



## ESG Talks: Chancen & Hürden im Real Estate Investment Management Ausgabe #3

### Hintergrund der Serie

ESG (Environmental, Social und Governance) gehört zu den wohl meistdiskutierten Themen der Immobilienbranche, getrieben von einem wachsenden Nachhaltigkeitsinteresse der Öffentlichkeit und neuen regulatorischen Anforderungen. Insbesondere Real Estate Investment Manager (REIMs) sind hiervon stark betroffen und sehen sich mit diversen Herausforderungen konfrontiert. ESG erfordert einen breiten Perspektivwechsel in vielen Geschäftsbereichen. Daher untersucht Deloitte im Rahmen dieser Veröffentlichungsreihe, welche Bedeutung dem

Thema ESG wirklich beigemessen wird, welche Ansätze die REIMs verfolgen, wo es Verbesserungspotenziale gibt und was in Zukunft von der Branche erwartet werden kann.

Die Inhalte dieser Serie wurden im Zeitraum zwischen August und Oktober 2021 gesammelt und analysiert. Insgesamt 16 hypothesengeführten Interviews wurden 22 Geschäftsführer und Abteilungsleiter führender europäischer und globaler REIMs mit Standort in Deutschland befragt. Damit repräsentieren die Teilnehmer rund 600 Mrd. € verwaltetes Immobilien-

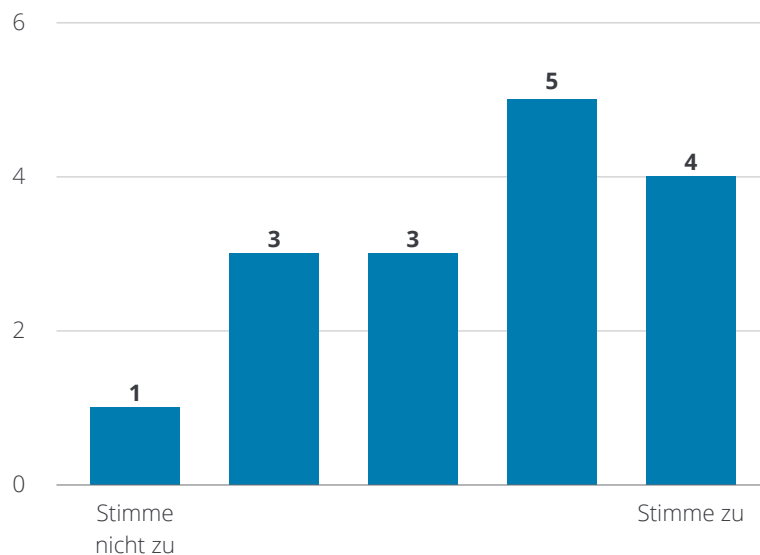
vermögen. Ziel der Gespräche war es, ein aussagekräftiges Bild der Branche bezüglich des Themas ESG zu erlangen, um neben Herausforderungen und Risiken auch Lösungswege und Chancen aufzuzeigen. Die Interviews wurden anhand von sieben Hypothesen geführt, welche die Teilnehmer in den ansonsten freien Gesprächen zustimmen bzw. ablehnen sollten. Deloitte veröffentlicht nun in regelmäßigen Abständen je einen Point of View als Zusammenfassung der Interviewergebnisse je Hypothese. ➔

## Diskussion zur Hypothese #3

„Eine „Manage to green“-Strategie kann der REIM nicht allein umsetzen. Die Kollaboration mit Mietern und Dienstleistern ist hierfür unerlässlich. Die konkreten Initiativen fehlen aber noch.“<sup>1</sup>

