



# Klimapfad fertig, und dann?

VON GERALD PFRETZSCHNER

GESCHÄFTSFÜHRER DER IWB IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG GMBH IN BRAUNSCHWEIG

In Teil 1 bis 3 unserer kleinen Artikelsreihe, die seit März 2023 an dieser Stelle veröffentlicht wurde, haben wir aufgezeigt, welche grundlegenden Schritte erforderlich sind, um einen tragfähigen, unternehmensindividuellen Klimapfad als Dekarbonisierungsstrategie bis 2045 zu entwickeln und wie ein Heizungsbenchmarking als Instrument für die Bewertung der Heizungsanlagen in diesem Zusammenhang genutzt werden kann. (s. Abb. 1)

Gehen wir für die nachfolgenden Betrachtungen davon aus, dass eine belastbare Dekarbonisierungsstrategie im Unternehmen vorliegt, welche mindestens diese vier Kriterien erfüllt:

- Der Klimapfad umfasst neben der aktuellen CO<sub>2</sub>-Bilanz und der Rückrechnung auf das Basisjahr 1990 den gesamten Zeitraum von heute bis 2045.
- Gebäudekonkrete Festlegungen zu den erforderlichen/angedachten energetischen Maßnahmen für Gebäudehülle und TGA-Anlagen (mit Energieträger) wurden getroffen.
- Die Maßnahmen wurden priorisiert und deren Umsetzung zeitlich zugeordnet.
- Die Kosten der Maßnahmen zum Zeitpunkt der Umsetzung wurden prognostiziert.

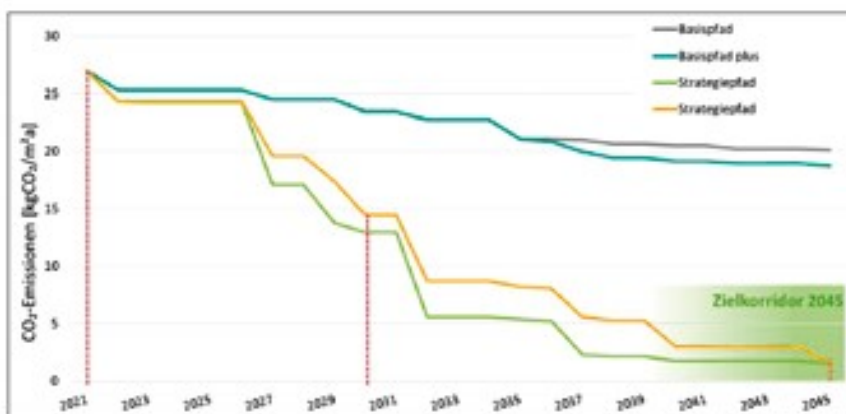


Abbildung 1



### GERALD PFRETZSCHNER

beschäftigt sich seit Beginn seiner beruflichen Karriere mit der Fragestellung, wie Menschen mit unterschiedlicher Qualifikation, Sozialisierung, Erwartungshaltung und Motivation in Organisationen bestmöglich zusammenarbeiten können, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Und weil schon früh klar war, dass durch den Einsatz von Datenverarbeitung Prozesse effizienter gestaltet werden können, sind heute alle Themen rund um Digitalisierung sein zweiter Schwerpunkt. Als Geschäftsführer der iwv Immobilienwirtschaftlichen Beratung GmbH verantwortet er die Bereiche Organisation und Software und entwickelt gemeinsam mit seinen Geschäftsführerkollegen und einem großartigen Team aus Spezialisten die Themenfelder der iwv weiter.

## Von der Strategie zur Umsetzung

Um nun aber von der Strategie in die Umsetzung zu kommen, sind weitere Schritte erforderlich, die es zu bedenken gilt. Diese umfassen im Wesentlichen die Verschmelzung und Integration des Klimapfades mit dem ganzheitlichen strategischen Portfoliomanagement (s. Abb. 2), die Prüfung der betriebswirtschaftlichen Umsetzbarkeit des Klimapfades sowie die Bewertung und Vorbereitung der personellen und organisatorischen Umsetzbarkeit.



Abbildung 2

## Verschmelzung des Klimapfades mit dem strategischen Portfoliomanagement

Der Klimapfad umfasst häufig „nur“ die energetischen Maßnahmen. In einem Betrachtungszeitraum von mehr als 20 Jahren fallen aber auch zahlreiche nicht energetische Bauteile aus und müssen instandgesetzt, saniert oder erneuert werden. Die energetische Planung aus dem Klimapfad muss also zunächst um die herkömmliche Planung für Instandhaltung und Sanierung ergänzt werden, um eine technische Gesamtplanung zu erhalten. Dies gilt gleichermaßen für die dafür zu erwartenden Kosten.

