

**Markus Weinrich**

ist zertifizierter Europäischer Energiemanager (IHK) und Geschäftsführer der Unternehmensberatung M.W. BERGEN BRYGGEN (Düsseldorf/Augsburg).

**Energetische Nachhaltigkeit mehr als nur eine Photovoltaikanlage**

# Nachhaltiges Energiemanagement erfordert ein geschlossenes Konzept

Die Kreditwirtschaft erfasst allmählich auch der Trend hin zu nachhaltigen Energieverbrauchskonzepten. Allerdings ist es nur mit der Umrüstung auf regenerative Energien nicht getan. Ein Energiemanagementkonzept umfasst von der Immobilienbedarfsplanung über bauliche und technische Energiesparmaßnahmen bis hin zur Umrüstung auf alternative Energien ein Bündel an Maßnahmen, das gemanagt werden will. Da die Finanzierung energetischer Investitionen von Unternehmen für Kreditinstitute bereits selbstverständlich ist, sind sie gut beraten, selbst auch eigene Konzepte zu entwickeln und zu realisieren. Für Sparkassen, deren Träger, die Kommunen, sich vielfach schon die Energiewende auf die Fahnen geschrieben haben, gilt dies umso mehr.

Der Begriff der Nachhaltigkeit erobert zunehmend das betriebswirtschaftliche Denken. Als Schlagwort ist es inzwischen in aller Munde. Doch greifen Unternehmen zu kurz, wenn sie annehmen, es sei damit getan, sich mit einem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht zu schmücken oder auf symbolhafte Akte wie die Installation einer Photovoltaikanlage auf dem Dach des Firmensitzes oder einer Lagerhalle zu beschränken. Nachhaltigkeit bedeutet immer Strategie und erfordert zuerst eine umfassende Analyse des Ist-Zustands. Schnell wird der Leser eines Nachhaltigkeitsberichts bemerken, ob das Unternehmen bloß eine PR- oder eine wahrhaftige Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet die dauerhafte Veränderung von Strukturen. Kurzfristige Gewinnmaximierungs- oder Steuerop-

timierungsmodelle haben demgegenüber wenig mit nachhaltigem Wirtschaften zu tun.

Immer häufiger treten auch Finanzdienstleister mit Programmen an, die eine nachhaltige Marktbearbeitung mit nachhaltiger Kundenbindung zum Ziel haben. So hat sich beispielsweise die Deka-Bank zur Einhaltung der „Equator-Principles“ verpflichtet und ist dem weltweiten Netzwerk „UN Global Compact“ beigetreten. nachzulesen ist dies im Nachhaltigkeitsbericht 2010, der als Teil des Geschäftsberichts der Bank veröffentlicht wird.

## Aktivitäten von Sparkassen

Das Bemühen der Sparkassen um ein nachhaltiges Energiemanagement ist klar erkennbar. Allerdings ist zugleich eine gewisse Uneinheitlichkeit der Umsetzung

dieser Nachhaltigkeitsbemühungen nicht zu übersehen. Welche Strategien finden sich in der betriebswirtschaftlichen Praxis also bislang?

Neben der zunehmenden Vermarktung nachhaltiger Investmentprodukte verlegen sich Kreditinstitute zudem immer stärker auf den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zur Deckung des eigenen Energiebedarfs. Da gibt es Sparkassen, die sich über den Erwerb von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten CO<sub>2</sub>-Neutralität verschreiben, oder es gibt Häuser wie die Sparkasse Vorderpfalz, die über ein breit angelegtes Investitionsvorhaben eine komplette Sanierung der Hauptgeschäftsstelle unter energetischen Gesichtspunkten vorantreiben. Viele Konzepte sind allerdings eher Facility-Management-lastig als energetisch orientiert. Parallel dazu ist jedoch festzustellen, dass es anders als bei der klassischen Geschäftsfeldbearbeitung keine Modelle gibt, die einem Haus als Leitfaden für ihre energetische Analyse dienen könnten, um es seinen Nachhaltigkeitszielen näher zu bringen.

