

KLIMASTRATEGIE

Der steinige Weg zur Klimaneutralität

Beim Thema Klimaneutralität blickt die Branche meist auf die energetisch optimierten Gebäude, zunehmend auch auf die Art der Energieversorgung und eine grüne Primärenergie. Nötig sind aber auch enorme Management-Anstrengungen. Ein Blick auf ökonomische Tragfähigkeiten, Plan-Bilanzen sowie GuV-Rechnungen.

Von Peter Wallner und Manfred Neuhöfer

Da ist diese merkwürdige Diskrepanz: Auf den Tagungen und in den Fallstudien der Zeitschriftenartikel sieht vieles toll aus. Da werden Eisspeicher mit solarthermischen Anlagen auf den Dächern verknüpft.

PV-Anlagen speisen die Batterien der Elektroautos, Künstliche Intelligenz steuert Heizungsventile, Spitzenlastkessel, Mieterstrom und verbliebene Uralkessel virtuos wie ein Dirigent sein philharmonisches Orchester. Die Finanzierung ist durch innovative Kombinationen aller erreichbaren Fördermittel von EU, Bund, Ländern und Kommunen gesichert ...

Spricht man dagegen zum Beispiel auf Klimatagungen oder im bilateralen Austausch direkt mit Vorständen oder Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, zeigt sich häufig ein anderes Bild: Da sind die Verdunster-Röhrchen an den Heizkörpern oder die mangelhafte Datenlage zum energetischen Zustand der Gebäude, zu den Energieverbräuchen und CO₂-Emissionen noch die kleinsten Probleme. Fast immer geht es um folgende Fragen:

- Wer kümmert sich im Unternehmen um die Klimastrategie, vom Nachhaltigkeits-Reporting bis zum CO₂-Minderungspfad?
- Wo sammeln wir das ganze dafür notwendige regulatorische, technische und ökonomische Know-how und wie halten wir es aktuell?
- Wie schaffen wir ökonomische Spielräume, ohne in die Abschreibungsfalltür zu tappen?
- Wie plant und investiert man bei beständigen Unsicherheiten, sich verändernden Rahmenbedingungen und rasanter technischer Innovation?

Ganzheitliches Management ist gefragt

Fachkräfte, die sich mit Klimabilanzierung und der komplexen Regulierung auskennen, sind gefragt



Peter Wallner
Geschäftsführer
Connekt Gesellschaft
für Unternehmensent-
wicklung mbH
ESSEN

und rar. Nicht jedes kleine oder mittelständische Wohnungsunternehmen kann sich aber eine Strategieabteilung leisten, die das Thema der Klimaneutralität vorbereiten und steuern soll, wo das Know-how gebündelt wird und die die Zeit hat, sich durch hunderte Seiten technischer Beschreibungen und Gesetzestexte zu arbeiten. Gefragt sind Generalisten, die den Blick von oben auf die Gesamtproblematik beherrschen, die richtigen Fragen stellen und die Meilensteinplanung eines sehr langfristigen Prozesses im Blick haben. Ganzheitliches Management ist als Kompetenz gefragt, egal, ob sie von Vorständen, Geschäftsführern, Stabsstellen oder auch aus externem Know-how erbracht wird. Doch was muss eigentlich beachtet werden?

Insgesamt zeigen sich bei ganzheitlicher Betrachtung vier Ebenen, die wie Mosaiksteine erst zusammen ein vollständiges Bild der Klimastrategie ermöglichen (siehe Abbildung 1).

Dass der Wohnungsbestand und die damit verbundene energetische Ertüchtigung den Mittelpunkt jeder Klimastrategie darstellt, dürfte unstrittig sein. Wir stellen jedoch fest, dass die bisherige Portfoliostrukturierung, die nahezu immer entlang der Kriterien „baulicher Zustand“, „Lage“ und „Zielmietenpotenzial“ erfolgt ist, nun durch Hinzunahme weiterer Kriterien neu aufgesetzt werden muss. So wird zum Beispiel die Verfügbarkeit von grüner Primärenergie die Einstufung von Einzel-

gebäuden und Quartieren zwangsläufig verändern. Einige Unternehmen rechnen bereits mit sogenannten „CO₂-Vermeidungskosten“, um den investiven Aufwand unterschiedlicher Heiztechnologien und Sanierungsstandards überhaupt miteinander vergleichen zu können.

