

# **„Handlungsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit“**

**Vortrag von Marlehn Thieme,**

**Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung**

**beim**

**9. Berliner Forum**

**„Kirche im Wandel – den Wandel gestalten. Nachhaltigkeit und  
Immobilienverantwortung“**

**am 29.09.2015 in Berlin**

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlichen Dank für Ihre Einladung zum 9. Berliner Forum der EKD und des ESWiD rund um die Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung von Immobilieneigentümern.

Dieses Forum markiert nicht zuletzt mit dem Vortrag von Bischof Meyn gestern Abend eine Schnittstelle zwischen vom Glauben getragener Überzeugung, institutioneller Verantwortung der Kirchen und ihrer Gliederungen, den unternehmerisch handelnden und der Kirche und ihren Werken dienende wirtschaftliche Einheiten mit ihrer unternehmerischen Verantwortung aber auch ihren Einflussmöglichkeiten als Impulsgeber in Politik und Wirtschaft.

Diese Verwobenheit halte ich für besonders wichtig, denn mit der Komplexität, die sich in diesen unterschiedlichen Rollen, in der die evangelische Kirche, ihre Gliederungen und Werke stehen, wächst zwangsläufig die Notwendigkeit, konsistent und glaubwürdig zu handeln. Konsistent, um keine unnötige Energie zu verschwenden. Und in besonderem Maße glaubwürdig zu handeln, weil Unternehmen der Kirche, ihrer Verwaltungen und Werke in besonderem Maße unter Beobachtung stehen. Dieser individuellen und spezifischen unternehmerischen Verantwortung kann sich niemand in den kirchlichen Gliederungen, Werken und Unternehmen entziehen: kein Mitglied einer Geschäftsführung, kein Mitglied eines Aufsichtsorgans, aber auch kein Sachbearbeiter und keine Sachbearbeiterin.

Kirche und Diakonie produzieren Dienstleistungen für Menschen, die teils spiritueller, seelsorglich-diakonischer, bildender aber teils auch sehr säkularer Art sind. Und sie beschaffen auch Dienstleistungen und Güter. Wir tun gut daran, uns an beiden Enden dieser gedachten Lieferkette an den ethischen Grundsätzen, die wir verkünden, zu orientieren. Dies stärkt unsere Glaubwürdigkeit und unseren Einfluss und letztlich unsere Identität als lebendige Kirche.

Hand aufs Herz: Handeln Sie nach der verkündeten Botschaft? Leben sie den christlichen Anspruch im operativen Tagesgeschäft? Das sind berechnete Fragen, zu denen wir alle heutzutage mehr denn je sprechfähig sein müssen. Wir leben in einer Informationsgesellschaft, die immer genauer hinsieht und immer umfassendere Informationen sucht. Die schiere Behauptung, an sich gut und für das Gute zu sein, genügt heute keinem mehr. Da muss ich noch nicht einmal annehmen, dass die Gesellschaft heute besonders kritisch gegenüber den Kirchen und ihren Werken eingestellt ist.

„Handlungsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit“ – das klingt erst einmal einfach und wenn ich das Tagungsprogramm ansehe, liegen die „grünen“ Themen nahe und nicht nur hier voll im Trend. Diesen Einstieg zu wählen, halte ich auch für richtig, weil er einfach, konkret und zugänglich ist.

Zumal für **evangelische** Immobilienunternehmen. Schöpfungsverantwortung drückt sich im sparsamen Umgang mit Ressourcen aus. Das wiederum spart bares Geld, was in Zeiten rückläufiger Kirchensteuereinnahmen immer wichtiger werden wird. Aber Nachhaltigkeit geht über Ökonomie und Ökologie hinaus und nimmt die soziale Dimension zugleich in den Blick: welchen Wert hat intakter Wohnraum für ihre Bewohnerinnen und Bewohner? Wie können mehrere Generationen, mit Menschen mit Behinderung und aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenleben? Wie wirken energetische Sanierungen auf Mietpreise und Nebenkosten? Wie werden Mieter in die Prozesse einbezogen: fühlen sie sich gefragt und eingebunden in Planung und Entwicklung?

Das sind die klassischen Themen. Sie alle – und auch alle säkularen Wohnungsunternehmen kennen sie.

Nachhaltigkeit ist längst kein exotisches Thema mehr– für die einen ist sie entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und dokumentierte Zukunftsorientierung, für die anderen vielleicht eher noch lästige Pflicht. Aber eines ist sicher: keiner, auch keiner in der Immobilienwirtschaft - traut sich mehr, die Bedeutung von Nachhaltigkeit zu verneinen.

