

### **Rendite und Gemeinwohl**

Archikon 2023

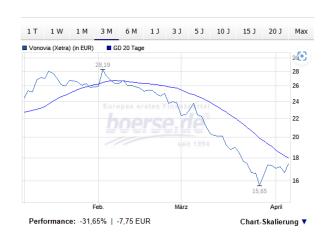
Landeskongress für Architektur und Stadtentwicklung
Baden-Württemberg
19. April 2023

Prof. Dr. oec. Hanspeter Gondring

# **Partikularinteressen**



# Zwei unterschiedliche Diskurs-Ebenen: Ökonomie und Gemeinwohl



Ex-Datum	Zahitag	Betrag	Art
18.05.2023	22.05.2023	0,85 EUR	Regulär
02.05.2022	25.05.2022	1,66 EUR	Regulär
19.04.2021	19.05.2021	1,35 EUR	Regulär
01.07.2020	28.07.2020	1,25 EUR	Regulär
17.05.2019	13.06.2019	1,15 EUR	Regulär
10.05.2018	07.06.2018	1,05 EUR	Regulär
17.05.2017	16.06.2017	0,89 EUR	Regulär
13.05.2016	13.05.2016	0,75 EUR	Regulär







# Gemeinwohl-Ökonomie

- 2010 Initiative des österreichischen Publizisten Christian Felber
- Idee: Gemeinwohl statt Gewinn Kooperation statt Konkurrenz
- · Grundwerte: Menschenwürde, Solidarität, Ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Transparenz und demokratische Mitbestimmung
- Grundlage ist die Gemeinwohl-Matrix und die Gemeinwohl-Bilanz:



# Gemeinwohl-Ökonomie



- Gemeinwohl-Ökonomie als Gegenentwurf zu einer kapitalistischen Marktwirtschaft
- Menschenbild der Stoa: Mensch strebt nicht nach eigener Glückseligkeit (Epikur), sondern ist ein zoon politikon und hat die Vernunft (logos) und die Pflicht, sein Handel zum Wohle der Gemeinschaft auszurichten
- Besteuerung und Subventionierung von Unternehmen auf der Basis von Gemeinwohl-Bilanzen
- Die Gemeinwohl-Bilanzierung ist völlig utopisch:
  - basiert auf **Selbstauskunft und einem Schnell-Audit** von 47 Seiten für 50 € (ISO Zertifizierung kostet je nach Größe 2.000 13.000 €)
  - "Wenn man einen Teich austrocknen will, fragt man nicht die Frösche" (die Unternehmen füllen 47 Seiten nach eigener Einschätzung aus!)
  - Datenflut (Produktionsprozesse mit Milliarden von Transaktionen); daran scheitern sozialistische Planwirtschaften!
     (Dass in die Ordnung einer Marktwirtschaft viel mehr Wissen von Tatsachen eingeht, als irgend ein einzelner Mensch oder selbst ein Staat oder Organisation jemals wissen kann, ist der entscheidende Grund, weshalb die Marktwirtschaft mehr leistet als irgendeine andere Wirtschaftsform" –Friedrich August von Hayek, bedeutender österreichischer Ökonom) der Markt hat immer Recht!
  - nicht objektivierbare Größen: Gerechtigkeit, subjektives Glück: Eingangstür für jede Form der Manipulation
  - Gemeinwohl-Ökonomie hat keine wissenschaftliche Basis, sondern basiert auf purem Idealismus
  - Gemeinwohl-Ökonomie ist eine maskierte soziale Lenkungswirtschaft, die auf dem basiert, was dem Ideal entspricht, nicht aber der Realität
  - Gemeinwohl-Unternehmen müssen sich den Vorwurf der Fassadenethik aus Marketinggründen gefallen lassen
  - die Ziele der Gemeinwohl-Ökonomie werden schon seit 70 Jahren in der real existierenden "Sozialen Marktwirtschaft" umgesetzt

# Dichotomie der Interessen?



### Soziale

**Gemeinwohl (Modell: Wohlfahrtsprinzip)** 

**Ebene: Kollektivinteressen** 

<u>Der Staat korrigiert das Marktergebnis (z.B. Ungleichgewicht in der Einkommensverteilung; Grundsicherung)</u>

Ziel: sozialer Frieden = gesellschaftliche Stabilität!

