Nachhaltiges Handeln in Politik und Wirtschaft – Der Schlüssel für Erfolg?

Dr. Günther Bachmann

Keynote

The German Real Estate Summit 2012 *Nachhaltigkeit und Corporate Governance.*
Jahresveranstaltung der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)

14. Juni, Berlin

Diesen einen Garanten für das 'einzig richtige Handeln', den einen Schlüssel für Erfolg, den der Titel meines Vortrages anspricht – ihn gibt es nicht. Aber es gibt Wege und Hinweise, die uns leiten, um Zutrauen in das eigene Handeln vergrößern und Vertrauen schenken. Letztlich haben sie mit Langfristigkeit und Einsicht zu tun und vor allem damit, dass man sich über die Auswirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft Klarheit verschafft und wie eine mehr nachhaltige Richtung eingeschlagen werden kann. Diese Möglichkeiten werden zu wenig genutzt.

I

Nachhaltigkeit ist Chance und Risiko zugleich. Nachhaltigkeit, das ist die gleichrangige Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten mit dem Ziel, die Umwelt sowie den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu erhalten und die wirtschaftliche Entwicklung voranzubringen. Das Neue ist die Übernahme von Verantwortung an sich, sondern das Spektrum, das sie ausfüllt. Die auf lange Fristen und Sichten ausgerichtete Entscheidungsverantwortung muss sich in einer demokratischen Grundordnung mit kurzfristigen Wahlen bewähren. Innovation und Neugier muss sich einem Fortschritt stellen, bei dem nicht das einfach nur Neue zählt, sondern das im Hinblick auf die Nachhaltigkeit Bessere. Hierzu gibt es heute gute Ansätze in der Politik und in den Unternehmen, wie auch in vielen Projekten und Initiativen der Zivilgesellschaft, an Schulen und in den Wissenschaften. Wie in einem Brennglas wird dies in der Energiewende sichtbar. Zwar gibt es sicherlich vieles Kritische anzumerken, und die Energiewende ist immer noch in einer prekären Lage, ihr Erfolg noch lange nicht sicher. Kernenergie gehört der Geschichte an, so viel ist klar. Der Economist titelte kürzlich „The dream that failed", weil die Nutzung der Kernenergie, neben vielen anderen, gegen sie ins Feld zu führenden Argumenten, einfach zu teuer ist. Sie war nicht ein Werk des Marktes, sondern immer ein Werk der Politik. Die Frage, die sich mit der Energiewende stellt, ist, wie es nun weiter geht, wie die Nutzung der Energie effizienter werden kann, wie Energie gespart wird, wie der Anteil der erneuerbaren Energien gesteigert und die Energieversorgung gesichert werden können. So gesehen, ist die Energiewende nichts, was die Energieunternehmen, Netzbetreiber und der Staat unter sich ausmachen. Sie ist ein Projekt der gesamten Wirtschaft und der Gesellschaft. Deshalb steht heute die ‚nachhaltige Wirtschaft', die Green Economy auf der Tagesordnung.

Da geht nichts bruchlos, auch nicht in der Immobilienwirtschaft. Wir müssen lernen, ehrlich zu rechnen. Betriebswirtschaftlich gesprochen: Wir müssen bislang externe Kosten in die Betriebsbilanz einbeziehen. Wir müssen den Lebenszyklus Gebäuden in einer Gesamtkostenkalkulation beachten, von Bau und Errichtung über die Nutzungsphase mit all ihren Unterhalts- und Betriebskosten bis hin zur Phase des Abbaus und zur Wiedernutzung von Materialien. Wir müssen sagen können, was nachhaltiger Wirtschaftserfolg ist und sein soll. Wie gehen langfristige Vernunft und ökologische Verantwortung ein? Was heißt das für Renditeraten und Abschreibungen? Was heißt das für das Verhältnis der Kosten für Errichtung und Betrieb?