Die aktuelle energiepolitische Debatte zeigt, dass aus Sicht der Politik Handlungsbedarf besteht. Daher ist es auch aus Sicht der kreditwirtschaftlichen Organisationen an der Zeit, gewisse Standards zu schaffen. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV), Vorreiter für viele wegweisende bankfachliche Konzepte, hat nicht zuletzt zusammen mit der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe dazu bereits wichtige Vorarbeiten gemacht. Auf diesem Weg sollte er weiter gehen, indem er die Diskussion über die Energieeffizienz intensiviert und entsprechende Standards etabliert. ▶



Quelle: Sparkasse München

Der Immobilienbestand von Sparkassen, der je nach Geschäftsstruktur sowohl große Geschäftstellen als auch mittlere und häufig viele kleinere Filialen umfasst, stellt oft hohe Ansprüche an ein energetisches Management.

## Die Kosten der Stromerzeugung

Energieträger	Cent pro Kilowattstunde
Kernenergie (Leichtwasser)	5,2
Braunkohle	5,5
Steinkohle	6,2
Gas	8,1
Wasserkraft	10,2
Biomasse	11,4
Wind (Land)	11,8
Wind (See)	14,0
Fotovoltaik (Dach)	31,0

Quelle: Uni Stuttgart, Institut für Energiewirtschaft

### ► Notwendiger Paradigmenwechsel

Wichtig ist zunächst ein Paradigmenwechsel in Sachen Energieeffizienz. Noch orientiert sich eine Minderheit an der langfristigen Optimierung des Energieverbrauchs. Kurzfristige Kostenoptimierungsgesichtspunkte widersprechen zwar nicht dem Anliegen der energetischen Optimierung des Objekts „Sparkasse“, doch eine isolierte Betrachtung der Energiepreise reicht unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten heute längst nicht mehr aus. Eine nachhaltige Betrachtung sieht die Bank als Ganzes, bestehend aus Technik, Gebäudestruktur, Bewirtschaftungskonzept, Mitarbeitern und Kunden („ökonomisch, ökologisch, sozial“).

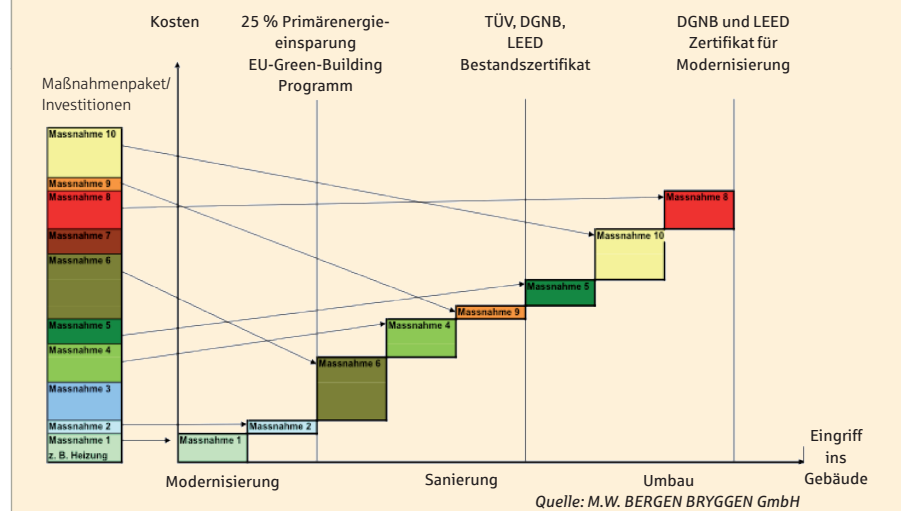
Um ein Haus energetisch effizient managen zu können, wird man um die Betrachtung entsprechender Systeme nicht umhinkommen, denn sie weisen gewissermaßen den Weg in die Nachhaltigkeit. Die einschlägigen Normen verfolgen allerdings noch recht uneinheitliche Ansätze. Eine Vereinheitlichung der Normen auf Grundlage des EEG 2009 (Erneuerbare-Energiengesetz) oder der EnEV 2009 (Energieeinsparverordnung) blieb bislang aus. DIN-Normen wie die DIN ISO 14001 (Umweltmanagement) oder die DIN EN 16001 / DIN ISO 50001 (Energie-managementsysteme), aber auch das sehr anspruchsvolle Umweltmanagementsystem EMAS III (Eco-Management-and-Audit-Scheme) wollen den Marktteilnehmern einen Weg in Richtung effizientes Energiemanagement aufzeigen. Vielfach sind diese Normen jedoch auf energieintensive Unternehmen ausgerichtet und dadurch nur bedingt für Kreditinstitute geeignet. Dennoch erscheint es sinnvoll, sich an allgemein gültigen Normen oder Vorgaben zu orientieren und sie auf die eigenen Bedürfnisse hin anzupassen.