Die 30 reichsten Länder (BIP/Kopf) sind zu 98 % (Ausnahmen sind Dubai und Katar) parlamentarische Demokratien mit einem starken Sozialstaat wie z.B.:

- Schweiz; Luxemburg
- Norwegen, Dänemark
- Finnland
- Deutschland, Österreich
- Katar, Dubai
- Kanada
- Australien

### **Marktwirtschaft**

Renditestreben (Modell: Gewinnmaximierungsprinzip)

**Ebene: Partikularinteressen** 

Das Eigentum an den Produktionsmitteln in ein zwingendes Element der Marktwirtschaft

Rendite- und Gewinnstreben führt zu Wohlstand als Marktergebnis

» Dass in die Ordnung einer Marktwirtschaft viel mehr Wissen von Tatsachen eingeht, als irgendein einzelner Mensch oder selbst irgendeine Organisation wissen kann, ist der entscheidende Grund, weshalb die Marktwirtschaft mehr leistet als irgendeine andere Wirtschaftsform.«

FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK

Freiburger Studien, 1969

Kausalitätshypothese: Volkswirtschaften mit der freien wirtschaftlichen Entfaltung des Einzelnen (Egoismus des Bäckers versorgt uns mit frischen Brötchen, Brot und Kuchen) unter der strengen Nebenbedingung eines hohen Gemeinwohl-Standards sind die erfolgreichsten und wohlständigsten in der Welt!

Fazit: Rendite (Metapher für partikulares Gewinnstreben) und Gemeinwohl sind kein Gegensatz, sondern bedingen sich gegenseitig! Die 30 ärmsten Länder (BIP/Kopf) sind zu 98 % präsidiale, theokratische militärische "Ein-Mann"-Systeme mit sehr hohem Anteil von Armut in der Bevölkerung und schwachem Sozialstaat wie z.B.:

- Afghanistan, Pakistan
- Indien
- Kolumbien
- Nordkorea
- Viele afrikanische Staaten

## Art. 14 Abs. 2 GG - " oft falsch interpretiertes Grundrecht"



Art 14 GG garantiert das Recht auf Eigentum, dessen Gebrauch zum Wohle der Allgemeinheit dienen soll!

(= nicht der Eigentümer hat eine Sozialverpflichtung, sondern eine verfassungsrechtliche Grundlage für den Gesetzgeber)



Daraus wird gerne eine Sozialverpflichtung des Eigentums abgeleitet, wie

- · Recht auf bezahlbaren Wohnraum
- · Enteignung von Immobilienkonzernen
- Eingriff in die Preisbildung (Mietpreisbremse, Mietdeckelung usw.)

