

## „Die Wertschöpfung entsteht nicht durch Steine“

ESG-Themen haben Rückenwind. Doch bleibt zumindest beim „S“ im ESG-Dreiklang noch vieles unbestimmt und im Vagen. Bernd Halfar kritisiert, dass es zu oft bei schönen Worten und netten Konzepten bleibe. Dabei sei es ohne weiteres möglich, eine zahlenbasierte Sozialrendite zu berechnen, ist er überzeugt. Mit der Immobilien Zeitung spricht der Soziologieprofessor und Berater über die Methode, die dafür notwendigen Daten und die Frage, was Sozialrendite und Investorenrendite miteinander zu tun haben.

**Immobilien Zeitung:** Herr Halfar, Sie kritisieren, dass das „S“ in ESG (Environmental Social Governance) vor allem der Anpassung an die Normen politischer Korrektheit diene. Was bestanden Sie genau?  
**Bernd Halfar:** Das ESG-System muss so konzipiert werden, dass es die Verbesserung der Wertschöpfung einer Immobilie ermöglicht. Es geht also nicht darum, „einen politischen Schutzwall mit schönen Begriffen aufzubauen. Die klingen vielleicht gut, haben aber keinen Gebrauchswert für das Immobilienmanagement. Wir benötigen beim „E“, beim „S“ und beim „G“ also Informationen, die zum voneinander Lernen anstiften. Wie weit ist unsere Immobilie vom Ziel entfernt?

**IZ:** Es mangelt also an konkreten Daten?  
**Halfar:** Ja. Ich mag, auch im Nachhaltigkeitsmanagement, die strenge Grammatik von Zahlen. Wenn es keinen Algorithmus für das „Social“ gibt, weiß man über die soziale Nachhaltigkeit wenig bis nichts. Man sitzt, so ein Bonmot von Peter Sloterdijk, in einem „Desorientationspress“, der regelmäßig an politischen Pumpstationen vorbeikommt, die neue, schön klingende Begriffe und politisch gewünschte Konzepte nachladen. Aber man hat kein Ticket für den Zielbahnhof „Nachhaltigkeit“. Wer die Geldschranke der Investoren öffnen will, braucht auch für das „S“ eine gute Batterie von Kennzahlen. Für das „E“ gibt es die in der Branche schon, verdichtet zur „Umweltrendite“.

**IZ:** Das Äquivalent wäre dann die „Sozialrendite“. Wie ließe sich die denn berechnen?  
**Halfar:** Die Idee ist einfach und schließt an die E-Rendite für den Stakeholder Umwelt an. Hier aber mit der Frage: Welche Rendite erhält die Gesellschaft durch die Immobilie? Ich bin überzeugt, dass wir das „S“ in der ESG-Logik für die einzelnen Assetklassen unterschiedlich berechnen sollten. Unser Projekt „Kamel & Nadelöhr“ konzentriert sich auf die Immobilien der Sozial- und Gesundheitsunternehmen. Die Wertschöpfung entsteht bei diesen nicht durch Steine, sondern auf der einen Seite durch die sozialen und medizinischen Dienstleistungen innerhalb der Mauern und andererseits durch die volkswirtschaftlichen Effekte der Investition und des Immobilienbetriebs. Wir berechnen hier also den Social Return on Investment (SROI).

**IZ:** Wie funktioniert das konkret?  
**Halfar:** Wir schauen uns an, welche monetären Transfers von der Gesellschaft in die Unternehmen fließen und welche über Steuern, Sozialversicherungsbeiträge, Abgaben, volkswirtschaftliche Multiplikatoreffekte an die Gesellschaft sowie Opportunitätsbeiträge und Opportunitätskosten zurückkommen. So funktioniert das SROI-Konzept im Groben. Dieses Verfahren haben wir bereits in vielen Projekten der letzten Jahre eingesetzt. Für eine Reihe sozialwirtschaftlicher Unternehmen, aber auch für Thyssen-Krupp, Volkswagen, die Europäische Zentralbank oder Bildungsträger haben wir berechnet, welche gesellschaftliche Rendite diese Unternehmen tatsächlich ausweisen oder ausweisen könnten. Das Ergebnis ist eine Rendite Kennzahl und kein Gedicht über die wunderbare, oder vielleicht eher wundersame Sozialorientierung des Managements.

**IZ:** Sie sagen also, für die Sozialrendite sollen Kosten errechnet werden, die durch die Arbeit in der Sozialimmobilie für die Gesellschaft vermieden werden, richtig? Welches Alternativszenario zur Bestimmung dieser vermiedenen Kosten wird dann zum Beispiel für die Unterbringung eines pflegebedürftigen Menschen in einem Pflegeheim angesetzt?

**Halfar:** Wie gesagt, die Sozialrendite berücksichtigt auch, aber nicht nur, die vermiedenen gesellschaftlichen Kosten. Die Berechnung der Opportunitätskosten funktioniert vereinfacht so: Wir kennen die Kosten der Alternativen, die für die Gesellschaft je nach Pflegegrad und sozialer Situation des Bewohners entstehen würden, wenn es dieses Pflegeheim nicht geben würde. Also zum Beispiel Kosten durch eine ambulante Versorgung in eigener Wohnung oder durch die Unterbringung in einer geriatrischen Einrichtung, in einer teilstationären Einrichtung, durch die Versorgung durch Angehörige und so weiter. Alleine schon die Gegenrechnung des teilweise Verzichts auf Erwerbstätigkeit der pflegenden Angehörigen oder der Kosten häuslicher Stürze bringt dann einen belastbaren Blick auf die vermiedenen gesellschaftlichen Kosten.

