ZIA

# PERSPEKTIVEN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Eine Publikation des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.

# Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft


**Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Sven Bienert, Prof. Dr. Wolfgang Schäfers**

**Praxisleitung: Werner Knips, Thomas Zinnöcker**



immobilien managerverlag
entscheidend für entscheider


Fachliche Begleitung: INITIATIVE CORPORATE GOVERNANCE DER DEUTSCHEN IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Wissenschaftliche Begleitung: IRE|BS International Real Estate Business School Universität Regensburg

ZIA
Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.)

# Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

# Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

mit 91 Abbildungen

ZIA
Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.
(Hrsg.)




ICG
Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.
























**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-89984-339-2

© Immobilien Manager Verlag
IMV GmbH & Co. KG, Köln 20##
Ein Unternehmen der Gruppe Rudolf Müller

Alle Rechte vorbehalten

Projektkoordination beim ZIA: Thies Grothe
Umschlaggestaltung: RUECKERCONSULT GmbH, Berlin und WERBEWERK GmbH, Köln
Satz: Hans-Jürgen Schlicke
Druck: STÜRTZ GmbH, Würzburg
Printed in Germany



# Vorwort des Herausgebers

Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere Gesellschaft befindet sich in einem großen Umbruch. Neue Wertevorstellungen stellen Wirtschaft und Politik vor große Herausforderungen. Wie wollen wir leben und arbeiten und wie reagieren die Unternehmen der Immobilienwirtschaft bei der Unternehmensführung darauf? Die Zukunft der Arbeit verändert bereits heute die physische Organisation unseres Lebens. Wir fahren nicht mehr jeden Tag zur Arbeit, wir arbeiten stattdessen öfter dort, wo wir gerne leben. Diese Aspekte haben auch Auswirkungen auf die Führung von Unternehmen.

Der Zentrale Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) hat sich bewusst des Themas „Nachhaltige Unternehmensführung" angenommen. Seit seiner Gründung 2006 steht der Verband für hohe Qualitätsstandards und arbeitet gemeinsam mit seinen Mitgliedsunternehmen auch am Verständnis für gesellschaftliche Entwicklungen und Prozesse. Als Verband sehen wir es als unsere Aufgabe an, gemeinsam mit der Politik die ökonomischen, ökologischen und sozialen Werte der Wirtschaft weiterzuentwickeln und hierfür von der Politik verlässliche und tragfähige Rahmenbedingungen einzufordern. Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet für uns ein langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln, welches heute die Bedürfnisse der Menschen befriedigt, ohne zugleich die Bedürfnisse der künftigen Generationen einzuschränken.

Der ZIA sieht seine Aufgabe und Verpflichtung darin, mit diesem Buch allen am Prozess Beteiligten fachkundige Informationen und Einschätzungen zum Thema „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft" zu geben, die es in dieser Form und Zusammenstellung bisher noch nicht gab. Wir wollen die Entwicklung des Wertesystems näher beleuchten und unter anderem folgende Fragen beantworten: Was sind die jetzigen Unternehmenswerte und wie beeinflussen sie unser Handeln? Was sind unsere Ziele und welche Werte zählen in der Zukunft? Werte sind häufig Selbstverständlichkeiten, die das Image eines Unternehmens prägen und somit auch für die Wahrnehmung bei Kunden ursächlich sind. Sie drücken sich aber auch im Umgang miteinander und mit den Partnern des Unternehmens aus. Nachhaltiger ökonomischer Erfolg von Unternehmen ist daher nur gewährleistet, wenn es zu einem angemessenen Ausgleich der Interessen von Eigentümern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und der Öffentlichkeit kommt. Angesichts dieses Interessenpluralismus sollte das

Unternehmen daher strategisch mit klaren Zielen ausgerichtet werden, die eine nachhaltige Unternehmensführung darstellen.

Wir bedanken uns ausdrücklich bei der Initiative Corporate Governance e.V. (ICG) für die gute partnerschaftliche Zusammenarbeit bei diesem Projekt, bei der **IRE**|BS International Real Estate Business School an der Universität Regensburg für die wissenschaftliche Begleitung, bei Thomas Zinnöcker und Wolfgang Schäfers für den inhaltlichen Impuls und bei allen Sponsoren für die Realsierung des Projektes.

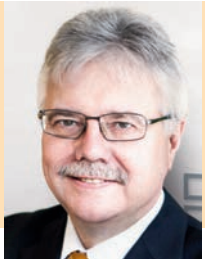


**Klaus-Peter Hesse**
Geschäftsführer Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

**Der Herausgeber**

Der Zentrale Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) gehört zu den bedeutendsten Interessenverbänden der Branche. Er versteht sich als Stimme der Immobilienwirtschaft und spricht mit seinen Mitgliedern, darunter 24 Verbände, für 37.000 Unternehmen der Branche. Der Verband hat sich zum Ziel gesetzt, der Immobilienwirtschaft in ihrer ganzen Vielfalt eine umfassende und einheitliche Interessenvertretung zu geben, die ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft entspricht. Als Unternehmer- und Verbändeverband verleiht er der gesamten Immobilienwirtschaft eine Stimme auf nationaler und europäischer Ebene – und im Bundesverband der deutschen Industrie (BDI). Präsident des Verbandes ist Dr. Andreas Mattner.

# Geleitwort des Vorstandes



**Dr. Andreas Mattner**



**Thomas Zinnöcker**

Nicht jeder Bereich der Immobilienwirtschaft wird auf den ersten Blick mit dem Thema Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Daher hat die deutsche Immobilienwirtschaft 2011 einen Branchenkodex für den Gesamtbereich der Corporate Social Responsibility (CSR) vorgelegt und widmet sich in diesem Buch vertieft dem Teilbereich nachhaltiger Führungsprinzipien. Dieses Vorgehen ist nicht nur branchenintern, sondern auch branchenübergreifend einzigartig und kann anderen Wirtschaftszweigen eventuell ähnliche Impulse geben. Es ist schon aus rein ökonomischer Vernunft notwendig, nachhaltige Führungsstrukturen und -mechanismen in den Unternehmen der Immobilienbranche zu implementieren. „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft" erläutert u.a., warum dies der Fall ist. Aus dem wirtschaftlichen Handeln als Unternehmen erwächst auch eine gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und seiner Führung. Darüber hinaus müssen Unternehmer heute mehr denn je die Interessen aller involvierten Stakeholder (Gesellschafter, Kunden, Mitarbeiter, Partner, Politik, Banken) auf der Grundlage gesellschaftlicher und ökologischer Entwicklungen „ausbalancieren". Daraus resultiert eine deutlich höhere Komplexität als in den bekannten - eher kurzfristig und einseitig orientierten - Managementphilosophien. Der wirtschaftliche Erfolg schafft den Handlungsspielraum, aber wie kann man daraus nachhaltige Wirkungen erzielen? Unsere Gesellschaft verändert sich aufgrund unterschiedlichster Innovationen technischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlich-systemischer Art beständig. Deshalb sind auch regelmäßig angepasste Rahmenbedingungen nötig. Bei deren Entwicklung und Umsetzung müssen Wirtschaft und Politik Hand in Hand gehen. Die Immobilienwirtschaft ist sich dieser Herausforderungen bewusst und wird sich ihnen stellen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Politik einerseits den Rahmen für gute Aus-, Fort- und Weiterbildung schafft und die Wirtschaft diesen Rahmen ausfüllen kann, z.B. durch die Realisierung fortschrittlicher familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle. Dabei gilt es, die sich verändernden gesellschaftlichen Vorstellungen und Werte zu beachten, beispielsweise die für viele Menschen immer wichtiger werdende sog. „Work-Life-Balance". Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen dort arbeiten, wo sie sich wohlfühlen und gleichzeitig kreativ und erfolgreich sein können. Gebäude und Immobilien müssen diese Voraussetzungen bieten. Dort, wo sie noch nicht vorhanden sind, muss die Immobilienwirtschaft solche schaffen. Nachhaltige Unternehmensführung verbessert die Verlässlichkeit von Unternehmen in unsicheren Zeiten und verbessert die Reputation bei allen Stakeholdern. Sie greift neben den Fragen der Aus-, Fort- und Weiterbildung u.a das Wertschöpfungskettenmanagement, faires Kundenmanagement und die Verbesserung der Qualität von Besetzungsprozessen für Aufsichtsräte und Vorstände auf.

Wenn die Immobilienbranche in diesem Buch einen Blick in die Zukunft wirft, den Rahmen einer neuen Führungsstruktur aufzeigt und bei der Umsetzung der Vorschläge zugleich eine neue Führungskultur implementiert, ist dies ebenso Aufforderung an die Politik, es der Wirtschaft gleichzutun. Bürgerbeteiligung und Partizipationsansätze müssen auch in der Politik stärker Berücksichtigung finden. Es bedarf eines Umdenkens bei der Führungsmentalität, in der Wirtschaft und auch in der Politik. Ziel muss es sein, den Gedanken von Transparenz und Nachhaltigkeit aufzugreifen, die Voraussetzungen zu schaffen und das Gesagte (vor-)zu leben. Führungskultur muss sich im Gleichklang mit dem sonstigen gesellschaftlichen Fortschritt entwickeln, dann erhalten wir auch eine neue (Unternehmens-)Politik, mit Unterstützung von beiden Seiten. Als der ZIA im Jahr 2011 erstmals seinen ZIA-Nachhaltigkeitsleitfaden „Nachhaltigkeit – Kodex, Berichte und Compliance" herausgegeben hatte, waren wir vom damaligen und erfreulicherweise noch andauernden Erfolg positiv überrascht. Mittlerweile sind zwei überarbeitete und ergänzte Auflagen erschienen, die vierte Auflage wird derzeit vorbereitet. Zudem haben wir mit dem „Leitfaden zur Einführung von Nachhaltigkeitsmessungen im Immobilienportfolio – technologisch-ökologische Aspekte" bereits den Themenbereich Reporting / Benchmarking herausgegriffen und intensiver bearbeitet. Nun folgt mit dem Buch „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft" eine Veröffentlichung, die sowohl einen wissenschaftlichen wie auch praxisorientierten und praxistauglichen Ansatz verfolgt. Ausgehend von den gesamtgesellschaftlichen Megatrends greift das Buch die Frage auf, wie sich Unternehmen der Immobilienwirtschaft im Bereich der Führung zukunftssicher aufstellen sollten.

Abschließend möchten wir uns ausdrücklich bei unseren Projektpartnern, der Initiative Corporate Governance e.V. (ICG) und der IREBS International Real Estate Business School an der Universität Regensburg sowie den Autoren, dem ZIA-Team und den Initiatoren für die gute partnerschaftliche Zusammenarbeit bei diesem Projekt bedanken, namentlich und stellvertretend bei Prof. Dr. Wolfgang Schäfers, Prof. Dr. Sven Bienert und Werner Knips. Unser Dank gilt darüber hinaus insbesondere allen Sponsoren, ohne die die Realisierung eines solchen Projektes nicht möglich wäre. Last but not least bedanken wir uns auch beim Verlag für die intensive Zusammenarbeit und die Geduld bei der Erstellung unseres Buches.



**Dr. Andreas Mattner**
ZIA-Präsident



**Thomas Zinnöcker**
Vorsitzender des
ZIA Nachhaltigkeitsrates
Vorsitzender der ICG

# Vorwort der Initiatoren und Mitherausgeber



**Prof. Dr. Sven Bienert (MRICS REV)**



**Prof. Dr. Wolfgang Schäfers**



**Werner Knips**



**Thomas Zinnöcker**

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung als Balance zwischen ökonomischem Wachstum, ökologischem Schutz und sozialem Fortschritt hat sich seit den 1980er Jahren zu einem viel diskutierten Leitthema in der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft entwickelt. Lange Zeit sahen sich Unternehmen nur der Erwirtschaftung von Gewinnen verpflichtet. Das Bewusstsein für die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen, der fortschreitende Klimawandel, soziale Missstände und spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche mit verheerenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft haben die Sensibilität für die Nachhaltigkeitsthematik auf allen Ebenen erhöht. Damit einhergehend wurde insbesondere auch der unternehmerische Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in den Mittelpunkt der Diskussionen gestellt. Dieser zunehmende Druck der Gesellschaft, der Gesetzgebung und der Einfluss unterschiedlich relevanter Anspruchsgruppen mit ihren Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit und nachhaltiger Unternehmensführung haben einen Bewusstseinswandel in der Unternehmenslandschaft initiiert.

Die geforderte nachhaltige Unternehmensführung hat eine ganzheitliche und gleichwertige Berücksichtigung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung in allen unternehmerischen Prozessen und Funktionen zum Gegenstand. Voraussetzung zur Initiierung und einer Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung mit allen zuvor angeführten Bezügen ist die Positionierung von Nachhaltigkeit auf der Ebene der Unternehmensziele, gleichwertig wie die Positionierung Marktanteil, Gewinn etc. Damit tangieren Nachhaltigkeitsaspekte die strategischen (Unternehmensplanung, Unternehmenssteuerung, Unternehmenskontrolle, Unternehmensführung) und operativen Aspekte (Entwicklung, Vermieten/Betreiben, Marketing, Finanzieren, Investieren) von Unternehmen der Immobilienwirtschaft.

Nachhaltigkeit ist somit keine Modeerscheinung, sondern hat sich in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Denn Unternehmen, die sich nachhaltigem Handeln verschließen, riskieren nicht nur Reputationsschäden, sondern auch den Zugang zu Märkten und damit letztendlich auch die Chance auf langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Unternehmen mitunter eine höhere Fremdregulierung und die damit einhergehenden höheren Kosten in Kauf nehmen – zum Nachteil der unternehmerischen Profitabilität. Daher wird bereits heute deutlich, dass Wirtschaftsakteure, die sich dieser Verantwortung nicht stellen oder stellen wollen, auf lange Sicht die Akzeptanz bei Investoren, Kunden und Mitarbeitern verlieren, denn diese Stakeholder fordern deutlich eine aktive sowie nachhaltige Unternehmensführung ein, die über das reine Einhalten von Gesetzen hinausgeht.

Die wesentliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft für die globale Volkswirtschaft offenbarte sich nicht zuletzt in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, als der US-Wohnimmobilienmarkt beinah für den Zusammenbruch der Finanzwelt sorgte. Mit einem Anteil von 19 % (2011) an der Gesamtwertschöpfung ist die Immobilienwirtschaft noch vor der Automobilbranche nicht nur der zweitgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland, sondern auch eine Branche, die mit sehr hohem Ressourcenverbrauch und Emissionspotenzial sowie starker Marktintransparenz agiert. Daher kommt insbesondere diesem Wirtschaftszweig eine große Verantwortung in der Umsetzung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Unternehmensführung zu. Immobilien gelten nicht nur als besonders konservative und werthaltige Investitionen, sondern sind omnipräsent im Leben der Menschen, sei es als Käufer/Verkäufer, Vermieter oder Mieter/Nutzer. Deshalb ist es gerade für diese Branche von wesentlicher Bedeutung, eine Vorreiterrolle in der Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung einzunehmen. Von den Nachhaltigkeitsbestrebungen hängt mithin die Zukunftsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der Immobilienwirtschaft als Ganzes ab.

Dabei sind die Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung weiter gestiegen. Führungskräfte von Unternehmen müssen sich den immer größer und zahlreicher werdenden Herausforderungen sowie deren Komplexität, insbesondere in der Wechselwirkung mit der Gesamtgesellschaft, stellen. Nachhaltige Werte, Ziele, Strukturen und Prozesse eines Unternehmens müssen definiert und im alltäglichen Handeln verankert werden. Letztendlich muss dies auch den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen kommuniziert werden. Erst wenn Führungskräfte der Branche ihr unternehmerisches Wirken und Handeln mit den Grundprinzipien der Nachhaltigkeit verbinden, kann eine erhöhte Akzeptanz im gesamten, d. h. nicht nur im direkten unternehmerischen Umfeld, erzielt werden. Dadurch wird zudem das generelle Vertrauen in die Führungskraft an sich, als auch in das jeweilige Unternehmen und letztlich der gesamten Branche erheblich verbessert.

Die Vorschläge auf EU-Ebene über eine Offenlegungspflicht für Unternehmen in ökologischen und sozialen Belangen unterstreichen diesen Trend. Die systematische Umstellung auf eine nachhaltige Unternehmensführung erfordert aber eine Auflösung heute herrschender Strukturen – ein wahrhaftig komplexer Prozess. Auf Basis der von der ICG geleisteten Vorarbeit, legte der ZIA im Jahre 2011 zur weiteren Unterstützung der Branche den Nachhaltigkeitskodex der Immobilienwirtschaft als Selbstverpflichtung vor, um gerade den speziellen Nachhaltigkeitsbedürfnissen der Immobilienwirtschaft Rechnung zu tragen und einen ersten Leitfaden für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung anzubieten. Aus der Praxis heraus wurden unternehmerische Grundsätze nachhaltigen Handelns formuliert, die 2013 weitere Ergänzung und Konkretisierung erfahren haben. Der ZIA wird auch in den kommenden Jahren weitere Konkretisierungen einzelner Aspekte der Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft erarbeiten und die bestehenden Ansätze effektiv fortentwickeln. Ein Beitrag hierzu stellt das vorliegende Werk dar.

Mit diesem Buch wird nunmehr die Thematik der nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft in größerer Tiefe und Breite behandelt. Im

ersten Kapitel widmet es sich in systematischer Weise den Treibern und Chancen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft. Hierbei wird auch dezidiert auf die Bedeutung der Branche sowie ihre zentralen Herausforderungen eingegangen.

Im zweiten Kapitel werden darauf aufbauend die notwendigen Grundlagen zur Nachhaltigkeit und einer nachhaltigen Unternehmensführung gelegt. Neben grundlegenden Begriffen werden auch Abgrenzungen vorgenommen sowie der konzeptionelle Rahmen der für eine erfolgreiche Implementierung notwendigen Schritte dargestellt. Im anschließenden dritten Kapitel wird auf die zentralen Erfolgsfaktoren – die richtigen Köpfe, Prozesse und Strukturen – zur Initiierung und Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung eingegangen. Dabei liegt der Schwerpunkt dieses Kapitels auf den Themen Suche, Auswahl, Beurteilung und Weiterbildung von Führungskräften mit den geeigneten, nachhaltigkeitsorientierten Werten und Überzeugungen. Das vierte Kapitel konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Umsetzungselemente nachhaltiger Unternehmensführung in den wesentlichen Managementfunktionen in der Immobilienwirtschaft. Nach einleitenden Bemerkungen zum Wertemanagement wird in diesem Kapitel detailliert auf die Implementierung einer nachhaltigen Corporate Governance einschließlich eines Compliance Management für Immobilienunternehmen eingegangen, um abschließend das Thema Nachhaltigkeitscontrolling und -reporting ausführlich zu erörtern. Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung in der (idealtypischen) Wertschöpfungskette von Immobilienunternehmen wird im nachfolgenden Kapitel inklusive einer Vielzahl exemplarischer Anwendungsfälle näher ausgeführt. Darüber hinaus ermöglichen die Erfahrungsberichte von Unternehmen der verschiedenen ZIA-Branchencluster erste individuelle Einblicke in die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeitsbestrebungen innerhalb der Immobilienwirtschaft. Abgeschlossen wird das Buch mit Ausführungen zu den Kosten und Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensführung. Dabei werden empirische Ergebnisse zum Mehrwert einer nachhaltigen Unternehmensführung auf den verschiedenen Betrachtungsebenen aufgezeigt. Damit wird belegt, dass Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft weit mehr als nur Altruismus darstellt, sondern einen messbaren Mehrwert generieren und damit den langfristigen Unternehmenserfolg sichern kann.

Wir sind davon überzeugt, dass dieses Werk einen wichtigen Beitrag für das Nachhaltigkeitsverständnis und die Umsetzung von nachhaltiger Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft leistet. Denn längst hat das Thema Nachhaltigkeit die anfänglichen Akzeptanzprobleme überwunden. Nachhaltige Unternehmensführung ist zur notwendigen Voraussetzung geworden, ein Unternehmen langfristig auf der Erfolgsspur zu halten. Das stimmt zuversichtlich, aber bis zur flächendeckenden Implementierung in der Immobilienwirtschaft bleibt dennoch viel zu tun. Wir hoffen auch, mit diesem Buch einen Beitrag hierzu leisten zu können.

Sehr herzlich danken wir den zahlreichen Autoren aus der Bau- und Immobilienwirtschaft – jeweils führende Vertreter der Wissenschaft und Praxis – für ihre engagierte und ausdauernde Mitarbeit. Unser besonderer Dank gilt Frau

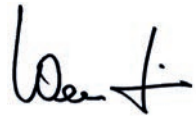
Nelufer Ansari, Herrn Marian Dietzel, Herrn Jens Hirsch, Herrn Alexander Kerscher, Herrn Dr. Nicolas Kohl, Herrn Stephan Lang, Frau Jessica Ruscheinsky, Herrn Alexander Scholz, Herrn Dr. Hans Volkert Volckens, Herrn Dr. Wolfgang Weber, Herrn Christoph Wildgruber und Herrn Daniel Wurstbauer, die an der Erstellung dieses Buches in konzeptioneller und wissenschaftlicher Hinsicht engagiert mitgewirkt haben. Insbesondere danken wir auch Herrn Werner Knips, der stellvertretend für die Initiative Corporate Governance e.V. mit wertvollem inhaltlichem sowie konzeptionellem Input dieses Werk in besonderem Maße mitgeprägt hat. Schließlich möchten wir uns bei Herrn Hesse und Herrn Grothe vom ZIA für die umfassende Unterstützung und Koordination der Arbeit bedanken.



**Prof. Dr. Sven Bienert** *MRICS REV*
Leiter Kompetenzzentrum „Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft“
und Geschäftsführer **IRE**|BS Institut für Immobilienwirtschaft
Universität Regensburg



**Prof. Dr. Wolfgang Schäfers**
Ehem. CEO IVG Immobilien AG
Lehrstuhl für Immobilienmanagement
**IRE**|BS Institut für Immobilienwirtschaft
Universität Regensburg



**Werner Knips**
Partner Real Estate
CEO & Board Practice Heidrick & Struggles GmbH & Co. KG
Gründer/stellv. Vorstandsvorsitzender der ICG e.V.
Mitglied des Präsidiums ZIA e.V.
Leiter ICG Real Estate Board Academy



**Thomas Zinnöcker**
CEO GAGFAH S. A.
Vizepräsident ZIA e. V.
Vorstandsvorsitzender der ICG e. V.

# Inhaltsverzeichnis


## 1 Treiber und Chancen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

1.1 Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft ..... 18
1.2 Zentrale Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft ..... 20
1.3 Nachhaltige Unternehmensführung: Altruismus contra Vernunft? ..... 33

## 2 Corporate Social Responsibility als Bezugsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung

2.1 Entwicklungslinien zur Nachhaltigkeit ..... 42
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR) als übergeordnetes Konzept für die unternehmerische Verantwortung ..... 51
2.3 Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft ..... 65

## 3 Köpfe, Prozesse, Strukturen – Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmensführung

3.1 Grundlagen zur Führung und Nachhaltigkeit ..... 87
3.2 Professionelle Aufsichts- und Beiräte ..... 97
3.3 Vorstand und Geschäftsführung ..... 126
3.4 Talent Management ..... 148
3.5 Kultur und Change Management ..... 153
3.6 Nachhaltige Selbstführung ..... 159

## 4 Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung in den Managementfunktionen

4.1 Wertemanagement in der Immobilienwirtschaft ..... 186
4.2 Corporate Governance bei Immobilienunternehmen ..... 199
4.3 Nachhaltigkeitsreporting und -benchmarking in der Immobilienwirtschaft ..... 229

## 5 Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung in den Wertschöpfungsfunktionen

5.1 Nachhaltige Wertschöpfung als Grundlage des Immobilienlebenszyklus ..... 288
5.2 Nachhaltigkeitsorientierung in ausgewählten ZIA-Branchenclustern ..... 292

## 6 Erfahrungsberichte aus der praktischen Umsetzung

6.1 Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Produkten und der Unternehmensführung einer Immobilien-Kapitalverwaltungsgesellschaft ..... 320
6.2 Aspekte einer nachhaltigen Immobilienfinanzierung ..... 328
6.3 Nachhaltige Unternehmensführung am Beispiel von Bilfinger SE ..... 338
6.4 Drees & Sommer – Der innovative Partner für Beraten, Planen, Bauen und Betreiben ..... 345

## 7 Kosten vs. Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

7.1 Rentabilität als Anreiz für nachhaltige Unternehmensführung ..... 355
7.2 Socially Responsible Investments (SRI) – Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Investitionen ..... 360
7.3 Responsible Property Investment (RPI) – Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Immobilieninvestitionen ..... 363
7.4 Wirtschaftlichkeit von Nachhaltigkeit auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene ..... 366

## Initiatoren und Mitherausgeber ..... 394

## Autoren ..... 398

## Sponsoren ..... 404

# 1
# Treiber und Chancen einer nachhaltigen Unternehmens-führung in der Immobilienwirtschaft

# 1 Treiber und Chancen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

1.1 Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft
1.2 Zentrale Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft
1.2.1 Herausforderungen aus der Veränderung ökologischer Rahmenbedingungen
1.2.2 Herausforderungen aus der Veränderung legislativer Rahmenbedingungen
1.2.3 Herausforderungen aus der Veränderung sozio-kultureller Rahmenbedingungen
1.2.4 Herausforderungen aus der Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen
1.3 Nachhaltige Unternehmensführung: Altruismus contra Vernunft?

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Die Entwicklung zu einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung der Gesellschaft wird durch verschiedene Faktoren dauerhaft angetrieben. Es handelt sich *nicht* um einen vorübergehenden Trend, sondern einen langfristigen Strukturwandel der gesamten Wirtschaft.
- Für den langfristigen Unternehmenserhalt muss sich das Management deshalb mit hieraus abgeleiteten Themenkreisen auseinandersetzen – die Sicherung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit ist hierfür die rationale Rechtfertigung.
- Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft in Kombination mit dem hohen Anteil am Ressourcenverbrauch unterstreicht die besondere Verantwortung der Branche.
- Der allgemeine Klimawandel und spezifisch zunehmende Extremwetterereignisse führen zu massiven monetären Schäden in der Branche. Wirkungsketten und insbesondere indirekte Rückwirkungen wie bspw. rückläufige Mieterlöse in gefährdeten Gebieten sollten mehr Beachtung erfahren.
- Lokale Veränderungen der Immobilienrenditen und gegebenenfalls ein Wegfall des bisherigen „Highest-and-Best-Use" Ansatzes werden sich vermehrt einstellen.
- Der regulatorische Rahmen wird sich weiter verschärfen, da der Staat nach Wegen suchen muss, um den Klimawandel und seine Folgen zu begrenzen.
- Unternehmen stehen dabei zunehmend im Spannungsfeld zwischen einer Selbstregulierung versus staatlicher Regulierung. Die EU-Mitgliedsstaaten werden verstärkt Fokus auf die Schaffung eines normativen Rahmens legen, der marktwirtschaftliche Lösungen begünstigt und hierbei u. a. die Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung (hier: CSR) forciert.
- Die Chancen einer nachhaltigen Unternehmensführung sind insbesondere: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Risikominimierung (Licence to operate), Imageverbesserung sowie besserer Zugriff auf Talente etc.
- Immobiliennutzer wie bspw. die „Generation Y" bedingen ebenfalls sich wandelnde Ansprüche an die gängigen Nutzungsarten. Aber auch andere sozio-kulturelle Entwicklungen wie der Wunsch nach Fairness, Transparenz und Gerechtigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Glaubwürdigkeit und Reputation der Branche ist vor diesem Hintergrund von essentieller Bedeutung.
- Ebenso stellen die fortschreitende Digitalisierung, Urbanisierung sowie der demografische Wandel die Branche vor große soziale und ökonomische Herausforderungen.
- Durch die Interdisziplinarität der Immobilienwirtschaft und die zum Teil sehr langen Kundenbeziehungen kommt der Beachtung von Stakeholderinteressen besondere Bedeutung zu.
- Im Branchenvergleich besteht bei der Immobilienwirtschaft noch deutlich Potenzial bezüglich einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung.

## 1.1 Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft

**Wirtschafts- und Finanzkrise verstärkte Paradigmenwechsel**

Die Entwicklung der Immobilienwirtschaft war in den vergangenen Jahren durch einen Paradigmenwechsel gekennzeichnet. So haben der Einfluss der Kapitalmärkte und in diesem Zusammenhang die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 zu weitreichenden Veränderungen auf den Immobilienmärkten geführt. Verstärkt in den Fokus gerückt sind infolgedessen insbesondere auch Fragen eines Leitbildes unternehmerischer Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung. Diesem Leitbild folgend, wollen sich Immobilienunternehmen auf Basis einer umwelt- und sozialverantwortlichen Unternehmensführung – auch über den primären Geschäftszweck hinaus – in die Gesellschaft einbringen. Im Jahre 2007 formierte sich die sog. *Zukunftsinitiative*, welche privat organisiert führende Unternehmen der deutschen Immobilienwirtschaft zusammenbrachte, um unterstützt durch den international anerkannten Wissenschaftler, Herrn *Prof. Dr. Dr. F. J. Radermacher (Dr. h. c.)*, das Thema „Nachhaltigkeit" für die Immobilienwirtschaft zu definieren und einen Handlungsrahmen zu erstellen. Das Ergebnis wurde dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) zur Verfügung gestellt und als sog. „ZIA Nachhaltigkeitskodex" im Jahre 2011 veröffentlicht. Das gesamte nationale Immobilienvermögen von über 10.100 Mrd. Euro sowie die jährliche Bruttowertschöpfung der Bau- und Immobilienwirtschaft in Deutschland von über 430 Mrd. Euro verdeutlichen den hohen Stellenwert der Branche innerhalb der Volkswirtschaft. Die Bedeutung wird durch die über 790.000 Immobilienunternehmen mit etwa 2,8 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten eindrucksvoll unterstrichen. [1] Dies bedingt die inhärente Verantwortung der Immobilienwirtschaft auf wirtschaftlicher, aber eben auch auf ökologischer und gesellschaftlicher Ebene.