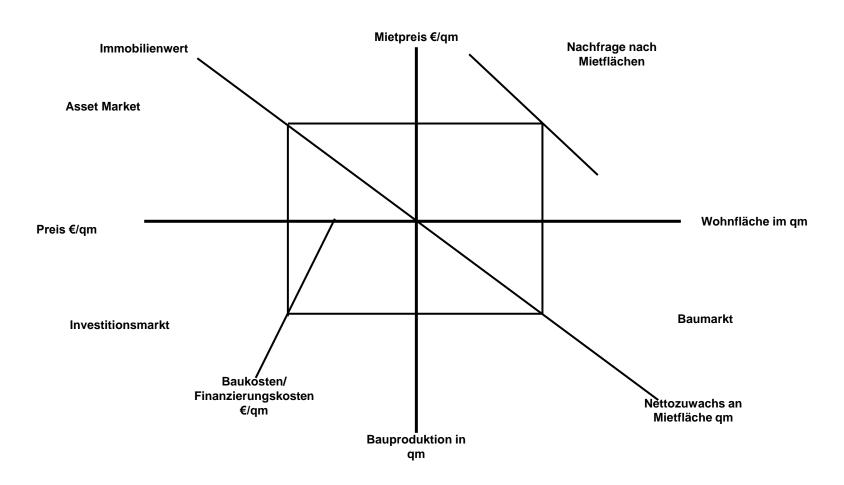


### Verfassungsrechtlich ist der Gemeinwohlbegriff anders gemeint:

- Das Gemeinwohl ist ein unbestimmter Rechtsbegriff und kann nur im Einzelfall konkretisiert werden
- Es werden auch andere Begriffe wie Interesse der Allgemeinheit oder öffentliches Interesse synonym verwendet
- Das verfassungsrechtliche Gemeinwohlverständnis findet sich in den Gemeinwohlwerten wie
  - Menschwürde, Freiheit, Rechtssicherheit oder Frieden wider
- Enteignung nach Art 14 Abs. 3 nur zum Wohle der Allgemeinheit möglich, d.h. wenn nach Prüfung aller Option die Enteignung das letzte Mittel zur Wahrung des öffentlichen Interesses ist (zwingender Grund des Allgemeininteresses); Enteignung von Immobilienkonzernen dient nicht dem öffentlichen Interesse (sondern nur einer kleinen Gruppe von Mietern)
- Der EuGH hat die Bereiche für "Zwingende Gründe des Allgemeininteresses" genannt:
  - öffentliche Ordnung und Sicherheit
  - öffentliche Gesundheit
  - Verbraucherschutz
  - Schutz der Umwelt
  - Tierschutz
  - Schutz des geistigen Eigentums

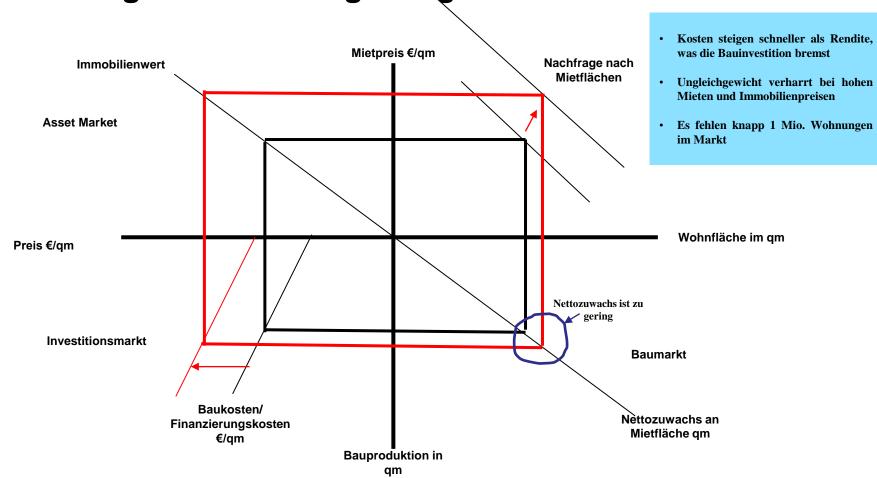


# DiPasquale-Wheaton Immobilienmarktmodell: Wohnungsmarkt im Gleichgewicht





DiPasquale-Wheaton Immobilienmarktmodell: Wohnungsmarkt im Ungleichgewicht





# Begriffsexplikation Rendite (am Beispiel Vonovia)

### Rendite als Begriff der Geld- und Kapitalmärkte (am Beispiel Vonovia)

• Dividendenrendite:

Kurs (5.4.) 17,75€ Ausschüttung 0,85€ = 
$$\frac{0.85 \times 100}{17.75}$$
 = 4,8 %

· Aktienrendite:

Kurs 2/2023: 26 €; Kurs 4/2023: 18 €, Dividende 
$$0.85 \in \frac{0.85 (18,00-26,00)100}{18,00} = -22.8 \%$$
 (durchschnittliche Dividendenrendite: 6 - 8 %; durchschnittliche Aktienrendite: 7 - 9 %)



### Rendite als Begriff der Investitionsrechnung

Cashflow-Rendite:

Cashflow: 1.500.000€, Investitionssumme 30 Mio. € = 
$$\frac{1.500.000 \times 100}{30.000.000}$$
 = 5 %

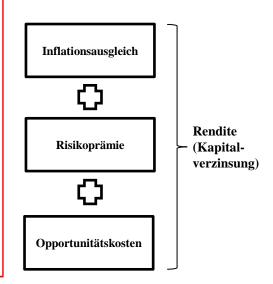
• Wertänderungsrendite:

Wert Immobilienbestand am Jahresanfang: 30 Mio.; Wert Immobilienbestand am Jahresende 32 Mio. 
$$\epsilon = \frac{32.000.000 - 30.000.000}{30.000.000} x 100 = 6,67 \%$$