### Mehr als Alternativenergien

Die starke Betonung der Rolle der erneuerbaren Energien in der politischen Debatte hat sich in diesen Regeln und Normen niedergeschlagen. Das führt nicht selten dazu, dass Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften mit der Investition und Förderung der regenerativen Energien gleichsetzen. Schließlich hat auch das EEG 2009 das Ziel, den Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromversorgung bis zum Jahr 2020 auf mindestens 30 % und danach kontinuierlich weiter zu erhöhen. Dies geht einher mit einem umfassenden Subventionsangebot. Diese Praxis

ABBILDUNG 1

## Stufen einer energetischen Optimierungsplanung



führt jedoch dazu, dass nicht unbedingt der effektivsten Nutzung regenerativer Energien die höchsten Investitionen gelten, sondern den eher auch „im Kleinen“ realisierbaren Maßnahmen. Deren Energieeffizienz im Rahmen der Wertschöpfung kann jedoch nicht selten nahezu vernachlässigt werden. Unter Energieeffizienzgesichtspunkten ist dies kontraproduktiv, da etwa die Kosten der Stromerzeugung durch Photovoltaikanlagen (Dach) derzeit bei rund 31 Cent/kWh liegen, die durch Winderzeugung im Durchschnitt jedoch bei 12,5 Cent/kWh (s. Tab. 1).

Auch wenn es gesellschaftspolitisch derzeit nicht opportun ist, dies anzumerken, so sollte man sich dennoch bewusst sein, dass die Kosten für die Stromproduktion über Kernenergie (Leichtwasser) bei rund 5,2 Cent/kWh liegen. Diese Zahlen verdeutlichen, dass der Wirkungsgrad bestimmter regenerativer Energiekonzepte eindeutig noch steigerungsfähig ist. Eine Preiskalkulation der Risiken der atomaren Energiegewinnung wird an dieser Stelle nicht vorgenommen, da sie die Rechnung ad absurdum führen würde.

Die politische Entscheidung, dass die Zukunft nicht in der Atomenergie oder den fossilen Brennstoffen liegt, ist ohnehin gefallen.

In der Frage des nachhaltigen Wirtschaftens auf betrieblicher Ebene muss man sich jedoch vor Augen führen, dass der Energiemix der kommenden Jahre noch nicht feststeht und damit auch die einzelnen Variablen für Subventionen und Fördermittel Unbekannte darstellen. Daher ist es wichtiger denn je, den Blick auf die Verbrauchsenkung zu legen.

Nicht nur bei Sparkassen ist eine zunehmende Installation von Photovoltaik-Anlagen zu beobachten. Zwar liegt Entscheidungen für eine solche Investition in der Regel auch ein energetischer Nachhaltigkeitsgedanke zugrunde, dennoch ist nicht zu verkennen, dass vor allem wirtschaftliche Interessen letztlich den Ausschlag für diese Investitionsentscheidung geben. Aber ist das klug?

Durch die in der Vergangenheit sehr hohe Förderung der produzierten Kilowattstunde Strom war es häufig möglich, mit Amortisationszeiten von unter zehn Jahren bei vertraglich gesicherten Zahlungsströmen und einer garantierten Laufzeit von über 20 Jahren zu kalkulieren. Überdies gibt es Häuser, die Dachflächen nicht selten an den regionalen Stromanbieter vermieten, der wiederum Photovoltaikanlagen auf dem Dach installiert. Aus wirtschaftlicher Sicht





*Nachhaltiges Energiemanagement ist weitaus mehr als nur die Installation einer Solaranlage auf dem Dach wie auf unserem Foto die weltgrößte Photovoltaik-Dachanlage in Birstadt nahe Worms und Biblis.*

ist ein solches Konstrukt für die Sparkasse und den Betreiber der Anlage attraktiv. Zu bedenken ist jedoch, dass dieses Vorgehen nicht wirklich dem Nachhaltigkeitsgedanken entspricht. Denn jede über Photovoltaik erzeugte, eingespeiste Kilowattstunde wird als EEG-Umlage auf den Strompreis jedes Verbrauchers umgelegt. Dieser Anteil kann durchaus 20 % des gesamten Kilowattstundenpreises betragen.