**Hoher Anteil an volkswirtschaftlicher Wertschöpfung bedingt auch Verpflichtungen**

Verstärkt wird diese Wahrnehmung durch die Tatsache, dass die Bau- und Immobilienwirtschaft einer der wesentlichen Treiber der Ressourcenverknappung und der Klimaschädigung ist. Laut OECD-Angaben werden durch den Bau, Betrieb und Rückbau von Gebäuden sowie baulichen Anlagen 25 %-40 % des Energieverbrauchs, ca. 30 % des Rohstoffverbrauchs, 30 %-40 % der Treibhausgasemissionen, 30 %-40 % des Abfallaufkommens sowie 20 % des weltweiten Trinkwasserverbrauchs bedingt. [2] Betrachtet man die massiven Bauaktivitäten der kommenden Jahre, so könnten sich die von Immobilien verursachten Treibhausgasemissionen nach Ansicht der *Vereinten Nationen* in den nächsten zwei Dekaden sogar nochmals verdoppeln. [3] Es ist deshalb sinnvoll, dass sich die Akteure der Immobilienwirtschaft ihrer damit einhergehenden Verantwortung bewusst sind und der allgemein fortschreitenden Umweltschädigung proaktiv begegnen. [4] Eine vor dem Hintergrund des Status Quo des Klimawandels oft geführte ethische Beurteilung der Situation kommt rasch zu dem Schluss, dass alle Marktteilnehmer eine große Verantwortung für künftige Generationen tragen und sich dieser offensichtlich nicht bewusst sind bzw. zumindest in ihrem Konsum- und Investitionsverhalten nicht ausreichend verantwortungsbewusst agieren. Aus der Perspektive der Immobilienwirtschaft ist vor dem Hintergrund der hohen Betroffenheit eine Erforschung der Treiber und der Dynamik des skizzierten Wandels wesentlich, um sich proaktiv auf die Veränderungen einzustellen (Adaption) bzw.

– soweit dies möglich ist – einen Beitrag zur Vermeidung klimaschädigender Handlungen leisten zu können (Mitigation). Tangiert sind dabei nicht nur Teildisziplinen wie bspw. Immobilienbewertung, Risikomanagement, sich veränderndes Investitionsverhalten oder veränderte Vorgaben bei der Projektenwicklung, sondern vielmehr erscheint es als wesentlich, die Unternehmen der Branche insgesamt in Bezug auf eine nachhaltige Unternehmensführung neu auszurichten.

**Nachhaltigkeit als Element des strukturellen Wandels der Branche**

Historisch war die deutsche Immobilienwirtschaft geprägt durch überwiegend kleinteilige Strukturen mit oft hoher Leistungstiefe. Die Folge war ein vergleichsweise geringer Grad an Spezialisierung. Ein Strukturwandel setzte in Deutschland erst in den letzten zwei Jahrzehnten ein. Dieser ging einher mit großen Verkäufen betrieblicher Immobilienbestände, Privatisierungen der öffentlichen Hand, der Entwicklung von indirekten Anlagevehikeln und dem vermehrten Interesse internationaler Investoren mit einem breiten Rendite-Risiko-Spektrum am deutschen Markt. Eine stärkere Anbindung an den Kapitalmarkt, Produktinnovationen sowie ein breites Feld an teilweise neuen immobilienspezifischen Dienstleistungen wie Asset Management, Property- und Facility Management sowie Due Diligence waren die Folge. Das Ergebnis dieser zunehmenden Professionalisierung und Industrialisierung des Immobiliengeschäftes ist eine Reduktion der eigenen Leistungstiefe und damit auch eine zunehmende Spezialisierung der einzelnen immobilienwirtschaftlichen Marktteilnehmer. Durch diese Professionalisierung wurde auch der Fokus vermehrt auf Themenbereiche wie Compliance, Ressourcenschonung, Mitarbeiterführung etc. gelenkt, die stark mit dem Begriff „Nachhaltigkeit" assoziiert werden.

**Immobilienwirtschaft startet vielfältige Aktivitäten im Bereich CSR**

Anhand zahlreicher Studien wurde das zunehmende unternehmerische Verantwortungsbewusstsein innerhalb der Immobilienbranche bereits belegt. So betrachtet ein Großteil der Immobilienmarktakteure „Nachhaltigkeit" als wichtig oder sogar als sehr wichtig. 38 % bzw. 43 % der Teilnehmer einer Umfrage stimmten bereits im Jahre 2009 vollkommen bzw. teilweise zu, dass Nachhaltigkeit eine wesentliche Komponente ihrer Unternehmensstrategie darstellt. [5] Neuere Umfragen wie von *EY* aus dem Jahr 2013 bestätigen diese anhaltend hohe Bedeutung und konstatieren, dass für ¾ aller europäischen Immobilieninvestoren nachhaltige Objekte ein fester Bestandteil ihrer Anlagestrategie darstellen. [6] Allerdings könnten die Befragungsergebnisse insofern verzerrt sein, als dass sich Immobilienunternehmer ihrer exponierten Stellung und der gestiegenen Sensibilität in der Öffentlichkeit bewusst sind und ihre Antworten teilweise an den Erwartungen ausrichten. Dementsprechend ist es möglich, dass die Umfrageergebnisse und die tatsächliche Integration von Nachhaltigkeit in die jeweiligen Unternehmensprozesse noch divergieren. [7]

**Branchenvergleich zeigt noch großes Potenzial im Immobilienbereich**

Eines ist aber unbestritten: Immobilienunternehmen stehen vor einer Reihe von ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen (z. B. Klimawandel, Ressourcenverknappung, Energieverbrauch, demografische Entwicklung, wandelnde Investorenanforderungen etc.), die erhebliche Auswirkungen auf den jeweiligen mittel- bis langfristigen Unternehmens-

erfolg haben können. Proaktives Handeln ist insofern auch im Kontext der Nachhaltigkeit in einem marktwirtschaftlichen Umfeld überaus wichtig, um die eigene Wettbewerbsposition zu sichern bzw. stetig auszubauen. Anhaltend hohen Handlungsbedarf unterstreichen in diesem Kontext branchenübergreifende Vergleiche. Studien wie die von *Oekom Research* aus dem Jahr 2014 belegen, dass in der Immobilienwirtschaft im Bereich der CSR-Leistung und Ergebnisse noch erhebliches Potenzial besteht – zumal in der Erhebung der letzte Platz belegt wurde. [8]

## 1.2 Zentrale Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft

Die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung ist mit Kosten verbunden. Deshalb ist es erforderlich, sich über die Ziele und Notwendigkeiten einer entsprechenden Unternehmensausrichtung im Klaren zu sein und deren kurz-, mittel- und langfristigen Vorteile abschätzen zu können. Im Folgenden werden vor diesem Hintergrund die wesentlichen Treiber und Chancen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft dargestellt.

### 1.2.1 Herausforderungen aus der Veränderung ökologischer Rahmenbedingungen

**Klimawandel, Ressourcenverknappung und Regulierung beeinflussen Immobilienbranche**

Die Natur als produktiver und begrenzender Faktor besitzt einen wesentlichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft. Sie stellt nicht nur Flächen und Rohstoffe zur Verfügung, sondern nimmt auch Emissionen und Abfälle aus dem Wirtschaftssystem auf. Damit steht (immobilien-)wirtschaftliches Handeln aufgrund der (übermäßigen) Rohstoffentnahme und der begrenzten Assimilationsfähigkeit der Natur im stetigen Konflikt mit den natürlichen Rahmenbedingungen. [9] Der fortschreitende globale Klimawandel, die damit einhergehende zunehmende Ressourcenverknappung und ein sukzessiv enger werdender regulatorischer Rahmen bilden vor diesem Hintergrund zentrale Herausforderungen für die künftige Ausgestaltung immobilienwirtschaftlicher Geschäftsmodelle. Ein verantwortungsvoller und effizienterer Umgang mit den natürlichen Ressourcen stellt folglich eine elementare Säule der nachhaltigen Unternehmensführung dar. [10]

In den Jahren seit 2011 wurden die höchsten Temperaturen in aufeinander folgenden Jahren seit Beginn der Temperaturaufzeichnungen gemessen. [11] Diese Veränderung der globalen Durchschnittstemperatur und der damit verbundene allgemeine Klimawandel haben weitreichende Folgen. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung hat sich die arktische Eisfläche seit 1980 von über 8 Mio. km² auf unter 5 Mio. km² verringert. [12] Die hierbei freigesetzten Wassermassen waren ein Hauptgrund für den Anstieg des Meeresspiegels im Ausmaß von 20 cm seit 1880. [13] Ein weiterer massiver Anstieg wird bis zum Ende des Jahrhunderts erwartet, was entsprechende Folgen für tieferliegende Küstenregionen bedingt.

**Temperaturanstieg, abschmelzende Eismassen, steigender Meeresspiegel – Klimawandel in vielen Facetten präsent**

Hinsichtlich der durch den Klimawandel bedingten Veränderungen sind sich führende Wissenschaftler einig, dass der wesentliche Beitrag diesbezüglich durch den Menschen verursacht wird (anthropogener Treibhauseffekt). [14] Trotz weltweiter Anstrengungen zur Begrenzung dieser Entwicklung stiegen auch im Zeitraum 2012-2013 die globalen Treibhausgasemissionen gemessen in $CO_2$-Äquivalenten um weitere 3 % p. a. an und betragen nun rund 32 Gigatonnen p. a. Dies ist der höchste je gemessene Wert. [15] Die Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre überschritt im vergangenen Jahr die kritische Marke von 400 ppm – im Vergleich zu 280 ppm während der vorindustriellen Zeit . [16] Die politisch weiterhin angestrebte Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf maximal 2° C ist vor diesem Hintergrund auch mit massiven Anstrengungen kaum noch erreichbar. [17]

**Klimawandel reduziert immobilienwirtschaftliche Ertragspotenziale**

Aus den skizzierten klimatischen Veränderungen und den damit einhergehenden Verwerfungen resultieren vielfältige Auswirkungen, die direkt und indirekt auf immobilienwirtschaftliche Ertragspotenziale einwirken. Immobilien sind standortgebunden und die jeweiligen Immobilienwerte ergeben sich immer ausgehend von der besten Nutzungsmöglichkeit am jeweiligen Standort (sog. „Highest-and-Best-Use"-Prinzip). Reduzieren sich Nutzungspotenziale der Liegenschaften aufgrund des Klimawandels, so sinken automatisch auch die Ertragskraft und damit die Werthaltigkeit der betroffenen Flächen. Eine hohe Qualität der Böden und des Bewuchses ist somit wesentlich für die Werthaltigkeit von land- bzw. forstwirtschaftlichen Flächen. Neben der Land- und Forstwirtschaft ist eine intakte und für menschliche Aktivitäten gefahrenfreie Umwelt ebenfalls zentraler Treiber für eine (hohe) Lebensqualität der jeweiligen Region und bedingt somit indirekt die Attraktivität für Investoren, dort auch in Zukunft aktiv zu sein. Aufgrund der Langfristigkeit immobilienwirtschaftlicher Investitionen ist darüber hinaus eine gute Planbarkeit der objektbezogenen Zahlungsströme, bestehend aus insbesondere Mieterträgen und Bewirtschaftungskosten im Zeitverlauf, notwendig. Die Gebäudesicherheit vor Naturgefahren ist speziell für den Wohn- und Gewerbebau und letztlich auch für Infrastruktureinrichtungen von Bedeutung. Nur wenn klar ist, dass die heutige Ertragskraft von Immobilien auch noch in Jahrzehnten erzielbar ist, wird sich dies in moderaten Kapitalisierungszinssätzen und damit hoher Werthaltigkeit widerspiegeln. Bereits eine erste rein qualitative Analyse zeigt, dass bei Anwendung von Vergleichswertüberlegungen eine Vielzahl von Eingangsparameter zur Wertableitung von klimatischen Aspekten abhängen und damit von Klimaveränderungen besonders betroffen sein werden.

Die Auswirkungen des Klimawandels auf Immobilien sind vielschichtig und können in mehrfacher Hinsicht differenziert werden. Neben Veränderungen, die sich aufgrund von sich langfristig wandelnden klimatischen Bedingungen einstellen (beispielsweise dem Temperaturanstieg), sind in zunehmendem Ausmaß auch sogenannte Extremwetterereignisse (wie Stürme, Hagel, Hochwasser – als Flusshochwasser oder Sturzfluten aufgrund von Starkniederschlag – und Hitzewellen/Dürre/Waldbrände), die sehr kurzfristig zu hohen Schäden führen können, von Relevanz. [18] Neben der Immobilienwirtschaft sind hier insbesondere weitere Branchen mit direkter Verbindung zu

klimatischen Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, Wasserwirtschaft sowie Land- und Forstwirtschaft exponiert. [19] Vergleicht man die Auswirkungen des Klimawandels auf diese Branchen, wird deutlich, wie stark die Immobilienwirtschaft auch im Vergleich zu anderen Sektoren betroffen ist (Tabelle 1.1).

**Auswirkungen des Klimawandels auf Immobilienwerte**

| Klimatischer Aspekt | Gewerbe- und Wohnimmobilien | Forstwirtschaft | Landwirtschaft | Infrastrukturanlagen |
|---|---|---|---|---|
| Temperaturanstieg | Reduktion der Erlöspotenziale (bei veränderter Besiedlung, Veränderung der Einnahmepotenziale/erhöhter Bedarf für Kühlung und damit veränderte Bewirtschaftungskosten) | Reduktion der Erlöspotenziale (bei Anstieg der Waldbrände, Schädlingsbefall, Artensterben) | Reduktion der Erlöspotenziale (bei zunehmender Trockenheit, Schädlingsbefall) | Erhöhter Verschleiß der Anlagen, instabiler Untergrund |
| Wasserknappheit | Sinkende Attraktivität der Region und damit sinkende Erlöse. Höhere Kosten der Wasserbeschaffung und -aufbereitung | Reduzierte forstwirtschaftliche Erträge/erhöhte Waldbrandgefahr | Reduzierte Ernten, erhöhte laufende Kosten bei Bewässerung | Sinkende Tragfähigkeit des Untergrundes |
| Steigender Meeresspiegel | Reduzierte Siedlungsflächen in küstennahen Gebieten | - | Reduktion der landwirtschaftlichen Fläche und damit Verlust von Ertragspotenzialen | Gefährdung von Hafenanlagen |
| Zunehmende Extremwetterereignisse | 1. Direkte Verluste (z. B. Hagelschäden an Gebäuden)<br>2. Indirekte Verluste (z. B. durch Produktions- und Mietausfälle nach Stürmen)<br>3. Folgeschäden (z. B. sinkende Tourismuszahlen in Hochwassergebieten, steigende Versicherungsprämien) | 1. Direkte Verluste<br>2. Indirekte Verluste<br>3. Verlust an Naturkapital (dauerhafte Schädigung von Ökosystemen, Artensterben) | 1. Direkte Verluste<br>2. Indirekte Verluste<br>3. Verlust an Naturkapital | 1. Direkte Verluste<br>2. Indirekte Verluste (Schäden an der Infrastruktur durch extreme Temperaturen/ überlastete Kanalsysteme/ Sturmschäden an Häfen, Flughäfen etc./ Verwundbarkeit der elektrischen Versorgungseinrichtungen gegenüber Naturkatastrophen) |
| Aufgrund des Klimawandels zunehmender Regulierungsbedarf | Zunehmende Baukosten und laufende Bewirtschaftungskosten. Hohe Kosten insbesondere im Fall von Carbon Taxation. | - | - | Zunehmende Baukosten und laufende Bewirtschaftungskosten |
| Aufgrund des Klimawandels steigende Anpassungskosten | Zunehmende Kosten für Sicherungsmaßnahmen sowie energie- und ressourceneffiziente Gebäude | Zunehmende Kosten für Sicherungsmaßnahmen | Zunehmende Kosten für Sicherungsmaßnahmen | Zunehmende Kosten für Sicherungsmaßnahmen |

*Tabelle 1.1: Auswirkungen des Klimawandels auf Immobilienwerte*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Unabhängig davon, ob es sich um eine langsame Transformation handeln wird oder abrupte Ereignisse auftreten werden: Für die Immobilienwirtschaft kommt es in solchen Situationen zwangsläufig zu veränderten Liegenschaftszinssätzen und damit einer veränderten Immobilienrendite in den betroffenen Gebieten. Erste Studien wie die von *Grosvenor* beschäftigen sich bereits mit der Widerstandsfähigkeit von küstennahen Großstädten gegenüber Stürmen und Fluten und leiten daraus auch Aussagen über die Attraktivität der Region für immobilienwirtschaftliche Investitionen ab. [20]

**Performance wird sich an bestimmten Standorten stark verändern**

In der Folge sollen exemplarisch Extremwetterereignisse mit Bezug zur Immobilienwirtschaft kurz näher beleuchtet werden, insbesondere da dieser Aspekt bis dato nicht in großem Umfang von den Marktteilnehmern als entscheidungsrelevant wahrgenommen wurde. Die ökonomischen Auswirkungen werden deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass die weltweiten wetterbedingten Gesamtschäden im Zeitraum von 1980-2013 um fast 200 % – von ca. 50 Mrd. Dollar p. a. auf über 150 Mrd. Dollar p. a. – zunahmen. [21] Diese oft zitierten sehr hohen Gesamtschadenssummen aus den Statistiken der Rückversicherer unterschätzen jedoch die tatsächlichen Schäden aus gesellschaftlicher und immobilienwirtschaftlicher Perspektive bei weitem, da typischerweise nur die direkten (versicherten) Schäden in die Datenbanken der Rückversicherungsgesellschaften Eingang finden. Bei diesen Verlusten bilden Schäden an Immobilien und Infrastruktureinrichtungen die mit Abstand größte Gruppe. [22] Neben den zumeist nicht weiter betrachteten indirekten Schäden und Folgeschäden fließen ebenso die bereits aufgewendeten Anpassungskosten für die Verhinderung von Extremwetterereignissen bzw. die Kosten für die allgemeine Abschwächung des Klimawandels nicht ausreichend ein. Aus Sicht der Immobilienwirtschaft sind die jährlichen Schadenskosten somit wesentlich höher einzustufen, da ein Großteil der nicht enthaltenen Aspekte (entgangene Mieteinnahmen, aufgewendete Anpassungskosten etc.) immobilienwirtschaftliche Bereiche tangieren.

**Wirkungsketten und indirekte Rückwirkungen werden oft unterschätzt**

Erklärungsbedürftig ist die Tatsache, dass die Schadenssummen prozentual stärker ansteigen als die Häufigkeit der Wetterereignisse, die sich im o. g. Zeitraum „nur" auf 840 p. a. verdoppelten. Hierzu gibt es zwei wesentliche Erklärungsansätze: Erstens werden die durch den Klimawandel bedingten Schäden zusätzlich durch anthropogene Veränderungen in den betroffenen Gebieten selbst verstärkt. Diese resultieren aus einer heutzutage dichteren Besiedelung, der zunehmenden Urbanisierung von Risikogebieten (z. B. Bautätigkeit in den Küstengebieten Floridas oder in sog. gelben und roten Zonen alpiner Gebiete), den gestiegenen Baukosten und -qualitäten sowie teilweise auch aus der vermehrten Verwendung anfälligerer Materialien (z. B. Vollwärmeschutzfassaden in Hagelgebieten) etc. [23] Insofern ergeben sich nicht nur Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft, sondern auch für die Raumplanung in den betroffenen Regionen.

Bei strategischen Entscheidungen (z. B. im Zusammenhang mit Immobilieninvestitionen) ist, neben der Betrachtung der gegenwärtigen Situation, die nähere Analyse der künftigen Entwicklung und ihrer Treiber von wesentlicher

Bedeutung. Ergebnisse aktueller Forschungsprojekte gehen davon aus, dass im Durchschnitt die Anzahl und Intensität der verschiedenen Extremwetterereignisse weltweit weiter zunehmen wird. Eine Auswahl der Studien gibt die nachfolgende Tabelle 1.2 wieder. [24]

**Klimamodelle belegen deutlichen Anstieg künftiger Naturkatastrophen**

**Entwicklung der Gefährdung bzgl. Extremwetterereignissen (Auswahl)**

| Anzahl der Studien | Art der Naturgefahr | Median der Veränderung der jährlich erwarteten Verluste bis 2040 |
|---|---|---|
| 9 | tropische Stürme | 30 % |
| 6 | andere Stürme | 15 % |
| 6 | Hochwasser | 65 % |

*Tabelle 1.2: Entwicklung der Gefährdung bzgl. Extremwetterereignissen*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IPCC (2012), Bouwer (2010/2011) [25]*

Der Ausblick in Bezug auf den sich abzeichnenden Anstieg von Extremwetterereignissen und den allgemeinen Klimawandel ist besorgniserregend. Die sich ergebenden Konsequenzen kann die Branche nicht mit dem Hinweis auf gegebenenfalls steigende (und umlagefähige) Versicherungsprämien abtun. Für bestimmte Segmente und Regionen sind die direkten und indirekten Effekte möglicherweise derart massiv, dass die Attraktivität bestimmter Investitionsstandorte, die heutzutage als vermeintliche „save heaven" angesehen werden, nochmals evaluiert werden muss. Neubewertungen, Adaptionskosten und eine grundlegend veränderte Allokation werden voraussichtlich die Folgen sein.

**Volkswirtschaftliche Verluste sind aufgrund der Bedeutung der Branche massiv**

Mit dem Wegfall von immobilienwirtschaftlichen Nutzungspotenzialen stellen sich auch vor dem oben skizzierten Hintergrund automatisch Wohlstandsverluste, sogenannte „welfare losses", ein. Die damit verbundene Abwertung des Immobilienbestandes hat auch negative Konsequenzen für die Wirtschaft insgesamt. Das Immobilienvermögen beläuft sich in entwickelten Volkswirtschaften durchschnittlich auf den 3,5 fachen Wert des jeweiligen Bruttoinlandsproduktes. Bereits kleine relative Veränderungen können somit große monetäre Schäden zur Folge haben. Darüber hinaus werden im Rahmen der Beurteilung künftiger Nutzenpotenziale bei der Immobilienbewertung regelmäßig Barwertbetrachtungen vorgenommen. Auch durch diesen Aspekt können bereits moderate Reduktionen der jährlich zu erwartenden Erträge relativ hohe Verluste bewirken.

**Portfolioallokation muss grundsätzlich in Frage gestellt werden**

Die oben skizzierten exemplarischen Entwicklungen verdeutlichen, dass die intensive Auseinandersetzung mit dem Klimawandel für Immobilienunternehmen essentiell ist und im Laufe der Zeit an Dringlichkeit sukzessiv zunehmen wird. Dieser strategischen Aufgabe muss sich eine nachhaltige Unternehmensführung jedoch nicht aus Altruismus stellen; vielmehr ist es aus rein ökonomischen Gesichtspunkten wichtig, dass sich Unternehmen frühzeitig auf die Veränderungen im Rahmen einer entsprechenden „Adaption" des Bestandes auf Objekt- und Portfolioebene vorbereiten, um negative Implikationen für die eigene Performance zu vermeiden. [26]

### 1.2.2 Herausforderungen aus der Veränderung legislativer Rahmenbedingungen

**Regulatorischer Rahmen zum Klimaschutz wird enger**

Die Immobilienwirtschaft nur als Betroffenen der Klimaveränderungen darzustellen, wäre jedoch irreführend, denn gleichzeitig ist die Bau- und Immobilienwirtschaft auch einer der Hauptverursacher genau dieser Entwicklung. [27] Die skizzierte gesamtgesellschaftliche Verantwortung für nachhaltiges Handeln wird von der Kür zur Pflicht, wenn der Staat entsprechende Rahmenbedingungen in seiner Rechtsordnung verankert. Der Staat definiert die ökologischen und sozio-kulturellen Regeln des Wirtschaftssystems, innerhalb derer sich marktwirtschaftliches Handeln entfalten kann. Vor diesem Hintergrund werden gegenwärtig – und auch in Zukunft – eine Vielzahl von politischen Initiativen auf die Immobilien- und Bauwirtschaft abzielen, um den Ressourcenverbrauch und die Emissionen der Branche zu begrenzen. [28]

**Notwendigkeit zur Begrenzung des Klimawandels wird zu weiteren Gesetzesinitiativen führen**

Die Implementierung marktwirtschaftlicher, aber auch dirigistischer Instrumente zur Entfaltung von Lenkungswirkungen oder zur Transparenzsteigerung durch Nachhaltigkeitsreporting nimmt stetig zu. Die Politik betreibt in diesem Kontext die sogenannte Internalisierung negativer externer Effekte. Die Kosten der Umweltschädigung sollen hierbei dem jeweiligen Verursacher umfassend angelastet werden. Im Zusammenhang mit vielen Bereichen wie dem Energieverbrauch, der Schadstoffemission bei der Produktion von Baumaterialien oder den künftigen Entsorgungskosten problematischer Baustoffe ist dies bei weitem noch nicht vollständig geschehen. In der Immobilienbranche hat deshalb die Anzahl an gesetzlichen Vorschriften mit Bezug auf einen geringeren Ressourcenverbrauch – und somit einer höheren Energieeffizienz von Gebäuden – stetig zugenommen. Es ist nicht „ungerecht“ oder „falsch“, sondern folgerichtig, dass die Bau- und Immobilienwirtschaft hier regelmäßig im Fokus der politischen Diskussion steht, deren Grundlage jedoch stets der Wirtschaftlichkeitsgrundsatz gemäß § 5 Abs. 1 Energieeinsparungsgesetz (EnEG) sein muss. Der hohe Anteil an den Verbräuchen und den Emissionen in Kombination mit der Anwendung des Verursacherprinzips bilden hierfür den Rahmen.

**Ambitionierte europäische Ziele zum Klimaschutz**

Bisheriger Stand der europäischen Emissionsreduktionsziele war die Minderung des Ausstoßes an Treibhausgasen in der EU-27 bis zum Jahr 2020 um 20 % gegenüber dem definierten Basisjahr 1990. Der Europäische Rat hatte diese Ziele bereits 2007 unter deutscher EU-Ratspräsidentschaft verabschiedet und das Europäische Parlament hat das Vorgehen laufend unterstützt. In diesem Kontext wurde die Formel "20-20-20" im Rahmen der europäischenpolitischen Maßnahmen zur Erreichung der „Energie-2020-Ziele“ definiert. Diese enthält neben dem erwähnten Minderungsziel Vorgaben zum Anteil erneuerbarer Energien sowie zur Energieeffizienz. Am 23. Oktober 2014 beschlossen die EU-Staats- und -Regierungschefs die abermalige Erhöhung der hierauf bezogenen Anforderungen bis zum Jahr 2030 [29]:

- Minderung der Treibhausgas-Emissionen bis 2030 um 40 % gegenüber 1990 (bzw. bis 2020 um 20 %)
- Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch bis 2030 auf 27 % (bzw. bis 2020 auf 20 %)

- Minderung des Primärenergieverbrauchs um 27 % – durch Steigerung der Energieeffizienz – gegenüber dem für 2030 prognostizierten Niveau (bzw. bis 2020 um 20 %)

**Hohe energetische Anforderungen für Neubauten**

Aufgrund der besonderen Relevanz der EU-Richtlinie zur Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden für die nationale Gesetzeslage (insbesondere die Energieeinsparverordnung, EnEV) wird diese hier näher dargestellt. Die EU-Richtlinie in der ersten Fassung stammte aus dem Jahr 2002 und wurde weltweit im Zusammenhang mit der Steigerung der Energieeffizienz von Gebäuden als vorbildlich hervorgehoben. Generell zielt die Richtlinie auf eine Verbesserung der Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden und Gebäudeteilen ab. Am 19. Mai 2010 wurde die neue „Richtlinie über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden" erlassen. Diese novelliert die Rahmenbedingungen, die auf Grundlage der bisherigen Vorgaben aus 2002 bestanden. Die neue Richtlinie trat am 08. Juli 2010 in Kraft und verpflichtete die Mitgliedstaaten innerhalb von zwei Jahren die korrespondierenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften in geltendes nationales Recht umzuwandeln. In Deutschland basiert die Novellierung der EnEV auf diesen europäischen Vorgaben. Neben den Verschärfungen ist insbesondere hervorzuheben, dass bestimmte Neubauten europaweit ab 2021 den Passiv-/Fast-Null-Energiehaus-Standard (sogenannte „nearly zero-energy buildings") erfüllen müssen (öffentliche Gebäude bereits ab 2019). [30]

Es ist wahrscheinlich, dass dieser „Trend" zur stärkeren Regulierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen anhält bzw. weiter voranschreitet. Bei einer näheren Betrachtung ist jedoch festzustellen, dass die Verschärfung der legislativen Rahmenbedingungen hinsichtlich Emissionen und Ressourcenschonung nicht nur in Europa forciert werden. So wurde in den vergangenen Jahren international eine Vielzahl von Initiativen zur Steigerung der Transparenz von Immobilienbeständen initiiert. Verpflichtende „energy disclosure laws" für Immobilienbestandshalter diverser Städte in den USA können hier beispielhaft angeführt werden. [31] Im internationalen Vergleich nimmt Deutschland eine Vorreiterrolle sowohl bei der Regulierung der Energieeffizienz von Gebäuden als auch allgemein bei der Nachhaltigkeit ein. Die klare gesetzliche Verankerung der Nachhaltigkeitsorientierung verdeutlicht Artikel 20a des deutschen Grundgesetzes. Demnach ist der Staat dazu verpflichtet, die natürlichen Lebensgrundlagen sowie Tiere aus Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen zu schützen. [32] Im Jahre 2010 hat die Bundesregierung das Ziel definiert, Deutschland bei simultan wettbewerbsfähigen Energiekosten und befriedigendem Wohlstandsniveau zu einer der effizientesten und klimafreundlichsten Volkswirtschaften weltweit zu transformieren (in diesem Kontext wird häufig der Begriff „Green Economy" verwendet). Der Fokus des 2010 verabschiedeten „Energiekonzeptes" ist langfristig und umfassend, wobei mehrere Eckpfeiler als Rahmenbedingungen definiert werden. Insgesamt enthält das Energiekonzept neben der Förderung energetischer Gebäudesanierung und energieeffizienter Neubauten acht weitere wesentliche Eckpunkte. [33]

**Bestandsobjekte zunehmend im Fokus**

Mit Blick auf den aktuellen Gebäudebestand kann festgehalten werden, dass immer noch der überwiegende Teil der Altbauten, die vor Einführung der Wärmeschutzverordnung (WSchV) Ende der 1970er Jahre gebaut wurden, energetisch suboptimal und oft auch unzureichend saniert sind. Diese Erkenntnis verdeutlicht, dass der wesentliche Schlüssel zur Verwirklichung der Klimaschutzziele in der Gebäudesanierung zu finden ist. Das erste Zwischenziel laut Energiekonzept beschreibt eine Reduktion des Wärmebedarfs um 20 % bis 2020. Ferner soll bis 2050 der Primärenergieverbrauch schließlich um 80 % gesunken sein. Zur Zielerreichung soll die Sanierungsrate von gegenwärtig 1 % auf 2 % verdoppelt werden. [34]

Wesentliche rechtliche Grundlagen der deutschen immobilienbezogenen Energiepolitik sind das „Erneuerbare-Energien-Gesetz" (EEG), das „Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz" (EEWärmeG) und das „Energieeinsparungsgesetz" (EnEG) sowie auf Verordnungsebene die „Energieeinsparverordnung" (EnEV).