Total Return: Cashflow-Rendite + Wertänderungsrendite = 11,67 %

· Nettoanfangsrendite:

Mieteinnahmen: 1,8 Mio., nicht umlagefähige BWK: 
$$300.000$$
€, Kaufpreis 30 Mio. € und Kaufnebenkosten 3 Mio. € =  $\frac{1.800.000 - 300.000}{30.000.000 + 3.000.000}$  x  $100 = 4,55 \%$ 



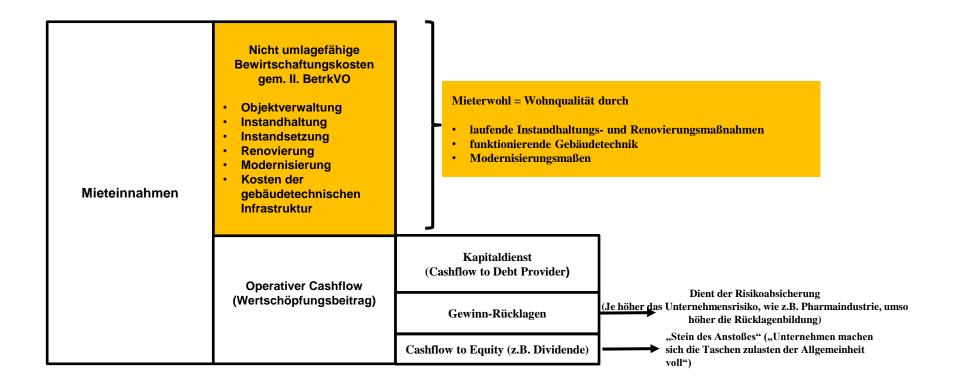
# Cashflow ist die Zielgröße



		in Mio. €		2020	2021	Veränderung in %
	Segmenterlöse Total		4.370,0	5.179,9	18,5	
	Segmenterlöse Rental			2.285,9	2.361,6	3,3
		Segmenterlöse Value-add		1.104,6	1.165,8	5,5
		Segmenterlöse Recurring Sales		382,4	477,0	24,7
		Segmenterlöse Development		597,1	867,8	45,3
		Segmenterlöse Deutsche Wohnen		-	307,7	-
		Monatliche Ist-Miete Vonovia in €/m²		7,16	7,33	2,4
	Nicht umlagefähige Bewirtschaftungskosten gem. II. BetrkVO  Objektverwaltung Instandhaltung Instandsetzung Renovierung Modernisierung Kosten der gebäudetechnischen	Monatliche Ist-Miete Vonovia ohne Deu €/m²	tsche Wohnen in	7,16	7,38	3,1
		Monatliche Ist-Miete Deutsche Wohner	in €/m²	-	7,20	_
		Durchschnittliche Fläche eigener Wohn Berichtszeitraum (in Tsd. m²)	ungen im	26.532	28.784	8,5
		Durchschnittliche Anzahl eigener Wohn	ungen (Anzahl WE)	414.931	452.868	9,1
		Leerstandsquote Vonovia in %		2,4	2,2	-0,2 pp
		Instandhaltungsaufwand und substanzwahrende Investitionen Rental (€/m²)		22,31	25,18	Prozentpunkt
		davon Instandhaltungsaufwand (€/m²)		12,10	12,57	3,9
Mieteinnahmen		davon substanzwahrende Investitionen (€/m²)		10,21	12,61	23,5
	Operativer Cashflow (Wertschöpfungsbeitrag)	Kapitaldienst (Cashflow to Debt Provider) Gewinn-Rücklagen	(Je höher das Unter		z.B. Pharmaind	lustrie, umso
		Cooldon to Femiles (a D. Diviles 1)	höher die Rücklagenbildung) "Stein des Anstoßes" ("Unternehmen machen			
		Cashflow to Equity (z.B. Dividende)	sich die Taschen zulasten der Allgemeinheit voll")			1eit