Nachdem in Hypothese 2 insbesondere über die horizontale Kollaboration zwischen Wettbewerbern diskutiert wurde, rückt der Fokus nun auf die vertikale Kollaboration zwischen Real Estate Investment Managern (REIMs) und Mietern bzw. Dienstleistern. Grundsätzlich wurde der Hypothese insbesondere mit Blick auf das allgemeine Erfordernis zur Kollaboration entlang der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette zugestimmt. Ein wesentliches Argument hierfür war u.a. die Tatsache, dass der Einfluss des REIM auf den Gesamtenergieverbrauch sowie CO<sub>2</sub>-Fußabdruck eines Gebäudes begrenzt ist. Eine Optimierung derselben kann daher nicht ohne kollaborative Ansätze mit Mietern und/oder Dienstleistern erreicht werden. An dieser Stelle trübt sich das Bild jedoch auch schnell: So berichteten unsere Gesprächspartner zum einen davon, dass nachhaltiges Wirtschaften auf Objektebene noch nicht bei allen Akteuren operativ im Tagesgeschäft verankert sei und bspw. im Property Management z.T. noch Leistungen allein auf Basis wirtschaftlicher Betrachtungen ausgeschrieben würden, ohne Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen. Aber auch konkrete Impulse des REIM zur Sicherstellung eines nachhaltigeren Wirtschaftens gegenüber dem Mieter stießen nicht durchweg auf Akzeptanz bzw. fänden zu wenig Gehör. Insbesondere bei Multi-Tenant-Objekten mit kleinteiligen Mietvertragsstrukturen gestaltet es sich vergleichsweise schwerer, einheitliche Ansätze zur nachhaltigen Gebäudebewirtschaftung mit Mietern und Dienstleistern zu realisieren. Hierbei ist festzuhalten, dass die operative Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten auf Gebäudeebene abhängig ist von der Kompetenz und den Kapazi-

**Abb. 1 – Eine „Manage to green“-Strategie kann der REIM nicht allein umsetzen. Die Kollaboration mit Mietern und Dienstleistern ist hierfür unerlässlich. Die konkreten Initiativen fehlen aber noch.**



„Kollaboration ist im Bereich ESG essenziell – sowohl mit Branchenpartnern als auch mit Entwicklern, Städten, Mietern und sonstigen Stakeholdern. Ein gemeinsamer Ansatz ist erforderlich.“

**Dr. Raphael Mertens, Chief Risk Officer, Global Head of Sustainability, Allianz Real Estate GmbH**

täten im Property und Facility Management der jeweiligen Dienstleister. Während die Proaktivität der REIMs klare Voraussetzung ist, wird es ohne die Kollaboration mit den Dienstleistern in der operativen Gebäudewirtschaftung nicht funktionieren. Hier werden aktuell neue Anforderungen definiert, die letztendlich mit höheren Aufwänden einhergehen.

Auch wenn Nachhaltigkeit aus gutem Grund mittlerweile gesamtwirtschaftliche Priorität erreicht hat und über Branchengrenzen hinweg auch auf Mieterseite in der Regel ein strategisches Kernthema ist, wird das Thema operativ von den jeweiligen Branchenvertretern unterschiedlich priorisiert bzw. implementiert. Ein Logistikunternehmen z.B. wird sich im eigenen Bestreben zugunsten einer Net-Zero-Strategie zunächst mit Flotte und Lieferkette auseinandersetzen und weniger mit der Logistikhalle sowie deren Primärenergieverbrauch oder CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Auch wurde berichtet, dass gerade bei großvolumigen Mietverträgen mit Akteuren der öffentlichen Hand zuweilen andere Aspekte außerhalb der nachhaltigen Gebäudebewirtschaftung im Rahmen der Mietvertragsverhandlungen Priorität genießen. Andere Branchen wie z.B. Banken oder Versicherungen als Büromieter hingegen treiben die Kollaboration in Form von Green Leases teils proaktiv voran, insbesondere wenn sie zur Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten (selbst-) verpflichtet sind. Von einem branchenübergreifenden „Mieterpush“ wurde in unseren Gesprächen jedoch nicht berichtet.