Das EEG steuert den Ausbau der erneuerbaren Energien bei der Stromversorgung in Deutschland und steht somit nur in einer mittelbaren Verbindung zur Immobilienwirtschaft. Das EEWärmeG, welches den Ausbau und die Verwendung erneuerbarer Energien im Wärmebereich regelt, hat dagegen einen unmittelbaren Einfluss auf die Bau- und Immobilienwirtschaft, etwa durch die seit 2009 bestehende Verpflichtung zur Verwendung erneuerbarer Energien beim Neubau (ab einer Nutzfläche von 50 m², vgl. § 3 Abs. 1 EEWärmeG).

Die WSchV und die 1994 erlassene Neufassung der „Heizanlagenverordnung" (HeizAnlV) wurden 2002 durch die neue EnEV zusammengefasst. In der EnEV werden insbesondere die Vorgaben der Richtlinie der Europäischen Union zur Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden in nationales Recht überführt. Diese gilt für Wohngebäude, Bürogebäude und bestimmte Betriebsgebäude. Die letzte Novelle „EnEV 2014" definiert unter anderem für Neubauten die weitere Anhebung der Primärenergieanforderungen in einem Schritt um 25 % zum 01.01.2016.

Dabei ist auch zu beachten, dass die Einführung derartiger Gesetze, Verordnungen und Richtlinien verständlicherweise indirekt das Verhalten sämtlicher Marktteilnehmer (z. B. Immobilieninvestoren, Projektentwickler, Mieter) beeinflusst. [35] Folglich können für eine nachhaltige Entwicklung in der Immobilienbranche nicht einzelne Elemente isoliert betrachtet werden. Vielmehr beeinflusst bspw. die veränderte Gesetzeslage und die weiter zunehmende Transparenz die Verhaltensweisen der Investoren, was sich wiederum unmittelbar auf deren Zahlungsbereitschaft und damit auf die ökonomische Nachhaltigkeit auswirkt.

**EU-Aktionsplan zur Förderung von Corporate Social Responsibility (CSR)**

Neben den umfangreichen legislativen Initiativen auf Objektebene wird auch auf Unternehmensebene der Bereich Nachhaltigkeit zunehmend gesetzlich geregelt. Das Europäische Parlament hat die Europäische Kommission in diesem Zusammenhang aufgefordert, verstärkt Regelungen zur CSR zu schaffen.

Im Rahmen der „Europa 2020 Initiative" hat sich die Kommission schließlich verpflichtet, die EU-Strategie zur CSR zu überarbeiten. Hierbei wurden verschiedene Felder identifiziert, welche die erfolgreiche Implementierung von CSR-Maßnahmen unterstützen können [36]:

- Einbeziehung verschiedener Anspruchsgruppen und deren Sichtweisen
- Verdeutlichung, dass Unternehmen sich auf eine low-carbon-economy einstellen müssen
- Verständnis, dass CSR auch für sozialen Ausgleich und langfristige Existenzsicherung des Unternehmens (licence to operate) von Bedeutung ist
- Unterstützung von Transparenz und Menschenrechten
- Schaffung ergänzender gesetzlicher Grundlagen zur Unterstützung freiwilliger Maßnahmen der Unternehmen (insbesondere auf nationaler Ebene)

Ende 2011 wurde schließlich eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt. Diese dient der Kommission als Basis für CSR-relevante Fragestellungen, inklusive eines Aktionsplanes für den Zeitraum 2011-2014. Die Strategie enthält 8 Handlungsfelder mit unterschiedlichen Maßnahmen [37]:

1. CSR ins Blickfeld rücken und bewährte Verfahren verbreiten (Best Practice)
2. Das den Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen verbessern und dokumentieren
3. Selbst- und Ko-Regulierungsprozesse verbessern
4. CSR durch den Markt stärker belohnen (bspw. auch durch öffentliche Ausschreibungen Lenkungswirkungen induzieren etc.)
5. Die Offenlegung von sozialen und ökologischen Informationen durch die Unternehmen verbessern
6. CSR stärker in Aus- und Weiterbildung sowie Forschung integrieren
7. Die Bedeutung von CSR-Strategien auf nationaler und subnationaler Ebene hervorheben
8. Europäische und globale CSR-Konzepte besser aufeinander abstimmen

In diesem Zusammenhang erscheint es auch ökonomisch sinnvoll, gesetzliche Anforderungen zu (über-)erfüllen und sich so Wettbewerbsvorteile in einem Umfeld laufend steigender Anforderungen zu erarbeiten. [38]

### 1.2.3 Herausforderungen aus der Veränderung sozio-kultureller Rahmenbedingungen

Klimawandel und Umweltschutz sind in der öffentlichen Nachhaltigkeitsdiskussion ein dominierender Themenkomplex. Aus immobilienwirtschaftlicher Perspektive sind sie jedoch bei weitem nicht die einzigen Herausforderungen, denen sich die Branche in den kommenden Jahren stellen muss. Eine zu einseitige Betrachtung der verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung muss vor diesem Hintergrund vermieden werden, denn ein ganzheitliches Konzept ist facettenreicher und geht deutlich über das Thema „Klimawandel" hinaus. Die

Grundlage für dieses holistische Nachhaltigkeitsverständnis bilden neben den ökologischen auch gleichermaßen ökonomische und sozio-kulturelle Aspekte.

**Demografischer Wandel, Urbanisierung, Digitalisierung – Herausforderungen jenseits des Klimawandels**

Verantwortlich handelnde Unternehmensentscheider müssen in der Lage sein, grundlegende strukturelle Veränderungen rechtzeitig zu antizipieren und diese in tragfähige, wertschöpfende Geschäftsmodelle mit angemessenen Renditen für die jeweiligen Kapitalgeber umzusetzen. Der Blick muss hierbei wieder verstärkt auf einem Selbstverständnis der Branche als Partner für Gesellschaft, Politik und sonstige Marktteilnehmer liegen, um für gesellschaftliche Entwicklungen – wie z. B. demografischer Wandel, Migration, Urbanisierung, Digitalisierung etc. – gezielt Lösungen anbieten zu können. Nachhaltig agierende Entscheider haben in diesem Kontext täglich divergierende Interessen verschiedener Anspruchsgruppen auszubalancieren.

**Fairness und Transparenz zunehmend auch von Immobilienunternehmen gefordert**

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 war stark geprägt von Fehlentwicklungen und Verwerfungen der globalen Immobilienmärkte, weshalb aus der ökonomischen Krise auch eine Glaubwürdigkeitskrise hervorging. Damit ist die Wiederherstellung und dauerhafte Unterstützung der Reputation eine wesentliche Herausforderung für die Branche. Mit Hilfe einer nach außen hin erkennbaren, nachhaltigen Unternehmensführung kann das Renommee des Unternehmens und die Wahrnehmung in der Gesellschaft merklich verbessert werden. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Beziehung zu sämtlichen Marktakteuren (z. B. Investoren, Behörden, Lieferanten, Mietern etc.) aus. Insbesondere bei Immobilienunternehmen ist dies – infolge der oftmals vorhandenen exponierten Stellung im Wirtschaftskreislauf – von enormer Bedeutung. [39]

**Wertewandel als zusätzlicher Treiber**

Eine weitere Herausforderung stellt der fortschreitende Wertewandel dar. Dieser vollzieht sich in der gesamten Wirtschaft, betrifft somit gleichermaßen auch andere Branchen. Das Personalwesen sieht sich in diesem Kontext mit Fragen der Work-Life-Balance, der Forderung nach sinnstiftenden Unternehmenszwecken und einem insgesamt hohen Maß an Flexibilität konfrontiert. Nachhaltige Unternehmensstrategien können hierbei unterstützend wirken (z. B. durch flexible Arbeitszeiten, betriebliches Gesundheitsmanagement, offene Bürostrukturen zur Verbesserung der Kommunikationskultur etc.) und hierdurch die Mitarbeitermotivation und die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen (z. B. Unternehmensimage, Beiträge zum Gemeinwohl unter dem Stichwort "Corporate Citizenship", hohe Standards beim Umweltschutz etc.) erhöhen. [40] Aufgrund der auf diese Weise generierten höheren Bindung von Fachkräften und einer geringeren Fluktuation kann ferner der Wissenserhalt im Unternehmen optimiert werden. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und der aufgrund der guten Marktlage verbesserten Verhandlungssituation von insbesondere jüngeren Arbeitnehmern gegenüber Arbeitgebern (Stichwort „War for talents“), suchen potenzielle Mitarbeiter verstärkt nach Unternehmen, die in Bezug auf die gelebte Werteorientierung möglichst mit den eigenen Grundwerten übereinstimmen. Unternehmen, die sich lediglich an das gesetzlich vorgeschriebene Minimum in Bezug auf soziale Standards oder Umweltschutz halten, erleiden dementsprechend einen Wettbewerbsnachteil auf dem Feld der Arbeitgeber-Reputation. Explizite

Werteorientierung erhöht hingegen das Vertrauen und die Motivation der (potenziellen) Mitarbeiter und somit letztendlich auch die Glaubwürdigkeit eines solchen Unternehmens. [41] Es sind diese Kausalketten, die auch die Wertschöpfung des Unternehmens durch Investitionen in Nachhaltigkeit dauerhaft unterstützen.

**Explizite Werteorientierung unterstützt Arbeitgeberreputation**

Die sogenannte „Generation Y", d. h. Personen die zwischen 1980 und 2000 geboren sind, verändern die gewohnten Arbeits- und Lebensstrukturen gegenwärtig am intensivsten. Die Art wie diese Generation wohnen, arbeiten und konsumieren will, kann klar von bisher gängigen Strukturen unterschieden werden. Diese jungen Menschen sind wesentlich mobiler, sie legen dabei weniger Wert auf das „Eckbüro" oder sonstige klassische Statussymbole. Sie wollen im Team oder im privaten Umfeld interagieren – der sog. „shared space" ist hierbei ein wesentliches Element. Immobilienunternehmen müssen sich diesem Wandel der Gewohnheiten stellen. Es wird mittelfristig pro Kopf weniger klassische Bürofläche benötigt. Gleichzeitig heißt nachhaltiges Bauen aber auch, dass Immobilien wieder stärker ins lokale Umfeld eingebunden werden und synergetischen Nutzen erbringen müssen. Die demografische Veränderung der Gesellschaft stellt jedoch nicht nur eine Herausforderung für das Personalwesen und die Realisierung gewerblicher Objekte dar. Dieser demografische Wandel bedingt große Anpassungen bei den Wohn- und Lebensformen und damit auch bei den bereitzustellenden Wohnflächen.

**Höhere Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter**

Diese Aspekte sind aber nicht nur für den Wettbewerb innerhalb der Immobilienbranche von Bedeutung. Da die Immobilienwirtschaft ebenso im Wettbewerb zu anderen Sektoren steht, ist es zwingend geboten, dass sich Immobilienunternehmen generell durch nachhaltige Strategien als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Nur indem weiterhin hochqualifizierte Fachkräfte an die Branche gebunden werden, kann langfristig der geforderte Professionalisierungsgrad gesichert werden. Daher ist es wichtig, dass sich die Immobilienwirtschaft für die Professionalisierung durch geeignete Aus- und Weiterbildung an Hochschulen und Universitäten engagiert und Forschungsprojekte zu den oben skizzierten Zukunftsfragen aktiv fördert.

**Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung**

Eine nachhaltige Entwicklung umfasst somit die Schonung der natürlichen Ressourcen, den sozialen und wirtschaftlichen Ausgleich sowie die zukunftsorientierte Entwicklungsfähigkeit der Organisation. Folglich ist Nachhaltigkeit vielmehr ein gesellschaftlicher Such-, Lern-, Antizipations- und Gestaltungsprozess, der die Schonung und den Schutz der Ressourcen und des Ressourcenverbrauchs unter Wahrung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der sozialen Gerechtigkeit zum Ziel hat. [42]

### 1.2.4 Herausforderungen aus der Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen

Die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung ist zunehmend auch mit finanziellen Chancen und Risiken verbunden. So entstehen kurzfristig gegebenenfalls zusätzliche Kosten bei der Implementierung, denen zumindest in Grenzen noch unsichere höhere Erlöse gegenüberstehen. [43] Problematisch ist regelmäßig jedoch nicht die Rentabilität der „Investition in die Zukunft" per se, sondern die Herausforderung, mit der Fristigkeit und der Quantifizierbarkeit scheinbar immaterieller Vorteile sinnvoll umzugehen.

**Nachhaltigkeit zahlt sich aus – Fristigkeit als zentrale Herausforderung**

Langfristig wird es bei sinnvollen Nachhaltigkeitsinvestitionen zu einer Gewinnoptimierung durch die Vermeidung zukünftiger – noch höherer – Anpassungskosten, zur Erschließung neuer Märkte und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen sowie zur Verbesserung des Unternehmensimages kommen. [44] Dieser positive Zusammenhang zwischen Erfolg und Nachhaltigkeit wurde bereits von *Porter* und *van der Linde* im Jahre 1995 in ihrer international viel beachteten Forschungsarbeit „Green and Competitive: Ending the Stalemate" festgestellt und das Ergebnis in einer Vielzahl von aktuellen immobilienwirtschaftlichen Studien (vgl. Kapitel 7.4) eindrucksvoll bestätigt. Insgesamt steigt das Bewusstsein der Marktteilnehmer für Nachhaltigkeit und damit – in indirekter Verbindung stehend – auch deren Zahlungsbereitschaft für „grüne Produkte". Oft wird in diesem Kontext auch der Satz „green pays off" verwendet. Demnach kann durch Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten die Ressourcenproduktivität gesteigert werden, sodass bei unternehmensinternen Abläufen von einer höheren Effizienz auszugehen ist. Dies führt, auch vor dem Hintergrund der zunehmend verschärften Umwelt-Richtlinien, auf lange Sicht zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil. [45] Auch Immobilienmärkte sind gegenwärtig nur unzureichend in der Lage, den Wandel zu einer Low-Carbon- bzw. Green Economy zu bewerten. Vielmehr werden Marktteilnehmer noch häufig mit Modellen konfrontiert, die auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet sind.

Dieses Verständnis der Sinnhaftigkeit nachhaltigen Handelns hat die Sensibilität der immobilienwirtschaftlichen Marktteilnehmer für diesen Themenkomplex mit Nachdruck geschärft. Begriffe wie „Green Building" bzw. „Sustainable Property" und „Responsible Property Investment" haben zunehmend Einzug in die Branche gehalten. [46] Treiber der gesamten Entwicklung sind hierbei die Nutzer/Mieter und Käufer der Objekte. Der Faktor „Preis" spielt nicht mehr das alleinige Kriterium im Rahmen der Anmietungs- oder Akquisitionsentscheidung.

**Kapitalmarkt fordert Nachhaltigkeit verstärkt ein**

Unter der Annahme rationaler Marktakteure ist die gesteigerte Profitabilität auch der Grund dafür, dass sowohl institutionelle Investoren als auch Privatanleger in zunehmendem Maße ihre Investments bei solchen Unternehmen tätigen, die sich durch ihre (überdurchschnittlichen) Umwelt- und Sozialaktivitäten klar positionieren. [47] Institutionelle Investoren fokussieren sich

jedoch auch infolge der Gesetzgebung und des externen medialen Drucks auf nachhaltige Investments. Beispielsweise sind in Deutschland Pensionskassen, Direktversicherer und andere Kapitalsammelstellen dazu angehalten, den Grad der Nachhaltigkeit ihrer getätigten Investments offenzulegen. [48] Umfragen belegen, dass auch auf europäischer Ebene bereits 70 % der Kapitalsammelstellen aktiv eine Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsperformance einfordern. Hierbei richtet sich das Informationsbedürfnis des Kapitalmarktes auf die generell zunehmende Offenlegung auch nichtfinanzieller Daten und Informationen von Immobilienunternehmen. [49]

Die verstärkte Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensprozesse generiert andererseits auch einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Bildet Nachhaltigkeit die Grundlage strategischer und operativer Entscheidungen im Unternehmen, so kann auf Basis eines innovationsfreundlichen Umfeldes mittel- bis langfristig die Qualität der jeweiligen Produkte und Dienstleistungen gesichert werden. Folglich wird die Zukunftsfähigkeit des Immobilienunternehmens verbessert. Dieser Aspekt ist sowohl auf Unternehmens- als auch auf Objektebene relevant. Die Beantwortung der Frage, ob ein einzelnes Investment „future proof" ist, wird für viele Investoren zunehmend relevant. [50] So wird bei der Akquisition mehr darauf geachtet, dass ein Objekt die zum Kaufzeitpunkt geltende Gesetzeslage in Bezug auf bspw. Energieeffizienz bereits übererfüllt. In Erwartung immer stärker zunehmender gesetzlicher Anforderungen versuchen Käufer das Risiko ihrer Investition durch einen zukunftsfähigen Objektbestand zu reduzieren. Der Kapitalmarkt diskutiert verstärkt auch die Preiseffekte von sog. „unburnable carbon" oder allgemein die Einflüsse der $CO_2$-Bilanz von Anlagen. [51] Klassische Bewertungsmethoden bilden diese Risiken nur unzureichend oder gar nicht ab, weshalb neue methodische Wege beschritten werden sollten. Nachhaltiges Denken und darauf ausgerichtetes Wirtschaften muss deshalb bei immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen auf Unternehmensebene implementiert bzw. weiterentwickelt werden.

**Herausforderung: Dynamisierung und Instabilität der Märkte**

Neben wirtschaftlichen Fragestellungen, die mit dem Themenkreis der ökologischen Nachhaltigkeit einhergehen, gibt es eine Reihe weiterer ökonomischer Herausforderungen, denen sich die Branche stellen muss. Die Staatsschuldenkrise in Europa und die nachfolgende Niedrigzinsphase zur Stützung der öffentlichen Haushalte in ausgewählten europäischen Ländern haben starke Mittelzuflüsse in Immobilienanlagen bewirkt, die zum Teil bereits wieder zu Überhitzungserscheinungen führen. Diese Entwicklung folgte in nur kurzem zeitlichem Abstand auf die scharfen Abwertungstendenzen im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009. Insgesamt kam es zu einer Dynamisierung der Marktzyklen im Vergleich zu historischen Marktbewegungen vor dem Jahr 2008. Es erscheint sinnvoll, sich mit diesen für das Risiko-Renditeprofil wesentlichen Veränderungen intensiv auseinanderzusetzen, um dauerhaft und damit nachhaltig prognostizierbare sowie stabilere Ergebnisse erzielen zu können.

## 1.3 Nachhaltige Unternehmensführung: Altruismus contra Vernunft?

Einigen Menschen fällt es mittlerweile schwer, sich dem Thema „Nachhaltigkeit" mit der nötigen Neutralität und Offenheit zu nähern. Zu viel wurde über die Notwendigkeit zum Handeln geredet und zu intensiv wurde der Bereich für Marketingzwecke instrumentalisiert, ohne die entsprechenden operativen Schritte tatsächlich umzusetzen. Auch wenn das Schlagwort „Nachhaltigkeit" teilweise zur Phrase verkommenen ist, der Umbau der (Immobilien-) Wirtschaft hin zu einem nachhaltigen Wirtschaftsgefüge ist der mit Abstand wichtigste Themenkomplex der heutigen Zeit.

Es ist daher elementar, diese Verantwortung für mehr zukunftsorientiertes Agieren nicht reaktiv wahrzunehmen oder als Belastung in Bezug auf Zeit, Geld oder sonstige Ressourcen zu verstehen. Von entscheidender Bedeutung ist im Ergebnis das Verhalten der einzelnen Marktteilnehmer innerhalb der Immobilienwirtschaft. Nachhaltiges Denken und Wirtschaften sollte deshalb Grundlage von immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen sein. [52] Ernsthaftes Engagement im Bereich „Sustainability" ist dabei nicht altruistisch, sondern die Konsequenz daraus, dass ein profundes Verständnis der sich verändernden Rahmenbedingungen auch aus rein ökonomischen Gründen für das einzelne Unternehmen keine anderen Optionen mehr bereithält.

Unternehmen müssen mithin zur Sicherung ihres langfristigen Fortbestands Nachhaltigkeit als ein betriebswirtschaftlich und strategisch entscheidungsrelevantes Element wahrnehmen und entsprechend in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens umsetzen. Aus Sicht der Immobilienwirtschaft sind somit nicht nur die operativen Wertschöpfungsbereiche (z. B. Bauen/Projektentwicklung, An- und Verkäufe, Bewirtschaftung/Vermietung) betroffen, sondern auch die ganzheitlich wirkenden Managementbereiche, wie z. B. Führungs- und Vergütungsstrukturen oder Reporting- und Kontrollsysteme.

Der Markt für nachhaltige Anlagen ist in diesem Umfeld bereits stark gewachsen. So beträgt das Marktvolumen von nachhaltigen Investitionen unter Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Kriterien (SRI) in den Vereinigten Staaten (USA) zu Beginn des Jahres 2014 etwa USD 6,57 Bio. Zu Beginn des Jahres 2012 betrug das SRI- Investitionsvolumen noch USD 3,74 Bio., was einer Zunahme von 76 % in diesem Zeitraum entspricht. Bemerkenswert ist, dass seit Beginn der Untersuchungen der US SIF Foundation im Jahre 1995, der US SRI Markt ein Gesamtwachstum von 929 % bzw. eine jährliche Wachstumsrate von 13,1 % generiert hat. [53] Der weltweite Markt für SRI unter Berücksichtigung der UN Principles for Responsible Investment (UNRPI) umfasst derzeit etwa USD 45 Bio. Assets under Management. [54] Eine analoge Entwicklung kann auch in Europa festgestellt werden. Im Zeitraum von 2011 bis 2013 konnte in Europa ein Anstieg von ca. 21,7 % auf EUR 16,8 Bio. verzeichnet werden. [55] Aktuelle Erhebungen bei den größten Kapitalsammelstellen der Welt kommen zu dem Ergebnis, dass über 80 % der Unternehmen den Klimawandel als materielles Risiko für ihr Investmentportfolio einstufen. [56] Angesichts dieser Entwicklungen ist nachhaltiges Handeln mehr denn je der ökonomischen Vernunft geschuldet.

## Literaturverzeichnis


[1] Vgl. Destatis, Statistisches Bundesamt, 2013, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Vermoegensrechnung/Tabellen/Nettoanlagevermoegen.html;
Vgl. ebenda, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Tabellen/BWSBereichen.html;
Vgl. Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. (Hrsg.), Wirtschaftsfaktor Immobilien 2013 – Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft, Berlin 2013, S. 2 ff.;
Vgl. ZIA – Zentraler Immobilienausschuss, 2013, Daten der Immobilienwirtschaft, http://www.zia-deutschland.de/daten-und-fakten/daten-der-immobilienwirtschaft/.

[2] Vgl. Nelson, A./Rakau, O./Doerrenberg, P., Green Buildings – A Niche becomes Mainstream, RREEF Research, 2010.

[3] Vgl. UNEP Sustainable Buildings & Climate Initiative, Buildings and Climate Change – Summary for Decision-Makers, Paris 2009, S. 2 f.

[4] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., 2013, S. 4 ff.

[5] Vgl. DEGI, Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds, Online-Befragung: Die Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Immobilienfonds, Frankfurt 2009.

[6] Vgl. Ernst & Young (E&Y), Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt a. M. 2013, S. 7.

[7] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 25.

[8] Vgl. Oekom Research AG (Hrsg.), Corporate Responsibility Review 2014 – Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung – eine Bestandsaufnahme, München 2014, S. 3 ff.

[9] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin Heidelberg 2008, S. 26.

[10] Vgl. Günther, E., Gehe sorgsam mit den Umweltressourcen um, in: Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 123.

[11] Vgl. Münchner Rückversicherungsgesellschaft, Topics Geo: Natural catastrophes 2012 – Analyses, assessments, positions, München 2013, S. 40 ff.;
Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Climate Change 2013: The physical science basis, 2013, S. 4.

[12] Vgl. Peterson, T./Hoerling, M./Stott, P./Herring, S., Explaining Extreme Events of 2012 from a climate perspective, in: Bulletin of the American Meteorological Society, Jg. 94, Nr. 9, 2013, S. 1-74.

[13] Vgl. Rahmstorf, S., Der Anstieg des Meeresspiegels, in: Müller, M./Fuentes, U./Kohl, H. (Hrsg.), Der UN-Weltklimareport – Bericht über eine unaufhaltsame Kastastrophe, Köln 2007, S. 1 ff.;

Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Climate Change 2013: The physical science basis, 2013, S. 4.

[14] Vgl. Münchener Rückversicherungsgesellschaft, Knowledge series: Highs and lows – Weather risks in central Europe, München 2008, S. 6;
Vgl. Latif, M., Klimawandel und Klimadynamik, Stuttgart 2009, S. 153;
Vgl. Peterson, T./Hoerling, M./Stott, P./Herring, S., Explaining Extreme Events of 2012 from a climate perspective, in: Bulletin of the American Meteorological Society, Jg. 94, Nr. 9, 2013, S. 4;
Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Climate Change 2013: The physical science basis, 2013, S. 8 f., S. 12 f.

[15] Vgl. Münchner Rückversicherungsgesellschaft, Topics Geo: Natural catastrophes 2012 – Analyses, assessments, positions, München 2013, S. 40.

[16] Vgl. National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA), Carbon Dioxide at NOAA's Mauna Loa Observatory reaches new milestone: Tops 400 ppm, 2013;
Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Climate Change 2013: The physical science basis, 2013, S. 7.

[17] Anmerkung: „Doha Climate Gateway" Klimaverhandlungen mit verbindlichen Regelungen ab 2020;
Vgl. United Nations, Framework Convention Climate Change (FCCC), Decision 1/CP. 16, CP 2010/7/Add.1, 15.03.2011.

[18] Vgl. World Bank, Turn down the heat – Climate Extremes, Regional Impacts, and the Case for Resilience, Washington 2013.

[19] Vgl. Guyatt, D. et al., Climate Change Scenarios – Implications for Strategic Asset Allocation, Mercer, 2011.

[20] Vgl. Grosvenor Research (Hrsg.), Resilient Cities, London 2014, S. 5 ff.

[21] Vgl. Münchener Rückversicherungsgesellschaft, Knowledge series: Highs and lows – Weather risks in central Europe, München 2008;
Vgl. Münchener Rückversicherungsgesellschaft, Topics Geo: Natural catastrophes 2012 – Analyses, assessments, positions, München 2013.

[22] Vgl. Kron, W./Steuer, M./Löw, P./Wirtz, A., How to deal properly with a natural catastrophe database – analysis of flood losses, in: Natural Hazards and Earth System Science, Jg. 12, Nr. 3, 2012, S. 535-550.

[23] Vgl. Naumann, T./Nikolowski, J./Golz, S./Schinke, R., Resilience and Resistance of Buildings and Built Structures to Flood Impacts – Approaches to Analysis and Evaluation, Heidelberg 2011.

[24] Vgl. Münchener Rückversicherungsgesellschaft, Knowledge series: Highs and lows – Weather risks in central Europe, München 2008;
Vgl. Donat, M. G., European wind storms, related loss potentials and changes in multi-model climate simulations, Berlin 2010;
Vgl. Donat, M. G./Leckebusch, G. C./Wild, S./Ulbrich, U., Future changes in European winter storm losses and extreme wind speeds inferred from GCM and RCM multi-model simulations, in: Natural Hazards and Earth System Sciences, Jg. 11, 2011, S. 1351-1370;

Vgl. Howell, L. et al., Global Risks 2013, World Economic Forum, 8. Edition, Schweiz 2013;
Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge/New York 2013;
Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation, A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge/New York 2012.

[25] Vgl. ebenda, Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation;
Vgl. Bouwer, L. M., Disasters and climate change: analyses and methods for projecting future losses from extreme weather. PhD thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam 2010;
Vgl. Bouwer, L. M., Have disaster losses increased due to anthropogenic climate change?, in: Bulletin of the American Meteorological Society Jg. 92, Nr. 1, 2011, S. 41 ff.

[26] Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI), (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 6.

[27] Vgl. World Business Council of Sustainable Development (WBCSD), Energy Efficiency in Buildings – Transforming the Market, Genf 2009, S. 6.

[28] Vgl. Bosteels, T. et al., Protecting Value in Real Estate – Managing investment risks from climate change, Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC), London 2013, S. 6;
Vgl. Guyatt, D. et al., Climate Change Scenarios – Implications for Strategic Asset Allocation, Mercer, 2011, S. 15;
Vgl. Leurig, S./Dlugolecki, A., Insurer Climate Risk Disclosure Survey: 2012 Findings & Recommendations, CERES, Boston 2011, S. 5, S. 7.

[29] Vgl. Europäischer Rat, Richtlinie 406/2009/EG des Europäischen Parlaments und des Rates, Brüssel 2009;
Vgl. Europäischer Rat, Beschluss SN 79/14, Brüssel 2014.