# Cashflow ist die Zielgröße







# Cashflow ist die Zielgröße

Verkürzte Miete	Verkürzte Instandhaltung		
Mieteinnahmen	Nicht umlagefähige Bewirtschaftungskosten gem. II. BetrkVO  Objektverwaltung Instandhaltung Instandsetzung Renovierung Modernisierung Kosten der gebäudetechnischen Infrastruktur		
	Operativer Cashflow (Wertschöpfungsbeitrag)	Kapitaldienst (Cashflow to Debt Provider)	
		Rücklagen	
		Cashflow to Equity (z.B. Dividende)	



# Vereinbarkeit von Moral und Ethik

**Rendite = Metapher** 

für

egoistische Gewinnmaximierung

Ethik = Wertekanon des einzelnen Individuums

(wird geprägt durch Sozialisation, Bildung, Erfahrung und Charakter und ist sehr stabil)

**Gemeinwohl = Metapher** 

für

Wohl des Einzelnen in einer Gemeinschaft? (keine verbindliche Definition)

Moral = Wertekanon einer Gesellschaft

(ergibt sich jeweils als Hauptströmung infolge eines gesellschaftlichen Diskurses und ändert sich ständig)

# **Begriffsexplikation Gemeinwohl**



20./21. Jahrhundert

- Im 20./21. Jahrhundert hat der Staat das Monopol der Deutungshoheit für das Gemeinwohl verloren
- Pluralisierung des Gemeinwohl-Begriffs durch öffentliche Diskussionen zwischen Parteien, Verbänden, Interessengruppen (wie Gewerkschaften, Mietervereinigungen) und andere Kollektive
- · Gemeinwohl wird zum Instrument in der Diskussion um Freiheit und Eigentum

18./19. Jahrhundert (Adam Smith, D. Ricardo)

- Im 19. Jahrhundert Phase des Liberalismus wird das **Gemeinwohl durch den Eigennutzen substituiert** und der Staat hat die Rahmenbedingungen zu setzen, in denen sich das Gemeinwohl entwickeln kann
- Konsequentialismus und Utilitarismus

Negatives Menschenbild

15. - 17. Jahrhundert (Rousseau, Hobbes, Locke, Kant)

- Beginn der Neuzeit weicht die theologische Komponente gegenüber dem Souverän des Territorialstaates zurück:
- Es ändert sich auch Menschenbild: das christliche Menschenbild nach Mose 1: Ebenbild Gottes weicht dem weltlichen, pessimistischen Menschenbild (homo homini lupus est); der Mensch als egoistischer Nutzenmaximierer; das Gemeinwohl ist ein Instrument des Souveräns.
- · Der Mensch verfolgt rational seine Interessen und würde niemals zu seinem Nachteil handeln

Christentum (Mittelalter) Thomas von Aquin

- Christliche Gemeinwohlidee des Thomas von Aquin:
- Der Mensch ist ein soziales Wesen und ist daher der Gemeinschaft verpflichtet
- Gemeinwohl als Synonym für Recht und Frieden (ordo et pax)
- · Gemeinwohl ist kein weltliches Gut, sondern in seiner Transzendenz als ewige Anschauung Gottes

Stoizismus = römische Antike (Cicero, Seneca)

- Widerspricht Epikur, dass der Mensch nur zu seiner eigenen Freude handelt (Hedonismus)
- Der Mensch ist ein denkendes Wesen (logos) und folgt dem Vernunftgesetz, durch das sich der Mensch vom Tier unterscheidet
- Der Mensch ist ein politisches Wesen (zoon politikon) und in der Lage, seinen Eigennutz zugunsten der Gemeinnutzen zurückzustellen; der Stoiker hat die Pflicht, dem Staat (Gemeinwesen) zu dienen

**Griechische Antike** (Platon, Aristoteles)

- Okzidentale Gemeinwohlidee geht auf Platon und Aristoteles zurück
- Mensch kann sich nur in einer ein gerechten Gemeinschaft verwirklichen; Mensch ist Organ der Gemeinschaft: Bürger fragt nicht zuerst, was ihm nützt, sondern der Gemeinschaft (polis).
   (Kennedy: Frage nicht, was Dein Land für Dich tun kann, sondern was Du für Dein Land tun kannst"; abgewandelter Lehrsatz von Platon)