Für alle Sektoren und Branchen, in denen Unternehmen tätig sind, gilt der Grundsatz, dass Nachhaltigkeitsengagement an Glaubwürdigkeit gewinnt, je kompetenter und nachvollziehbarer dieses Thema angegangen wird. Zwei Trends überlagern sich und stärken sich gegenseitig. Einerseits erhöht sich der Anspruch der Gesellschaft auf transparente und aussagefähige Informationen über Produkte, Unternehmen und Produktionsweisen. Dieser Anspruch fragt nach Nachhaltigkeitskonzepten. Andererseits benötigen die Unternehmen aber auch selbst Nachhaltigkeitsstrategien, mit denen sie sich ein Bild machen, wie ihr Geschäftsfeld sich langfristig entwickelt und wo sich in einer ressourcen-restriktiven und auf klimafreundliche Produktion angewiesenen Welt sehen. Nicht selten wollen sie durch die langfristige Orientierung ihre Handlungssicherheit in den kurzfristigen Krisen erhöhen. Diese beiden Trends sind vermutlich eigenständig. Sie wirken auch als Hintergrund für die eher marketinggetriebenen und ‚abgeleiteten' Gründe für das Nachhaltigkeitsengagement von Wirtschaftsunternehmen, die qualifiziertes Personal gewinnen und Reputationsrisiken vermeiden wollen.

II

Die Immobilienbranche hat mit dem ZIA Nachhaltigkeitskodex einen wichtigen Schritt getan, zu dem ich gratuliere. Der ZIA-Nachhaltigkeitskodex ist unter den ersten, mir bekannten Versuchen zur Selbstregulierung einer Branche.

Sie haben mich heute gebeten, ihren Branchenkodex aus Sicht des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, DNK, zu kommentieren, den der Rat für Nachhaltige Entwicklung nach intensivem Dialog mit Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen herausgegeben hat. Der DNK beschreibt die Kernanforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement aller Unternehmen und die wesentlichen Inhalte der Rechenschaft über die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie sind. Angesichts einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsdefinitionen ist eine solche Orientierung sehr nötig und sinnvoll. Der DNK legt den Fokus auf Transparenz, Vergleichbarkeit und messbare Resultate. Derzeit laufen die ersten so genannten Entsprechenserklärungen ein. Unternehmen stellen darin dar, inwieweit sie den Anforderungen des Kodex entsprechen und begründen, wo dies nicht der Fall ist (comply or explain – Ansatz). Unter den ersten Unternehmen, die den DNK anwenden, sind große global wirkende Unternehmen wie auch mittelständische Unternehmen. Aus der Immobilienbranche ist noch niemand dabei.

Gemeinsamkeiten

- Beide, ZIA-Kodex und DNK sind soft-law-Ansätze. Sie beruhen auf Freiwilligkeit, nehmen Bezug zur Global Reporting Initiative, der DNK auch zu den

kapitalmarktorientierten Berichtsstandards des Europäischen Rating-Verbandes EFFAS. Beide machen den Beitrag der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung sichtbar.

- Sie gehen beide ab von der in der CSR-Debatte vorherrschenden outside-in-Perspektive (es werden Empfehlung an Unternehmen gegeben) ab und fragen stattdessen das Unternehmen selbst, wo es seine wesentlichen Gesichtspunkte zur Nachhaltigkeit sieht.
- ZIA und DNK betonen beide die Perspektive der Nachfrager, seien es Investoren, der Finanzmarkt, Kunde, Mitarbeiter oder Bauherren).