[30] Vgl. Europäischer Rat, Richtlinie 2002/91/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2002 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden, L 1/65, Brüssel 2013;
Vgl. Europäischer Rat, Richtlinie 2010/31/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Mai 2010 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden (Neufassung), L 153/13, Brüssel 2010;
Vgl. Europäischer Rat. Richtlinie 2012/27/EU des Europäischen Parlaments und Rates vom 25. Oktober 2012 zur Energieeffizienz, zur Änderung der Richtlinien 2009/125/EG und zur Aufhebung der Richtlinien 2004/8/EG und 2006/32/EG, L315/1, Brüssel 2012;

Vgl. RICS Europe Sustainability Task Force (Hrsg.), Sustainable Construction: Realising the Opportunities for Built Environment Professionals, London 2013, S. 10 ff.
[31] Vgl. Makower, J., State of Green Business, GreenBiz Group, 2013, S. 27.
[32] Vgl. Grundgesetz, Artikel 20a.
[33] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/Bundesumweltministerium, Neun Punkte für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung, September 2010.
[34] Vgl. Bundesregierung, Das Energiekonzept, Beschluss des Bundeskabinetts, September 2010;
Vgl. Bundesregierung, Bericht der Bundesregierung über die Umsetzung des 10-Punkte-Sofortprogramms zum Energiekonzept, Stand: 26.03.2012.
[35] Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y., Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 51 f.
[36] Vgl. Howitt, R., Report on Corporate Social Responsibility: promoting society´s interests and a route to sustainable and inclusive recovery, (2012/2097(INI)) A7-0023/2013, European parliament, Committee on Employment and Social Affairs, draft parliamentary resolution – Plenary sitting, Brüssel 29.1.2013, S. 9 f.
[37] Vgl. European Commission (Hrsg.), A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility – Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee of the regions, Brüssel 25.10.2011, COM(2011) 681 final, S. 4 ff.
[38] Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 6 ff.
[39] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 56 ff.
[40] Vgl. Rabe von Pappenheim, J., Schaffe neue Arbeitswelten, in: Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 109 ff.
[41] Vgl. Hemel, U., Realisiere Werteorientierung als Grundlage strategischer Unternehmensführung, in: Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 45 f.
[42] Vgl. Straub, M., Sustainable Real Estate – Konzeption eines nachhaltigen und betrieblichen Immobilienmanagements, in: Nachhaltigkeits-Management – Studien zur nachhaltigen Unternehmensführung, Band 14, Hamburg 2014, S. 100.
[43] Vgl. Bleis, T., Öko-Controlling, Frankfurt am Main 1995, S. 56 f.
[44] Vgl. Seidel, E./Menn, H., Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart 1988, S. 135;
Vgl. Bleis, T., Öko-Controlling, Frankfurt am Main 1995, S. 49.

[45] Vgl. Porter, M./Van der Linde, C., Green and Competitive: Ending the Stalemate, in: Harvard Business Review, Jg. 73, Nr. 5, 1995, S. 130 f.; Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 6.

[46] Vgl. Roberts, C./Rapson, D./Shiers, D., Social Responsibility: Key Terms and their Uses In Property Investments, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 25, 2007, S. 388-400;
Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 6.

[47] Vgl. Rabe von Pappenheim, J., Schaffe neue Arbeitswelten, in: Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 106.

[48] Vgl. Eurosif, European SRI Study 2014, Brüssel 2014, S. 39.

[49] Vgl. Brounen, D./Kok, N., On the Economics of Energy Labels in the Housing Market, in: Journal of Environmental Economics and Management, Jg. 63, Nr. 2, 2011, S. 166-179;
Vgl. Ernst & Young, Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt a. M. 2013, S. 18 ff.

[50] Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 6.

[51] Vgl. Carbon Tracker (Hrsg.), Unburnable Carbon 2013: Wasted capital and stranded assets, London 2013, S. 4.

[52] Vgl. Brounen, D./Kok, N., On The Economics of Energy Labels in the Housing Market, in: Journal of Environmental Economics and Management, Jg. 62, Nr. 2, 2011, S. 166-179.

[53] Vgl. The Forum for Sustainable and Responsible Investment (USSIF), Report on Sustainable and Responsible Investing Trends in the United States, 2014, S. 19.

[54] Vgl. Principles for Responsible Investment (PRI), PRI Annual Report 2014, 2014, S. 4.

[55] Vgl. Eurosif, European SRI Study 2014, Brüssel 2014, S. 34.

[56] Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 10.

# 2 Corporate Social Responsibility als Bezugsrahmen für eine nachhaltige Unternehmens-führung

# 2 Corporate Social Responsibility als Bezugsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung


2.1 Entwicklungslinien zur Nachhaltigkeit
2.1.1 Megatrend „Nachhaltigkeit“
2.1.2 Evolution des Nachhaltigkeitsbegriffs
2.1.3 Dimensionen der Nachhaltigkeit
2.1.4 Von „nachhaltiger Entwicklung“ zur „nachhaltigen Führung“
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR) als übergeordnetes Konzept für die unternehmerische Verantwortung
2.2.1 Evolution des CSR-Begriffs
2.2.2 Abgrenzung verwandter Begriffe
2.2.2.1 Corporate Citizenship (CC)
2.2.2.2 Corporate Governance (CG)
2.2.3 Corporate Social Responsibility (CSR) als Bezugsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft
2.3. Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft
2.3.1 Grundlagen zur CSR-Implementierung
2.3.2 Prozessualer Ansatz zur CSR-Implementierung
2.3.3 Organisatorische Aspekte zur CSR-Implementierung
2.3.4 CSR-Implementierung und Stakeholder

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen einzuschränken, ihre Bedürfnisse zu befriedigen".
- Bereits diese gesamtgesellschaftliche, generationsübergreifende Definition von Nachhaltigkeit lässt erahnen, dass lange Amortisationszeiträume für das einzelne Wirtschaftssubjekt eine Herausforderung bei der strategischen und operativen Umsetzung einer nachhaltigen Führung im Unternehmen darstellen kann.
- Das sog. „Drei-Säulen-Modell" der Nachhaltigkeit (Triple-Bottom-Line) umfasst auf volkswirtschaftlicher Ebene die gleichwertige Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension, um nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Speziell die Immobilienwirtschaft muss hierbei eine Vielzahl von Zielkonflikten lösen. Es ist die Aufgabe des Managements ggf. bestehende Zielkonflikte der einzelnen Dimensionen aufzulösen und die langfristige Zielkomplementarität zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Belangen transparent zu machen.
- Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, das die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft auf die Ebene von Unternehmen übersetzt.
- CSR umfasst gem. dem Verständnis des ZIA neben den Bereichen ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit auch die Elemente Corporate Governance (CG) und Corporate Citizenship (CC).
- Die Immobilienwirtschaft ist sich ihrer Verantwortung bewusst und ist daher keineswegs passiv. Vielfältige Brancheninitiativen, Richtlinien und Empfehlungen wurden bspw. sowohl vom ZIA als auch der ICG initiiert und von führenden Marktteilnehmern bereits umgesetzt.
- Im Branchenvergleich bieten die CSR-Aktivitäten des Immobiliensektors dennoch weiterhin viel Raum für Verbesserungen. CSR muss vor diesem Hintergrund als langfristiger Prozess verstanden werden.
- CSR muss in der Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen insbesondere in den jeweiligen Köpfen, Systemen und Prozessen integriert werden. Die Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung kann hierbei einem klar strukturiertem Prozess folgen, der in einen normativen, strategischen und operativen Bezugsrahmen differenziert werden kann.
- Aufgrund der individuellen Kontextfaktoren der unternehmensinternen und –externen Umfeldbedingungen jedes einzelnen Immobilienunternehmens, ist eine auf den jeweiligen Marktteilnehmer zugeschnittene Vorgehensweise wesentlich.
- Die Einbeziehung relevanter Anspruchsgruppen – die sog. Stakeholder – bilden ein weiteres konstituierendes Element von CSR.
- Die ökonomische Vorteilhaftigkeit nachhaltigen Handelns forciert die Implementierung nachhaltiger Aspekte im Unternehmen. Nur die Implementierung einer umfassenden CSR-Agenda auf allen Stufen der unternehmerischen Wertschöpfung und in den Managementfunktionen ermöglicht dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

## 2.1 Entwicklungslinien zur Nachhaltigkeit

Der anthropogene Klimawandel ist längst nicht mehr nur eine ökologische Krise. Vielmehr haben zunehmende Umweltschäden die sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Grundlagen bereits nachhaltig negativ beeinflusst (vgl. Kapitel 1.2). Deshalb ist die zu beobachtende verstärkte Nachhaltigkeitsorientierung nicht nur in der Gesellschaft auf positive Resonanz gestoßen, sondern hat auch in der Wirtschaft dazu beigetragen, dass intensive Anpassungsprozesse eingeleitet wurden. Viele Führungskräfte bestätigen grundsätzlich, dass „nachhaltige Unternehmensführung" für den langfristigen Unternehmenserfolg einen positiven Beitrag leisten kann (vgl. Kapitel 7) und sind aufgeschlossen, verstärkt Aktivitäten hierzu im eigenen Unternehmen umzusetzen.

Dennoch besteht Uneinigkeit darüber, was unter „Nachhaltigkeit", „nachhaltigem Wirtschaften" sowie „nachhaltiger Unternehmensführung" im Detail verstanden werden kann, bzw. welche Teilbereiche der unterschiedlichen Diskussionsbeiträge unter dem Begriff der „nachhaltigen Unternehmensführung" zu subsummieren sind. Aufgrund der Schwierigkeit das Konstrukt „Nachhaltigkeit" inhaltlich schlüssig zu definieren, fällt es naturgemäß schwer, in der Praxis sinnvolle Maßnahmenpakete abzuleiten.

Das nachfolgende Kapitel 2.1 skizziert vor diesem Hintergrund zunächst die notwendigen Grundlagen und historischen Entwicklungslinien, um ein Grundverständnis für den Themenkomplex herzustellen. Darauf aufbauend werden die einzelnen Elemente „nachhaltiger Unternehmensführung" konzeptionell erläutert und grundlegende Überlegungen zur Implementierung in der Immobilienwirtschaft vorgestellt.

### 2.1.1 Megatrend „Nachhaltigkeit"

**Ausrichtung des Geschäftsmodells am langfristigen Strukturwandel**

„Nachhaltigkeit" als Leitidee für eine erfolgreiche Unternehmensführung hat in den letzten Jahrzehnten in der Wirtschaft und Gesellschaft deutlich an Bedeutung gewonnen. Unternehmen haben einsehen müssen, dass der Fokus auf Gewinnmaximierung als alleiniges Merkmal erfolgreichen Wirtschaftens für viele Marktteilnehmer nicht mehr opportun ist. [1] An Stelle einer ausschließlich am kurzfristigen monetären Erfolg orientierten Eindimensionalität umfasst der Begriff „Nachhaltigkeit" ein Bündel an zukunftsorientierten Indikatoren, anhand derer der nachhaltige Erfolg unternehmerischen Handelns gemessen werden kann. Diese Mehrdimensionalität ist der Versuch, neben der bislang vorherrschenden isolierten Betrachtung des Unternehmenserfolgs, verstärkt auch gesellschaftliche Erwartungen und Entwicklungen in den Fokus entscheidungsrelevanter Informationen zu stellen. Diese umfassen volkswirtschaftliche, ökologische sowie soziale Einflüsse. Aus Sicht des einzelnen Unternehmens ist es daher sinnvoll, sich intensiv mit dieser verstärkten Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die eigenen Zielsysteme, Strategien und Geschäftsprozesse auseinanderzusetzen, wenn es sich um einen dauerhaften gesellschaftlichen Trend handelt.

**Krisen und Aufdeckung einzelner Verfehlungen als Triebfeder für Nachhaltigkeit**

„Nachhaltigkeit" als Paradigma verantwortungsvoller Unternehmensführung muss sich vor diesem Hintergrund mit teilweise inkompatiblen gesellschaftlichen Erwartungen auseinandersetzen. Treiber dieser Entwicklung sind – wie in Kapitel 1 dargestellt – der fortschreitende Klimawandel und insbesondere die mediale Aufdeckung einzelner Missstände auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene. Dies führt zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit, die im Ergebnis mehr und mehr „nachhaltiges Wirtschaften" einfordert. Prominente Beispiele hierfür sind in ökologischer Hinsicht die von *BP* ausgelöste Ölkatastrophe im Golf von Mexiko oder in finanzieller Hinsicht die Fälle *Enron* sowie *Lehman Brothers* in Bezug auf wenig verantwortungsvolle und intransparente Geschäftsführung. Auch das Aufdecken von Arbeitnehmerausbeutung, z. B. in Textilfabriken in Entwicklungsländern, fungiert in sozio-kultureller Hinsicht als Treiber für nachhaltiges Handeln. [2] Aus diesen Entwicklungen resultiert in zunehmendem Maße die Forderung, dass die (von außen wahrgenommenen) Unternehmenswerte mit dem herrschenden Wertesystem der Gesellschaft in Einklang gebracht werden müssen. Ist dies dauerhaft nicht der Fall, so wird dem Marktteilnehmer keine Legitimität mehr zugesprochen und damit langfristig die Existenzgrundlage entzogen (die sog. „Legitimacy Theory" beschäftigt sich hiermit ausführlich). [3]

**Nachhaltigkeit als möglicher Motor eines langfristigen Aufschwungs**

Die öffentliche Diskussion über den Begriff „Nachhaltigkeit" mündet regelmäßig in der Frage, ob der gesamte Themenkomplex ein temporäres Phänomen bleibt, oder ob es sich um eine dauerhafte strukturelle Veränderung, einen sogenannten „Megatrend" handelt. Letzteres würde den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel auch in Zukunft grundlegend beeinflussen. Ein entscheidender gesellschaftlicher Wandel, der die Übernahme sozialer Verantwortung intensiviert, ständige Folgeinnovationen auf dem Gebiet des nachhaltigen Wirtschaftens und verstärkte politische Bemühungen für einen umfassenden Klimaschutz fordert, sind in diesem Zusammenhang Indizien, die klar gegen eine kurzfristige und damit vorübergehende Erscheinung sprechen. Vielmehr legen diese Aspekte und eine Vielzahl weiterer Treiber der Entwicklung nahe, dass es sich möglicherweise sogar um den nächsten Kondratjew-Zyklus handelt, d. h. einen sehr langfristigen makroökonomischen Strukturwandel.

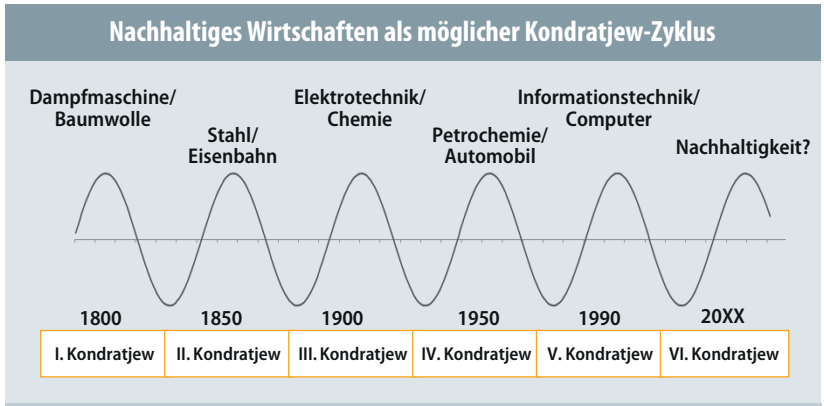



*Abbildung 2.1: "Nachhaltiges Wirtschaften" als möglicher Kondratjew-Zyklus*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rabe von Pappenheim (2012) [4]*

Auch in der Immobilienwirtschaft existiert eine Vielzahl von exogenen sowie systemimmanenten Einflüssen, die diesen Wandel dauerhaft weiter antreiben (vgl. hierzu Kapitel 1 zu weiteren Treibern in der Immobilienwirtschaft). Bei diesen Rahmenbedingungen erscheint es für die Unternehmen rational, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und ggf. in Bezug auf nachhaltige Unternehmensführung eine veränderte Zielakzentuierung sowie weitere operative Anpassungen vorzunehmen.

### 2.1.2 Evolution des Nachhaltigkeitsbegriffs

Der Begriff „Nachhaltigkeit" hat durch seine inflationäre Verwendung wie kaum ein anderer eine Omnipräsenz in der öffentlichen Diskussion erhalten, sodass ihn Kritiker häufig als „konsensstiftende Leerformel" [5] bezeichnen. Damit ist eine wohlklingende, aber zu nichts verpflichtende Worthülse gemeint, d. h. der Begriff ist im Kern zwar positiv wertend, entfaltet im Ergebnis jedoch keine für die Unternehmensführung handlungsnormierende Kraft. Die Tatsache, dass in der Literatur über 70 verschiedene Definitionen des Begriffs „Nachhaltigkeit" zu finden sind, gibt den Kritikern oberflächlich betrachtet Recht. [6] Bei einer fundierten Untersuchung der historischen Entwicklungslinien und der Herkunft des Begriffes sowie einer detaillierten Beschreibung der relevanten Kernelemente lässt sich jedoch eine klare inhaltliche Definition ableiten.

**„Nachhaltigkeit" muss als Begriff klar umrissen werden, um keine Worthülse zu bleiben**

Seinen Ursprung hat der Begriff „nachhaltiges Wirtschaften" in der deutschen Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. [7] Der industrielle Holzbedarf war damals rasant gestiegen und hatte zu einer Übernutzung der Bestände geführt. Deshalb bezeichnete die damalige Verwendung des Begriffs konkret den nachhaltigen Umgang mit dem nachwachsenden Rohstoff Holz. So sollte gemäß der sog. quantitativen Abbauregel in einem gesetzlich vordefinierten Gebiet nicht mehr Holz gefällt werden, als in einem Regenerationszyklus nachwachsen konnte. [8] Dadurch sollten die Wachstumspotenziale des Waldes langfristig erhalten bleiben und die ökonomische Nutzung mit der ökologischen Regeneration dauerhaft in Einklang gebracht werden. [9] Dieser forstwirtschaftliche Nachhaltigkeitsbegriff wurde im 19. Jahrhundert auch „Sustainable Yield" („Nachhaltiger Ertrag") genannt. In der weiteren Folge wurde dieses Verständnis auch im angloamerikanischen und britischen Raum eingeführt und schließlich im 20. Jahrhundert von dort aus auf andere Bereiche der Wirtschaft ausgeweitet. [10] Neben der geographischen und branchenbezogenen Erweiterung fand auch eine semantische Ausweitung in Bezug auf die verstärkte Einbeziehung von ästhetischen und ökologischen Aspekten statt. [11]

**Wachstumsgrenzen und volkswirtschaftliche Auswirkungen bereits in 1970er-Jahren erkannt**

In der neueren Entwicklungsgeschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs kommt dem sog. „Brundtland-Bericht" eine zentrale Rolle zu. Zwar thematisierte bereits der *Club of Rome* in seinem 1972 publizierten Bericht „Die Grenzen des Wachstums" die Übernutzung und Knappheit der auf der Erde verfügbaren Ressourcen [12], jedoch definiert erst die *Brundtland-Kommission* im Jahr 1987 einen bis heute gültigen und allseits anerkannten Nachhaltigkeitsbegriff, der sowohl dem Prinzip der intra- als auch intergenerationellen Gerechtigkeit entspricht. Gemäß diesem Dokument wird nachhaltige Entwicklung wie folgt definiert:

„Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs". [13] – Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen einzuschränken, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.

Demnach wird Nachhaltigkeit als ein sich entwickelnder Prozess charakterisiert, der einen Zeitraum von mehreren Generationen einbezieht. Ferner ist der Ressourcenverbrauch trotz des wirtschaftlichen Wachstums gemäß der Abbauregel derart zu begrenzen, dass die Bedürfnisse der Menschen sowohl aus den Industrieländern als auch aus den Entwicklungsländern gleichermaßen in der gegenwärtigen Generation befriedigt werden können (intragenerationelle Gerechtigkeit), ohne jedoch dabei die Bedürfnisse der künftigen Generationen einzuschränken (intergenerationelle Gerechtigkeit). [14]

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in der Entwicklungshistorie des Nachhaltigkeitsbegriffs ist die „United Nations Conference on Environment and Development" (UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung) in Rio de Janeiro im Jahre 1992. Auf Basis des Brundtland-Berichts wurden in der sog. „Rio-Deklaration" fundamentale umwelt- und entwicklungspolitische Ziele festgelegt und mit der „Agenda 21" erstmals ein Aktionsprogramm mit konkreten Zielsetzungen, Maßnahmen sowie Instrumenten zur operativen Umsetzung nachhaltiger Entwicklung für Industrie- und Entwicklungsländer für das 21. Jahrhundert vereinbart. [15] Im Rahmen dieses Handlungsprogramms wird der Begriff „Sustainable Development" erstmalig als eine Integration von ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit definiert. [16] Ferner vollzieht sich im Zuge der Rio-Konferenz eine sukzessive Ausweitung des Nachhaltigkeitsbegriffs von bis dato primär umweltschutzbezogenen Aspekten hin zu einem Nachhaltigkeitsverständnis, das auch politische Initiativen und sozio-kulturelle Elemente einschließt. Bei der Konferenz in Johannesburg 2002 wurde die Agenda 21 weiter konkretisiert und operationalisiert. Nachhaltige Entwicklung wird damit als Lösungsweg für zahlreiche Probleme auf der Erde identifiziert und Nachhaltigkeit als ein globales und politisches Leitbild festgelegt. [17]

Für die deutsche Nachhaltigkeitspolitik ist die 1992 vom Deutschen Bundestag gegründete *Enquête-Kommission* zum „Schutz des Menschen und der Umwelt" von besonderer Bedeutung. Auf Basis des Abschlussberichts der *13. Enquête-Kommission* hat die damalige Bundesregierung unter Bundeskanzler *Gerhard*

*Schröder* im Jahre 2001 den „Rat für nachhaltige Entwicklung" einberufen. Seine Hauptaufgabe liegt in der Beratung der deutschen Bundesregierung in Fragen der Nachhaltigkeit sowie in der Fortentwicklung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie durch Beiträge und Projekte. Neben dem 1998 vorgelegten Grundsatzbericht mit dem Titel „Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung" [18] brachte sich die Kommission auch weiterhin ein und erarbeitete im Jahre 2013 bspw. die Grundlagen für eine volkswirtschaftliche Wohlfahrtsmessung, die nicht nur auf Wachstum und das BIP abzielt. Die geforderte Einbeziehung von ökologischen und sozio-kulturellen Elementen in die volkswirtschaftliche Wohlfahrtsmessung blieb jedoch bis dato nur ein Konzept, das bisher keinerlei praktische Relevanz erfuhr. [19]

**Deutschland hat Nachhaltigkeit intensiv verankert**

Bereits im Jahre 2002 hat der Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung („Green Cabinet") in Zusammenarbeit mit dem „Rat für nachhaltige Entwicklung" eine Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland ausgearbeitet. In diesem Zusammenhang wird „Nachhaltige Entwicklung" wie folgt definiert:

„Nachhaltige Entwicklung heißt, den nachfolgenden Generationen in Deutschland und in der Welt ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge zu hinterlassen und dabei Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. In der globalisierten Einen Welt ist Nachhaltigkeit der entscheidende Maßstab und Kompass für die Beantwortung der drängenden Zukunftsfragen unserer Gesellschaft." [20]

Die aus deutscher Sicht wichtigste Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips findet sich im deutschen Grundgesetz (GG) wieder. Hier wurde bereits 1994 in Artikel 20a GG Folgendes kodifiziert:
„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung." [21]

Die in der weiteren Folge vorgeschlagene Formulierung über die Verankerung eines Artikels 20b GG lautete:
Artikel 20b soll den Staat künftig dazu verpflichten, „in seinem Handeln das Prinzip der Nachhaltigkeit zu beachten und die Interessen künftiger Generationen zu schützen".

Dieser ergänzende Vorschlag des Artikels 20b GG war jedoch nicht konsensfähig und wurde deshalb bis heute nicht umgesetzt. Zwar hat der bestehende Artikel 20a GG bereits einen klaren Nachhaltigkeitsbezug (Natur als Schutzgut sowie intergenerationelle Gerechtigkeit [22]), jedoch fehlt die mit dem Artikel 20b GG beabsichtigte explizite Verankerung der Generationengerechtigkeit als Staatszielbestimmung und damit die Ausrichtung jeglichen künftigen staatlichen Handelns an dieser Maxime. [23]

Die Entwicklungsgeschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs verdeutlicht die Mehrdimensionalität des Begriffs. Das ursprünglich ökologisch ausgerichtete Verständnis ist im Laufe der Zeit auf soziale und ökonomische Aspekte ausgeweitet worden. Nachfolgend werden diese drei Dimensionen näher vorgestellt und erläutert.

### 2.1.3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

**Triple-Bottom-Line: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Das sog. „Drei-Dimensionen-Modell" der nachhaltigen Entwicklung, auch „Triple-Bottom-Line" genannt, ist erstmals 1992 im Zuge der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung zur Sicherung der wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft im größeren Rahmen diskutiert worden. Demnach kann eine nachhaltige Entwicklung nur durch eine gleichberechtigte und gleichzeitige Umsetzung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimensionen erreicht werden. [24]

Die einzelnen Dimensionen werden wie folgt definiert:

- Die ökologische Nachhaltigkeit umfasst die Erhaltung des natürlichen Kapitalstocks im globalen Ökosystem. Dieses ökologische System mit seinen erneuerbaren und nicht erneuerbaren natürlichen Ressourcen bildet die Grundlage des Lebens auf der Erde und nimmt gleichzeitig von Menschen verursachte Emissionen auf. Eine ökologisch nachhaltige Lebensweise konsumiert natürliche Ressourcen nur in dem Maße, wie sich diese regenerieren können.
- Mit der ökonomischen Nachhaltigkeit wird analog zur ökologischen Nachhaltigkeit das Bewahren des ökonomischen Kapitalstocks intendiert. Dieser umfasst das wirtschaftliche Produktionskapital im Sinne von Sachkapital, Humankapital und Know-how sowie die in den wirtschaftlichen Kreislauf eingebrachten Ressourcen. [25] Die Gesellschaft handelt dann ökonomisch nachhaltig, wenn der Konsum des Kapitalstocks das Einkommen in der entsprechenden Periode nicht übersteigt.
- Die Forderungen nach sozialer Nachhaltigkeit basieren auf dem Konzept des Sozialkapitals. Dieser Begriff ist vage und nicht eindeutig abgegrenzt. Hier ist weniger einem volkswirtschaftlichen Verständnis [26] des Begriffes zu folgen, vielmehr stehen Gerechtigkeitsfragen im Vordergrund. Politikwissenschaftlich ausgelegt, umfasst der Begriff die Chancengleichheit, die Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse und die gesellschaftliche Integration mit dem Ziel der gesellschaftlichen Weiterentwicklung. Insgesamt hängt die soziale Nachhaltigkeit mit der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeitsdimension zusammen, da Entwicklungen in diesen Bereichen das gesellschaftliche Gefüge nachhaltig verändern können. [27] Soziale Nachhaltigkeit soll dabei sowohl innerhalb der lebenden Generation als auch generationsübergreifend gewährleistet sein.

In der wissenschaftlichen Literatur sind verschiedene Variationen dieses Drei-Dimensionen-Modells vertreten, die jeweils unterschiedliche Akzentuierungen bzw. Gewichtungen enthalten. Hinsichtlich der jeweiligen Relevanz der einzelnen Dimensionen existieren jedoch Auffassungsunterschiede, weshalb eine gleichberechtigte Berücksichtigung der drei Elemente nicht selbstverständlich ist.

**„Drei-Säulen-Modell" charakterisiert die Nachhaltigkeitsbereiche**

Im häufig verwendeten „Drei-Säulen-Modell" werden alle drei Bereiche gleichwertig behandelt. Gemäß diesem Modell ruht die nachhaltige Entwicklung auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Diese werden wiederum auf einer Basis bestehend aus den Bereichen Staat, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) getragen, welche das Fundament für Nachhaltigkeit bilden. [28] Der Staat schafft die juristischen Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen, während die Unternehmen diese Vorgaben beachten und umsetzen. Das Wohlverhalten der Unternehmen in diesem Sinne wird dabei kritisch von NGOs überwacht und begleitet. [29]

Im Gegensatz dazu gewährt das „Ein-Säulen-Modell" der ökologischen Dimension Vorrang. [30] In Deutschland wird dieses Modell exemplarisch vom Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt und Energie propagiert. [31] Für die Darstellung der Ökologie als herausragenden Aspekt der Nachhaltigkeit und letztlich limitierenden Faktor spricht auch der Grundgedanke, dass Soziales und Ökonomie im Endeffekt in die Umwelt eingebettet sind. Sie sind von den natürlichen Rahmenbedingungen abhängig, wobei dieser Rahmen erst die Entstehung und Funktion von Wirtschaft und Gesellschaft ermöglicht. Produzenten und Konsumenten beziehen von der Umwelt regenerative und nicht-regenerative Rohstoffe, emittieren Abfallprodukte, die von der Umwelt im Rahmen ihrer sog. „Senkenfunktion" aufgenommen sowie abgebaut werden müssen und nutzen ferner die durch ökologische Kreisläufe aufrechterhaltene Atmosphäre. Insofern ist die Menschheit und damit auch die Wirtschaft als Ganzes auf intakte Umweltbedingungen angewiesen, die im Ergebnis den limitierenden Faktor bilden. [32]

In diesem Zusammenhang wird auf volkswirtschaftlicher Ebene diskutiert, inwieweit Naturkapital durch menschengemachtes Kapital substituierbar ist. Natur- bzw. Umweltkapital umfasst dabei die „Gesamtheit unserer natürlichen Ressourcen, d. h. unsere gesamte natürliche Umwelt". [33] Im Gegensatz zu diesem extern gegebenen Kapital, bezeichnet das menschengemachte oder produzierte Kapital alle anthropogen hergestellten Ressourcen wie bspw. Maschinen, Bauwerke etc. Hier stehen sich die Extrempositionen der sog. „starken Nachhaltigkeit" und „schwachen Nachhaltigkeit" gegenüber. Während die erste Position keinen Austausch zwischen den verschiedenen Kapitalarten für möglich hält, da Natur nicht in monetären Größen messbar ist, geht die schwache Nachhaltigkeit davon aus, dass die Kapitalarten gegeneinander substituierbar sind, d. h. ein vollständiger Austausch möglich ist.