Um anschließend bewerten zu können, ob die geplanten Maßnahmen nicht nur technisch/energetisch sinnvoll und zielführend, sondern auch betriebswirtschaftlich tragfähig sind, sollten die Gebäude im nächsten Schritt renditeorientiert betrachtet werden. Bewährte Methoden der Investitionsrechnung wie z. B. die

DCF- oder die VoFi-Methode eignen sich dafür. Um Renditezahlen zu berechnen (z. B. interner Zinsfuß, VoFi-Eigenkapitalrendite), müssen die vorliegenden Kosteninformationen um weitere Daten ergänzt werden: Ertragswerte, Mieterträge, Kapitaldienste, Fördermittel, Verwaltungskosten und ggf. sonstige Erträge oder Aufwendungen sowie deren Entwicklung über den gesamten Betrachtungszeitraum.

Das hört sich aufwändig an und ist es auch. Aber es lohnt sich. Denn über die Renditezahl kann nicht nur die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit der geplanten Maßnahmen festgestellt und bewertet werden, sondern sie dient im Rahmen der strategischen Portfolioanalyse als Differenzierungsmerkmal der Gebäude untereinander.

Auf diese Weise lassen sich Bestandsportfolien ganzheitlich aus technischer, energetischer und wirtschaftlicher Perspektive analysieren und wichtige Erkenntnisse für die Umsetzung des Klimapfades ableiten. Darüber hinaus können die dabei ermittelten Daten in kumulierter Form als Input für den nächsten Schritt genutzt werden.

## Prüfung der betriebswirtschaftlichen Umsetzbarkeit des Klimapfades

Klimapfade beschreiben Strategien, wie und vor allem mit welchen technischen Maßnahmen das Ziel der Dekarbonisierung großer Immobilienbestände erreicht werden kann und welche Investitionen dazu erforderlich sind. Sie beschreiben in der Regel aber nicht, ob, wie und in welchem zeitlichen Rahmen diese Maßnahmen betriebswirtschaftlich geleistet werden können. Eine derartige Prüfung, ob der Klimapfad auch betriebswirtschaftlich umsetzbar ist, ist jedoch dringend geboten. Zum einen, weil die Umsetzung in einem Zeitraum stattfinden wird, der die Planungsspanne herkömmlicher Unternehmensplanungen bei Weitem übersteigt und zum anderen, weil das erforderliche Investitionsvolumen sehr hoch sein wird.

Im Gegensatz zu einer Unternehmensplanung ist dabei nicht das Ziel, eine nahe oder mittlere Zukunft möglichst genau vorherzusagen. Es geht vielmehr darum, wesentliche Auswirkungen zu erkennen, die die Umsetzung des Klimapfades langfristig auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse, bilanziellen Strukturen und vor allem auf die Liquidität haben wird.

## Vorbereitung der personellen und organisatorischen Umsetzbarkeit

Gleichermaßen wichtig ist die Fragestellung, ob die bevorstehenden Aufgaben organisatorisch und personell bewältigt werden können. (s. Abb. 3) In den technischen Abteilungen werden deutlich mehr Projekte abgewickelt werden müssen. Das ist absehbar. Mehr Projekte heißt in der Regel mehr Mitarbeitende, die erst einmal gefunden werden wollen. Mit Blick auf den herrschenden Fachkräftemangel erfordert das eine gute Vorbereitung und einen zeitlichen Vorlauf. Neue Technologien werden zum Einsatz kommen: Wärmepumpen, Photovoltaik, Eisspeicher. Sind die erforderlichen Qualifikationen vorhanden, oder müssen Mitarbeitende qualifiziert und weitergebildet werden? Auch das benötigt zeitlichen Vorlauf. Müssen Prozesse angepasst werden wie z. B. in der Betriebskostenabrechnung, wenn in großen Stückzahlen neue TGA-Anlagen eingebaut werden und sich dadurch die Rahmenbedingungen für die Abrechnung ändern. Oder müssen sogar organisatorische Strukturen angepasst werden, weil z. B. für die Menge der Projekte eine projektorientierte Organisation effizienter ist als die vorherrschende Linienorganisation?

Diese Beispiele zeigen, dass die Umsetzung des Klimapfads auch personelle und organisatorische Veränderungen mit sich bringen bzw. erforderlich machen. Es ist ratsam, sich frühzeitig mit diesen Themen zu beschäftigen und auch hierfür eine Strategie zu entwickeln, denn die Organisation muss stehen, wenn die Umsetzung des Klimapfads beginnen soll.

## Fazit

Ein tragfähiger, unternehmensindividueller Klimapfad als Dekarbonisierungsstrategie ist die Grundlage, um die gesteckten Klimaziele zu erreichen. Bevor mit der Umsetzung begonnen werden kann, sollten die Ergebnisse durch ganzheitliche, betriebswirtschaftliche Analysen über den gesamten Betrachtungszeitraum abgesichert werden. Darüber hinaus sind personelle und organisatorische Voraussetzungen herzustellen, die für die operative Umsetzung erforderlich sind. ←



Abbildung 3