Wenn nun der Stromlieferant gleichzeitig der Nutznießer der Subventionen für erneuerbare Energien ist, stellt sich die Frage, inwieweit die Subventionspolitik dem Nachhaltigkeitsgedanken gerecht wird. Dass in Wirtschaftssektoren, die stark subventionsabhängig sind, keine Marktpreise entstehen, zeigt sich allein schon daran, dass die fallenden Einspeisevergütungen in der Regel mit deutlich fallenden Modulpreisen einhergehen („eindimensionale Preisentwicklung“). Lohnenswert erscheint es daher, den Blick zunächst auf Energieeinsparungen zu legen und die Bezugspreise wie die Förderung erneuerbarer Energien erst in zweiter Linie zu betrachten.

### Energetische Analyse

Um feststellen zu können, wie eine Reduzierung der Verbrauchsmengen möglich ist, bietet es sich an, in einem ersten Schritt eine energetische Analyse des gesamten Gebäudebestands vorzunehmen. Diese Analyse erfordert mehrere Schritte, vor allem

- › eine Zusammenstellung aller aktuellen Energieverbrauchswerte für Strom, Gas, Öl, Fernwärme, Wasser und anderer Energieträger,

- › die Ermittlung der Heizlast und des daraus resultierenden Wärmebedarfs des Objekts anhand physikalischer und technischer Vorgaben,
- › die Differenzierung zwischen Gebäude- und Anlagentechnik,
- › die Messung der einzelnen Stromabnehmer und ein Vergleich mit der Bedarfssituation,
- › ein Vergleich der Ist-Situation mit den Vorgaben der EnEV 2009 auf Grundlage der DIN 18599 für Nicht-Wohngebäude,
- › die Erarbeitung von Maßnahmen zur Erfüllung bzw. Übererfüllung der Anforderung der EnEV 2009 oder des Passivhausstandards (Gebäude, Haustechnik),
- › die Erstellung der betriebswirtschaftlichen Rechenmodelle für die einzelnen Maßnahmen wie Fenster, Dach, Isolierung Außenhülle, Klima (Lüftung, Heizung) oder Lichtkuppeln auf Grundlage verlässlicher Amortisationsmodelle,
- › die Festlegung von Energieeinsparzielen und Überführung in ein nach DIN EN 16001 gefordertes Energiemanagementsystem,
- › die Erstellung einer Nachhaltigkeits-Roadmap unter Einbeziehung der möglichen Zertifizierungsprogramme (EU-Green Building, BREEAM, LEED, DGNB etc.).

Erst, wenn die auf diese Weise erarbeiteten Erkenntnisse vorliegen, ist es sinnvoll, sich weitere Gedanken über Maßnahmen zu machen, die die Energieeinsparverordnung und das Erneuerbare-Energien-Gesetz einbeziehen. Der Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten, die Auflage von Windkraftfonds oder die subventionsorientierte Installation von

Photovoltaikanlagen reichen bei Weitem nicht aus, um energetisch nachhaltig aufgestellt zu sein.

Wie wichtig es auch für Kreditinstitute ist, sich im verschärften Wettbewerb hier eindeutig zu positionieren, zeigen aktuelle US-Studien<sup>1</sup>. Danach sehen zwei Drittel der befragten US-Finanzinstitute als ein wesentliches Wettbewerbskriterium darin, die energetische Nachhaltigkeitsherausforderung zu meistern. Die US-Wirtschaft ist mit ihrem Konzept „Carbon Footprint“ vorausgeeilt und versucht, den Ressourcenverbrauch eines jeden Produkts von A bis Z darzulegen. Zulieferer vor allem der Automobilindustrie werden zunehmend aufgefordert, diese Ressourcenverbrauchskette stichhaltig darzulegen und Maßnahmen aufzuzeigen, wie sich der Ressourcenverbrauch weiter reduzieren lässt.

### Fazit

**Die deutsche Kreditwirtschaft hat die ersten Schritte in Richtung Nachhaltigkeit bereits getan, wenn auch der Weg dorthin bisher noch nicht einheitlich beschrieben wurde. Nicht selten verlieren die Institute sich noch in Einzelmaßnahmen der Nutzung erneuerbarer Energien. Und diese weisen nachweislich eine sehr niedrige Energieeffizienz auf. Kreditinstitute sind daher gut beraten, sich zunächst auf einen effizienten Einsatz von Energie zu konzentrieren.** ◀

<sup>1</sup> Ihre Ergebnisse sind im Wall Street Journal, Heft 4/2011, vorgestellt worden.