Nahezu alle sahen zudem die langfristige Wirtschaftlichkeit der Nachhaltigkeitsinvestments als notwendige Rahmenbedingung für nachhaltiges CREM an. Als weitere zwingende Rahmenbedingung wurde die Befriedigung der Kerngeschäftsanforderungen an die betrieblichen Flächen genannt. Ferner seien die zunehmenden Umweltauflagen Leitplanken für nachhaltige CREM-Maßnahmen.

Die geführten Experteninterviews lassen zunächst vermuten, dass das betriebliche Immobilienmanagement sich offenbar nicht als innovativer Treiber von Nachhaltigkeit in den Unternehmen eignet. Genauer betrachtet wird jedoch deutlich, dass nachhaltiges CREM das Zukunftspotenzial hat, einen enormen Teilbeitrag zum langfristigen Erfolg zu leisten. Denn von nahezu allen Experten wird hervorgehoben, dass das zunehmende Umweltbewusstsein insbesondere in den jüngeren Bevölkerungsschichten als Chance anzusehen ist, sich durch nachhaltiges Handeln positiv im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter zu positionieren. Durch strategische und operative Umsetzung eines nachhaltigen CREM kann nicht nur der ökologische Fußabdruck des gesamten Unternehmens gesenkt, sondern durch Reduzierung von Kosten, Steigerung des Unternehmenswertes und Reputations- und Imagezuwächsen werden auch langfristig Wettbewerbsvorteile generiert. Nachhaltiges CREM hat somit ein enormes Zukunftspotenzial.

Zukunftspotenzial von
nachhaltigem CREM

In der langfristigen Zukunft wird nachhaltiges CREM in der Mehrheit der Corporates Unternehmensstandard sein.

5. Schlussbetrachtung

Mit nachhaltigem CREM wird ein wichtiger Beitrag zu einer ressourcenschonenden Wirtschaftsweise geleistet werden. Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit können im Rahmen eines nachhaltigen CREM zueinander finden. Nachhaltiges CREM ist kein Konzept für „ökologische Liebhaberei“ wirtschaftlich starker Unternehmen, sondern entspricht der zukunftsweisenden Immobilienökonomie, die sich in den letzten Jahren abgezeichnet hat. Es hat sich gezeigt, dass sich Nachhaltigkeit wirtschaftszyklusübergreifend in Wirtschaft und Gesellschaft etabliert hat.

Nachhaltigkeit und CREM –
eine Verbindung für die Zukunft

Nachhaltigkeit in Bezug auf Immobilien sichert langfristig Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Neben den positiven Reputationseffekten und Umweltimplikationen sprechen auch betriebswirtschaftliche Vorteile für ein nachhaltiges CREM. Wie gezeigt wurde, können bspw. die Einführung von Green Buildings und Green Leases die Ökobilanz und somit die Lebenszykluskosten betrieblicher Immobilien senken.

Nachhaltiges CREM lohnt sich

Handlungsempfehlung

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten der Implementierung eines nachhaltigen CREM, konnte in dieser Studie gezeigt werden, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt zwar auf Unternehmensebene Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert besitzt, auf Portfolio- und Objektebene dagegen Nachhaltigkeit im CREM bisher nicht vollumfänglich umgesetzt wird. Dass Nachhaltigkeit zunächst in den primären Geschäftsbereichen (Produktion u.ä.) anzutreffen ist, liegt in der Natur der Non-Property-Companies begründet. Dessen ungeachtet wird zeitversetzt Nachhaltigkeit im CREM zwangsläufig von entscheidender Rolle sein wird und positive Erträge für das gesamte Unternehmen generieren.

Unternehmen stehen indes im Zugzwang, die beschriebenen, neuen Entwicklungen hinsichtlich Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft zu erkennen und aktiv in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren. Gerade Non-Property-Companies können und sollten die entsprechenden Kunden-, Kosten- und Wertpotenziale durch Implementierung von nachhaltigem CREM heben.