Die Wege zur praktischen Nachhaltigkeit sind allerdings so vielfältig, wie die Ausgangspositionen und Zielstellungen.

Und genau hier sehe ich das große Unterscheidungsmerkmal für die evangelische Kirche und Diakonie, ihre Verwaltung und das kirchliche Immobilienmanagement. Es gibt zwei Aspekte, in denen wir über diese klassischen Themen unternehmerischer Nachhaltigkeit hinausgehen.

Das sind

1. unser Menschenbild und
2. unser Bild von Wirtschaft, das Ziel wirtschaftlicher Unternehmungen als Teil der christlichen Botschaft.

Denn die Wirtschaft ist für den Menschen da – nicht die Menschen für die Wirtschaft.

Daraus ergeben sich eine Reihe von Imperativen für das kirchliche Immobilienmanagement.

Wir brauchen dringend Antworten auf die Fragen im Umgang

- mit den endlichen Ressourcen,
- mit der Klimaveränderung und die vielen zu überwindenden Hindernisse bei der Energiewende,
- mit dem Auseinanderdriften verschiedener Gruppen unserer Gesellschaft,
- und mit dem Blick auf sozialpolitische Entscheidungen, die angesichts der Realität der demografischen Entwicklung keine oder falsche Signale setzt.

Ein „weiter so“ verbietet sich von selbst. Zögern aus Bequemlichkeit ist unangebracht. Entschlossenheit und politischer Gestaltungswille tun not!

Die nächste Klimaverhandlung steht im Dezember in Paris vor der Tür. Eigentlich ist alles gesagt. Wir wissen genug, um handeln zu können und ein neues, vertraglich bindendes Kyoto-Abkommen zu schließen.

Dazu stehen Hunderttausende Flüchtlinge buchstäblich vor unseren Türen. Sie fordern unser - auch - unternehmerisches Handeln.

ALLE Immobilieneigentümer haben momentan mit Blick auf die Unterbringung von Flüchtlingen einen akuten Handlungsauftrag. Das ist das Thema in den Kommunen, das muss ich Ihnen nicht sagen. Konnten Bürgermeister Anfang 2015 Flüchtlinge noch dezentral in Wohnungen und anderen kleinen Einheiten unterbringen, geht es jetzt nur noch darum, in Windeseile Pritschen in Zelte, jetzt besser in Turnhallen zu stellen. Das löst natürlich nicht die Probleme der mittel- bis längerfristigen Unterbringung.

Günstiger Wohnraum ist insbesondere in Ballungsgebieten ohnehin schon ein knappes Gut. Jetzt gilt es Möglichkeiten der Unterbringung zu schaffen, die menschenwürdig sind und Integration begünstigt. Das ist sicher nicht die Kaserne vor der Stadt!

Die Menschen, die jetzt aus Konfliktregionen wie Syrien kommen, haben mehrere Jahre abgewartet, ob sich die politische Situation verbessert. Wir können davon ausgehen, dass sie gekommen sind, um zu bleiben und nicht nur für ein paar Monate Quartier suchen. Die Konflikte dort sind tief und grundlegend. Daher geht es darum, nicht nur Asylanträge zu bearbeiten, sondern Lösungen zu entwickeln, die Bildung und Integration ermöglicht, um Ghettos von vornherein zu verhindern.

Und dieser längere Horizont gilt auch für die Frage der Baustandards: Wenn wir heute Wohnraum schaffen, der für die nächsten 80-100 Jahre bleibt, dann sollten wir die

Nachhaltigkeits- und Energiestandards, die wir in Deutschland haben, selbstverständlich einhalten. Der Vorschlag, "vorübergehend" die Energieeinsparverordnung (EnEV) auszusetzen, wie es von einigen gefordert wird ist in jeder Hinsicht ziemlich kurzsichtig. Würden wir dem folgen, trügen die heute investierten Gelder eine ökologische, soziale und auch ökonomische Hypothek mit sich, für die uns zukünftige Generationen gewiss nicht danken werden.