Positives Menschenbild



# 2.500 Jahre Gemeinwohl



Platon

















Platon Aristoteles Politeia

Cicero Res Publica

Thomas v. Aquin bonum commune

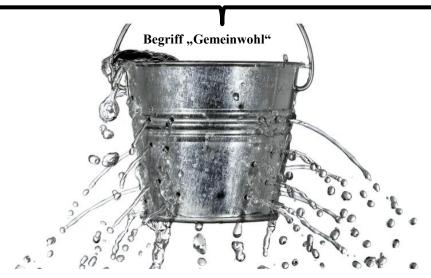
Hobbes Leviathan

Lockes Liberalismus

Rousseau volonté général

Adam Smith "Invisible Hand"

Kant John Rawls
Theory of Justice



So wie die Philosophen und Staatstheoretiker den "Wissenseimer" mit Aussagen zum Gemeinwohl befüllt haben, so leer ist er geblieben!

Gemeinwohl ist wissenschaftstheoretisch eine Tautologie (eine Leerformel) und kann nur in ihrer Moral gegenwärtig und durch gesellschaftlichen Konsens bestimmt werden! Das heißt: ex false quodlibet



### Spieltheorie: Gefangenendilemma nach Flood/Dresher

Zwei Verbrecher werden auf frischer Tat gefasst und getrennt verhört. Was ist die beste Strategie?

Strategie	Summe der Gefängnisstrafen	
Beide verraten sich gegenseitig (jeder erhält 6 Jahre)	12 Jahre Gefängnis	Beide kooperieren nicht und schädigen sich gegenseitig; Beide verhalten sich asozial und versuchen sich gegenseitig zu ruinieren
Kooperation: A + B gestehen die Tat (jeder erhält 5 Jahre)	10 Jahre Gefängnis	Bei kooperieren, was aber voraussetzt, dass beide sich absolut vertrauen (unrealistisch) Beide verhalten sich sozial und vertrauen einander
A kooperiert und verrät B (A bekommt 2 Jahre; B bekommt 4 Jahre)	6 Jahre Gefängnis	A kooperiert und verrät B; funktioniert nur, wenn A darauf vertraut, dass B nicht kooperiert (unrealistisch)
B kooperiert und verrät A (B bekommt 2 Jahre; A bekommt 4 Jahre)	6 Jahre Gefängnis	B kooperiert und verrät A; funktioniert nur, wenn B darauf vertraut, dass A nicht kooperiert (unrealistisch)
A und B kooperieren nicht und schweigen (jeder bekommt 2 Jahre)	4 Jahre Gefängnis	A und B kooperieren nicht und schweigen; A und B verhalten sich asozial und jeder macht sein "Ding" (normale Wettbewerbssituation)

### Ergebnis: Einseitiger Verzicht auf Wertbewerbsvorteile aus ethischen Motiven heraus führen letztlich zum Ruin

Das Gefangenendilemma zeigt,

- dass isoliertes Handeln immer die schlechteste Option ist
- dass konzertiertes Handel zum eigenen Nachteil keine Option ist, weil keiner sich auf den anderen verlassen bzw.
   vertrauen kann
- dass nur konzertiertes Handel zum eigenen Vorteil die beste Option ist

# Inversionsparadigma der Ordnungsethik



### Konversionsparadigma:

Erwartet, dass alle Marktteilnehmer dazu übergehen (konvertieren) ihr ethisches Handeln über den ökonomischen Nutzen zu stellen

Voraussetzung: Ethisches Handeln ist intrinsisch motiviert!

(Intrinsische Motivation: innere Einsicht des Individuums in Nachhaltigkeit)



Das Gefangenendilemma zeigt, dass es sich für einen Marktteilnehmer in einem marktwirtschaftlichen System nicht lohnt, nicht-ökonomische Ziele wie das Gemeinwohl zu verfolgen!

Homann 1994: "Gewinnmaximierung ist für Unternehmen kein Privileg, sondern eine sittliche Pflicht!"



### Inversionsparadigma:

"Verrat" (an den nicht-ökonomischen Ziele) ist für die Marktteilnehmer die rationale und optimale Strategie! Verfolgung nicht-ökonomischer Ziele ist Fassadenethik und nicht intrinsisch motiviert! Lösung eines Ordnungsrahmens für alle Teilnehmer, durch den demjenigen Marktteilnehmer Nachteile entstehen, der sich nicht an die Vorgaben hält (z.B. Compliance-Ethik, ESG-Taxonomie, Anforderungen an energieeffizientes Bauen).