An die Unternehmen

Vielen Dank an die befragten Unternehmen respektive an die Personen, welche sich für Experteninterviews zur Verfügung gestellt haben. Erst mittels der Interviews war es möglich einen Einblick hinsichtlich Nachhaltigkeit im CREM international agierender Unternehmen zu bekommen. Die Studie wäre ohne die Befragungen nicht möglich gewesen. Danke.

TME-Projektansatz: Individuelle Lösungen für unsere Kunden

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des CREM können mittels einer professionellen Ist-Analyse, einer maßgeschneiderte Umsetzungsplanung sowie einer abgesprochenen Kommunikation mithilfe der von TME entwickelten Strategie bewältigt werden. Je nach Zielsetzung und Ausgangssituation begleiten wir unsere Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen CREMs.

Unser erfahrenes Berater-Team kennt die bestehenden Transformationshürden im CREM. Somit können wir sicherstellen, dass diese Hürden durch uns aktiv gemanagt und überwunden werden. Dies garantiert die ressourcen- und zeitschonende Umsetzung bis hin zur vollumfänglichen Hebung der erwarteten Potenziale.

Autoren:



Bettina Köppe ist Consultant der TME CONSULTING GmbH in den Bereichen Corporate Real Estate Management, insbesondere Portfolio- und Lease Management.



Dr. Ralf Hohenstatt ist Senior Consultant der TME CONSULTING GmbH in den Bereichen internationales Corporate Real Estate Management & Facility Management sowie Asset Management.



Arnd Reifenrath ist Gründungspartner der TME CONSULTING GmbH und Mitglied der Geschäftsführung und verfügt über mehr als 15 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Corporate Real Estate & Facility Management sowie Asset Management.

Quellen und weiterführende Literatur:

- BAUER, W., RIEF, S. & JURECIC, M. (2010): Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung. In: SPATH, DIETER, BAUER, WILHELM & RIEF, S. (Hrsg.). Green Office: Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 13-35.
- BODE, R.F. (2013): Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung. In: SCHÄFER, J. & CONZEN, G. (Hrsg.). Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung: Akquisition, Konzeption, Realisierung, Vermarktung; 3. Auflage, München: Verlag C.H. Beck, S. 299–316.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (1998): Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“: Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung: Konzept Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Umsetzung: Drucksache 13/11200 (Sachgebiet 1101) (1998-06-26).
- EICHHOLTZ, P., KOK, N. & QUIGLEY, J.M. (2009): Doing Well by Doing Good? Green Office Buildings.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Grünbuch der EU: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen; Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2002): Mitteilung der Kommission: Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung: KOM(2002) 347 endgültig; Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR); Brüssel.
- FARRELL, M. (2013): 10 reasons green leases create value for tenants and landlords: Published May 29, 2013, <http://www.greenbiz.com/blog/2013/05/29/10-reasons-why-green-leases-create-value-tenants-and-landlords> (Zugriff: 2014-02-12).
- FEIGE, A., WALLBAUM, H., JANSER, M. & WINDLINGER, L. (2013): Impact of sustainable office buildings on occupant's comfort and productivity. – Journal of Corporate Real Estate, Vol. 15 Number 1, S. 7–34.
- HANER, U.-E. & DREHAROV, N. (2010): High-Performance Workplace für nachhaltiges Arbeiten. In: SPATH, DIETER, BAUER, WILHELM & RIEF, S. (Hrsg.). Green Office: Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 191-204.
- HEGGER, M. (2011): Nachhaltiges Bauen - Ein Ausblick. In: DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V. (Hrsg.). Nachhaltiges Bauen: Zukunftsfähige Konzepte für Planer und Entscheider. Beuth Forum. Berlin [u.a.]: Beuth Verlag, S. 213-225.
- HUDGINS, M. (2008): Green Leases: A Matter for Debate, http://nreionline.com/print/brokernews/greenbuildingnews/green_leases_matter_debate_0505 (Stand: 2008-05-05) (Zugriff: 2014-02-13).
- KAMPING, F. (2010): Vortrag: Green Buildings: Wettbewerbsplus oder doch nur Kosten?: Standards – Prozedere – Vertragsgestaltung bei zertifizierten Gebäuden (2010-03-30). Düsseldorf.
- KPMG INTERNATIONAL COOPERATIVE (2013): The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013: Executive Summary; Amsterdam.
- LANDGRAF, D. (2010): Responsible Property Investments: Ein Erfahrungsbericht aus den USA. In: ROTTKE, N. (Hrsg.). Ökonomie vs. Ökologie: Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. versursreihe. Köln: Immobilien-Manager-Verlag, S. 113-132.
- MAHAMMADZADEH, M. (2013): IW-Umweltexpertenpanel 2012: Umwelt- und Energiepolitik im Meinungsbild der Wirtschaft 2013; Köln.
- PELZETER, A. (2006): Lebenszykluskosten von Immobilien: Einfluss von Lage, Gestaltung und Umwelt. Schriften zur Immobilienökonomie Bd. 36. Köln: Müller Verlag.
- PROJEKTGRUPPE: DAIMLER REAL ESTATE GMBH, DEUTSCHE BANK AG, BILFINGER REAL ESTATE GMBH, IRE | BS, ZIA U.A. (2012): greenLease - Der grüne Mietvertrag für Deutschland: Regelungsempfehlungen zur nachhaltigen Nutzung und Bewirtschaftung von Immobilien.
- RASHID, M., SPRECKELMEYER, K. & ANGRISANO, N.J. (2012): Green buildings, environmental awareness, and organizational image. – Journal of Corporate Real Estate, Vol. 14 Number 1, S. 21–49.
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (2012): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK): Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011. – texte Nr. 41, Januar 2012, Berlin.
- ROTTKE, N. & REICHARDT, A. (2010): Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft: Implementierungsstand und Beurteilung. In: ROTTKE, N. (Hrsg.). Ökonomie vs. Ökologie: Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. versursreihe. Köln: Immobilien Manager-Verlag, S. 25–53.
- ROYAL INSTITUTION OF CHARTERED SURVEYORS (2009): Sustainability and commercial property valuation. Valuation information paper 13. Coventry: RICS.
- ROYAL INSTITUTION OF CHARTERED SURVEYORS (2013): Grün kommt! Europäische Nachhaltigkeitsstatistik: September 2013, London.
- SCHEINS, J. (2002): Corporate Real Estate Management. In: BRASCHEL, R. (Hrsg.). Bauen in Netzwerken. Weimar: Bauhaus-Universität Weimar Universitätsverlag.
- SINGH, A., SYAL, M., GRADY, S.C. & KORKMAZ, S. (2010): Effects of Green Buildings on Employee Health and Productivity. – American Journal of Public Health, Vol. 100 Number 9, S. 1665–1668.
- SMITH, A. & PITT, M. (2011): Sustainable workplaces and building user comfort and satisfaction. – Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13 Number 3, S. 144–156.
- SPATH, D., KELTER, J., RIEF, S., BAUER, W. & HANER, U.-E. (2009): Office 21-Studie: Information Work 2009 über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien bei Büro- und Wissensarbeit. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- SPATH, DIETER, BAUER, WILHELM & RIEF, S. (Hrsg.) (2010): Green Office: Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- STIBBE, R. & VOIGTLÄNDER, M. (2013): Corporate Social Responsibility in der Immobilienbranche. – IW-Trends, 3/2013.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2000): Corporate Social Responsibility: making good business sense. Genf.
- WORLD GREEN BUILDING COUNCIL (2013): The Business Case for Green Building: A Review of the Costs and Benefits for Developers, Investors and Occupants.
- WÜBBENHORST, K.L. (1992): Lebenszykluskosten. In: SCHULTE, C. (Hrsg.). Effektives Kostenmanagement: Methoden und Implementierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 245-272.

Office München (Headquarters)

Giselastraße 12 | D-80802 München

Phone: +49 (0) 89 3837 732 – 0

Fax: +49 (0) 89 3837 732 – 30

Office Frankfurt

Hamburger Allee 26-28 | D-60486 Frankfurt

Phone: +49 (0) 69 7191 309 – 0

Fax: +49 (0) 69 7191 309 – 30

Office Seoul

Gangnam Finance Center – 41F |

152 Teheran Road | Seoul | Korea 135-984

Phone: +82 (0) 2 2008 4559

www.tme-consulting.com