



Energiewende

Den Effizienz-Jackpot gewinnt nur eine Kooperation



Sozialökonom Halfar © Halfar

Bernd Halfar erteilt der Forderung, Nachhaltigkeit in das SGB aufzunehmen, eine Absage. Nur ein gemeinsames Vorgehen aller Akteure, wird die Energiewende in sozialen Einrichtungen refinanzieren, meint der Sozialökonom.

Die Verbände der Sozialwirtschaft haben beschlossen, dass ihre Einrichtungen und Dienste in naher Zukunft klimaneutral sein sollen. So will die Caritas bis 2030, die Diakonie bis 2035 und die AWO das Ziel vor 2040 erreicht haben.

Für die Finanzierung der Dekarbonisierung der Sozialimmobilien und ihrer Krankenhäuser in der Größenordnung von rund 150 Milliarden Euro haben die Wohlfahrtsverbände auch eine Idee: der Staat soll die Kosten übernehmen. Wer auch sonst? Die Klienten können an den Investitionen nicht beteiligt werden, die gemeinnützigen sozialen Unternehmen dürfen keine entsprechenden Rücklagen bilden und haben deshalb auch keine Rücklagen in einer relevanten Größenordnung.

Öffentliche Hände sind leer

Der Schlüssel zu den Tresoren der öffentlichen Hand soll in der Verbandslogik die Aufnahme des Begriffes Nachhaltigkeit in die Sozialgesetzbücher sein. Wenn die Kostenträger nicht nur wirtschaftlich und angemessen, sondern auch nachhaltig finanzieren müssen, öffnet sich, so der verbandliche Optimismus, der Tresor der öffentlichen Hand. Vom DDR-Dramatiker Heiner Müller stammt der Hinweis: Optimismus ist ein Mangel an Information. Unsere Vermutung: der Tresor ist dann offen - aber immer noch ziemlich leer.

Aber selbst wenn sich diese 150 zusätzlichen Milliarden in den öffentlichen Haushalten finden ließen, bleibt eine wesentliche Herausforderung ungelöst. So müssen Jugendämter, überörtliche und kommunale Träger der Sozialhilfe, Sozialversicherungen vor Ort, Pflegekassen, regionale Jugendhilfekommissionen, die Länder oder die Landkreise die Investitionskonzepte in Millionenhöhe der sozialen Träger in kurzer Zeit bewerten und Entscheidungen treffen. Haben die Institutionen dafür die Kompetenzen und Kapazitäten?

Grenzvermeidungskosten analysieren

Denn 150 Milliarden Euro müssen in den nächsten Jahren nicht nur in das System fließen, sondern auch so gelenkt werden, dass die Sozialwirtschaft ihre Umweltziele möglichst effizient erreichen kann. Die beteiligten Akteure müssen die Grenzvermeidungskosten der jeweiligen Investition beim Betrieb von Sozialimmobilien analysieren. Grenzvermeidungskosten sind die Mehrkosten, die anfallen, um eine schädliche Emission wie CO₂ zu vermeiden oder zu reduzieren. An diesen Kosten lässt sich die Effizienz von Maßnahmen zur Emissionsreduktion bewerten. Anders gesprochen: Die Akteure müssen beurteilen, welche Maßnahmen den besten Wirkungsgrad pro investierten Euro haben.

Das macht klar: Die 150 Milliarden werden nicht aus den öffentlichen Haushalten kommen (können). Damit die Branche die ehrgeizigen Umweltziele erreicht, müssen die beteiligten Akteure die Spielregeln neu konstruieren. Es muss möglichst rasch privates Kapital fließen und die externen Umweltkosten der Gesellschaft müssen sinken. Außerdem müssen die Sozialimmobilien baldmöglichst günstige Energiekosten sowie die Kostenträger dadurch zumindest mittelfristig eine Entlastung haben.

Zeitdruck enorm

Vier Mitspieler sitzen am Spielfeld – sie alle können gewinnen. Das Spiel muss sofort beginnen. Es geht um Zeit. Die Player müssen die Entscheidungen jetzt treffen. Für den enormen Zeitdruck sind zwei exponentiell verlaufende Kurven verantwortlich, deren exakten Verlauf die Mitspieler nicht kennen. Der Druck entsteht dagegen nicht durch die mehr oder minder ethisch gesüßten Verbandsziele.

Die eine Kurve zeigt den Preisverlauf für eine Tonne CO₂. Die Kosten für fossile Energieträger werden sich in den nächsten Jahren vervielfachen. Ab 2027 wird der europäische Zertifikatehandel die Energiepreise für Gebäude beeinflussen, da die Menge der verfügbaren Emissionszertifikate jährlich reduziert wird. Jede verzögerte Investition führt daher zu höheren Grenzvermeidungskosten.

Hitzeschutz kostet zusätzlich

Zusätzlich steigt dem Copernicus Climate Change Service der Europäischen Union zufolge die Anzahl der Tage mit einem Kühlbedarf stark an. Mehr heiße Sommer belasten die Gesundheit der vulnerablen Gruppen und des Fachpersonals in den Sozialimmobilien. Der Gesundheitsschutz fordert Hitzeschutz, Verschattung oder sogar aktive Kühlung. Diese Investitionen müssen Hand in Hand mit der Klimastrategie gehen, damit falscher Hitzeschutz nicht zu mehr Emissionen führt.