Auch der energetische Zielzustand (EH 55, EH 40 oder doch „nur“ EH 100) muss vor dem Hintergrund der Anforderungen des novellierten GEG neu gedacht



Manfred Neuhöfer
Geschäftsführer
Connekt Gesellschaft
für Unternehmensent-
wicklung mbH
ESSEN

werden. Schließlich unterscheidet sich der Investitionsbedarf erheblich, je nachdem, wie umfangreich die „Hardware“ des Gebäudes energetisch optimiert werden soll (Fenster, Fassadendämmung et cetera) oder ob primär auf regenerativ erzeugte Heizenergie gesetzt werden soll. Deswegen ist die Frage, ob die Wohngebäude an ein Fernwärmenetz angeschlossen werden können, in investiver Hinsicht von zentraler Bedeutung. Der Super-GAU wäre es, wenn eine mit Wärmepumpen sanierte Siedlung per Anschluss- und Benutzungszwang an die Fernwärme angeschlossen werden muss. Zu beachten ist auch, dass die Versorger stets eine Mindestmenge an Fernwärme liefern müssen, um die Netze rentabel bauen und betreiben zu können. Andernfalls steigen die Grundgebühren für alle. Sanierungen besser als der EFH 70-Standard machen in Verbindung mit Fernwärme wenig Sinn, es sei denn es geht um ein sehr dicht bebautes Quartier.

Stichproben statt Vollerhebungen

Muss die bisherige Portfolioanalyse also revidiert werden, stehen Wohnungsunternehmen häufig vor der Frage: Vollerhebung oder Stichprobe. Wer die Kosten für vollständige Bestandsaufnahmen inklusive Begehungen kennt, wird sich schnell für eine sinnvolle Stichprobe, Hochrechnung oder begründete Schätzung entscheiden. Dazu sind die Wohnungsbestände nach ähnlichen Gebäudetypen zu clustern (siehe Abbildung 2). Betriebswirtschaftlich suggerieren Vollerhebungen eine Scheingenauigkeit. Prognosen über 20 Jahre und mehr, die auf Vollerhebungen beruhen, sind ebenso ungenau wie Hochrechnungen, die von vornherein mit Spannbreiten von Investitionsbedarfen kalkulieren.

Wenn die Maßnahmenplanung auf Gebäudeebene und hinsichtlich der Primärenergieträger definiert ist, gerät die ökonomische Tragfähigkeit in den Blick (siehe hierzu Abbildung 3). Dabei sollte sich niemand darauf verlassen, dass es Förderkulissen geben wird, die den Investitionsbedarf decken. Die Auswirkungen auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) sind sorgfältig zu prüfen. Wir haben beispielsweise im Rahmen der Connect-Beratungstätigkeit die Bilanzen und GuVs aller Wohnungsunternehmen, die wir auf ihrem Weg zur Klimastrategie begleiten, ausgewertet und auf einen Norm-Bestand von 5.000 WE standardisiert. Die Auswirkungen des – sehr konservativ auf Basis von Benchmarks der Kieler ARGE – berechneten klimabedingten Investitionsbedarfes sehen in der Gegenüberstellung mit dem Jahresüberschuss und dem bilanziellen Anlagevermögen problematisch aus (siehe hierzu Abbildung 4).

Typische Investitions- und Finanzierungsstrategien führen in die Abschreibungsfalle

Gerade Unternehmen, die in den letzten Jahren mit Modernisierung, Neubau oder Ankäufen unternehmerisch, also auch investiv, sehr aktiv waren, sehen wir nicht selten auf dem Weg in die Abschreibungsfalle.

Wenn zudem über aktives Kreditmanagement die Zinslast gesenkt werden konnte, zeigt die GuV trügerisch gute Ergebnisse. Die große Investitionslast zu aktivieren, schont die GuV eines Jahres, erhöht – als Standardstrategie angewendet – aber signifikant das bilanzielle Anlagevermögen und mithin auf Dau- >

Abb. 1:

Die vier Ebenen einer Klimastrategie



Abb. 2:

Teilaspekte der Ebene 1 – Bestand

1. Primärenergie

2. Sonderobjekte

- Ausschlussobjekte: ggf. problematische Baujahre, Verkaufs- und Abrissobjekte,
- Nicht-Wohngebäude
- Wohngebäude: Denkmal, Milieuschutz

3. Energetischer Zustand des Bestandes

4. Energieklassen

5. Bestandsentwicklungspläne (Gebrauchswert und Wohnwert, Modernisierung und Ähnliches)

6. Neubau IST und Pläne

7. CO₂-Footprint – Verbrauchsemissionen auf die wir ggf. Einfluss haben

- Energie für Wärme und Warmwasseraufbereitung
- Heizungsstrom & Allgemeinstrom
- Neubau