Unterschiede

- Der DNK ist generell offen für die Anwendung in allen Unternehmen und Organisationen.
- Der DNK erhöht die Transparenz und macht Nachhaltigkeitsleistungen vergleichbar. Die Verankerung von messbaren Resultaten ist eine Grundlage von Investment- und Managemententscheidungen.
- Der DNK erweitert für ein Unternehmen die Möglichkeiten, die Entwicklung von Produkten, den Einkauf von Rohstoffen, die Wertschöpfungskette, die Richtungen der Innovation eines Unternehmens strategisch zu steuern. Die Berichterstattung ist hierfür Mittel zum Zweck, kein Ziel in sich selbst.
- Der DNK ist zertifizierbar. Er macht die Zertifizierung zum Beispiel durch eine Wirtschaftsprüfergesellschaft oder andere geeignete Einrichtungen aber nicht zum Muss. Insbesondere für kleine mittelständische Unternehmen ist daher der Weg frei, den DNK zunächst im Sinne einer freiwilligen Selbstauskunft zu erfüllen und Nachfragern und der Öffentlichkeit gegenüber deren Glaubwürdigkeit durch das transparente, eigene Handeln zu unterstreichen.
- Der DNK ist im Wege eines „Comply or Explain“ – Ansatzes anzuwenden, wobei das Explain dem Unternehmen Gestaltungsspielräume eröffnet und zugleich die Verbindlichkeit erhöht.
- Die Entsprechenserklärung wird veröffentlicht.
- Der DNK ist im Dialogprozess, der von Herrn Prof. Dr. Bassen unterstützt wurde, entstanden wie auch, soweit ich verstehe der ZIA-Kodex. Der DNK hat neben den Unternehmen und den gesellschaftlichen Stakeholdern explizit die ökonomischen Nachfrager auf Seiten der Finanzdienstleister (diejenigen, die die Unternehmensinformationen im Hinblick auf die Zusammenstellung von Fonds, die Investitionsstrategien oder das Unternehmensrating benötigen) beteiligt.

Zentral für den DNK und den ZIA Kodex ist der Prozesscharakter, der mit der Veröffentlichung und Anwendung nicht abgeschlossen ist. Aus der konkreten Anwendung beider Instrumente kann dann erst die angestrebte Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit entstehen. Zum Thema Verbindlichkeit möchte ich Folgendes anmerken. Die Anforderung, dass die Anwendung eines Kodex’ verbindlich sein möge, wird zu Recht erhoben. Natürlich darf ein Reporting zur Nachhaltigkeit nicht beliebig sein. Das “Wie” muss gewissen Regeln folgen wie sie beispielgebend auf internationaler Ebene durch die Global Reporting Initiative gesetzt sind. Aber nicht selten wird erst dann von dem Vorliegen einer verbindlichen Berichterstattung ausgegangen, sofern das “Ob” des Reportings durch eine rechtliche Pflicht entschieden ist. In der Europäischen Union geht es derzeit um exakt die Frage. Die EU – Kommission beabsichtigt, einen legislativen Vorschlag zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zu machen. Sie will einen Prozess einleiten, der zu Verhaltenskodices führt. Die Mitteilung

der Kommission (COM [2011] 681) über „Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ spricht von Regulierungsmaßnahmen, die Unternehmen dazu veranlassen, ihrer Verantwortung freiwillig nachzukommen.

Ich sehe keinen wirklich grundsätzlichen Gegensatz von Freiwilligkeit und Verpflichtung. Weder ist eine Rechtspflicht immer die Garantie für eine konsequente und sachgerechte Anwendung, noch ist die Freiwilligkeit der Berichterstattung ein Wert an sich. Letztlich muss es doch immer auf die tatsächliche Wirkung ankommen. Es muss darauf ankommen, ob Vorreiter-Leistungen honoriert werden, ob die berichteten Informationen auch wirklich genutzt werden, ob der Wettbewerb Nachhaltigkeitsleistungen aufgreift und sich eine Konkurrenz um die beste Lösung ergibt, ob der Aufbau von Kompetenzen und Fähigkeiten auch bei den Unternehmen gefördert wird, die aus schwächeren Positionen heraus versuchen, den Anschluss zu gewinnen. Letztlich sollte die Qualität der Berichterstattung nicht auf das Niveau der schwächsten Beiträge nivelliert werden. Auf diese Anforderungen müssen Antworten jenseits eines einfachen Gegenübers von Freiwilligkeit und Pflicht gefunden werden. Freiheit und Verantwortung sind jedenfalls kein Gegensatz.

Wie entsteht Vertrauen? Wann schenkt man Vertrauen, wann fühlt man sich davon abgehalten? Eine Frage, die in der Wirtschaft, in den Eliten, in der Politik und auch in der organisierten Zivilgesellschaft immer öfter gestellt wird. Zu Recht, denn ihr geht es um die Bindungsfähigkeit unserer Gesellschaft und die Grundlage wirtschaftlichen Handelns. Vertrauenswürdig ist, wer Motivationen und Zielkonflikte offen legt.