Weitestgehend widersprochen wurde dem letzten Teilsatz der Hypothese. Konkrete Initiativen waren den meisten Gesprächspartnern bekannt, seien es individuelle Maßnahmen im eigenen Portfolio oder branchenübergreifende Initiativen wie ECORE, der ZIA-Green-Lease-Leitfaden (2018) oder die diversen Initiativen zur Definition eines gemeinsamen Datenstandards. Im Gros ist die Kollaboration im Rahmen einer „Manage to green“-Strategie von individuellen vertraglichen Vereinbarungen zwischen REIMs und Dienstleistern sowie Mietern und damit dem Grundsatz der Vertragsfreiheit abhängig. Dies nicht zuletzt da es derzeit keine rechtliche Handhabe gibt, die dem REIM bspw. den Zugang zu Verbrauchsdaten der Mietflächen gestattet. Weiterhin ist hier zwischen Bestands- und Neuverträgen zu unterscheiden, bei denen es insbesondere Erstere sind, die es dem REIM erschweren, nachhaltige Maßnahmen (baulich oder datenseitig) in Zusammenarbeit mit dem Mieter umzusetzen. Solange seitens des Gesetzgebers (in Deutschland) hier keine Anpassungen zu erwarten sind, sind konkrete Initiativen zwischen Vermietern und Mietern der wesentliche Treiber für eine gewinnbringende Zusammenarbeit, insbesondere mit Blick auf die so notwendige Verbrauchsdaterhebung und Auswertung.

### Fazit

Der Notwendigkeit zur vertikalen Kollaboration entlang der Wertschöpfungskette wurde allgemein zugestimmt. Kontrovers haben wir die Existenz konkreter Initiativen diskutiert. Viele REIMs haben diverse Initiativen auf der Asset-, Portfolio- oder Produktebene geplant oder bereits umgesetzt, aber ein branchenweiter Standard zur Kollaboration mit Mietern und Dienstleistern ist noch nicht gefunden. Neben der nicht vorhandenen rechtlichen Handhabe zur Datenerhebung durch den Vermieter sind oft die nicht zueinander passenden Nachhaltigkeitsagenden von Mietern und REIMs hervorzuheben. Hier bedarf es der fortwährenden Initiative der REIMs sowie der Etablierung einer neuen Mieternähe, um die jeweilige Nachhaltigkeitsagenda mit Blick auf den Betrieb und die Verwaltung der Immobilie optimal miteinander in Einklang zu bringen. Vor dem Hintergrund der Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Bepreisung und der damit einhergehenden Erhöhung der Betriebskosten „konventionell“ betriebener Gebäude würde der Verbrauchsdateraus-tausch zwischen Mieter und REIM deutliche Potenziale der Verbrauchsoptimierung bieten und damit sowohl für die Verwaltung durch den REIM als auch den Betrieb durch den Mieter einen echten Mehrwert bieten – zusätzlich zu der erfolgreichen Umsetzung der jeweiligen Nachhaltigkeitsagenden.

„Wenn die Klimaziele wirklich erreicht werden sollen, dann reicht es nicht immer nur über sie zu reden, sondern es sollte in Einzelfällen den benötigten Maßnahmen ein gesetzlicher Vorrang gewährt werden.“

**Markus Niedermeier, Geschäftsführer, LHI Group**

# Ausblick

Dieser Point of View ist Teil einer sieben-teiligen Serie, welche sukzessive in Q4 2021 und Q1 2022 veröffentlicht wird. Je Publikation wird eine der im Rahmen der Interviews diskutierten Hypothesen vorgestellt.