8. Wärmenetzstrategie der lokalen Versorger

9. Zielzustände / „Klimapfad“

Abb. 3:

Teilaspekte der Ebene 2 – Ökonomie

1. Leistungsfähigkeit GuV und Bilanz

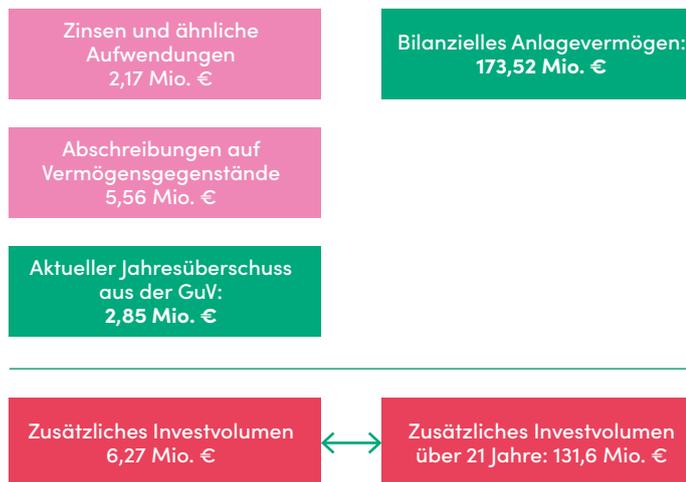
2. Mieten und Mietenpolitik
 - Gesamtbelastung der Mieter, IST und Plan

3. Relevante Förderkulisse

4. Geschäftsmodelle
 - ggf. Wegfall bestehender Modelle (Contracting?)
 - Chancen für neue Geschäftsmodelle (Mieterstrommodell etc.)?

Abb. 4:

Planbilanz und Plan-GuV auf Basis eines Normunternehmens mit 5.000 WE



Bekanntmachung

Änderungen im Aufsichtsrat unserer Gesellschaft

Aus dem Aufsichtsrat wurde abberufen:

Frau Marita Rosenow, Deutsche Rentenversicherung
Bremen-Oldenburg zum 30.09.2023

In den Aufsichtsrat wurde neu berufen:

Frau Anette Düring, Deutsche Rentenversicherung
Oldenburg-Bremen zum 01.10.2023

GSG OLDENBURG
Bau- und Wohngesellschaft mbH
Der Geschäftsführer

 **Wo Wohnen zuhause ist.**

er die laufenden Abschreibungen. Diese Abschreibungslast kumuliert über die Jahre und belastet dann zunehmend die Ergebnisse und Bilanzen. Hier die Grenzen zu errechnen, ist desillusionierend, vielleicht auch schmerzhaft, letztlich aber Ausdruck kaufmännischer Verantwortung. Auch kontinuierliche Mietanpassungen schützen nicht vor der Abschreibungsfalle, sondern wiegen in falscher Sicherheit.

Wie also sind die Mehrbelastungen der nächsten Jahre zu stemmen? Hier wird man nicht umhinkommen, über die Miete nachzudenken. Das ist für die Mieterinnen und Mieter wie auch für die genossenschaftlichen und kommunalen Gremien gleichermaßen eine Herausforderung. Ob immer kaltmietenneutrale Modernisierungen gelingen, darf bezweifelt werden. Klimaneutralität kostet unter dem Strich zunächst und belastet Geringverdiener mehr als Gutverdienende. Hier haben Vorstände und Geschäftsführungen viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies gilt insbesondere für den Bestand an geförderten Wohnungen, deren Mieten nach Sanierungsmaßnahmen nur unter ganz engen regulatorischen Bedingungen erhöht werden dürfen.

Wer kümmert sich um Klimaneutralität?

Die Frage in der Zwischenüberschrift suggeriert, dass Klimaneutralität einigen wenigen Beschäftigten oder einer Stabsstelle zugeordnet werden kann. Das ist richtig und falsch zugleich. Die Erfahrungen aus unserer Beratungstätigkeit zeigen, dass es immer hilfreich ist, wenn das komplexe Know-how bei einigen zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebündelt wird. Auch die Kompetenz, auf die Einhaltung von – häufig gesetzlich vorgegebenen – Fristen hinzuweisen, Pläne und Meilensteine zu überwachen (Monitoring) und ggf. initiativ zu werden, wenn nachgesteuert werden muss, sollte bestimmten Personen zugeordnet werden. Gleichzeitig sollte aber klar sein, dass das Thema Klimaneutralität alle Abteilungen und alle Mitarbeitenden – in unterschiedlichem Umfang – betrifft, vom Empfang bis zum Regiebetrieb.