(Extrinsische Motivation: äußerer Zwang für das Individuum zum nachhaltigen Handeln)

# **Normative Ethik**



### Libertarismus

Höchstes politisches Gut ist die Freiheit des Einzelnen ohne jeden staatliche Zwang

### Prinzipien des Libertarismus:

- 1. Recht auf Selbstbestimmung
- Beschränkung der staatlichen Macht
- Freiheit gegenüber dem Staat
- 4. Garantie des persönlichen Eigentums

### Denkfamilie:

- Bill of Rights (US-amerikanische Verfassung)
- Geist der Französischen Revolution
- Grundgesetz
- **EU-Charta**
- Soziale Marktwirtschaft

Das ist die ethische Basis der heutigen etablierten Wirtschafts- und Sozialwissenschaften!









### Konsequentialismus (18./19. Jahrhundert)

• Bewertet die Konsequenzen von Maßnahmen nach moralischen Werten: Nach Adam Smith transformiert die "unsichtbare Hand des Marktes" den Eigennutz in den Wohlstand einer Nation.

Utilitarismus: "Durch den egoistische Eigennutz (utility) des Bäckers wird die Welt mit Brot, Kuchen und anderen Backwaren (Adam Smith) versorgt."



Gerechtigkeits-Konsequentialismus

- Wissenschaftlich höchst umstritten, weil "schlechte" Taten wegen "guter" Ergebnisse gerechtfertigt sind
- Oder gute Taten wegen schlechter Ergebnisse verworfen werden: z.B. unser Konsum, unsere Freizeitgestaltung, unser Vergnügen ist verächtlich, weil wir das Geld und die Zeit für caritative Tätigkeiten (Gemeinwohl) hätten verwenden können.

### Konsequentialistische (extreme) Beispiele:

- Rechtfertigung für das Leid von Labortieren, weil sie leiden für unser Wohl
- Massentierhaltung wird gerechtfertigt mit preiswerten Fleischkonsum für alle.



# Ordnungs- bzw. Compliance-Ethik

- Ausgangspunkt: kein Marktteilnehmer wird auf Dauer gegen seine subjektiven Interessen zugunsten der Allgemeinheit handeln!
- Konsequenz: Verlagerung der individuellen ethischen Verantwortung wird auf eine rahmengebende Institution transferiert.
- · Diese Rahmenordnung ist der systematische Ort der Moral und ist für alle Akteure verbindlich festgelegt
- Gewinnmaximierung ist kein Privileg, sondern die sittliche Pflicht des Unternehmers, um die allgemeine Wohlfahrt zu erhöhen (Nähe zu Adam Smith)
- Das Ordnungssystem enthält auch qualitative ethikfördernde Elemente wie Reputation und Vertrauen (gesellschaftliche Akzeptanz), dessen Nichtbeachtung durch das opportunistische Verhalten der Wettbewerber zu ökonomischen Nachteilen führen kann
- Der Ordnungsrahmen muss entsprechend der moralischen Ansprüche der Gesellschaft fortlaufend angepasst werden
- Innerhalb dieses Ordnungsrahmens ist die Gewinnmaximierung legitimiert, wenn sich das Unternehmen regelkonform verhält (Compliance)
- Für die Compliance-Ethik ist es völlig bedeutungslos, ob ein Unternehmen sich aus innerer Überzeugung (intrinsisch motiviert) oder aus der Vermeidung von Nachteilen als Folge von Regelverstoß (extrinsisch motiviert) ethisch, also gemeinwohlorientiert, verhält



# Ordnungsrahmen: ESG und Neue Leipzig-Charta 2020

# Nachhaltige Entwicklung bei Immobilien:

Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft







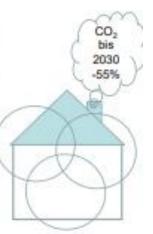












# Ordnungsrahmen: ESG und Neue Leipzig-Charta 2020

ESG Environment, Social, Governance Moralischer Ort für das Gemeinwohl

# Environment (Ökologische Verantwortung)

Umweltziele für die ökologische Nachhaltigkeit:

- Klimaschutz (CO2-Neutralität)
- Nachhaltige Nutzung von Wasserressourcen
- Kreislaufwirtschaft (cradle-to-cradle)
- Vermeidung von Umweltverschmutzung
- Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme

# Social (Soziale Verantwortung)

### **Sozialer Mindestschutz:**

- 1. Menschenwürdige Arbeit (Belegschaft)
- 2. Wohlergehen für den Endnutzer (hier: der Mieter)
- 3. Gleichstellung und Integration von Gemeinschaften (Neue Charta von Leipzig)

### Zu 2.:

- Energetische Sanierung von Altbauten
- Installation, Wartung und Reparatur von energieeffizienten Geräten
- Installation, Wartung und Reparatur von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
- Installation, Wartung und Reparatur von Geräten für die Messung, Regelung und Steuerung der Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden
- Installation, Wartung und Reparatur von Technologie für erneuerbare Energien

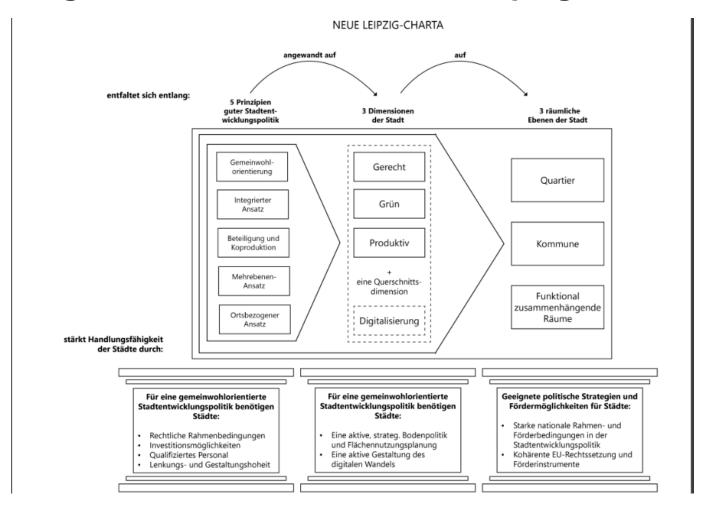
# Government (Unternehmerische Verantwortung)

- Risikomanagement
- Korruptions- und Bestechungsbekämpfung (zuletzt Vonovia)
- · Compliance-Organisation
- Transparenz f
  ür Aufsichtsorgane
- Umgang mit Geschäftspartnern (z.B. zeitnahe Bezahlung, Kulanz)

Offenlegungs- und Berichterstattungspflichten



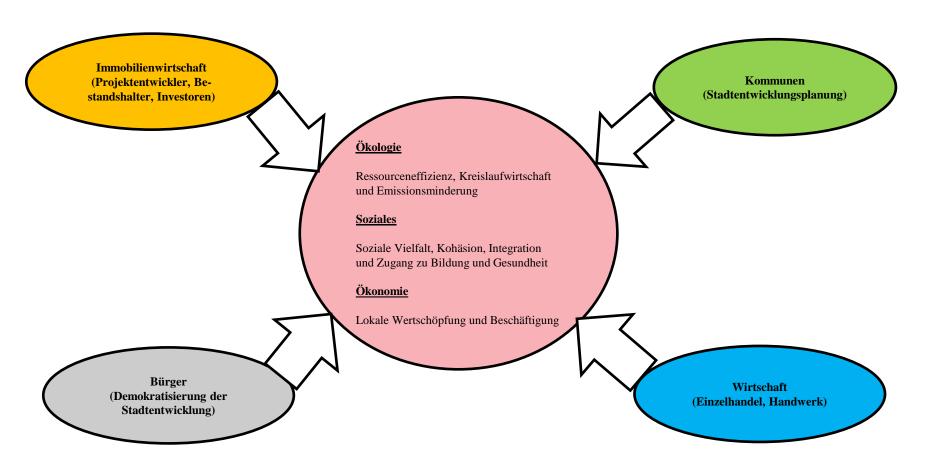
# Ordnungsrahmen: ESG und Neue Leipzig-Charta 2020



Holistische Projektentwicklung: Gestaltung eines öffentlichen Raums



# Masterplan für das Gemeinwohl für alle Akteure





# Initiativen







# Städte bestehen nicht aus Häusern und Straßen, sondern aus Menschen und ihren Hoffnungen

Augustinus (um 400 n.Chr.)