Gestatten Sie mir noch einen weiteren Nachhaltigkeitsaspekt, der im Immobilienwesen eine besondere Rolle spielt: Das Bundesverfassungsgericht hat schon 1973 ausgeführt:

*„Die Tatsache, dass der Grund und Boden unvermehrbar und unentbehrlich ist, verbietet es, seine Nutzung dem Spiel der freien Kräfte und dem Belieben des einzelnen vollständig zu überlassen; eine gerechte Rechts- und Gesellschaftsordnung zwingt vielmehr dazu, die Interessen der Allgemeinheit beim Boden in weit stärkerem Maße zur Geltung zu bringen als bei anderen Vermögensgütern.“*

Gerade im Hinblick auf diese vielfältigen Konflikte im Immobilienwesen muss es darum gehen, **integrierte Sichtweisen zu stärken und integrierte Standards** zu schaffen und zu nutzen.

Die Lebensqualität in den Städten zu steigern und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen erfordert eine sozial sensible, ökologische und ökonomische räumliche Modernisierung. Die Bundespolitik hat Förderprogramme (z. B. über die KfW) aufgelegt, ökologische Maßnahmen umzusetzen. Sie hat ebenso Standards definiert (Stichwort Energieeinsparverordnung / EnEV) und das Mietrecht reformiert (Duldung der energetischen Modernisierung). Viele Städte haben sich darüber hinaus auf den Weg gemacht, in diesem Sinne ganze klimagerechte Quartiere anstatt „nur“ einzelne Energie sparende Gebäude zu fördern (RNE-DiFu-Studie S. 32).

Hier setzt auch die Initiative des Rates für Nachhaltige Entwicklung an - mit 32 Oberbürgermeistern, die sich am RNE-Dialog "nachhaltige Stadt" beteiligten.

Sie setzen sich dafür ein, dass kommunale Unternehmen, vor allem auch Wohnungsbaugesellschaften, ihr Nachhaltigkeitsmanagement verstärkt wahrnehmen und z.B. anhand des Deutschen Nachhaltigkeitskodex über ihr Management und Engagement berichten.

Der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex** ist ein wichtiger Beitrag zu einer aufrichtig geführten Diskussion. Er wurde vom Rat für Nachhaltige Entwicklung mit Analysten, Professoren, Kapitalanlegern, zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen entwickelt und beschreibt in zwanzig Kriterien, was zum Kern unternehmerischer Nachhaltigkeit gehört: von der Strategie über das Prozessmanagement bis zur Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft.

Diese Struktur ergibt sich aus den für den Kapitalmarkt relevanten Kriterien zu ökologischen, gesellschaftlichen und Governance-Aspekten (ESG) und etablierten Managementstandards wie der Global Reporting Initiative und Analysten- und Börsenstandards. Er zollt den konkreten unternehmerischen Realitäten auch mittelständischer Unternehmen, dem Kontext und dem je eigenen Profil Rechnung und schafft einen Vergleichsrahmen. Sie mögen annehmen, das ist sicherlich weit weg von kirchlichen und diakonischen Immobiliengesellschaften. Aber nicht so weit weg wie Sie denken:

Der Gesamtverband der Deutschen Wohnungswirtschaft hat mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung den DNK branchenspezifisch erweitert. Ihr säkularer Schwesterverband sieht 5 Herausforderungen

- Bewältigung des demografischen und Strukturwandels in den Quartieren,
- regulatorische Eingriffe wie beispielsweise Mietpreisminderungen,
- den Themen Klimaschutz und Energieintensität im Gebäudebestand mit Hilfe energetischer Sanierung und Modernisierung von Wohnungen zu begegnen,
- Leistungen für Integration und funktionierende Stadtquartiere (Durchmischung verschiedener gesellschaftlicher Schichten, Integration),
- Bereitstellung bezahlbarer Wohnungen in allen Stadtlagen Deutschlands.

Sie sehen: die Immobilienverbände und ihre Unternehmen rüsten sich für die Herausforderungen der Zukunft.

Sie tragen ihre Initiative auch in ihren europäischen Dachverband, um mit anderen den Austausch über wirkungsvolle Nachhaltigkeitsinitiativen zu suchen und zu klären, welchen gesellschaftlichen, aber auch politischen Beitrag sie mit gelebter und dokumentierter Verantwortung leisten. Daher denke ich, dass sich auch die kirchliche Immobilienwirtschaft auf den Weg machen sollte, die Themen der Nachhaltigkeit zielorientiert anzugehen. Sie darf nicht Gefahr laufen, den Entwicklungen und Ihren Wettbewerbern hinterherzulaufen. Es ist meine Überzeugung, dass Sie mit Ihrem Profil und der Institution, die hinter Ihnen steht, das Potenzial haben, Treiber und Mitgestalter der Debatte zu sein.