Engpässe gibt es in der Regel vor allem beim technischen Personal. Wer seine Stellenpläne nicht beliebig erweitern kann, sollte über veränderte Aufgabenzuschneide nachdenken, um technische Kompetenzen für die anspruchsvollen Aufgaben des Klimapfadefreizumachen. In jedem Aufgabenprofil eines technischen Mitarbeiters finden sich fachlich weniger anspruchsvolle Aufgaben sowie auch allgemeine Verwaltungsaufgaben, die gut auch auf andere Leistungsbereiche verlagert werden können (siehe Abbildung 5).

Kommunikationsstrategie notwendig

Dass im Rahmen der Klimastrategie auch die eigene Verwaltung mit Fuhrpark, Verwaltungssitz und Büroausstattung betroffen ist, dürfte vielen einleuchten. Das ist auch wichtig für die Glaubwürdigkeit, das Image und das ESG-Reporting des Unternehmens.

Abb. 5:

Teilaspekte der Ebene 3 – Personelle Ressourcen und Know-how

1. Verfügbare Bau-/Technik-Ressourcen

2. Verfügbare Ressourcen zur Strategieentwicklung (Aufgabenverteilung)

3. Regulatorik; Know-how und Wissensmanagement

4. Know-how-Transfer

Abb. 6:

Teilaspekte der Ebene 3 – Kommunikation und Netzwerk

1. Intern:
 - Betriebliches Klimamanagement
 - Vollständige Ausrichtung auf Klimastrategie („Neben-Organisation“?)

2. Mieter:
 - Information und Verbrauchssteuerung

3. Extern:
 - Gremien, Gesellschafter
 - Kooperationen („Cluster Partner“, mit denen man gemeinsam Leistungen einkauft; Geschäftsmodell-Partner (Stadtwerke) ...)

Wer in den allermeisten Klimastrategien ausgeklammert bleibt, sind die Mieterinnen und Mieter – trotz unterjähriger Verbrauchsinformation (uVI). Doch die notwendigen Veränderungen lassen sich ohne die Nutzerinnen und Nutzer der Wohnungen nicht erreichen, wenn beispielsweise das Heizverhalten unverändert bleibt. Nahezu alle Studien zum Verbrauchsverhalten haben gezeigt, dass die Verbräuche relativ gesehen umso höher sind, je besser der energetische Zustand eines Gebäudes ist. Diese psychologisch erklärbaren Verhaltensweisen sind nicht unveränderbar. Wohnungsunternehmen können durch eine proaktive Kommunikationsstrategie versuchen, hier gegenzuhalten (siehe Abbildung 6). Das funktioniert gerade auch mit einem digitalisierten Kundenkontaktmanagement, zum Beispiel mit einem First-Level-Support.

Fazit

Die Entwicklung und Fortschreibung einer Klimastrategie ist multidimensional und schon deshalb anspruchsvoll. Aber sie ist leistbar. Entscheidend ist der Blick für die wirklich relevanten Stellschrauben und die langen Hebel: Wann sind welche Effizienzsteigerungen und welche Kostendegression bei Wärmepumpen zu erwarten? Wann kommt Fernwärme und wie teuer wird sie sein? Welche Parameter bestimmen mein Sanierungsprogramm? Welche Verbündeten und Mätreiter brauche in meiner Stadt? Und natürlich: Wie plane und entscheide ich unter den Bedingungen permanenter Unsicherheit? Kurz: Klimaneutralität erfordert Managementexzellenz. —

Bad Homburger Inkasso

IHR PARTNER IM FORDERUNGSMANAGEMENT.

Ihre Mieter sind mit Mietzahlungen oder Forderungen aus Betriebskostenabrechnungen im Rückstand? Als marktführendes Kompetenzzentrum der Sparkassen-Finanzgruppe bieten wir Ihnen passgenaue Lösungen für laufende und beendete Mietverhältnisse. Dabei profitieren Sie von unserer Rahmenvereinbarung mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

Ein Anruf genügt: Wir beraten Sie gern.

Bad Homburger Inkasso GmbH
Konrad-Adenauer-Allee 1–11 • 61118 Bad Vilbel
Tel. 06101 98911-313 • Fax 06101 98911-508
vertrieb@bad-homburger-inkasso.com
www.bad-homburger-inkasso.com

 **Finanzgruppe**



Fair. Seriös.
Professionell.