Das Neue ist die Spielanordnung. Es spielt nicht, wie bisher eingeübt, jeder gegen jeden, also soziale Unternehmen gegen Betriebskostenträger gegen Investitionskostenträger gegen Umweltpolitik und Investoren.

Erlöse aus gesparter Energie

Den Jackpot können im neuen ‚Energieeffizienzspiel‘ die Mitspieler nur gemeinsam gewinnen. Die Mannschaften gewinnt, die sowohl schnell, also bei relativ niedrigen Grenzvermeidungskosten und mit schlauem Konzept die größte Menge an Treibhausgas-Emissionen vermeidet. Im gemeinsamen Jackpot ist die eingesparte, nicht mehr notwendige Menge an fossiler Energie, die die Beteiligten wiederum in Erlöse umsetzen müssen. Die Währung des Jackpots sind demnach vermiedene Energiekosten.

Um Sauerstoff unter die Flamme der energetischen Transformation in der Sozialwirtschaft zu bekommen, um Investoren, Energieversorger, die verschiedenen Kostenträger, die Sozialunternehmen und die Umweltpolitik miteinander ins Spiel zu bringen, müssen die existierenden Geschäftsmodelle kooperativ umgestrickt werden.

Klimastrategie integrieren

Für die beteiligten Akteure werden kooperative Geschäftsmodelle interessant, wenn sie drei Aspekte der Klimastrategie integrieren. Das sind Produktion, Speicherung und Nutzung des grünen Stroms wie durch Photovoltaik, Batteriespeicher, Wärmepumpe oder Elektromobilität. Die energetische Sanierung der Sozialimmobilie durch Fenster- und Fassadendämmung, energieeffiziente Heizkörper oder LED-Beleuchtung. Und nicht zuletzt die energetische Ertüchtigung durch technische und wirtschaftliche Anreize zum energieeffizienten Verhalten wie Bonussysteme.

Statt der Präferenz für ein eigenes Geschäftsmodell ohne kooperativen Nutzen muss das Interesse an der Verbesserung der Energieeffizienz der Sozialimmobilie die gemeinsame Entscheidungsbasis bilden. Ein Energieversorger würde seinen Gewinn ohne Gebäudesanierung sogar optimieren, wenn er vom Verkauf des Solarstroms, der aus seinen Photovoltaikanlagen auf gemieteten Dächern des Sozialunternehmens und auf an der Strombörse erworbenen Zusatzstrom lebt. Der Investor mag keine Investitionen, die nicht im Grundbuch eintragbar sind. Der Kostenträger mag keine Abschreibungen auf Investitionen übernehmen, die nicht in seinen Verantwortungsbereich fallen. Und der Eigentümer des Gebäudes grübelt, ob die relativ geringen Pachterträge aus der Vermietung der Dächer ausreichen, der dadurch möglicherweise etwas verbesserte Beleihungswert, aber auch möglicherweise etwas reduzierte Verkaufswert für ihn interessant sind.

Nur gemeinsam erfolgreich

Bei nicht-kooperativen Geschäftsmodellen haben alle Akteure die Hand in der Tasche des anderen. Wir kennen sie in der Sozialwirtschaft nur zu gut und haben sie eingeübt. Kooperative Geschäftsmodelle sind hingegen so konstruiert, dass der eigene Erfolg nur mit dem Erfolg des anderen erreichbar ist. In der mathematischen Spieltheorie spricht man vom Nash-Gleichgewicht als einem optimalen Nutzen für alle, wenn es für keinen beteiligten Akteur zu einem besseren Ergebnis führt, seine Entscheidung zu ändern.

Das Interesse der investiven Kostenträger wie etwa der Länder ist vermutlich, sich nicht aus dem eigenen Budget an der Finanzierung von Investitionen in Gebäude beteiligen zu müssen. Das Interesse der Leistungsträger wie etwa der Pflegekassen, welche für die Betriebskosten zuständig sind, ist vermutlich, nicht in die drohende Energiekostenspirale eingezogen zu werden. Sie wollen stattdessen auf einer sicheren, optimierten Kostenbasis bleiben. Das Interesse der ‚Energetischen Investoren‘ ist die langfristig gesicherte Rendite, die durch die energetische Ertüchtigung der Sozialimmobilie entsteht, und das Interesse des sozialen Betreiberunternehmens an einer verbesserten Energieeffizienz, egal ob das Gebäude im Eigentum oder nur gemietet ist, liegt nicht in der Kosteneinsparung, sondern in zusätzlichen Einnahmen, die sich durch grüne Energiekonzepte ergeben können.

Der Schlüssel zu kooperativen Geschäftsmodellen sind für alle transparent nutzenstiftende Deals. Sie bringen die unterschiedlichen Akteure in der Sozialwirtschaft in das beschriebene Nash-Gleichgewicht.

Die Autoren

Bernd Halfar ist Professor für das Management in sozialen Einrichtungen an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie Geschäftsführer der Kamel & Nadelöhr GmbH.

[bernd.halfar\(at\)ku.de](mailto:bernd.halfar(at)ku.de)

Dr. Ron-Hendrik Hechelmann ist am Institut Umweltgerechte Produkte und Prozesse an der Universität Kassel sowie Partner der Kamel & Nadelöhr GmbH.