**„Kritische Nachhaltigkeit" definiert Belastungsgrenzen der Natur**

Im vorliegenden Buch wird dem pragmatischen Mittelweg gefolgt, der sog. „kritischen Nachhaltigkeit" [34]. Diese betrachtet das Naturkapital als heterogen, das in seine einzelnen Bestandteile differenzierbar und schützenswert ist. [35] Im Rahmen dieses Konzepts sind Kapitalarten nur partiell substituierbar und es werden Belastungsgrenzen der Natur definiert, die zwingend eingehalten werden müssen, um so das ökologisch, ökonomisch und soziale System (in einem Gleichgewichtszustand) dauerhaft aufrechtzuerhalten. Diese Belastungsgrenzen sind gegenwärtig zum Teil bereits deutlich überschritten, weshalb aus gesellschaftlicher Sicht Anpassungen notwendig erscheinen. [36] Diese Anpassungen erfolgen durch neu entstehende gesetzliche Auflagen (Verbot des Einsatzes bestimmter Materialien, Grenzwerte bei Verbräuchen, Ausweisung von Naturschutzgebieten etc.). Im Sinne der kritischen Nachhaltigkeit ist jedoch auch der einzelne Unternehmer gefordert, seinen Entscheidungs- und Ermessensspielraum aktiv zu nutzen (Einsatz nachwachsender Rohstoffe, Verzicht auf Tropenholz, Reduktion der Geschäftsreisen etc.).

Diese Argumentation stützt sich vorwiegend auf einen „nutzenbezogenen" Erhalt der Umwelt. Demnach ist nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung aufzufassen, bei der „diejenigen Elemente des natürlichen Kapitalstocks zu erhalten sind, die zur Bewahrung der Lebensqualität kommender Generationen unentbehrlich sind" [37].

Eine andere Argumentationslinie stellt wiederum die Gleichberechtigung der drei Dimensionen in den Vordergrund und betont, dass die Entwicklung der Gesellschaft „nicht allein durch ökologische, sondern auch durch ökonomische und soziale Risiken gefährdet ist". [38] Diese Perspektive fokussiert im Gegensatz zum Drei-Säulen-Modell insbesondere die wechselseitige Verbindung der gleichgestellten Dimensionen und wird daher oft als gleichseitiges Dreieck, das sog. „Nachhaltigkeitsdreieck", dargestellt.




*Abbildung 2.2: Das Nachhaltigkeitsdreieck*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Christ (2001) [39]*

Abgesehen von der unterschiedlichen Gewichtung der Dimensionen, herrscht in der Nachhaltigkeitsdiskussion Einigkeit darüber, dass die Dimensionen *nicht* als voneinander unabhängige Systeme angesehen werden. Vielmehr ist eine starke wechselseitige Abhängigkeit vorhanden. Die sich hieraus ergebenden Zielkonflikte werden jedoch von keinem der vorher genannten Modelle umfassend thematisiert oder gar gelöst.

### 2.1.4 Von „nachhaltiger Entwicklung" zur „nachhaltigen Führung"

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Nachhaltigkeitsbewegung originär ein volkswirtschaftliches und politisch motiviertes Konzept darstellte. [40]

**Privatwirtschaft als Schlüssel für nachhaltige Entwicklung**

Erst ab Anfang der 1990er-Jahre wird die Leitidee der „nachhaltigen Entwicklung" gemäß dem Triple-Bottom-Line-Ansatz verstärkt auf die Unternehmensebene übertragen. Im Sinne der dreidimensionalen Orientierung sollen Unternehmen die ökologischen und sozio-kulturellen Elemente der Nachhaltigkeit berücksichtigen und gleichzeitig den Kapitalerhalt gewährleisten. [41] Diese Sichtweise verdeutlicht auch eine veränderte Zielakzentuierung, die nicht mehr ausschließlich auf Kostenminimierung und Erlösmaximierung ausgerichtet ist, sondern zunehmend die (latenten) Risiken, die Reputation, die Verantwortung und den Aufbau neuer Erfolgspotenziale in den Mittelpunkt der Unternehmensführung stellt. [42] Dieses Verständnis nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmensebene wird auch als „Corporate Social Responsibility" (CSR) bezeichnet. [43] Im Kapitel 2.2 wird CSR in ein Gesamtkonzept überführt, das auf Unternehmensebene nachhaltiges Wirtschaften mit verantwortungsvoller Führung vereint.

*Zinnöcker* definiert die drei Teilbereiche der Nachhaltigkeit als Parameter für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens. In seiner Interpretation der „nachhaltigen Unternehmensführung" greift er die drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf und überträgt schließlich den allgemeinen Nachhaltigkeitsbegriff als normative Vorgabe auf privatwirtschaftliches Handeln und Führen. Gemäß seinem Verständnis wird „nachhaltige Unternehmensführung" wie folgt definiert:
„Nachhaltiges Handeln im Unternehmen bedeutet bewusst nicht die einseitige Fokussierung auf ökologische Aspekte. Auch die ökonomische Nachhaltigkeit und die gesellschaftliche Verantwortung sind entscheidende Parameter für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens in einer modernen und aufgeklärten Gesellschaftsordnung." [44]

**Auflösung von Zielkonflikten als Herausforderung der nachhaltigen Unternehmensführung**

Vor diesem Hintergrund wird das interaktive Schnittmengenmodell der Nachhaltigkeit gem. Abbildung 2.3 den nachfolgenden Ausführungen zu Grunde gelegt. Hier wird nicht nur die Gleichwertigkeit der einzelnen Dimensionen durch die gleich großen Kreise symbolisiert, sondern es werden auch Zielkonflikte zwischen den einzelnen Dimensionen hervorgehoben. Nur im Bereich der sich überlappenden Schnittmengen bestehen Gemeinsamkeiten zwischen den drei Elementen. Im Ergebnis kann nachhaltige Unternehmensführung nur durch diese simultane Vereinigung aller drei Dimensionen gewährleistet werden.

Letztlich stellt dieses Modell auch die Rahmenbedingungen dar, die ein nachhaltig agierendes Unternehmen schaffen muss, um nicht nur die Zielkonflikte zwischen den einzelnen Teilbereichen zu vermeiden, sondern auch

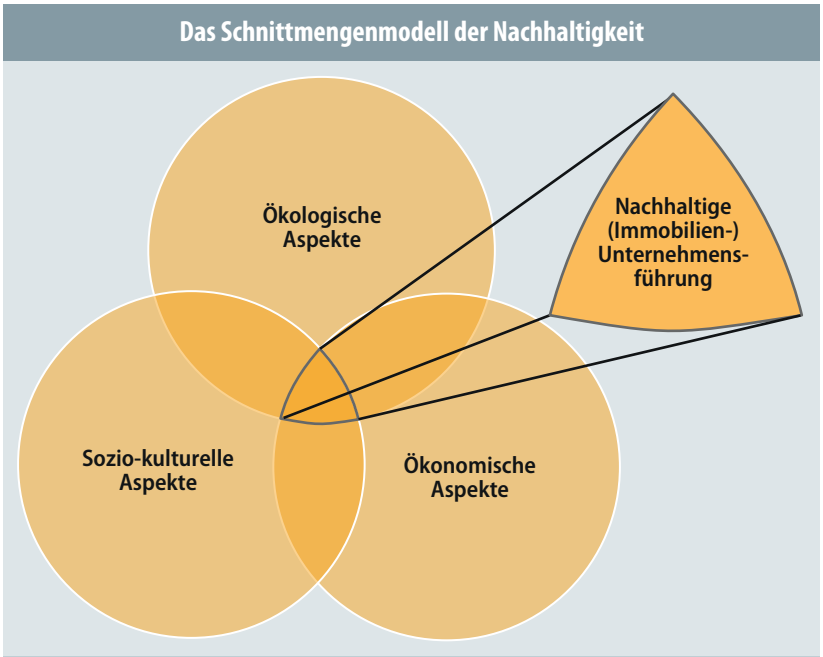



*Abbildung 2.3: Das Schnittmengenmodell der Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rottke (2010) [45]*

die Synergieeffekte zwischen diesen Dimensionen zu nutzen. Somit ist es zugleich Herausforderung und Ziel, eine „Win-Win-Situation" zwischen den drei Komponenten zu erreichen. [46] Exemplarisch bedingt eine verbesserte Energieeffizienz auch geringere laufende Kosten bei simultan reduziertem Ressourcenverbrauch.

## 2.2 Corporate Social Responsibility (CSR) als übergeordnetes Konzept für die unternehmerische Verantwortung

Im vorherigen Abschnitt wurden das Konzept der nachhaltigen Entwicklung und seine Entstehungsgeschichte aus gesellschaftlicher und aus volkswirtschaftlicher Perspektive beleuchtet sowie erste Überlegungen zur Überführung dieses Ansatzes auf die Ebene einzelner Wirtschaftssubjekte vorgenommen. In den weiteren Ausführungen wird der Fokus nun ausschließlich auf der Ebene des einzelnen Immobilienunternehmens liegen.

Im Kontext einer zunehmenden Nachhaltigkeitsorientierung auf Unternehmensebene wird weltweit verstärkt der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) verwendet. In der Unternehmenskommunikation wird diese Bezeichnung häufig mit „Nachhaltigkeit" übersetzt oder sogar synonym für Corporate Citizenship (CC), Corporate Sustainability (CS), Corporate Governance (CG) oder Corporate Responsibility (CR) verwendet. Im Ergebnis führt diese diffuse bzw. uneinheitliche Begriffsverwendung häufig zu Missverständnissen.

**Häufig keine eindeutige Verwendung des CSR-Begriffs**

Ursächlich hierfür können die unterschiedlichen Auffassungen von CSR und Nachhaltigkeit in Praxis sowie Wissenschaft angeführt werden. Zu diesen definitorischen Schwierigkeiten kommen noch Übersetzungsprobleme hinzu, die bei einer Überführung von angloamerikanischen Konzepten in den deutschen Sprachgebrauch zusätzlich entstehen können.

Der folgende Abschnitt behandelt vor diesem Hintergrund den CSR-Begriff und damit einhergehende Konzepte ausführlich, um diesen im Anschluss von häufig synonym verwendeten Bezeichnungen strukturiert abzugrenzen und schließlich ein integriertes Modell der nachhaltigen Unternehmensführung für die Immobilienwirtschaft abzuleiten sowie entsprechende Implementierungsschritte aufzuzeigen.

### 2.2.1 Evolution des CSR-Begriffs

**Verwerfungen führten zu intensiverer Kontrolle der Unternehmen**

In den USA entwickelte sich im Laufe der 1950er-Jahre in der Wissenschaft die Frage nach der gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung von Unternehmen. Eingeleitet wurde diese Debatte durch die zunehmende Entstehung großer Konzerne, welche einen stärkeren Einfluss auf die Gesellschaft ausüben konnten. Während kleine und regional verwurzelte Betriebe über Marktmechanismen kontrolliert wurden, waren neu entstehende große Unternehmen verstärkt in der Lage, ihren Einfluss systematisch auszuweiten und international verflochtene Konzernstrukturen aufzubauen. [47] Der Staat und die Gesellschaft sahen sich in der Folge vermehrt mit der Frage der unternehmerischen Verantwortung konfrontiert, da diese Entwicklungen mit steigender Umweltverschmutzung, einem zunehmend unkontrollierten Ressourcenverbrauch oder dem vermehrten Auftreten von Arbeitnehmerausbeutung sowie dem Umgehen der Zahlung öffentlicher Abgaben einhergingen. Diese Rahmenbedingungen waren die Triebfeder für eine einsetzende Ablösung des klassischen „Laissez-faire"-Modells der 1930er-Jahre und legten so die Basis für ein Wirtschaftssystem, in dem der Staat und andere Anspruchsgruppen begannen, die Unternehmen stärker zu kontrollieren. [48]

*Bowen* erwähnt in diesem Zusammenhang erstmals den Begriff „Corporate Social Responsibility" in seinem 1953 veröffentlichten Buch „Social Responsibilities of the Businessman". Er definiert hierin CSR als:
"… the obligations of a businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society …" [49] – die Pflichten eines Unternehmers, jene Strategien zu verfolgen, jene Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen, die in Bezug auf die Ziele und Werte unserer Gesellschaft wünschenswert sind.

Er kennzeichnet damit die Geburtsstunde des modernen CSR-Begriffs. In diesem ursprünglichen Verständnis wurde somit insbesondere die Verpflichtung des Unternehmens gegenüber den Anforderungen der Gesellschaft – bzw. allgemeiner der sog. „Stakeholder" – zum Ausdruck gebracht (vgl. auch Kapitel 2.3.4).

Auf diesen ersten Definitionsversuch folgten unzählige weitere, wobei die CSR-Debatte auch 60 Jahre nach den vorgenannten ersten Konzepten keine international einheitliche Definition aufweisen kann. [50] Vielmehr blickt man – analog der oben skizzierten Situation in Bezug auf den Begriff „Nachhaltigkeit" – auf eine fast unüberschaubare Anzahl unterschiedlicher Definitionen. Da CSR-Konzepte der Unternehmensethik zugeordnet werden können, wird eine klare und allseits konsensfähige Definition erschwert. Grund hierfür ist, dass sich Unternehmensethik als Teilgebiet der Ethik mit Fragen der moralischen Unternehmensführung auseinandersetzt. [51] Da Moral und Ethik oft relativ „weiche" bzw. schwer „greifbare" Konstrukte darstellen, lassen sich, in Abhängigkeit der Interessenlage der jeweiligen Stakeholder und des Standortes des betrachteten Unternehmens sowie dem dortigen Kulturkreis, die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen bzw. CSR-Standpunkte erklären. [52]

**Zeitliche Entwicklung verdeutlicht Wandel des Begriffsverständnisses von CSR**

Die von *Votaw* bereits 1972 getroffene Aussage trifft den Kern dieser Debatte im Kontext einer klaren CSR-Definition:
„The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for', in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution." [53]

In diesem Zusammenhang existieren viele verwandte und teilweise synonym verwendete Begriffe wie „Corporate Governance", „Corporate Citizenship" oder „Corporate Sustainability". [54] Zwar gründen alle Begriffe auf „dem Prinzip der Verantwortung und sind Ausdruck einer notwendigen Vereinbarung von ökonomischem und sozialem Handeln" [55], jedoch besitzt jeder dieser Begriffe einen anderen Fokus, wenn es um die Vereinbarkeit mit dem CSR-Konzept geht. [56] Erschwerend kommt hinzu, dass das CSR-Konzept eine Eigendynamik besitzt. Durch die Forschung, die laufende mediale Berichterstattung sowie die anhaltenden öffentlichen Diskurse findet eine konzeptionelle Erweiterung und damit kontinuierliche Weiterentwicklung der Inhalte statt. [57] Auch die Übertragung auf spezifische Branchen, wie etwa die Immobilienwirtschaft, trägt zur Erweiterung der Thematik bei [58], zumal auf die Facetten der Branche und ihre jeweiligen Besonderheiten eingegangen werden muss. Folglich ist der Begriff CSR komplex, vielfältig und weist gleichzeitig unscharfe Grenzen zu verwandten bzw. angrenzenden Konzepten auf. Dies ist einer der Hauptgründe für anhaltende Missverständnisse über die Bedeutung, die Umsetzung sowie die Wirkung von CSR und führt nicht selten zu falschen Erwartungen sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Gesellschaft als Ganzes. [59]

Eine Untersuchung der 37 heutzutage am häufigsten verwendeten Definitionen von CSR, die *Dahlstrud* vornahm, hat für die von ihm analysierten Begriffserklärungen fünf gemeinsame Elemente herausgestellt: Umwelt, Soziales, Ökonomie, Stakeholder und Freiwilligkeit. [60] Bei genauer Analyse sind also auch in Bezug auf diesen Begriff klar definierbare Kerninhalte isolierbar.

**„Umwelt, Soziales, Ökonomie, Stakeholder, Freiwilligkeit" – Kernelemente des europäischen CSR-Begriffs**

Eine der wenigen Definitionen, die dieses gesamte Spektrum an Einzelaspekten umfasst, ist die Definition der Europäischen Union (EU). Im Jahre 2001 wird im sog. „Grünbuch" CSR als „… ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren" [61] dargestellt und in einer Mitteilung der Kommission aus 2002 erweitert: „…, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt". In diesem Zusammenhang wird auch von der Europäischen Kommission festgehalten, dass CSR „… nicht etwas ist, was dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft werden soll. Vielmehr geht es um die Art des Unternehmensmanagements" und damit im Kern um nachhaltige Unternehmensführung, die langfristig Wettbewerbsvorteile generiert oder erhält und so auch mit dem Gewinnziel im Einklang steht. [62] Eine Ergänzung und begriffliche Erweiterung dieser Ausführungen erfolgt 2011. Hiernach wird CSR auch wieder allgemeiner als die „… Verantwortung der Unternehmen … gegenüber Gesellschaft und Umwelt" verstanden. [63] Im Ergebnis operationalisiert CSR das zuvor vorgestellte allgemeine Nachhaltigkeitskonzept und bezieht es auf das einzelne Unternehmen.

**CSR bedingt die Übernahme von Verantwortung für das eigene Wirken**

Dieser Integrationsvorgang soll in enger Interaktion mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens (sog. „Stakeholdern") ablaufen. Mit der Umsetzung des CSR-Konzepts auf Unternehmensebene werden folgende zwei Ziele verfolgt [64]:

- Maximierung der gemeinsamen Wertschöpfung für die Eigentümer, die Stakeholder und die Gesellschaft als Ganzes
- Identifizierung, Vermeidung bzw. Verminderung der möglichen negativen Auswirkungen

Ferner unterstreicht die Europäische Kommission erneut, dass CSR sich nicht in der reinen Erfüllung gesetzlicher Vorgaben erschöpft, sondern freiwillig über diese hinausgeht. [65] Die Ausgestaltung dieser „Über"-Erfüllung muss jeweils unternehmens- oder branchenspezifisch entwickelt werden. Mit diesem Standpunkt verdeutlicht die Kommission auch, dass CSR zu einer nachhaltigen Entwicklung sowie zu einer wettbewerbsfähigen Marktwirtschaft aktiv beiträgt. [66]

Die Europäische Kommission erkennt in ihren Ausführungen an, dass soziale Aspekte und Umweltthemen sehr zentrale Elemente von CSR sind. Fälschlicherweise wird „social responsibility" als soziale Verantwortung im engen Sinne übersetzt. [67] Dabei umfasst CSR ein viel breiteres Spektrum an gesellschaftlichem Engagement. Dazu gehört der Schutz der Menschenrechte ebenso wie das Einhalten sozialer Standards, die Einhaltung von Verhaltenskodizes, der Umweltschutz sowie die verantwortungsbewusste Verwendung von Ressourcen. [68]

Aus Sicht des einzelnen Unternehmens ist CSR nicht die Entfaltung unreflektierter Wohltätigkeitsaktivitäten, sondern eher ein Konzept bzw. Bezugsrahmen der strategischen Unternehmenssteuerung zur Erreichung nachhaltiger unternehmerischer Erfolgsziele. Durch die gleichzeitige Verbesserung ökonomischer, ökologischer und sozio-kultureller Aspekte stellt sich so aus gesellschaftlicher Sicht die erstrebenswerte Win-Win-Situation für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft insgesamt ein. [69]

**CSR-Definition im nationalen Verständnis**

In Deutschland wurde das „Nationale CSR-Forum" mit Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Stakeholdern im Jahr 2009 einberufen, um das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bei der „Entwicklung und Umsetzung einer Nationalen CSR-Strategie" zu beraten. Zunächst entwickelte das Forum eine CSR-Definition, die auf der Grundlage der o. g. Begriffseingrenzung der Europäischen Kommission aus dem Jahre 2011 basiert:
„CSR bezeichnet die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Anforderungen hinaus. CSR steht für eine nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert ist. CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig. Unternehmen nehmen gesellschaftliche Verantwortung wahr, indem sie insbesondere:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair behandeln, fördern und beteiligen,
- mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen,
- darauf achten, in der Wertschöpfungskette – in ihrem Einflussbereich – sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren,
- Menschenrechte und die ILO-Kernarbeitsnormen wahren und einen Beitrag leisten, sie international durchzusetzen,
- einen positiven Beitrag für das Gemeinwesen leisten,
- verstärkt in Bildung investieren,
- kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb des Betriebes fördern,
- für einen fairen Wettbewerb eintreten,
- Maßnahmen zur Korruptionsprävention fördern,
- Transparenz hinsichtlich ihrer Unternehmensführung herstellen,
- Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen achten." [70]

**Korruptionsbekämpfung und transparente Unternehmensführung als CSR-Elemente**

Auf Grundlage dieses erarbeiteten Empfehlungsberichts des Nationalen CSR-Forums wurde im Oktober 2010 der „Nationale Aktionsplan CSR" [71] im Bundeskabinett verabschiedet und in der weiteren Folge inhaltlich laufend erweitert. Im Kern setzt die deutsche Bundesregierung bei ihren Aktivitäten auf Instrumente zur verstärkten Aufklärung sowie Kommunikation und die freiwillige Schaffung von mehr Transparenz. Es werden somit marktbezogene Lösungen in den Mittelpunkt der Verankerung von CSR in der Wirtschaft gestellt. Im Gegensatz zu Inhalten des Aktionsplanes der EU werden aus deutscher Sicht gesetzlich verpflichtende Instrumente zur stärkeren Implementierung tendenziell abgelehnt. [72]

### 2.2.2 Abgrenzung verwandter Begriffe

Während CSR im originären, engeren Sinne nur Teilbereiche der unternehmerischen Verantwortung umfasst, sind heutige Definitionen wie die der EU-Kommission wesentlich breiter angelegt. [73] Um das CSR-Konzept ganzheitlich zu erfassen, werden nachfolgend die verwandten und häufig fälschlicherweise synonym verwendeten Begriffe im Einzelnen vorgestellt, um anschließend eine Abgrenzung vorzunehmen bzw. die wechselseitigen Beziehungen in einem umfassenden Corporate Social Responsibility (CSR)-Konzept aufzuzeigen.

#### 2.2.2.1 Corporate Citizenship (CC)

Corporate Citizenship (CC) ist ein relativ junger Begriff in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung und das soziale Engagement von Unternehmen. „Citizenship" bezieht sich zunächst auf den Status eines Staatsbürgers, mit dem bestimmte immanente Rechte und Pflichten verbunden sind. [74] Hierzu gehört zum Beispiel die aktive Teilnahme am öffentlichen Leben oder der Beitrag zum Wohle der Gemeinschaft. Mit CC werden diese Rechte und Pflichten – das bürgerliche Engagement – auf Unternehmen übertragen. Damit kommt diesem ein einem Staatsbürger vergleichbarer Status zu, die sog. „Unternehmensbürgerschaft". Damit sind eine Steigerung der gesellschaftlichen Akzeptanz sowie eine Verbesserung der Wettbewerbssituation des jeweiligen Unternehmens verbunden. In der Immobilienwirtschaft ist der Bereich des CC insbesondere für Unternehmen, die in Quartiers- und große Projektentwicklungsmaßnahmen involviert sind, von zentraler Bedeutung. Große Baumaßnahmen gehen oft mit Belastungen für die Bevölkerung im direkten Umfeld einher. Aus diesem Grund sollten Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft verstärkt auf eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit achten. Der Umgang mit Bürgerbeteiligungen ist im Rahmen der Projektentwicklung eine große Herausforderung [75] und ein großer Teil der Literatur betont den freiwilligen Charakter dieses unternehmerischen Engagements. In der praktischen Anwendung muss jedoch für die vorgenannten Bereiche der Immobilienwirtschaft konstatiert werden, dass CC ein essentielles Instrument ist. [76] Bei der Planung von konkreten Initiativen sollten diese immer auch vor dem Hintergrund der übergeordneten Unternehmensziele abgeleitet werden. Maßnahmen und deren Dimension sind auf der Grundlage dieser Ziele sowie vorhandener Budgets und anderer Ressourcen (Personal oder Sachmittel) in Abhängigkeit der geplanten zeitlichen Dauer zu definieren und schließlich umzusetzen.

**Freiwilliges soziales Engagement der Unternehmen unterstützt Reputation**

Dabei werden die wechselseitigen Beziehungen eines Unternehmens mit seinem Umfeld nicht regional begrenzt betrachtet, sondern eher ganzheitlich interpretiert. CC bezeichnet die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalen, nationalen und globalen Umfeld[s]". [77] Eine umfassendere Definition, an der dieses Buch sich auch orientiert, liefern *Loew et al.*:

„Corporate Citizenship ist das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte. Corporate Citizenship umfasst Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), die Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) und ein Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter (Corporate Volunteering). Zu Corporate Citizenship zählen sowohl uneigennützige Aktivitäten sowie Aktivitäten mit einem wirtschaftlichen Eigennutz." [78]

*Mutz et al.* unterteilen Corporate Citizenship, im Einklang mit der genannten Definition, in vier Bereiche [79]:

- **Corporate Foundation:** Dauerhafte Unterstützung von Hochschulen bei Aus- und Weiterbildung, langfristige Unterstützung von Naturschutzgebieten, Patenschaften etc. durch Unternehmensstiftungen,
- **Corporate Giving:** Individuelle und eher kurzfristige Spenden (primär im lokalen Umfeld) für soziale Zwecke oder Sponsoring bspw. für Kunst,
- **Corporate Volunteering:** Unterstützung durch Mitarbeiterinitiativen (Mithilfe bei Naturschutzprojekten, der Erneuerung von Kindergärten etc.),
- **Community Relations:** Mitwirkung bei der Erneuerung von Quartieren, Know-how-Austausch, Unterstützung bei Veranstaltungen etc.

**Vielfältige Ausgestaltungsoptionen von Corporate Citizenship erfordern gezielte Planung**

Der Begriff Corporate Foundation umfasst Unternehmensstiftungen, die vor allem Projekte in den Ressorts Bildung und Soziales finanziell auf Basis eines langfristigen Engagements unterstützen. Spenden und Sponsoring an öffentliche Einrichtungen und Non-Profit Organisationen können unter dem Begriff Corporate Giving zusammengefasst werden. Spenden sind per Definition finanzielle Leistungen, für die das Unternehmen keine Gegenleistung erhält, aber einen erkennbaren gesellschaftlichen Nutzen stiftet. Unter Sponsoring werden sämtliche Aktivitäten in den Bereichen Kultur, Sport, Soziales und Umwelt mit dem Ziel der Steigerung der Unternehmensreputation sowie des Markenwertes zusammengefasst. Der gestiftete gesellschaftliche Nutzen fördert das Image des Unternehmens und kann damit auch entscheidend zur gesellschaftlichen Akzeptanz baulicher Großprojekte beitragen. Im Gegensatz zu rein materiellen Zuwendungen an die Gesellschaft, verkörpert der Begriff des Corporate Volunteering die Bereitstellung von Leistungen – insbesondere personeller Ressourcen und Know-how – für die Förderung öffentlich gesellschaftlicher Aktivitäten, wie bspw. Umweltschutzmaßnahmen in der lokalen Gemeinde oder unentgeltliche strategische Beratung für NGOs.

CSR und CC haben aufgrund der sozialen Dimension eine große gemeinsame Schnittmenge. Jedoch kann CSR gemäß der Definition der Europäischen Kommission und des Nationalen CSR-Forums als ein breiter angelegtes Konzept aufgefasst werden. Folglich wird CC hier als Teilmenge dieses breiteren CSR-Konzeptes eingeordnet.

#### 2.2.2.2 Corporate Governance (CG)

Mit der Übertragung von Führungskompetenzen an das Management wird eine Trennung zwischen dem Eigentum und dessen Kontrolle bei (insbesondere börsennotierten) Unternehmen vollzogen. Die daraus resultierenden Informationsasymmetrien, gepaart mit unterschiedlichen Interessenlagen, sind der Grund für die Entstehung von sog. „Prinzipal-Agenten-Problemen" zwischen dem Management (Agent) und dem Eigenkapitalgeber (Prinzipal). Es entstehen exemplarisch Anreize zu opportunistischen Verhaltensweisen des Managements, wie bspw. die einseitige Optimierung von Ergebnissen während der eigenen Vertragslaufzeit, anstelle einer Verbesserung der langfristigen Wettbewerbsposition des Unternehmens. [80]

**Prinzipal-Agenten-Probleme als Auslöser für Regelungsbedarf**

Eigenkapitalgeber können im Ergebnis das Wohlverhalten der angestellten Manager oft nur schwer beurteilen. Diese Unsicherheit macht Kontroll-, Anreiz- und Informationssysteme notwendig. Richtlinien zur Sicherstellung der Unternehmenskontrolle greifen als Mechanismus ein, um möglichem Fehlverhalten entgegenzuwirken. Diese Regelungsbereiche sind auch essentiell für die gesamte Volkswirtschaft, denn Verlierer möglicher Unternehmenszusammenbrüche ist neben den (Eigen-)Kapitalgebern und den Beschäftigten auch regelmäßig die Gesellschaft als Ganzes, wenn der Staat durch öffentliche Mittel (Bürgschaften, Rettungsschirme etc.) versucht, die in Schieflage geratenen Unternehmen aufzufangen. [81]

Das Corporate Governance (CG) Konzept richtet sich insbesondere an den Führungskreis eines Unternehmens, da es Aspekte der Unternehmensführung und vornehmlich für die Eigentümer relevante ökonomische Themenbereiche, wie Compliance oder Managementvergütungssysteme adressiert. Im Zentrum der Betrachtung stehen die Leitung und die Überwachung eines Unternehmens. Dabei kommen anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zum Einsatz. Die Arbeit der Führungskräfte soll hierdurch transparent und nachvollziehbar werden.

**Corporate Governance fokussiert auf ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit**

Die englische Fachliteratur verwendete den Begriff „Corporate Governance" erstmals vor etwa 30 Jahren [82]; den Weg in den deutschen Sprachraum fand er aber erst Mitte der 1990er-Jahre. Bedingt durch die Komplexität der CG-Thematik existiert bis heute weder eine direkte Übersetzung noch eine international einheitliche Definition, weshalb sich in der wissenschaftlichen Literatur auch hierzulande der angelsächsische Begriff „Corporate Governance" durchgesetzt hat.