Fakt ist: derzeit haben 99 Unternehmen den DNK bereits unterzeichnet. Viele Hundert sind auf dem Weg und haben ihre internen Prozesse aufgesetzt. Die Industrie- und Handelskammern haben Initiativen gestartet, um die klein- und mittelständischen Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigem Wirtschaften zu unterstützen. Von den sieben Wohnungsbauunternehmen, die den DNK unterzeichnet haben, ist allerdings nur eines kirchlich – das Evangelische Siedlungswerk in Bayern Bau- und Siedlungsgesellschaft mbH. Das ist immerhin ein Anfang, aber nicht genug, um das Petitum der Bewahrung der Schöpfung mit aktivem und Beispiel gebenden Tun zu untermauern!

Daher appelliere ich an Sie: Helfen Sie mit, einen fairen und zugleich ambitionierten Wettbewerb zu schaffen! Wir brauchen mehr best practice, wir brauchen mehr glaubwürdige Unternehmen auch im Immobilienbereich, die den Wettbewerb um die tatsächlich besten Nachhaltigkeitslösungen anzustacheln.

Ich gehöre nicht zu denen, die behaupten, der Markt sei per se fair und gerecht. Bei allem Erfolg der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland, auf den auch wir als Evangelische zu Recht stolz sein dürfen, hat auch ihre Ausgestaltung deutliche Schlagseiten:

Die ökologische Verantwortung, Governance und die Verantwortung in globalen Lieferbeziehungen sind nicht berücksichtigt. Daher müssen wir Rahmenregelungen der Sozialen Marktwirtschaft weiterentwickeln. Und zwar genau in dem Punkt, in dem sie beispielhaft erfolgreiche Politikgestaltung etabliert hat, indem sie Wirtschaft und

Zivilgesellschaft zu Verantwortungspartnern macht mit dem Ziel, die Spielregeln der globalisierten Wirtschaft zu verändern.

Um es ganz klar zu sagen: ich glaube auch nicht an den Erfolg der unsichtbaren Hand des Marktes. Das Primat der Politik ist gefordert, Rahmen und Richtlinien vorzugeben und deren Einhaltung zu kontrollieren. Aber gerade als Evangelische setzen wir auf das engagierte und verantwortungsvolle Mittun aller Akteure, die im eigenen Einflussbereich ihre Erkenntnis in Handeln umsetzen, Spielregeln und Standards setzen und sich einmischen.

So haben wir mit den Finanzverantwortlichen in den Landeskirchen, EKD, Kirchenbanken und Diakonie den seit 2009 ständig aktualisierten Leitfaden für ethisch-nachhaltige Finanzanlage entwickelt. Unter seinen Vorgaben werden bereits nachweislich mehr als 30 Mrd. Euro verwaltet, und er ist weit darüber hinaus in Deutschland so etwas wie ein Referenzstandard für ethisch-nachhaltige Geldanlage. So etwas erhoffe ich mir auch von den Immobilienexperten aus Kirche und Diakonie für die Immobilienwirtschaft!

Alfred Herrhausen hat einmal gesagt: „Die meisten Probleme entstehen dadurch, dass die Dinge nicht zu Ende gedacht werden.“ – Ähnliches blüht uns bei einem allzu unbedachten Umgang mit Themen wie Integration, Ressourcen-, Klima- und Wirtschaftspolitik. Wir müssen dringender denn je die Dinge zu Ende denken, um Handlungsspielräume zu erhalten und nicht durch Abwarten einzuengen.

Es kommt auf uns an – auf jede und jeden einzelnen von uns.

Denn alles was wir tun, beeinflusst unser Umfeld – unsere Kolleginnen und Kollegen, Kinder und Freunde, die deren Freunde und deren Freunde und Kollegen. Und was diese tun, beeinflusst uns.

Wir sind Teil sozialer Netze. Unser Netz ist die Kirche.

Max Weber, Niklas Luhmann und viele andere haben analysiert, dass allein die Kommunikation von Ideen und Vorhaben wirksam zu ihrer Umsetzung beitragen kann.



Überzeugung entsteht also vielfach durch Überzeugung.

Niemals aber ohne das Tun.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen gute Beratungen auf Ihrem Berliner Forum – und noch mehr Engagement bei Ihrer anschließenden Arbeit!