## Hypothese #1

„ESG ist ein Marketinginstrument. Die Branche stellt ihre Außendarstellung und regulatorische Konformität über das Leisten eines wirklichen Impact.“

## Hypothese #2

„Die Summe aller Einzelbemühungen von REIMs reicht nicht aus, um die ambitionierten Klimaziele des EU Green Deal zu erreichen. Konkurrenzdenken und eine fehlende Vertrauensbasis stellen die Branche vor Hindernisse, wenn es um Kollaboration zwischen Mitbewerbern geht.“

## Hypothese #3

„Eine ‚Manage to green‘-Strategie kann der REIM nicht allein umsetzen. Die Kollaboration mit Mietern und Dienstleistern ist hierfür unerlässlich. Die konkreten Initiativen fehlen aber noch.“

---

## Hypothese #4

„Das nachhaltigste Gebäude ist das, das nicht gebaut wird.“

## Hypothese #5

„Die Kosten von Errichtung, Sanierung und Betrieb von nachhaltigen Gebäuden werden den ökonomischen Nutzen übersteigen. Nachhaltige Investoren werden daher in Zukunft auf Rendite verzichten müssen.“

## Hypothese #6

„Die Integration von ESG entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist aufwendig und geht zulasten der Gewinne aus Management Fees. Die Anpassungsspielräume sind aber überschaubar. Der Effizienzdruck auf das Bestandsgeschäft steigt.“

---

## Hypothese #7

„Ein ESG Scoring/Rating ist nur so gut wie seine zugrundeliegenden Daten. Die lückenhafte Datengrundlage und das Erfordernis zur Extrapolation stellen REIMs vor große Herausforderungen.“

# Teilnehmer

**Dr. Nelufer Ansari**

Head Strategic & Special Tasks  
Swiss Life Asset Managers

**Dr. Ulf Bachmann**

Managing Director  
AXA Investment Managers  
Deutschland GmbH

**Bernd Bechheim**

Head of Asset Management, Real Estate  
Global/Member of the Board, Germany  
Aberdeen Standard Investments  
Deutschland AG

**Jens Böhnlein**

Global Head of Asset Management  
Commerz Real AG

**Michael Böniger**

Head Business Management Office  
Real Estate  
UBS Fund Management (Switzerland) AG

**Dr. Nicole Braun**

Head of Sustainability  
Catella Real Estate AG

**Enver Büyükarlan**

Direktor Transaktionsmanagement,  
Vertrieb und Geschäftsentwicklung  
Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG

**Burkhard Dallosch**

Geschäftsführer  
Deka Immobilien Investment GmbH

**Alexander Dexne**

Finanzvorstand  
Alstria office REIT-AG

**Mathieu Elshout**

Senior Managing Director  
Head of Sustainability & Impact Investing  
Patrizia AG

**Philipp Henkels**

Managing Partner/Geschäftsführer  
Art-Invest Real Estate Funds GmbH

**Gunnar Herm**

Geschäftsführer Front Office  
UBS Real Estate GmbH

**Viola Joncic**

Head of Sustainability  
Commerz Real AG

**Daniela Jorio**

Fachverantwortliche Nachhaltigkeit  
Real Estate  
UBS Fund Management (Switzerland) AG

**Jörg Kotzenbauer**

Vorstandsvorsitzender  
ZBI Zentral Boden Immobilien Gruppe

**Dirk Meißner**

Vorstandsvorsitzender  
Deutsche Investment Kapitalverwaltung AG

**Dr. Raphael Mertens**

Chief Risk Officer,  
Global Head of Sustainability  
Allianz Real Estate GmbH

**Christoph Mölleken**

Managing Director  
AXA Investment Managers  
Deutschland GmbH

**Markus Niedermeier**

Geschäftsführer  
LHI Group

**Clemens Schäfer**

Global Co-Head of Real Estate,  
APAC & EMEA  
DWS

**Philipp Schedler**

Senior Sustainability Manager  
Art-Invest Real Estate Funds GmbH

**Christina Uhkötter**

Head of Fund Management – Real Estate  
Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG

# Autoren



**Nina Schrader**

Director | Real Estate Consulting  
Tel: +49 69 97137 345  
nschrader@deloitte.de



**Hendrik Aholt**

Director | Real Estate Consulting  
Tel: +49 211 8772 4117  
haholt@deloitte.de



**Moritz Lohmann**

Manager | Real Estate Consulting  
Tel: +49 211 8772 4396  
mlohmann@deloitte.de

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.