Wörtlich übersetzt wird CG auch häufig mit „Unternehmensführung" (Corporate = Konzern, Governance = Führung) gleichgesetzt. [83] Auch die Begriffe Unternehmensverfassung [84], Unternehmensaufsicht [85], Unternehmenskontrolle [86] oder Unternehmensüberwachung [87] weisen weitgehende Überschneidungen mit dem CG-Begriff auf. Allerdings stellt keiner der genannten Termini eine adäquate, präzise und prägnante Entsprechung dar. Gleichwohl bleibt die sinngemäße Deutung unstrittig:

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. [88]

**Corporate Governance zur Wahrung der Interessen der Kapitalgeber**

Ferner existieren aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl enge als auch weite Definitionen von CG. *Shleifer/Vishny* bieten einen umfassenden wissenschaftlichen Überblick über das US-amerikanische Verständnis von CG. Sie definieren CG als den Prozess, „that deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment". [89] Somit steht auch aus ihrer Sicht gemäß dem ursprünglich angelsächsischen Verständnis die Überwachung der vertraglichen Leistungsbeziehung zwischen den Kapitaleignern und dem Management im Fokus [90] und basiert damit auf dem Management- und Überwachungsproblem. [91]

**Europäische Perspektive schließt weitere Stakeholder ein**

Im Gegensatz zur engen Shareholder-Value orientierten Definition „ist in den kontinentaleuropäischen Ländern und auch in Japan eher die Ausrichtung der Corporate Governance Diskussion an verschiedene Interessengruppen, die Stakeholder-Orientierung, festzustellen". [92] Dementsprechend sollen Manager neben dem Fokus auf Profitabilität für die Anteilseigner ebenso soziale Interessen verfolgen, um hierdurch langfristig Wachstum, Nachhaltigkeit und Arbeitsplatzsicherheit zu generieren. [93] Durch einen ausschließlichen Fokus der Unternehmen auf die Gewinnmaximierung würden hingegen nach dieser Auffassung auf Ebene der Gesellschaft Externalitäten und damit Wohlfahrtsverluste eintreten [94], die mittelfristig auch den Bestand des Unternehmens selbst in Frage stellen. Deshalb definiert *Tirole* CG als „[e]in Konzept von Institutionen, das das Management anhält, alle (berechtigten) Ansprüche von Anspruchsgruppen zu internalisieren – the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of (all) stakeholders" [95]. [96]

**„Deutscher Corporate Governance Kodex" setzt seit 2002 Standards**

In Deutschland gewinnt der breite CG-Ansatz sowohl in der wirtschaftlichen Praxis als auch in der politischen Diskussion zunehmend an Bedeutung. Viele Gesetzesinitiativen und insbesondere der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) – auch wenn sich dieser direkt nur an börsennotierte Gesellschaften richtet – haben entscheidend zur Verbreitung von CG in der deutschen Unternehmenslandschaft und zur Stärkung des gesamten Kapitalmarktes beigetragen. Gemäß dem „Comply or Explain-Prinzip" müssen Unternehmen im Rahmen einer jährlich abzugebenden Entsprechenserklärung etwaige Abweichungen von den Vorgaben des DCGK offen legen. Die Interessen der Kapitaleigner werden auch hier nicht a priori als allein konstituierend gesehen, wie bereits in den einleitenden Abschnitten des DCGK deutlich wird: „Der Kodex […] will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung [der] Gesellschaften fördern." [97] In dieser Entwicklung wird aber auch die Legitimationsfrage zur Komplexitätsreduktion gestellt. Deshalb wird im Kontext von CG regelmäßig „den Rechten der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen", der Vorrang vor anderen Anspruchsgruppen gewährt. [98]

**Instrumente zur Verbesserung der Corporate Governance**

Dementsprechend kann gute CG durch alle Instrumente erreicht werden, die eine nachhaltige, an den Stakeholder-Interessen orientierte Unternehmensleitung, eine transparente Unternehmenskommunikation, den angemessenen Umgang mit Risiken sowie neben effizienten Aufsichts- und Leitungsorganen auch die effiziente Kooperation dieser Organe gewährleisten. Die damit verbundene Reduktion der aus dem Prinzipal-Agenten-Konflikt resultierenden Agency-Kosten (Reibungsverluste) führt letztlich zu einer Erhöhung des Unternehmenswertes. [99] Hierdurch wird auch die Enthaftung bzw. Haftungsvermeidung von Unternehmensorganen unterstützt.

CG und auch CSR bewirken im Ergebnis eine Vermeidung von Risiken. Während CG zur Vermeidung von Gefahren vor allem die Führungsorgane anspricht, bezieht CSR weitere Ebenen und Prozesse des Unternehmens mit ein. [100]

Kapitel 4.2 geht aufgrund der hohen Relevanz ausführlich auf Corporate Governance sowie ihre konkrete Umsetzung, Instrumente und Teilbereiche ein.

### 2.2.3 Corporate Social Responsibility (CSR) als Bezugsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

Für die Immobilienbranche wurde Nachhaltigkeit bereits als Übertragung des sog. „Drei-Säulen-Modells" (Triple-Bottom-Line-Ansatz) in Form des Schnittmengenmodells auf Ebene einzelner Marktteilnehmer vorgestellt. Nachhaltige Unternehmensführung berücksichtigt dabei ökologische, ökonomische und sozio-kulturelle Aspekte in den Zielsystemen und der operativen Umsetzung und bringt diese wenn möglich zum Ausgleich (vgl. Kapitel 2.1.4).

**Anwendung des Drei-Säulen-Modells in der Immobilienwirtschaft**

Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft wird durch die gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzung von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zieldimensionen auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene geprägt. Im Einzelnen lassen sich die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft wie folgt beispielhaft konkretisieren:

- Ökologische Komponente: Vermeidung negativer Umweltbelastungen, Verminderung des Ressourcenverbrauchs im Lebenszyklus der Objekte des Immobilienbestandes und Vermeidung von Emissionen (insbesondere direkte und ggf. auch indirekte Greenhouse Gas-/GHG-Emissionen) auf allen Ebenen des Unternehmens, Einführung von geeigneten Steuerungsinstrumenten und Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs), Nachhaltigkeitsberichterstattung und Benchmarking, Zertifizierung des Bestandes und allgemeiner Fokus auf „Green Buildings" (grüne Gebäude bzw. erweitert „Sustainable Buildings", also nachhaltige Gebäude), Erhöhung der Wiederverwertbarkeit von Materialien, Verlängerung der Nutzbarkeit baulicher Anlagen. [101]

- Sozio-kulturelle Komponente: Maximierung des Komforts, der Gesundheit sowie der Zufriedenheit und des Wohlbehagens der Immobiliennutzer, Sicherstellung der Behaglichkeit und Funktionalität des Objektes, Einbindung der Objekte in das direkte lokale Umfeld, Beachtung der Interessen aller Stakeholder (insb. der Mitarbeiter), Übernahme von Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette (inkl. auch vorgelagerter Stufen).
- Ökonomische Komponente: Reduktion der Lebenszykluskosten von baulichen Anlagen sowie Maximierung der Erlöse, Sicherstellung einer hohen Drittverwendungsfähigkeit sowie funktionalen Flexibilität des Immobilienbestandes zur Unterstützung der Wertstabilität, Innovationen zur sparsamen Nutzung von Ressourcen und Energie, Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, Erhöhung der Zukunftsfähigkeit.

**Betrachtungsebenen der Immobilienwirtschaft: Objekt, Portfolio, Unternehmen**

Während bei der ökonomischen Betrachtung die Maximierung des Unternehmens-/Immobilienwertes erfolgt, ist die ökologische Zielsetzung eines Unternehmens der Immobilienbranche weitestgehend darin begründet, die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient einzusetzen sowie damit einhergehend, die Schadstoffemissionen auf ein Minimum zu reduzieren. Die sozio-kulturelle Dimension hingegen zielt im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung beispielsweise darauf ab, die Mitarbeiterzufriedenheit durch geeignete Maßnahmen (z. B. durch ein faires Anreizsystem) signifikant zu steigern, positive Beiträge für die Gesellschaft insgesamt zu bewirken und letztlich die Produktivität entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu maximieren. Da das Know-how der Mitarbeiter die entscheidende Ressource innerhalb des Unternehmens darstellt, gilt die Mitarbeiterförderung als eines der strategisch wichtigsten Instrumente, welches den langfristigen Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst (vgl. Kapitel 3.4).

Schließlich sind ebenso Aspekte wie Corporate Governance, Compliance und Corporate Citizenship unter dem CSR-Konzept im weiteren Sinne zu subsummieren und spielen insbesondere auf Unternehmensebene im Rahmen einer nachhaltigen Führung eine wesentliche Rolle. [102] Ebenso bestehen auf Objektebene in Bezug auf nachhaltiges Bauen sowie nachhaltige Bauwerke diverse nationale und internationale Regelwerke, die den Begriff „Nachhaltigkeit“ im hier dargestellten Sinne eingrenzen. [103]

Mithin sind „Economic Sustainability“, „Environmental Sustainability“ sowie „Social Sustainability“ auf gleicher Ebene mit “Corporate Governance” und “Corporate Citizenship” konstituierende Elemente des CSR-Konzepts. Dieses integrierte Verständnis verantwortungsvoller Unternehmensführung betont in der Immobilienwirtschaft insbesondere auch den Dialog mit allen relevanten Stakeholder-Gruppierungen wie Investoren, Mietern, Bauunternehmen, Mitarbeitern, NGOs, Banken, Öffentlichkeit etc. (vgl. auch Kapitel 2.3.4). Auch wird in der hier vorgenommenen Definition zu Recht hervorgehoben, dass nachhaltige Unternehmensführung ein intensives und proaktives Engagement der Führungskräfte („Leadership") bedingt (vgl. auch Kapitel 3.1).

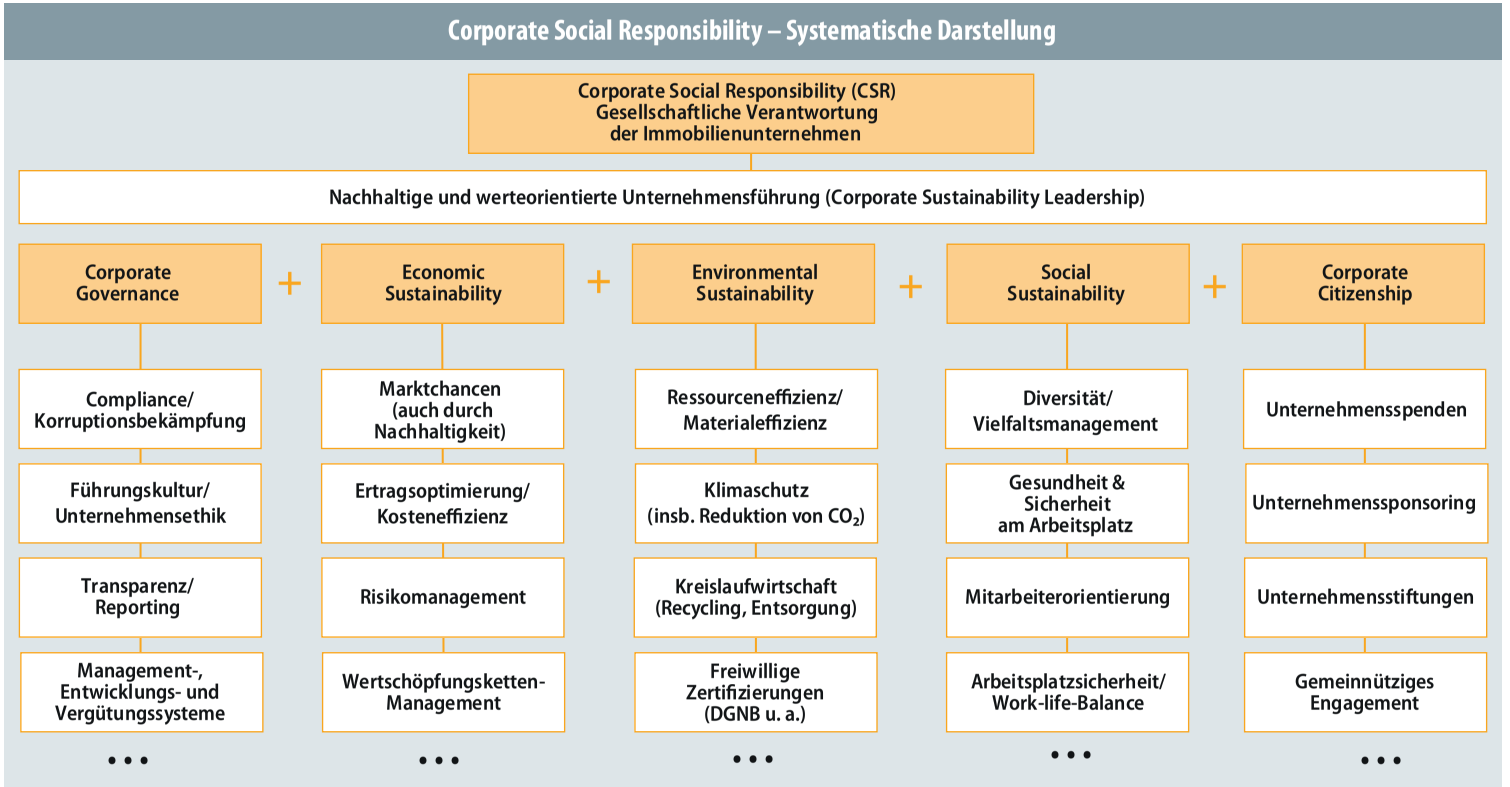



*Abbildung 2.4: Corporate Social Responsibility – systematische Gliederung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZIA*

Auf dieser Begriffssystematik basiert auch das Verständnis der umfassenden, verantwortungsvollen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft (vgl. Abbildung 2.4).

**Zielkonflikte auflösen und Zielkomplementaritäten transparent machen**

Für die Immobilienwirtschaft gilt, dass starke Wechselbeziehungen und Zielkonflikte zwischen den vorgenannten Dimensionen bestehen. Es ist in diesem Zusammenhang besonders wesentlich, auf die Komplementarität bzw. Ausgewogenheit der Ziele zu achten bzw. diese zu bewirken (vgl. auch Kapitel 4.1). Während kurzfristige Zielkonflikte zwischen Gewinnmaximierung und Intensivierung des ökologischen Nutzens oft naheliegend sind, sind die langfristigen Zielkonflikte und Zielkomplementaritäten im Regelfall nicht leicht ersichtlich.

Dennoch ist weder eine rein renditemaximierende Unternehmensführung auf Dauer überlebensfähig, noch ist eine Unternehmensführung mit ausschließlicher Fokussierung auf soziale Aspekte und Umweltschutz in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerbsumfeld realisierbar. [104] Komplementäre Zielerreichungen sind jedoch möglich. So kann im sozio-kulturellen Bereich eine Verbesserung des Mitarbeiterkomforts und der Mitarbeitergesundheit sowie -zufriedenheit durch eine entsprechend ökologisch hochwertige Arbeitsumgebung zur besseren Produktivität beitragen, was sich letztlich auch im monetären Ergebnis positiv widerspiegeln wird. Auch kann die Reduktion des Energiebedarfes im Lebenszyklus eines Objektes einen Mehrwert generieren, der die möglicherweise erhöhten Investitionskosten zur Verbesserung der Energieeffizienz deutlich übersteigt. Klar ist aber auch, dass es nicht immer gelingen wird, Zielkonflikte oder die Priorität für ein bestimmtes Ziel zu vermeiden. Es ist daher Aufgabe des Managements, die Zielkomplementaritäten herauszuarbeiten und transparent darzustellen.

Bereits diese einfachen Beispiele zeigen, dass zum Teil lange Amortisationszeiträume, Interdependenzen, Unsicherheiten und abschließend intransparente Wirkungsketten wesentliche Herausforderungen für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft darstellen. Hierdurch ist auch die Argumentation für mehr Engagement in Bezug auf Nachhaltigkeit innerhalb der Immobilienwirtschaft oft nicht einfach. Studien belegen jedoch die naheliegende Vermutung, dass Unternehmen die Entwicklung zu mehr „Nachhaltigkeit" nicht als Selbstzweck, sondern zur Erfolgsoptimierung durchführen (vgl. Kapitel 7.1). Damit ist die Wirtschaftlichkeit – unabhängig davon, ob dies in Form von Renditen oder zunächst besser kontrollierten Risiken geschieht – weiterhin der treibende Faktor der Nachhaltigkeitsbewegung. [105]

**Immobilienwirtschaft durch Interdisziplinarität besonders betroffen**

Die besondere Interdisziplinarität der Immobilienwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen unterstreicht die große Notwendigkeit, komplexe ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in Bezug auf ihren jeweiligen Einfluss auf die Unternehmensführung rechtzeitig zu analysieren und entsprechende Anpassungen abzuleiten. So ist verändertes Umweltbewusstsein nicht nur von Interesse für Soziologen, sondern hat auch auf das Kaufver-

halten von Konsumenten allgemein und das Verhalten von Immobiliennutzern im Besonderen Auswirkungen. Bioprodukte werden vermehrt auch von Discountern angeboten, die sukzessiv ihre Handelsimmobilien dem veränderten Angebot anpassen. Der Wunsch von großen Konzernen und anderen Büronutzern, ihre gesteigerte Umweltorientierung auch im betrieblichen Immobilienmanagement auszudrücken, beeinflusst zunehmend das Anmietungsverhalten. Die sog. „Grünen Mietverträge" oder „Green Leases" (www.der-gruene-mietvertrag.de) sind dabei nicht nur für Juristen von Interesse, sondern müssen auf Basis von Grundsatzentscheidungen der Unternehmensleitung auch vom jeweiligen Asset-Management der Bestandhalter je nach Akzentuierung mehr oder weniger offensiv propagiert werden. Da sich zahlreiche Akteure der Immobilienwirtschaft in stetigem Austausch mit anderen Marktakteuren (Investoren, Mietern, Mitarbeitern, Kreditgebern, öffentliche Hand usw.) befinden, besteht die Herausforderung für die Branche primär darin, den neuen gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechend Rechnung zu tragen. [106, 107]

**CSR leistet Beitrag zur globalen nachhaltigen Entwicklung**

Durch die Beachtung aller vorgenannten Aspekte leistet die nachhaltige Unternehmensführung der Immobilienbranche einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft und trägt so zu einer Veränderung der Wirtschaft hin zu einer „Green Economy" bei. [108] Die Abbildung 2.5 visualisiert dieses Verständnis.




*Abbildung 2.5: Der unternehmerische Beitrag der Immobilienwirtschaft zur nachhaltigen Entwicklung*
*Quelle: Eigene Darstellung*

## 2.3 Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

### 2.3.1 Grundlagen zur CSR-Implementierung

Nachhaltige Unternehmensführung im Sinne des hier geprägten CSR-Verständnisses ist heutzutage auf das gesamte Unternehmen als Wirtschaftseinheit gerichtet. Hierzu gehören die Führungskräfte, die Mitarbeiter, die Lieferanten sowie Abnehmer und damit faktisch alle Beziehungen des Unternehmens mit

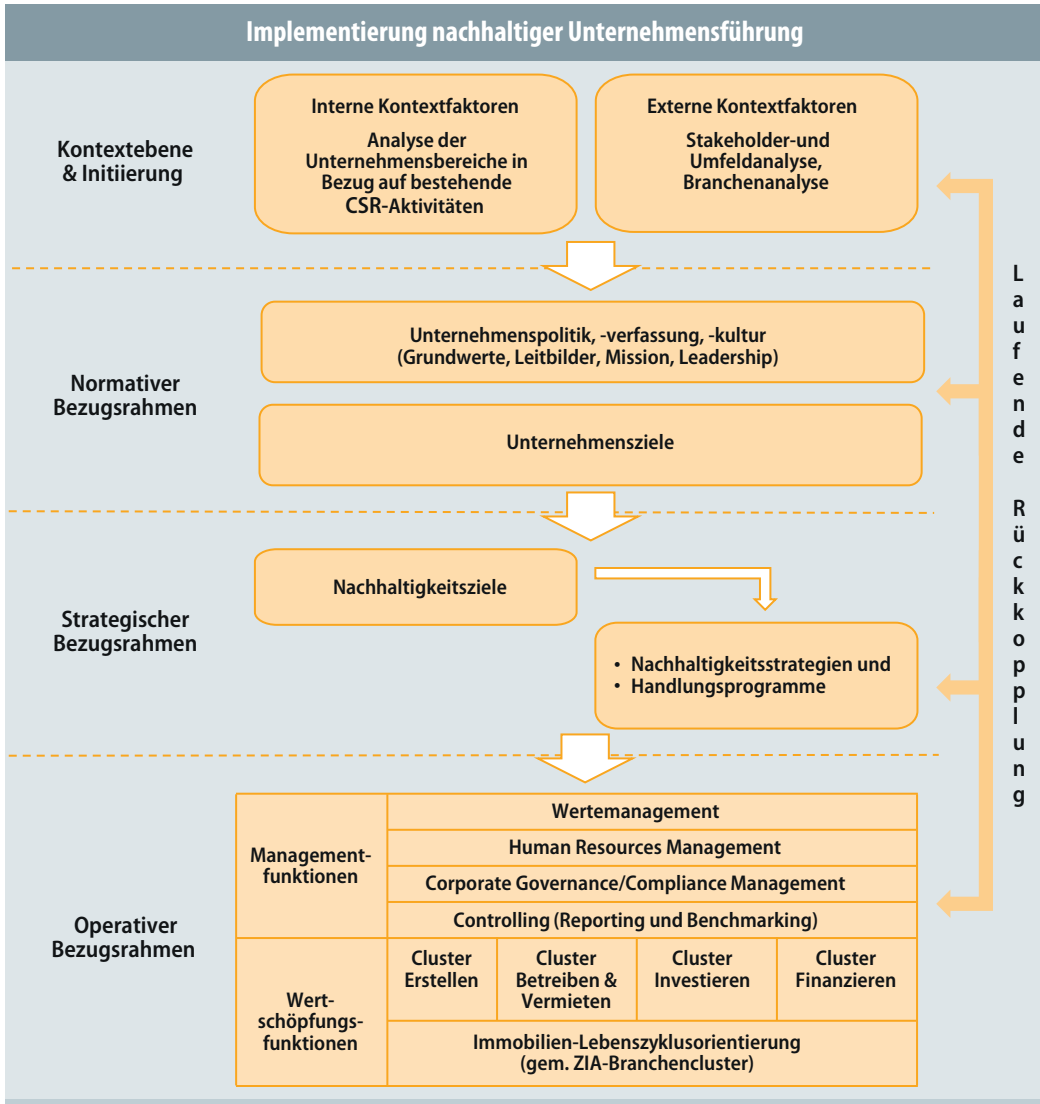



*Abbildung 2.6: Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwerk (2012) [111], Baumgartner (2010) [112]*

seinem näheren und weiteren Umfeld. [109] Eine konsistente Implementierung von CSR manifestiert sich damit in der Immobilienwirtschaft neben den Managementfunktionen auch in der gesamten Wertschöpfungskette.

**Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung folgt klar stringenter Logik**

Zur Verwirklichung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung bedarf es einer strukturierten Integration aller oben erläuterten CSR-Elemente in den Werte- und Zielkatalog, in die Planung der entsprechenden Handlungsprogramme der verschiedenen Unternehmensfunktionen, in die operativen Prozesse und in die anschließende Kontrolle der erfolgten Umsetzung im Unternehmen. Bei der Implementierung ist vor diesem Hintergrund eine Differenzierung der Integration nachhaltiger Unternehmensführung auf normativer, strategischer und operativer Ebene zielführend. [110] Spezifisch für die Immobilienwirtschaft ist eine weitere Differenzierung in Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene sinnvoll. Die Abbildung 2.6 illustriert die Implementierungsschritte und die einzelnen Betrachtungsebenen, die in der weiteren Folge näher erläutert werden.

**Kontextfaktoren als Grundlage für individualisierte Vorgehensweise**

Bei der erstmaligen Implementierung ist zu beachten, dass es nicht möglich bzw. nicht sinnvoll ist, ungeachtet der konkreten Unternehmenssituation vorzugehen. Mit anderen Worten: Es existiert keine Patentlösung. Vielmehr sind die individuellen, sog. „Kontextfaktoren" des jeweiligen Immobilienunternehmens von besonderer Bedeutung. Primär werden hierunter die Ansprüche der internen und externen Stakeholder (vgl. Kapitel 2.3.4) sowie die Faktoren des allgemeinen Unternehmens- und Branchenumfeldes im Nachhaltigkeitskontext subsummiert (vgl. Kapitel 1.2 Zentrale Herausforderungen für die Immobilienbranche). Diese definieren einen unternehmensspezifischen Analyserahmen, den es aufzuarbeiten gilt. Erst auf Grundlage umfassender Informationen können schließlich normative Vorgaben definiert und strategische Zielstellungen für eine nachhaltige Unternehmensführung abgeleitet werden. Während die Faktoren des allgemeinen Unternehmensumfeldes neben ökonomischen, ökologischen und sozio-kulturellen auch noch politisch-rechtliche und technologische Aspekte umfassen, sind als Faktoren des Branchenumfeldes die Verhandlungsmacht eines Unternehmens, die Rivalität zwischen Konkurrenten oder der potenzielle Markteintritt neuer Wettbewerber exemplarisch zu nennen.

Am Anfang einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung steht im Regelfall ein konkreter Auslöser bzw. Anlass. Die Gründe für die erstmalige Initiierung einer verstärkten nachhaltigen Unternehmensführung sind ebenfalls regelmäßig in den konkreten Rahmenbedingungen des Unternehmens zu suchen. Dies kann aus Sicht des Managements exemplarisch eine latent vorhandene moralische Verpflichtung gegenüber der Allgemeinheit, die Suche nach neuen Erfolgspotenzialen, die Notwendigkeit einer verstärkten Mitarbeiter- oder Kundenbindung oder die akute Gefährdung der eigenen Geschäftsgrundlage – bspw. oft auf Grund von Fehlverhalten in der Vergangenheit – sein. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation deutet z. B. auf Defizite im sozio-kulturellen Bereich hin, wohingegen eine sinkende Nachfrage der Nutzer nach dem eigenen Im-

mobilienangebot ggf. auch mit einer im Wettbewerbsumfeld nur moderaten ökologischen Performance des eigenen Portfolios zusammenhängen kann.

**Normativer Bezugsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung**

Nach Initiierung und Analyse von Kontextfaktoren folgt in einem weiteren Schritt die normative Positionierung. Hierbei formuliert das Unternehmen die Unternehmensvision bzw. -mission, das Unternehmensleitbild sowie die eigenen Grundwerte, um die Hauptaspekte des unternehmerischen Nachhaltigkeitsbestrebens zu definieren und daran anknüpfend übergeordnete Unternehmensziele ableiten zu können. Insbesondere für die Abstimmung der Ziele ist die Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern von Bedeutung. [113] Dadurch können nicht nur die Unterstützung, sondern auch der Austausch und die Erwartungen des Umfelds analysiert werden und in der normativen Positionierung Berücksichtigung finden.

Im Anschluss an die Festlegung des normativen Bezugsrahmens folgt, auf Grundlage der übergeordneten Unternehmensziele, die strategische Ausrichtung des Immobilienunternehmens, bei der die konkreten Nachhaltigkeitsziele und -strategien sowie das Leistungspotenzial des Unternehmens determiniert werden und somit die strategische Planung zur Erreichung der definierten Ziele erfolgt.

Die Elemente der strategischen Ebene bilden in diesem Kontext die Effektivität der Nachhaltigkeitsaktivitäten ab. Die primären Aufgaben des strategischen Managements sind hierbei insbesondere die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Managementfähigkeiten sowie die Sicherstellung einer vorteilhaften Ertrags- und Kapitalstruktur. Ökonomische und ökologische Erfolgspotenziale sollen gezielt identifiziert, aufgebaut und erhalten werden. Zudem sind die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen in die Strategieentwicklung einzubetten, um eine langfristige Vertrauensbasis aufzubauen und die Identifikation mit dem Unternehmen herbeizuführen. Von besonderer Relevanz ist hierbei auch die zu untersuchende Beziehung zwischen der Wettbewerbs- und Nachhaltigkeitsstrategie, bei der die fokussierte Betrachtung von Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen durch die Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Kriterien im Vordergrund steht. [114] Die Untersuchung der strategischen Position im Vergleich zu den Wettbewerbern bietet wichtige Impulse für die konkrete Nachhaltigkeitsstrategie und Positionierung. Dabei kann festgestellt werden, ob das Unternehmen eine Vorreiterrolle besitzt, die ggf. weiter ausgebaut werden kann, oder ob möglicherweise starker Nachholbedarf besteht und damit eher ein „Follower-Typ" vorliegt.

**Proaktive Strategien sichern Wettbewerbsvorteile**

Passive Strategien reagieren dabei nur bei zwingender Notwendigkeit auf externe Anforderungen, bspw. beim Erlass neuer Gesetze zur Energieeffizienz von Gebäuden oder im Fall von nicht mehr zu ignorierenden Ansprüchen externer Gruppen, wie z. B. Protesten gegen bereits begonnene Baumaßnahmen. (Pro-)Aktive Strategien hingegen setzen sich an die Spitze einer Entwicklung. Exemplarisch tätigte die *Metro Group* bereits frühzeitig mit Erfolg nachhaltige Investitionen in ausgewählte Handelsimmobilien, die langfristig eine gute Performance unterstützen (bspw. Einsatz von Geothermieanlagen,

begrünte Dächer, Solar Chilling etc.). Weitere Beispiele, die konsequent und bereits seit dem Jahr 2008 auch aus Unternehmenssicht auf die veränderten Rahmenbedingungen gesetzt haben, waren etwa der *Climate Change Capital Property Fund* oder der *Triodos Real Estate Fund*, die ausschließlich Fonds zur Anlage in nachhaltige Immobilien auflegten. Dabei wird auch deutlich, dass insbesondere aktive oder proaktive Strategien in der Lage sind, Innovationen zu generieren und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die wiederum langfristig die Ertragskraft und damit die ökonomischen Ziele unterstützen.

Die Fähigkeit von Immobilienunternehmen, sich an sich wandelnde Umfeldbedingungen anzupassen, d. h. ihre Lern- und Problemlösungsfähigkeit, ist dabei von zentraler Bedeutung. Im Alpenraum kam es bspw. in den vergangenen Jahren aufgrund des Klimawandels vermehrt zu Hagelereignissen, die schwere Schäden in den betroffenen Gebieten, z. B. an den Vollwärmeschutzfassaden, hervorriefen. Verschiedene Bauträger sind nunmehr wieder auf klassische Holz-Schindelfassaden umgestiegen. Diese sind weniger anfällig gegenüber derartigen Extremwetterereignissen und lassen auch in der Vermarktung eine Differenzierung von Wettbewerbern zu.