**IZ:** Wie schneiden denn bei dieser Art der Berechnung manche alternative Wohnformen für Senioren und Pflegebedürftige ab?  
**Halfar:** Alternative Wohnformen sind ja, je nach Perspektive, alle Wohnformen. Diese unterscheiden sich in erster Linie durch die wahrgenommene Lebensqualität der Bewohner, und die Lebensqualität wird von Person zu Person anders wahrgenommen und definiert. Wir möchten

das ESG-Verfahren nicht verkomplizieren und bleiben deshalb auf sozialökonomisch belastbarem Boden: der gesellschaftlichen Sozialrendite. Soziale und pflegerische Dienstleistungen setzen in Deutschland pro Jahr rund 100 Mrd. Euro um. Und die Berechnung der gesellschaftlichen Renditen von Sozialimmobilien zeigt eben auf einen Blick, dass es sich um Investitionen mit einem gesellschaftlichen Ertrag handelt - und nicht um versunkene Kosten.

**IZ:** Das klingt nicht danach, als sei es grundsätzlich wirklich so viel schwieriger, die Rendite von „S“ zahlenbasiert zu ermitteln als die des „E“. Sind wir da einfach methodisch hinten dran?

**Halfar:** Sowohl für das „E“ als auch für das „S“ sind die notwendigen Daten im Rechnungswesen meistens vorhanden. Und die Daten, die noch fehlen, ergänzt man dann eben in den nächsten Jahren und verweist im Nachhaltigkeitsbericht auf diese Leerstellen. Wir

haben kein Datenproblem, kein algorithmisches Problem, sondern eine kulturelle Differenz in der Neugier.

**IZ:** Inwiefern?  
**Halfar:** Wenn ich über die Emissionen, über den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, über die Menge der fossilen Brennstoffe, über die Müll- und Abwassermenge, über die selbstzeugte Strommenge oder über die Mobilitätskosten einer Immobilie Bescheid weiß, dann habe ich eine gute Grundlage für eine verbesserte Entscheidungsrationale. Beim „S“ führt man im gesellschaftlichen Diskurs dagegen immer noch ganz gut, wenn man nur einige besonders gerne gehörte Informationen zusammenstellt. Dabei ist es ohne weiteres zumindest in dem Immobilienfeld, das ich eingemauert überblicke, möglich.

lich und sinnvoll, das „S“ rechnerisch zu präzisieren und so in Kennzahlen zu gießen, dass man auch den Abstand zum Ziel, den Abstand zum Branchendurchschnitt kennt und entsprechende Entscheidungen treffen kann.

**IZ:** Wie hängen soziale Rendite und Investorenrendite zusammen? Gibt es überhaupt einen notwendigen Zusammenhang?

**Halfar:** Das ist eine Super-Fangfrage. Ich antworte mal naïv: Wenn die soziale Rendite stimmt, wenn also die Einrichtung ausgelastet ist und auch genügend Fachpersonal hat

und offensichtlich auch eine gute Dienstleistungsqualität in einer guten Immobilie, wenn also die „Produktionsfaktoren“ stimmen, dann hat der Investor offensichtlich einen guten Betreiber. Wenn der Investor langfristig denkt, sich auch um die Immobilie kümmert, dann hat der Betreiber offensichtlich auch einen guten Investor.

**IZ:** Und was ist, wenn Sie die Naivität mal auf den Kopf stellen?

**Halfar:** Dann muss man festhalten, dass das Risiko des aggressiven Kapitals in der Erwartung einer Superrendite besteht. Die kann

eigentlich nur durch „Quersubventionierung“ zulasten der Klienten oder des Personals entstehen - und diese Orientierung ist auch betriebswirtschaftlich problematisch. Insofern gilt für das mittel- und langfristig orientierte Kamel: Man kommt besser durch das Nadelöhr, wenn man die gesellschaftliche Sozialrendite zu einem Key Performance Indicator macht. Und man findet so auch die passenden Betreiber.

**IZ:** Vielen Dank für das Gespräch, Herr Halfar. Das Interview führte Robin Göckes.



Bernd Halfar setzt beim „S“ aus dem ESG-Dreiklang auf konkrete Zahlen statt auf schöne Worte über Sozialorientierung.

### Bernd Halfar

Bernd Halfar, geboren im Jahr 1955, ist Soziologe und Sozialökonom. Er studierte in Nürnberg und Bamberg und war in den 1980er und 1990er Jahren an verschiedenen Universitäten in Deutschland und Italien tätig. Seit 2004 wirkt er als Professor an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und beschäftigt sich als Teil der Fakultät für Soziale Arbeit mit dem Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung. Zudem war Halfar bereits im Jahr 1985 Gründungspartner des Forschungs- und Beratungsunternehmens Xit, das er mittlerweile jedoch

verlassen und seine Anteile an die übrigen Gesellschafter verkauft hat.

Im Jahr 2021 hat er schließlich das Beratungsunternehmen Kamel & Nadelöhr mitgegründet, das Konzepte für Immobilienmanagement und -investitionen mit besonderem Augenmerk auf gesellschaftliche und ökologische Komponenten entwickeln will. Das Unternehmen ist ein Spin-off aus Halfers Tätigkeit an der Universität Eichstätt-Ingolstadt. Dort hatte es als Forschungsprojekt begonnen und schließlich seinen Weg aus der Hochschule heraus gefunden. **Robin Göckes**