Transparenz ist daher so etwas wie eine “Erste Nachhaltigkeitspflicht”. Wer würde etwas kaufen, wenn er oder sie das ungute Gefühl nicht los wird, über das Ohr gehauen zu werden? Keine Übernahme eines Unternehmens funktioniert ohne die abgestufte und am Ende vollständige „gebotene Sorgfalt“, mit der beim Kauf bzw. Verkauf von Unternehmensbeteiligungen oder Immobilien das Kaufobjekt im Vorfeld der Akquisition oder des Börsengangs geprüft wird.

Die Forderung nach Transparenz stellt die kritische Öffentlichkeit legitimer Weise. Sie basiert auf Erfahrung. Umweltskandale gehen oft mit einer unehrlichen respektive sogar irreführenden Kommunikation einher. Das ist auch heute noch so wie zuletzt am Beispiel der Reaktorkatastrophe in Fukushima zu beobachten.

Transparenz baut Misstrauen ab, das ist wichtig und bleibt eine fortwährende Aufgabe. Ich weise aber auch auf die Grenzen von Transparenz-Bemühungen hin. Transparenz alleine baut nicht notwendiger Weise Vertrauen auf. Das geht oft nur, wenn zur Offenlegung auch eine Quantum Wagnis kommt, sich ambitionierten Zielen zu stellen, Widerspruch auszuhalten, auf Prozesse zu setzen.

III

Für Investoren muss die Nachhaltigkeit auf breiter Front zu einem Imagefaktor und Teil der Anlagestrategie werden. Bewirtschaftungskosten haben großen Einfluss auf die Kredit- oder Investitionsentscheidung. Banken und Finanzinstitute werden sich daran messen lassen müssen, wie sie diese realwirtschaftlichen Impulse aufnehmen.

Mieter achten immer mehr auf Energieeinsparung und Wertigkeit der Gebäudeausstattung. Es ist gut, dass die Bundesregierung jetzt die Lasten und den Nutzen der energetischen Sanierung ausgewogen zwischen Vermieter und Mieter verteilen und die Duldung von Erhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen sowie die Umlage der Contractingkosten regeln will.

Das Thema Nachhaltigkeit, Stadt und Bauen kommt in jüngster Zeit durch neue Initiativen voran. Die Initiative von Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeistern in Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsrat gibt erste Impulse und findet Eingang in die nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Die ZukunftswerkStadt des Bundesforschungsministeriums findet großen Anklang, die Fraunhofer Gesellschaft lädt Kommunen zu ihrer Forschungsinitiative Morgenstadt ein. Die Suche nach Möglichkeiten, das Verbauen von “grüner Wiese” einzudämmen und mit der Ressource Fläche sparsam umzugehen, bleibt nachwievor hochaktuell und findet derzeit ihren Niederschlag in der Verbesserung baurechtlicher Vorgaben zur Innenentwicklung.

Das Gütesiegel der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen wird immer breiter angewendet. Es sollte in Zukunft zur Normalität des Bauens von Büroimmobilien ebenso wie von Wohngebäuden gehören. Es ist zu begrüßen, dass das nachhaltige Bauen jetzt auch bei der energetischen Sanierung nicht nur einzelner Häuser, sondern ganzer Stadtquartiere – das Märkische Viertel in Berlin ist beispielgebend – Einzug erhält und nutzbar gemacht wird. Befürchtungen, dass sich aus Nachhaltigkeitssiegeln neue rechtliche Anforderungen und Kosten ergeben, halte ich nicht für zwingend, wenn man bedenkt, dass sich die Qualität des Bauens ohnehin fortentwickeln wird. Die Standardisierung in Form von Siegeln ist eine vergleichsweise kostengünstige Option, sofern diese Siegel im unternehmensübergreifenden Umfeld und im offenen Dialog um die beste Lösung im Sinne der Nachhaltigkeit entstehen.