Oft kann man jedoch eine Diskrepanz zwischen den normativen Vorgaben sowie den definierten Unternehmensleitbildern und der Umsetzung auf den nachgelagerten Ebenen und Prozessen im Unternehmen feststellen. Zur Vermeidung derartiger „Übersetzungsprobleme" sollten gezielt Instrumente zur operativen Umsetzung von Vorgaben eingesetzt werden. Hilfestellung zur Implementierung können Werkzeuge wie Umweltmanagementsysteme (z. B. ISO 14001) geben. [115] *Dent et al.* schlagen sogar eine sog. „Sustainability Balanced Scorecard" vor, die den Wandel zu einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen kanalisieren kann. [116]

**Operativer Bezugsrahmen nachhaltiger Unternehmensführung**

Im Rahmen der strategischen Positionierung werden die konkreten CSR-Strategien definiert und daraus langfristige, ganzheitliche und strategische Maßnahmenpakete für die definierten Handlungsfelder herausgearbeitet. Anschließend ist die operative Umsetzung der festgelegten Aktivitäten in den einzelnen Handlungsfeldern vorzunehmen. In der operativen Umsetzung werden somit die nachhaltigen Aktivitäten hinsichtlich der beschlossenen Unternehmenspolitik sowie der gemeinsam festgelegten Unternehmens- und Nachhaltigkeitsziele implementiert. Die Implementierung muss sich dabei in den Managementfunktionen (vgl. Kapitel 4) aber auch in den Wertschöpfungsfunktionen (vgl. Kapitel 5) widerspiegeln.

**Kontrolle der operativen Umsetzung oft noch unausgereift**

Der Zielerreichungsgrad der zuvor definierten Strategien und Handlungsprogramme wird in einem letzten Schritt gemessen und initiiert bei etwaigen Abweichungen einen neuen iterativen Anpassungsprozess. [117] Gerade diese Verzahnung von Vorgaben einer nachhaltigen Unternehmensführung an ausführende Unternehmenseinheiten und die spätere Rückmeldung von Resultaten im Rahmen des Reportings weist im Kontext der nachhaltigen Führung trotz sehr großer Fortschritte in den letzten Jahren bei einer branchenweiten Betrachtung noch erhebliche Verbesserungspotenziale auf. [118]

Kapitel 4.3 befasst sich vor diesem Hintergrund ausführlich mit hierauf bezogenen Controlling-Instrumenten im Sinne eines Nachhaltigkeitsreportings in der Immobilienwirtschaft.

Die „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V." (ICG) arbeitet gegenwärtig gemeinsam mit dem ZIA im Rahmen einer CSR-Initiative an einer Toolbox zur Umsetzung von „CSR im engeren Sinne".

### 2.3.2 Prozessualer Ansatz zur CSR-Implementierung

Die einzelnen Implementierungsschritte bzw. -ebenen können sich in der praktischen Umsetzung abhängig von der individuellen Unternehmenssituation überlappen oder im Einzelfall in Teilbereichen auch ggf. nicht relevant sein. Die Schaffung einer nachhaltigen Unternehmensführung muss als iterativer Prozess [119] verstanden werden, bei dem durch etwaige Anpassungen im Fall von Abweichungen eine kontinuierliche Verbesserung vorgenommen werden kann. Zudem bedingen sich verändernde Rahmenbedingungen auch laufend neue Anpassungen. Der Prozess wird Top-down gestaltet, bezieht jedoch alle Mitarbeiter des Unternehmens aktiv mit ein.

**CSR ist kein Zustand, sondern ein kontinuierlicher Prozess**

Diese Implementierungsschritte, die als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, setzen sich in Anlehnung an *Schwerk* im Einzelnen aus folgenden Elementen zusammen [120]:




*Abbildung 2.7: Implementierungsschritte nachhaltiger Unternehmensführung als kontinuierlicher Prozess*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwerk (2012) [121]*

Ausgehend von den übergeordneten Unternehmenszielen und normativen Vorgaben erfolgt abermals eine interne und externe Analyse bzgl. der Kontextfaktoren des jeweiligen Immobilienunternehmens. Hieran schließt sich die Ableitung der Strategien und konkreten CSR-Ziele sowie der umzusetzenden Handlungsprogramme an. Vor allem ist auf eine intensive Kommunikation der Maßnahmen zu achten. Die Ergebnisse werden schließlich im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung dokumentiert und dienen auch als Basis für ggf. notwendige Anpassungsmaßnahmen bei evtl. Zielabweichungen. Die Schritte zwei und drei des Implementierungsprozesses heben die Bedeutung einer individuellen, auf das jeweilige Immobilienunternehmen zugeschnittenen, Vorgehensweise hervor.

**Unternehmensindividuelle Ausgestaltung wesentlich**

Die Faktoren des allgemeinen Unternehmensumfeldes umfassen neben ökonomischen, ökologischen und sozio-kulturellen auch politisch-rechtliche und technologische Aspekte. Zu den Faktoren des Branchenumfeldes gehören exemplarisch die Verhandlungsmacht eines Unternehmens, die Rivalität zwischen Konkurrenten oder der potenzielle Markteintritt neuer Wettbewerber. Ausgehend von der Bewertung dieser Faktoren kann die zweckmäßige Positionierung des jeweiligen Immobilienunternehmens im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsstrategie bestimmt werden. Zum Beispiel ist es für einen Projektentwickler wesentlich, sich mit neuartigen Baustoffen oder neuen Entwicklungen auf dem Gebiet der Zertifizierungen etc. auseinanderzusetzen. Hingegen werden sich reine Asset-Manager vermehrt auf die Suche nach geeigneten Instrumenten und Tools für die strukturierte Sammlung und Aufbereitung von KPIs mit Relevanz für ökologische sowie sozio-kulturelle Nachhaltigkeit zur Optimierung des Portfolios begeben.

### 2.3.3 Organisatorische Aspekte zur CSR-Implementierung

Neben einem gut strukturierten Implementierungsprozess muss auch die Aufbauorganisation in Teilbereichen vor dem Hintergrund der nachhaltigen Unternehmensführung angepasst werden.

**Klare organisatorische Verantwortung unterstützt erfolgreiche Implementierung**

Die Möglichkeit, zielgerichtet und auf verschiedenen Ebenen zu kommunizieren, setzt aber auch eine klare organisatorische Verankerung und entsprechende Zuständigkeiten voraus. In Anlehnung an *Gastinger/Gaggl* ergeben sich bei der CSR-Integration für die wesentlichen Anspruchsgruppen und Entscheidungsträger folgende Fragestellungen, deren Klärung eine unabdingbare Voraussetzung für eine extern und intern transparente und nachvollziehbare Kommunikation darstellt (vgl. Abbildung 2.8). [122]

Die Verankerung im Unternehmen folgt dabei den normative und strategischen Vorgaben und unterstützt deren Realisierung ("structure follows strategy"). In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass innerhalb der Immobilienwirtschaft das Thema Nachhaltigkeit faktisch noch am Beginn einer intensiveren Implementierungsphase steht. Regelmäßig sind nur Nachhaltigkeitsbeauftragte auf Ebene der Geschäftsführung angesiedelt, die z. B.

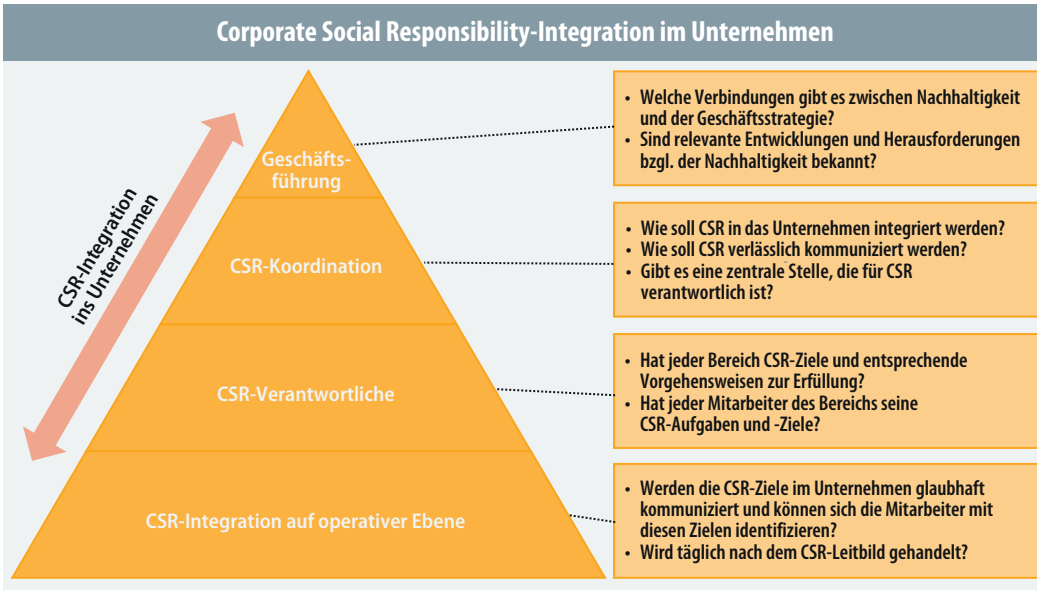



*Abbildung 2.8: Corporate Social Responsibility-Integration im Unternehmen*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gastinger/Gaggl (2012) [123]*

im Rahmen einer Stabsfunktion agieren. Teilweise existieren auch isoliert agierende Compliance-Einheiten, die der Rechtsabteilung nahe stehen. Während die zwei vorgenannten Ansätze noch als sinnvoller Ausgangspunkt für weitere Implementierungsschritte angesehen werden können, ist die bei vielen Marktteilnehmern gängige Praxis, Nachhaltigkeit organisatorisch der Marketingabteilung zuzuordnen, ein Indiz für ein lediglich rudimentär betriebenes und weit von der hier propagierten ganzheitlichen Integration entferntes Nachhaltigkeitsengagement.

Eine breitere vertikale und horizontale Verankerung im Unternehmen mit eigenen Weisungsrechten und einem integrierten Controlling stellt bis dato eher die Ausnahme dar. [124] Diese konsequente Verankerung ist jedoch für eine effiziente nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft essentiell. Einen exemplarischen Umsetzungsvorschlag zeigt Abbildung 2.9.

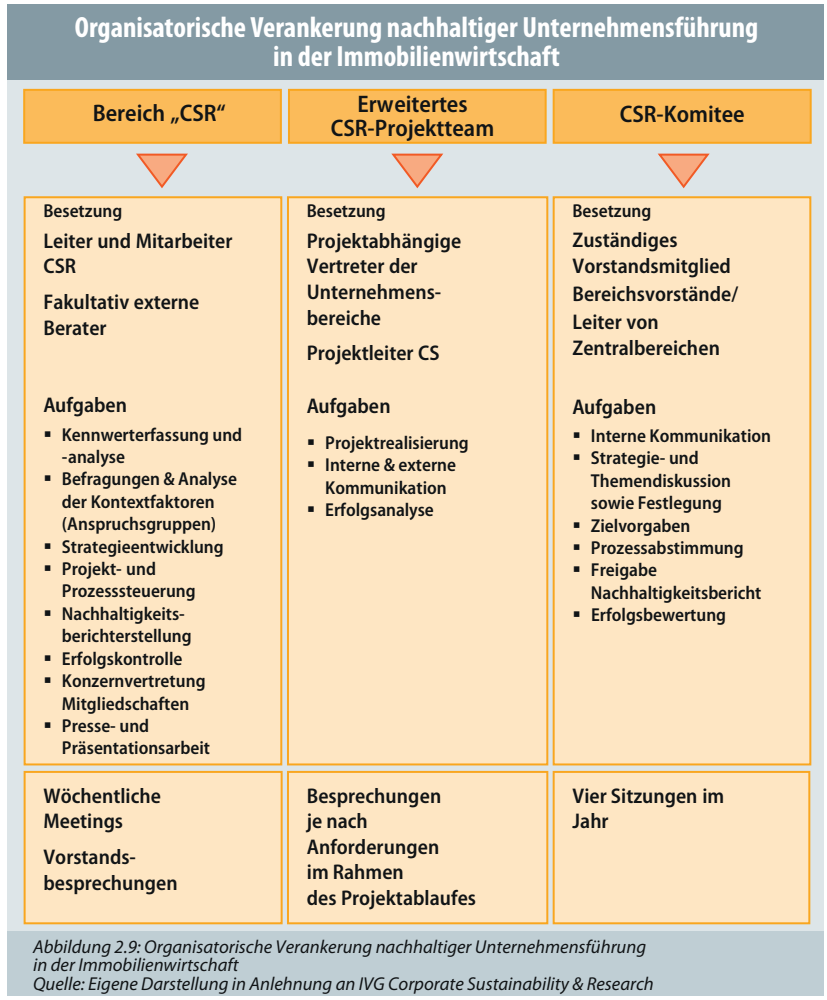



*Abbildung 2.9: Organisatorische Verankerung nachhaltiger Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IVG Corporate Sustainability & Research*

### 2.3.4 CSR-Implementierung und Stakeholder

Dem Stakeholder-Management kommt eine wichtige Bedeutung im Bereich der verantwortungsvollen Unternehmensführung zu, denn „die Art und Weise, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen zum Unternehmen stehen bzw. wie sie sich gegenüber dem Unternehmen verhalten, ist […] maßgeblich für dessen wirtschaftlichen Erfolg". [125] Die Stakeholder-Theorie ist auch verantwortlich dafür, dass das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen immer stärker Einzug in das strategische Management findet. [126] Demnach muss das Unternehmen nicht nur seinen Anteilseignern (Shareholdern) gerecht werden, sondern auch die Erwartungen und Forderungen anderer relevanter Stakeholder berücksichtigen. Folglich sind andere Interessensgruppen, wie Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft als Ganzes, als Parteien den Shareholdern gleichzustellen. [127]

**Einbeziehung interner und externer Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor**

Die verschiedenen Anspruchsgruppen werden grundsätzlich in interne und externe Stakeholder differenziert. Die erstgenannte Gruppe umfasst alle Parteien, die eine Funktion im Rahmen des Unternehmens ausüben. [128] Exemplarisch zählen dazu die Eigentümer (z. B. Gesellschafter, Aktionäre), die Mitarbeiter, der Betriebsrat etc. Externe Stakeholder umfassen alle Personenkreise außerhalb des Betriebes, die jedoch direkt oder indirekt auf das Unternehmen Einfluss ausüben. [129] Dies können zum Beispiel Medien, Umweltaktivisten, Bürgerinitiativen, NGOs, Gläubiger usw. sein. Die Identifikation der unternehmensindividuellen Stakeholder kann durch eine nähere Untersuchung des Unternehmensumfeldes erreicht werden. [130]

Folglich kann die gesellschaftliche Verantwortung, zu der sich ein Unternehmen bereit erklärt, als Basis für die Entstehung und Weiterentwicklung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern aufgefasst werden. [131] Exemplarisch können folgende Stakeholder [132] für ein Immobilienunternehmen in Betracht kommen (Abbildung 2.10):

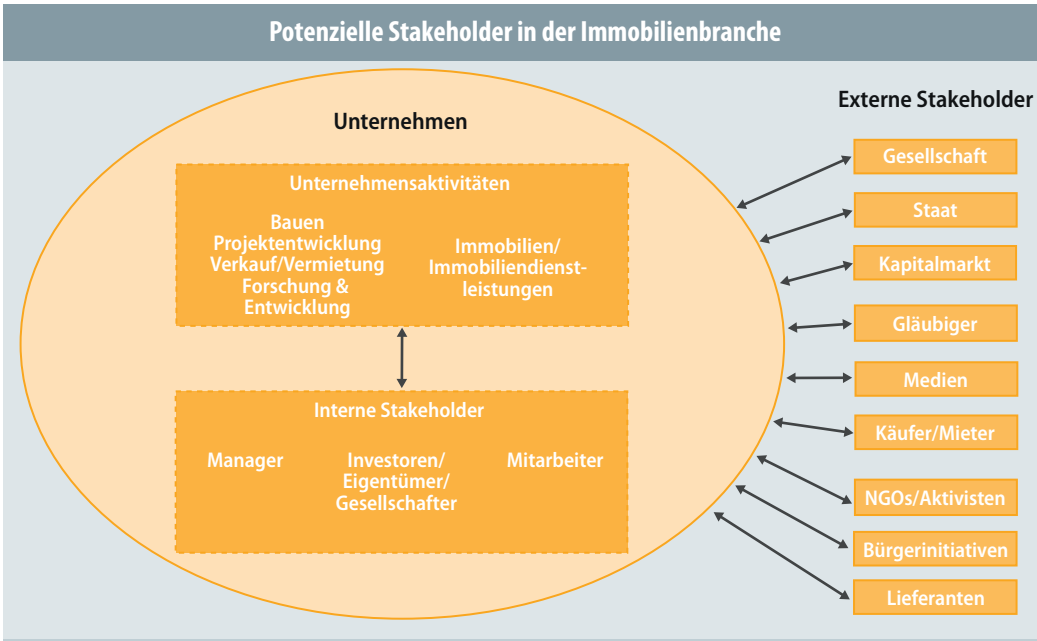



*Abbildung 2.10: Potenzielle Stakeholder in der Immobilienbranche*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Selbstverständlich kann eine nachhaltige, verantwortungsvolle Unternehmensführung erst dann seine volle Wirkung in Bezug auf die Stakeholder entfalten, wenn die unternehmerischen CSR-Aktivitäten von diesen Anspruchsgruppen auch positiv wahrgenommen werden, weshalb die oben dargestellten Elemente einer effektiven Kommunikation von sämtlichen Zielen, Aktivitäten und Rahmenbedingungen nachhaltiger Unternehmensführung bedürfen. [133]

## Literaturverzeichnis

[1] Die Ausführung von Milton Friedman zur sozialen Verantwortung von Unternehmen wird in diesem Zusammenhang häufig angeführt: „In einem freien Wirtschaftssystem gibt es nur eine einzige Verantwortung für die Beteiligten: Sie besagt, dass die verfügbaren Mittel möglichst gewinnbringend eingesetzt und Unternehmungen unter dem Gesichtspunkt der größtmöglichen Profitabilität geführt werden müssen, solange diese unter Berücksichtigung der festgelegten Regeln des Spiels geschieht, d. h. unter Beachtung der Regeln des offenen und freien Wettbewerbs und ohne Betrugs- und Täuschungsmanöver“, Friedman, M., Kapitalismus und Freiheit, Stuttgart 2002, S. 164. Diskussion zu dieser Aussage, vgl. Stewart, T. A., Corporate Social Responsibility – Getting the Logic Right, in: Harvard Business Review, Jg. 84, Nr. 12, 2006, S. 14.

[2] Vgl. Mayer, J., Corporate Social Responsibility – Der Öffentlichkeitsauftritt von Unternehmen im Kontext von CSR, Hamburg 2013, S. 13; Vgl. Bassen, A./Jastram, S./Mayer, K., Corporate Social Responsibility – eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, 2005, S. 232.

[3] Vgl. Dowling, J./Pfeffer, J., Organizational legitimacy: social values and organization behaviour, in: Pacific Sociological Review, Jg. 18, Nr. 1, 1975, S. 122-136.

[4] Vgl. Rabe von Pappenheim, J., Arbeitswelten, in: Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 104 f.

[5] Görg, C., Sustainable Development – Blaupause für einen ökologischen Kapitalismus?, in: Brentel, H. (Hrsg.), Gegensätze – Elemente kritischer Theorie. Festschrift für Jürgen Ritsert, Frankfurt am Main/New York 1996, S. 178.

[6] Vgl. Graf, I., Die globale Verantwortung von multinationalen Unternehmen im Lichte einer nachhaltigen Entwicklung, Hamburg 2002, S. 98.

[7] Vgl. Turner, R. K./Pearce, D./Batemann, I., Environmental Economics, New York/London 1993, S. 178.

[8] Vgl. Mathieu, P., Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise – Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele aus Deutschland, Orientierungshilfe, Bd. 19, Wiesbaden 2002, S. 14.

[9] Vgl. Majer, H., Nachhaltige Entwicklung – Leitbild für Zukunftsfähigkeit, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Ausgabe 7/2003, S. 937; Vgl. Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 12; Vgl. Rottke, N. B./Reichardt, A., Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft: Implementierung und Beurteilung, in: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie, Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 28.

[10] Vgl. Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 12 f.
[11] Vgl. Mathieu, P., Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise – Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele aus Deutschland, Orientierungshilfe, Wiesbaden 2002, S. 15.
[12] Vgl. Meadows, D. L./Meadows, D. H./Zahn, E./Milling, P., Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972.
[13] United Nations, World Commission on Environment and Development (WCED), "Our common future", 1987, S. 37.
[14] Vgl. Blank, E., Sustainable Development, in: Schulz, W. F./Burschel, C. J./Weigert, M. (Hrsg.), Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften, Oldenburg 2001, S. 374 f.;
Vgl. Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 13.
[15] Vgl. ebenda, S. 13;
Vgl. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, Agenda 21, Rio de Janeiro, Juni 1992.
[16] Vgl. Buschel, C./Losen, D./Wiendl, A., Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung, München 2004, S. 23.
[17] Vgl. Mathieu, P., Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise – Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele aus Deutschland, Orientierungshilfe, Wiesbaden 2002, S. 20;
Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.), Mitteilung der Kommission an den Rat und an das Europäische Parlament: 10 Jahre Rio – Vorbereitung auf den Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung im Jahre 2002, Brüssel 2001, S. 2 und 8;
Vgl. Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 14.
[18] Vgl. Deutscher Bundestag, Abschlussbericht der Enquête-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" – Konzept Nachhaltigkeit vom Leitbild zur Umsetzung, 26.06.1998.
[19] Vgl. Bündnis 90/Die Grünen Bundestagsfraktion (Hrsg.), Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Ergebnisse der Enquête-Kommission Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und Leben, Berlin 2013, S. 1 ff.
[20] Der Rat für Nachhaltigkeit, Ziele zur Nachhaltigen Entwicklung in Deutschland – Schwerpunktthemen – Dialogpapier des Nachhaltigkeitsrates, 2002, S. 1.
[21] o. V.: G. v. 27.10.1994, Umweltschutz als Staatsziel, Artikel 20a GG; Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 75 ff.

[22] Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, Der aktuelle Begriff: Verfassungsgarantie der Generationengerechtigkeit, 26.01.2006, Nr. 5/6, S. 1.
[23] Vgl. ebenda, S. 1.
[24] Vgl. Blank, E., Sustainable Development, in: Schulz, W. F./Burschel, C. J./Weigert, M. (Hrsg.), Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften, Oldenburg 2001, S. 375 f.
[25] Vgl. Hediger, W., Reconciling weak and strong sustainability, in: International Journal of Social Economics, Jg. 26, Nr. 7/8/9, 1999, S. 1123-1125.
[26] Vgl. Hauff, M. v./Kleine, A., Methodischer Ansatz zur Systematisierung von Handlungsfeldern und Indikatoren einer Nachhaltigkeitsstrategie, Diskussionsbeitrag, Kaiserslautern 2005, S. 5.
[27] Vgl. Empacher, C./Wehling, P., Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Theoretische Grundlagen und Indikatoren, Frankfurt a. M. 2002, S. 38-46.
[28] Vgl. Schulz, W. F./Gutterer, B./Geßner, C./Sprenger, R.-U./Rave, T., Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland – Erfahrungen, Trends und Potenziale, Stuttgart 2002, S. 6;
Vgl. Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 25.
[29] Vgl. ebenda, S. 25.
[30] Vgl. Jörissen, J./Rink, D./Kneer, G., Nachhaltigkeit und Wissenschaft: Synopse zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit in konzeptionellen Studien, in: TA-Datenbank-Nachrichten, 2002, Jg. 9, Nr. 2, S. 8.
[31] Vgl. Umweltbundesamt (Hrsg.), Umweltschutz und Beschäftigung – Brückenschlag für eine Lebenswerte Zukunft, Berlin 1997, zitiert nach Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 26;
Vgl. Hennike, P. (Hrsg.), Nachhaltigkeit – ein neues Geschäftsfeld? Leipzig 2002, S. 7-20.
[32] Vgl. Common, M./Stagl, S., Ecological Economics – An introduction, Cambridge 2005, S. 88 ff.
[33] Ahlheim, M., Umweltkapital in Theorie und politischer Praxis, Stuttgart 2002, S. 3.
[34] Vgl. Serageldin, I., Sustainability and the Wealth of Nations. First Steps in an Ongoing Journey, Washington, D.C. 1996.
[35] Vgl. Blazejczak, J./Edler, D., Nachhaltigkeitskriterien aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Perspektive – ein interdisziplinärer Ansatz, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, Jg. 73, Nr. 1, 2004, S. 13.

[36] Vgl. Rieckhof, R./Klapper, H., Verorte nachhaltige Unternehmensführung, in Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 14;
Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 50 f.
[37] Jörissen, J./Rink, D./Kneer, G., Nachhaltigkeit und Wissenschaft: Synopse zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit in konzeptionellen Studien, in: TA-Datenbank-Nachrichten, Jg. 9, Nr. 2, 2002, S. 8.
[38] Schwarz-Herion, O., Die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die Unternehmenskultur und dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis – eine empirische Studie zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Privatunternehmen, Diss., Hohenheim 2005, S. 36.
[39] Vgl. Müller-Christ, G., Nachhaltiges Ressourcenmanagement – Eine wirtschaftsökologische Fundierung, Marburg 2001, S. 72 f.
[40] Vgl. Voss, G., Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – Darstellung und Kritik, in: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Nr. 237, Köln 1997, S. 24;
Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys, 2014, Agenda 21: ökonomische Ziele;
Vgl. Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J., Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, S. 59.
[41] Vgl. Dyllick, T., Was ist CSR? Erklärung und Definition, in: BAUM (Hrsg.), BAUM Jahrbuch, Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (BAUM e.V.), Hamburg 2003, Henkel-Kommunikation, S. 47;
Vgl. Hahn, R., Integrating corporate responsibility and sustainable development – A normative-conceptual approach to holistic management thinking, in: Journal of Global Responsibility, Jg. 2, Nr. 1, 2011, S. 8 ff.
[42] Vgl. Pufé, I., Nachhaltigkeit, Konstanz/München 2012, S. 23 ff.;
Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y., Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 106.
[43] Vgl. Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J., Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, S. 64 ff.
[44] Zinnöcker, T., Die Immobilienwirtschaft stellt sich ihrer Verantwortung in ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 8.
[45] Vgl. Rottke, N. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie: Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 30.
[46] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 9.

[47] Vgl. Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J., Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, S. 18.
[48] Vgl. ebenda, S. 18.
[49] Bowen, H. R., Social Responsibilities of the Businessman – Towards an Understanding of the Ethics and Economics of Society, New York 1953, S. 6.
[50] Vgl. Beckmann, M., Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2007, S. 6.
[51] Vgl. Pieper, A., Einführung in die Ethik, 5. Aufl., Tübingen 2003, S. 98 f.;
Vgl. Bassen, A./Jastram, S./Meyer, K., Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, 2005, S. 231.
[52] Vgl. Kirchhoff, K. R., CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin/Heidelberg 2006, S. 14.
[53] Votaw, D./Sethi, S. P., The corporate dilemma – Traditional values versus contemporary problems, New York 1973, S. 11 f. zitiert nach Coelho, P./McLure, J. E./Spry, J. A., The social responsibility of corporate management: A classical critique, in: American Journal of Business, Jg. 18, Nr. 1, 2003, S. 15.
[54] Vgl. Bassen, A./Jastram, S./Mayer, K., Corporate Social Responsibility – eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, 2005, S. 233.
[55] Stoll, B., Sozial und ökonomisch handeln – Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt/New York 2009, S. 58.
[56] Vgl. ebenda, S. 58.
[57] Vgl. ebenda, S. 58.
[58] Vgl. Bassen, A./Jastram, S./Mayer, K., Corporate Social Responsibility – eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, 2005, S. 233.
[59] Vgl. Schneider, A., Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und –abgrenzung, in: Schneider, A./Schmidtpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg 2012, S. 18.
[60] Vgl. Dahlstrud, A., How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Jg. 15, Nr. 1, 2006, S. 4.
[61] Europäische Kommission, Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Dokument er-

stellt auf der Grundlage von KOM 366 endgültig, Brüssel Juli 2001, S. 8.
[62] Europäische Kommission, Mitteilung betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM 347 endgültig 2002, S. 3 sowie S. 6.
[63] Vgl. Europäische Kommission, Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel, den 25.10.2011 KOM(2011) 681 endgültig, S. 4.
[64] Vgl. ebenda, S. 7.
[65] Vgl. ebenda, S. 7, S. 9.
[66] Vgl. Schneider, A., Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung, in: Schneider, A./Schmidtpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg 2012, S. 22.
[67] Vgl. Kirchhoff, K. R., CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin/Heidelberg 2006, S. 17.
[68] Vgl. ebenda, S. 17.
[69] Vgl. Mayer, J., Corporate Social Responsibility – Der Öffentlichkeitsauftritt von Unternehmen im Kontext von CSR, Hamburg 2013, S. 21; Vgl. Kirchhoff, K. R., CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, K./ Habisch, A./Kirchhoff, K. R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin/Heidelberg 2006, S. 17.
[70] Nationales CSR-Forum, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung, Bonn 22.06.2010, S. 9.
[71] Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – CSR-Aktionsplan der Bundesregierung, Berlin 06.10.2010, S. 9.
[72] Vgl. ebenda, S. 10 ff.
[73] Vgl. Welford, R., Corporate Social Responsibility in Europe and Asia – Critical Elements and Best Practice, in: The Journal of Corporate Citizenship, Nr. 13, 2004, S. 32;
Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 53 ff.
[74] Vgl. Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden 2011, S. 520.
[75] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Bürgerbeteiligung in der Projektentwicklung, Köln 2013.

[76] Vgl. Waddock, S., Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, in: Business and Society Review, Jg. 109, Nr. 1, 2004, S. 26.

[77] Europäische Kommission, Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM 366 endgültig, 2001, S. 28.

[78] Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J., Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, S. 72.

[79] Vgl. Mutz, G./Korfmacher, S., Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, Berlin 2003, S. 51;
Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 55.

[80] Vgl. Zöllner, C., Interne Corporate Governance – Entwicklung einer Typologie, Wiesbaden 2007, S. 1 f.;
Vgl. Kuhner, C., Interessenkonflikte aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, 2005, S. 142 f.

[81] Vgl. Beiner, S., Corporate Governance, Produktwettbewerb und Unternehmensbewertung, Diss., St. Gallen 2005, S. 3.

[82] Die amerikanische Pensionskasse CalPers stellte als Investor konkrete Richtlinien für die Unternehmen auf, bei denen sie ein finanzielles Engagement anstrebte. Diese Richtlinien wurden als Corporate Governance bezeichnet und kennzeichnen die Geburtsstunde der Wortschöpfung „Corporate Governance“;
Vgl. Zingales, L., Corporate Governance, in: Newman, P. (Hrsg.), The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, London 1998, S. 497.

[83] Vgl. Schweizer, R. W., Corporate Governance versus Corporate Leadership, Basel 2002, S. 65;
Vgl. Audretsch, D. B./Weigand, J., Corporate Governance in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 129.

[84] Zwar bezieht sich die Unternehmensverfassung auf die interne Corporate Governance, also die Binnenordnung des Unternehmens, berücksichtigt aber die externe CG, die Integration in den Kapitalmarkt und weitere externe Anspruchsgruppen nicht, vgl. Kübler, F., Gesellschaftsrecht, 4. Aufl., 1994, S. 141 f.

[85] Vgl. Malik, F., Wirksame Unternehmensaufsicht – Corporate Governance in Umbruchzeiten, Frankfurt am Main 1997 zitiert nach Kolb, C., Corporate Governance bei deutschen Immobilienkapitalgesellschaften, in: Schulte, K. W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Band 41, Köln 2007, S. 11.

[86] Vgl. Schäfers, W., Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, K. W. (Hrsg.), Schriften

zur Immobilienökonomie Band 3, Köln 1997, S. 144 zitiert nach Kolb, C., Corporate Governance bei deutschen Immobilienkapitalgesellschaften, in: Schulte, K. W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie Band 41, Köln 2007, S. 12.

[87] Vgl. Achleitner, A.-K., Going Concern-Prinzip vor dem Hintergrund der Corporate Governance-Debatte – Neue Anforderungen an die Abschlussprüfung und Berichterstattung, in: Der Schweizer Treuhänder, Jg. 69, 1995, S. 881 f.

[88] Vgl. Werder, A. v., Der German Code of Corporate Governance im Kontext der internationalen Governance Debatte: Umfeld, Funktionen und inhaltliche Ausrichtung des GCCG, in: Werder, A. v. (Hrsg.), German Code of Corporate Governance (GCCG) – Konzeption, Inhalt und Anwendungen von Standards der Unternehmensführung, 2. Aufl., Stuttgart 2001, S. 2;
Vgl. Zöllner, C., Interne Corporate Governance – Entwicklung einer Typologie, Wiesbaden 2007, S. 11.

[89] Shleifer, A./Vishny, R. W., A survey of corporate governance, in: The Journal of Finance, Jg. 52, Nr. 2, 1997, S. 737.

[90] Vgl. Prigge, S., A survey of German corporate governance, in: Hopt, K. J./Kanda, H./Roe, M. J./Wymeersch, E./Prigge, S. (Hrsg.), Comparative corporate governance, Oxford 1998, S. 945 zitiert nach Brühl, K., Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg, Diss., Marburg 2009, S. 12.

[91] Vgl. Mayer, C., Corporate Governance, Competition and Performance, in: Journal of Law and Society, Jg. 24, Nr. 1, 1997, S. 156.

[92] Früh, H.-G., Die Rolle der Banken in der Corporate Governance – Ein Erklärungsansatz der neuen institutionellen Ökonomie, Bern 1999, S. 11.

[93] Vgl. Beiner, S., Corporate Governance, Produktmarktwettbewerb und Unternehmensbewertung, Diss., St. Gallen 2005, S. 13.

[94] Irreversible Kosten entstehen, wenn Kunden und Lieferanten firmenspezifisch investieren und alternative Optionen aufgeben, vgl. Beiner, S., Corporate Governance, Produktmarktwettbewerb und Unternehmensbewertung, Diss., St. Gallen 2005, S. 13.

[95] Tirole, J., Corporate Governance, in: Econometrica, Jg. 69, 2001, S. 4.

[96] Es ist nicht nur schwierig, alle potenziellen Stakeholder zu identifizieren, sondern auch die einzelnen Bedürfnisse und Interessen zu analysieren und durch passende CG-Instrumente zu berücksichtigen, vgl. Nippa, M., Alternative Konzepte für eine effiziente Corporate Governance, in: Nippa, M./Petzold, K./Kürsten, W. (Hrsg.), Corporate Governance – Herausforderungen und Lösungsansätze, Heidelberg 2002, S. 7-10;
Vgl. Freeman, R. E., Strategic management – A stakeholder approach, 2. Aufl., Cambridge 2010, S. 45 f., S. 91-95;
Vgl. Turnbull, S., Corporate Governance: Its scope, concerns and theories, in: Corporate Governance: An International Review, Jg. 5, Nr. 4, 1997, S. 190 f.;

Vgl. Brühl, K., Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg, Marburg 2009, S. 7.

[97] Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 15. Mai 2013, S. 1.

[98] Beiner, S., Corporate Governance, Produktmarktwettbewerb und Unternehmensbewertung, Diss., St. Gallen 2005, S. 13 ff.

[99] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 50 ff.;
Vgl. Schomberg, B./Barthelmes-Wehr, K. (Hrsg.), Grundsätze ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung in der deutschen Immobilienwirtschaft, Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V., Berlin o. J.

[100] Vgl. Bassen, A./Jastram, S./Mayer, K., Corporate Social Responsibility – eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, 2005, S. 234 f.

[101] Vgl. Sayce, S./Ellison, L./Parnell, P., Understanding investment drivers for UK sustainable property, in: Building Research & Information, Jg. 35, Nr. 6, 2007, S. 629-643.

[102] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 9;
Vgl. Dierkes, M., Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt/New York 1974, S. 21.

[103] Vgl. Publikationen der ISO TC 59/SC 17 „nachhaltiges Bauen", hier: ISO 15392 „nachhaltiges Bauen" sowie ISO TC59/SC14 „Desing Life" sowie CEN TC 350 sowie NA 005-01-31AA „nachhaltiges Bauen", hier: DIN EN 15643-1:2010 „Nachhaltigkeit von Bauwerken".

[104] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 1;
Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y., Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 31.

[105] Vgl. Ernst & Young, Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt am Main 2013, S. 10.

[106] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 92.

[107] Vgl. Schmid-Schönbein, O., Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensstrategie, St. Galler Forum für Nachhaltigkeitsmanagement, St. Gallen 2004;
Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, Genf 2012, 2. Aufl., S. 6.

[108] Vgl. Friesl, C., Erfolg und Verantwortung – Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien 2008, S. 47;
Vgl. Kincaid, M., Building Corporate Social Responsibility through Servant-Leadership, in: International Journal of Leadership Studies, Jg. 7, Nr. 2, 2012, S. 156 ff.

[109] Vgl. Schwerk, A., Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg 2012, S. 331.
[110] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 175-179.
[111] Vgl. Schwerk, A., Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg 2012, S. 336.
[112] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 175-179.
[113] Vgl. Arbeitskreis „WerteManagement/Compliance", Vorstand „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V." (Hrsg.), WerteManagement in der Immobilienwirtschaft – Ein Leitfaden, Berlin Juni 2009 (Beschlussstand: Februar 2005), S. 4.
[114] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 101, S. 180. i. V. m. Schmid-Schönbein, O., Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensstrategie, St. Galler Forum für Nachhaltigkeitsmanagement, St. Gallen 2004.
[115] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 112 f.
[116] Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y.: Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 164 ff.
[117] Vgl. Seebacher, U./Suschek-Berger, J./Liebmann, G./Burger, B./Raffler, W./Zotter, V./Gelbmann, U./Friesenbichler, M., Guidelines für sozial nachhaltige Unternehmensführung, 2006, S. 30.
[118] Vgl. United Nations Global Compact (Hrsg.), Global Corporate Sustainability Report 2013, New York 2013, S. 7.
[119] Vgl. Porter, M. E./Kramer, M. R., Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Manager, Jg. 29, Nr. 1, 2007, S. 34.
[120] Vgl. Schwerk, A., Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg 2012, S. 336.
[121] Vgl. ebenda.
[122] Vgl. Gastinger, K./Gaggl, P., CSR als strategischer Managementansatz, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin/Heidelberg 2012, S. 252.
[123] Vgl. ebenda.
[124] Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 134 f.
[125] Fuchs-Gamböck, K., Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg 2006, S. 34.

[126] Vgl. Etter, M./Fieseler, C., Die Ökonomie der Verantwortung – eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR, in: Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden 2011, S. 270.
[127] Vgl. Wühle, M., Mit CSR zum Unternehmenserfolg – Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor, Saarbrücken 2007, S. 23.
[128] Vgl. Welzel, E., Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship? Interdisziplinäre theoretische Konzepte als Grundlage der Begriffsabgrenzung der CSR, in: Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 63.
[129] Vgl. Fuchs-Gamböck, K., Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg 2006, S. 33.
[130] Vgl. ebenda.
[131] Vgl. Etter, M./Fieseler, C., Die Ökonomie der Verantwortung – eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR, in: Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden 2011, S. 270.
[132] Vgl. Arbeitskreis „WerteManagement/Compliance“, Vorstand „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.“ (Hrsg.), WerteManagement in der Immobilienwirtschaft – Ein Leitfaden, Berlin Juni 2009 (Beschlussstand: Februar 2005), S. 5.
[133] Vgl. Fuchs-Gamböck, K., Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg 2006, S. 33.

# 3
# Köpfe, Prozesse, Strukturen – Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmens-führung

**Werner Knips, Partner**
**Dr. Wolfgang Walter, Partner**
**Heidrick & Struggles GmbH & Co. KG**

# 3 Köpfe, Prozesse, Strukturen – Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmensführung


3.1 Grundlagen zur Führung und Nachhaltigkeit
3.1.1 Nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltiger Erfolg
3.1.2 Führungspersönlichkeit
3.2 Professionelle Aufsichts- und Beiräte
3.2.1 Einleitung
3.2.1.1 Strukturen, Ziele und Aufgaben
3.2.1.2 Immobilienwirtschaftliche Besonderheiten
3.2.1.3 Aufsicht und werteorientierte Unternehmensführung
3.2.2 Die Aufsichtsratsmitglieder
3.2.3 Emotionale Intelligenz von Aufsichtsräten
3.2.4 Der Chairman
3.2.4.1 Einleitung
3.2.4.2 Die Rolle und Aufgaben des Chairman
3.2.5 Suche und Auswahl
3.2.6 Zusammenarbeit und Evaluation
3.2.7 Effizienzsteigerung von Aufsichtsräten durch Weiterentwicklung
3.2.8 Aufsichtsratsvergütung
3.3 Vorstand und Geschäftsführung
3.3.1 Einleitung
3.3.1.1 Strukturen, Ziele und Aufgaben
3.3.1.2 Immobilienwirtschaftliche Besonderheiten
3.3.1.3 Verantwortung von Vorstand und Geschäftsführung zur Umsetzung werteorientierter Unternehmensführung
3.3.2 Der Chief Executive Officer (CEO)
3.3.2.1 Einleitung
3.3.2.2 Level Five Leader
3.3.2.3 Nachhaltigkeitsführungsindex
3.3.3 Suche und Auswahl
3.3.4 Der Vorstand als High Performing Team
3.3.5 Effizienzsteigerung oberster Führungskräfte durch Weiterentwicklung
3.3.6 Vorstandsvergütung
3.4 Talent Management
3.5 Kultur und Change Management
3.6 Nachhaltige Selbstführung
3.6.1 Einleitung
3.6.2 Psychologische Dimension der nachhaltigen Selbstführung
3.6.3 Physiologische Dimension der nachhaltigen Selbstführung

## 3.1 Grundlagen zur Führung und Nachhaltigkeit

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Nachhaltige Führung hat einen Einfluss auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens.
- Führungspersönlichkeiten sind die Treiber der Nachhaltigkeit. Unabdingbare Voraussetzungen für die Umsetzung einer erfolgreichen nachhaltigen Unternehmensführung sind somit höchste Professionalität bei den Köpfen, bei der Zusammensetzung und Arbeit der Führungsteams sowie bei allen anderen Führungsprozessen.
- Die Wirtschaft hat die wesentliche Bedeutung der „richtigen" – zur Organisationskultur, zu den Werten und Überzeugungen des Unternehmens passenden – Führungspersönlichkeiten erkannt.
- Diese Führungskräfte mit neuer „DNA" sind gestandene und mutige Persönlichkeiten, die für klare, langfristige Strategien unter Schonung der Umwelt eintreten – im Interesse der Shareholder und zum Wohle der Stakeholder – und somit den optimalen versus den maximalen Profit akzeptieren.
- Dabei ist die Berücksichtigung einer Doppelstrategie wichtig: D. h., bei der Beachtung der Stakeholderinteressen in Bezug auf Nachhaltigkeit muss auch immer die wirtschaftliche Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens im Mittelpunkt aller Bestrebungen stehen.
- Die „richtigen" Köpfe im Aufsichts-/Beirat und im Vorstand/in der Geschäftsführung sind Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit in den langfristigen Unternehmenserhalt.
- Trotz umfangreicher Studien- und Weiterbildungsangebote steht die Immobilienbranche vor großen Herausforderungen bzgl. der Quantität und Qualität verfügbarer Führungskräfte.

### 3.1.1 Nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltiger Erfolg

**Nachhaltige Unternehmensführung für den langfristigen Erfolg**

Der Begriff „Nachhaltigkeit" ist aus der Unternehmenslandschaft nicht mehr wegzudenken. Die Empfehlungen zahlreicher Gremien wie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der Deutsche Nachhaltigkeitskodex des Nachhaltigkeitsrates (DNK), auch „The Sustainability Code" genannt, oder der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) haben ihren öffentlichkeitswirksamen Beitrag zur Verbreitung des Nachhaltigkeitsthemas in der Wirtschaft geleistet, sodass es sich in der Folge kaum noch ein Unternehmen leisten kann, sich einer Beschäftigung mit der Materie zu verweigern. Viele wollen bereits nachhaltig sein, doch bei genauerer Betrachtung stellt sich die Frage, was wirklich nachhaltige Unternehmensführung ausmacht. Dabei basiert das Nachhaltigkeitsverständnis ursprünglich auf dem forstwirtschaftlichen Prinzip, das nicht mehr Holz gefällt werden darf, als nachwächst. Mit der Veröffentlichung des Brundland-Reports 1987 wurde als

nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung definiert, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können. [1] Somit impliziert Nachhaltigkeit als Handlungsmaxime den Erhalt der Regenerationsfähigkeit der Ressourcen, um für alle Menschen eine prosperierende Gegenwart und Zukunft in friedlicher Wechselwirkung miteinander und in Einklang mit der Natur zu erreichen und langfristig zu erhalten.

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet eine nachhaltige werteorientierte Unternehmensführung. Im angelsächsischen Verständnis wird CSR noch immer vornehmlich mit der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit assoziiert. In Deutschland hingegen steht CSR zunehmend für die nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert ist und als unternehmerische Nachhaltigkeit die gleichwertige Berücksichtigung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimension vorsieht. [2] Damit entspricht dieses Verständnis von CSR eher dem Konzept von Corporate Responsibility (CR). Als unternehmerische Verantwortung im weiten Sinne werden auch Aspekte der Unternehmensführung, -kontrolle und -steuerung (Corporate Governance) ebenso berücksichtigt, wie das unternehmerische bürgerliche Engagement (Corporate Citizenship). Für eine ausführliche Definition von Corporate Social Responsibility siehe Kapitel 2.

Für Immobilienunternehmen wie für jedes andere Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit die universelle Zielvorgabe, mit der natürlichen Umwelt ressourcenschonend umzugehen, um die natürliche Regenerationsfähigkeit der Ökosysteme zu bewahren. In ökonomischer Sicht impliziert Nachhaltigkeit die Führung eines Unternehmens, entsprechend einer Corporate Governance im Sinne der Shareholder und zum Wohle der Stakeholder. Gleichzeitig sind soziale und kulturelle Werte auch im Hinblick auf künftige Generationen, verantwortlich und langfristig orientiert, zu berücksichtigen. Diese Auffassung bedeutet für die einzelne Immobilie die Anerkennung von Nachhaltigkeit als ein unverzichtbares Qualitätsmerkmal entlang des gesamten Lebenszyklus und der gesamten Wertschöpfungskette. Ebenso sollen nachhaltige Immobilien zur Verbesserung des städtebaulichen und sozio-kulturellen Umfelds der Menschen beitragen. Folglich umfasst das Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung [3] folgende Grundsätze:

- Nachhaltigkeit muss sowohl im strategischen und operativen Kerngeschäft als auch bei allen non-core bzw. Randaktivitäten umgesetzt werden.
- Solidarität, Transparenz und Risikomanagement sind die Basisprinzipien für eine nachhaltige Unternehmensführung.
- Nachhaltige Unternehmensführung dient der langfristigen Sicherung des Unternehmens.
- Unternehmen müssen eigene Indikatoren der nachhaltigen Unternehmensführung bilden, um ihren Zielerreichungsgrad zu visualisieren.
- Wirksamkeit der nachhaltigen Unternehmensführung ist durch Werteorientierung und Compliance zu erreichen.

Das übergeordnete Ziel einer nachhaltigen und werteorientierten Unternehmensführung ist somit, über die Bereitstellung und den Vertrieb bedarfsadäquater Produkte und Dienstleistungen, die unter Berücksichtigung der berechtigten Stakeholderinteressen, ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlich produziert bzw. erbracht werden, den Shareholdern eine angemessene (optimale) Rendite zu gewährleisten. Hierdurch wird der langfristige Erfolg und der Fortbestand des Unternehmens unter Sicherstellung der weiteren Geschäftserlaubnis (sog. „licence to operate") gewährleistet. Die Impulse für eine nachhaltige Unternehmensführung kommen in erster Linie von den Eigentümern bzw. den Eigentümervertretern im Aufsichtsrat. Diese setzen die Rahmenbedingungen und die Grundausrichtung des Unternehmens fest, wobei die operative/strategische Umsetzung an die Vorstände und Geschäftsführer deligiert wird. Aber auch Vorstände und Geschäftsführungen initiieren nachhaltige Unternehmensführungsstrategien. Sofern sie dies tun, bedarf es gegebenenfalls der Überzeugung und damit Zustimmung des Aufsichtsrates. Ohne diese Zustimmung macht sich das Top-Management angreifbar, wenn es beispielsweise auf die maximale zu Gunsten der optimalen Rendite verzichtet.

Bei der Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung ist die Verfolgung einer Doppelstrategie wichtig: Bei der Berücksichtigung berechtigter Stakeholderinteressen in Bezug auf Nachhaltigkeit muss auch immer die wirtschaftliche Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens im Mittelpunkt aller Bestrebungen stehen, denn ohne den wirtschaftlichen Erfolg existiert auch keine Handlungsfähigkeit. [4] Fernab vom Altruismus kann und sollte Nachhaltigkeit auch als strategisches Instrument zur Förderung des wirtschaftlichen Erfolgs und Unternehmenserhalts eingesetzt werden. Die Erfolgswirkungen nachhaltiger Unternehmensführung können sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Natur sein und wurden vielfach empirisch nachgewiesen. Hierzu zählen unter anderem Gewinnnung und Bindung hochkarätiger Führungskräfte und Mitarbeiter, Kostenreduktion durch Ressourceneinsparung, stärkere Kundenbindung, Innovationspotenziale und Erschließung neuer Marktchancen, Imagegewinn sowie Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit durch die Kombination vorstehender Faktoren. Gleichzeitig kann mit nachhaltiger Unternehmensführung auch die Umwelt geschont sowie soziale Stabilität durch Schaffung von Arbeitsplätzen und zufriedenen Mitarbeitern erreicht werden. In Kapitel 7 wird dieser Mehrwert nachhaltiger Unternehmensführung für Immobilienunternehmen auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene ausführlich erläutert.

In diesem Kapitel werden, neben den grundsätzlich branchenübergreifenden Aspekten, die immobilienwirtschaftlichen Besonderheiten hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensführung und die hierfür notwendigen Köpfe, Prozesse und Strukturen herausgearbeitet. Hierbei sind die verwendeten Begriffe und Beschreibungen von Führungskräften stets als geschlechtsneutral zu verstehen und umfassen selbstverständlich völlig gleichberechtigt sowohl weibliche als auch männliche Führungspersönlichkeiten.

Da nach Überzeugung der Autoren nur derjenige eine gute Führungskraft sein kann, der auch in der Lage ist, sich selbst zu führen, wird dem Thema Selbstmanagement ein eigenes Kapitel gewidmet. Die wesentlichen Aussagen des gesamten Kapitels basieren auf einer über 25-jährigen Beratungspraxis beider Verfasser und entsprechen wesentlichen Teilen des Curriculums der Ausbildungsmodule – Operational Excellence – der ICG Real Estate Board Academy. Die ICG bietet eine Reihe von Veranstaltungen für die Immobilienbranche, um aktiven Aufsichts- und Beiratsmitgliedern sowie potenziellen Gremienmitgliedern das notwendige Rüstzeug für eine effiziente und nachhaltige Zusammenarbeit in den Gremien zu vermitteln. Hierdurch soll die Professionalisierung der deutschen Immobilienbranche weiter forciert werden.

**Nachhaltige Führung**

Was aber bedeutet Nachhaltigkeit konkret für die Führungskräfte eines Unternehmens? In Anlehnung an *Hargreaves* und *Fink* bezeichnet nachhaltige Führung jene Führung, die einen langfristigen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat. [5] Diese nachhaltigkeitsorientierte Führung hat den verantwortungsvollen Umgang mit den humanen, ökologischen und ökonomischen Unternehmensressourcen im Fokus, bei gleichzeitiger Vermeidung negativer Effekte auf die Organisation und das Umfeld. „Nachhaltige Unternehmensführung interagiert mit internen und externen Anspruchsgruppen und kreiert ein unterstützendes Umfeld für organisationale Diversität. Nachhaltige Führung multipliziert effektive Ideen und erfolgreiche Erfahrungen durch gemeinsames Lernen und die Verbindung gemeinsamer Entwicklung“[6].

**In guten Zeiten an Nachhaltigkeit denken**

Krisen und Unternehmensskandale sind willkommene Anlässe, um alte Strukturen zu hinterfragen und die Frage nach Verantwortung und Nachhaltigkeit neu zu stellen. So haben die Entwicklungen der Finanz- und Wirtschaftskrise die öffentliche Diskussion um „gute“ Corporate Governance, also die Umsetzung einer Unternehmensmanagementphilosophie, die sich Werten verpflichtet fühlt und auf verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln ausgerichtet ist, weiter angeheizt. Unternehmen, die ihre Lektion gelernt haben, nutzen Unternehmenskrisen, um mittels eines professionellen Veränderungsprozesses, welcher mit der Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie einhergeht, die Gesellschaft wirtschaftlich zu stärken und im Markt neu zu positionieren.

Die zunehmenden Forderungen nach schärferen gesetzlichen Regelungen (z. B. zur gesetzlichen Deckelung von Managergehältern) sowie der Wunsch nach weiteren Normen und Richtlinien zur stärkeren Überwachung und Kontrolle der obersten Unternehmensleitungsinstanzen haben aber eines aus dem Blick verloren: nicht mustergültige Richtlinien sind entscheidend, sondern der Geist, in welchem diese gelebt werden. [7] Folglich ist der Mensch, der wichtigste Faktor einer nachhaltigen Unternehmensführung. Exzellente Führungskräfte denken auch in Zeiten guter Renditen und hoher Kapazitäten an Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmensführung. Dieses zukunftsfähige Führungsverhalten impliziert, dass jede Führungskraft „mit seinem Verhalten und seinen Entscheidungen die Zukunft des Unternehmens fördert und stärkt“ [8]. Mit ihrem strategisch fortschrittlichen Denken nutzen die-

se Führungskräfte die Zeiten auch abseits von Krisen, um Nachhaltigkeitsinitiativen zu starten und um Investitionen in den künftigen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu tätigen.

**Familienunternehmen weisen einen Nachhaltigkeitsvorsprung auf**

In Bezug auf Nachhaltigkeit haben Familienunternehmen einen Vorsprung gegenüber Publikumsgesellschaften. Die meisten Familienunternehmen praktizieren diese Form des nachhaltigen Wirtschaftens bereits seit Jahrzehnten, denn das Denken in Generationen und nicht Quartalen, der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung der lokalen und regionalen Gegebenheiten und Stakeholderinteressen, der Mut zu risikobewussten Entscheidungen und die Übernahme von Verantwortung liegen in der DNA dieser oftmals traditionsreichen Familienunternehmen. Diese Praxis zahlt sich aus. Das stärkere, tief verwurzelte Nachhaltigkeitsverständnis von Familienunternehmen spiegelt sich regelmäßig in Auszeichnungen wider, so wurde beispielsweise die *ebm Papst Gruppe* im Jahre 2013 mit dem deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie nachhaltigstes Unternehmen in Deutschland ausgezeichnet. [9] Allein im Jahr 2013 waren über 70 % der Gewinner familien- bzw. inhabergeführte Unternehmen.

### 3.1.2 Führungspersönlichkeit

**Persönlichkeit – die Essenz nachhaltiger Unternehmensführung**

Interne Führungsgremien stehen heute vor neuen Herausforderungen. Aktionäre auf der einen Seite, die Öffentlichkeit und der Staat auf der anderen Seite fordern zunehmend Rechenschaft für Entscheidungen der Unternehmensleitung (Gesellschafter, Aufsichtsrat/Beirat/Vorstand/Geschäftsführung und Manager der 2. und 3. Ebene). Hierbei spielt die Übernahme der moralischen Verantwortung für das Versagen und für die Fehlleistungen eine viel größere Rolle als der materiell entstandene Schaden, der nach wie vor in den Zuständigkeitsbereich der Gerichte fällt. [10] Zwar hat die deutsche Immobilienwirtschaft in den letzten Jahrzehnten beachtliche Entwicklungs- und Professionalisierungsstufen erreicht sowie Instrumente zur Nachhaltigkeit entwickelt und angewendet wie z. B. den ZIA-Nachhaltigkeitskodex oder den ICG-Kodex und Wertemanagement, aber jedes Werkzeug kann maximal nur so gut sein, wie die dahinterstehende Haltung des Nutzers. [11] Eine erfolgreiche Initiierung, Um- und Durchsetzung nachhaltiger Unternehmensführung erfordert daher einen neuen, mechanische Führungsstile hinter sich lassenden Typus an Führungskraft, „denn menschliches und unternehmerisches Wachstum, Lebensqualität und Gesunderhaltung beginnen im Geist und das wichtigste Führungsinstrument ist die Persönlichkeit“ [12].

**Unternehmensweites integrierendes Nachhaltigkeitsverständnis erforderlich**

In den Führungsgremien Aufsichtsrat, Vorstand sowie auf allen darunter liegenden Ebenen muss die Überzeugung vorhanden sein, mit einer nachhaltigen Unternehmensführung erfolgreich sein zu wollen. Ein unternehmensweites integrierendes Verständnis von Nachhaltigkeit ist daher die Herausforderung der interagierenden Zusammenarbeit von Schnittstellenfunktionen. Folglich muss nicht nur der einzelne Nachhaltigkeitsverantwortliche dieses Thema für seine Prozesse umsetzen, sondern die gesamten Führungskräfte auf

allen Ebenen müssen neben ihrer spezifischen Fachkompetenz eine schnittstellenübergreifende Nachhaltigkeitskompetenz aufweisen. [13] Führungspersönlichkeiten sind also die Treiber der Nachhaltigkeit, damit Nachhaltigkeit über Lippenbekenntnisse hinausgeht, eine alle Unternehmensbereiche und Funktionen übergreifende unternehmerische Verantwortung erreicht und in ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept umgesetzt wird.

Ein Blick in die Praxis verdeutlicht die Diskrepanz zwischen theoretischem Wunsch und praktischer Umsetzung: Unternehmen sind von einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsanspruch und insbesondere dessen praktischer Umsetzung noch sehr weit entfernt. In der Berichterstattung und Außendarstellung wird zwar von Nachhaltigkeit gesprochen, aber es ist nur die Summe von Nachhaltigkeitsaktivitäten einzelner Funktionen wie Human Resources, Marketing oder Vertrieb. Zudem steht häufig nur die ökonomische Nachhaltigkeit im Vordergrund, wie eine Studie zur Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte für Unternehmensführer [14] verdeutlicht. Demnach assoziieren 87 % der 129 befragten Unternehmer in Deutschland Nachhaltigkeit mit der ökonomischen Dimension. Rund 66 % sehen die soziale Dimension als einen weiteren wichtigen Aspekt. Nur 60 % nennen die Schonung der Umwelt als einen für sie wichtigen Faktor der Nachhaltigkeit. Diese Studie verdeutlicht zum einen die ökonomische Nachhaltigkeit als das vordergründige Hauptziel der Unternehmen und zum anderen die ungleichmäßige Gewichtung der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen, mit dem nachrangigen Stellenwert der ökologischen Nachhaltigkeit.

Insbesondere in den kleineren Unternehmen ist die Verzerrung noch deutlicher, denn eine simultane Verfolgung aller drei Nachhaltigkeitsziele ist noch nicht die Regel. [15] Erschwerend zur mangelnden unternehmensweiten Integration von Nachhaltigkeit kommt noch hinzu, dass ein Unterschied zwischen der propagierten und der tatsächlich gelebten Nachhaltigkeit besteht. Zu Marketingzwecken ist es immer sinnvoll, nachhaltig zu sein, aber echte Nachhaltigkeit, die alle drei Dimensionen – also ökologische, ökonomische und soziale Aspekte – gleichwertig und auch gleichrangig berücksichtigt sowie zudem in alle Unternehmensprozesse, -strukturen und Wertschöpfungsketten integriert ist, ist in der Praxis immer noch nebensächlich.

**Das Werteverständnis der deutschen Wirtschaft im Jahre 2013**

Diese Nachrangigkeit spiegelt sich auch in dem Werteverständnis der Führungskräfte wider. Die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V." untersucht seit 2006 jährlich das Werteverständnis der Deutschen Wirtschaft anhand von Führungskräftebefragungen zu den sechs von der Wertekommission definierten Kernwerten der Nachhaltigkeit. Anhand der aktuellen Befragungsergebnisse von 230 Führungskräften deutscher Klein-, Mittel- und Großunternehmen können Trendaussagen getroffen werden. Die aktuellen Ergebnisse zeigen, dass Nachhaltigkeit in dem Wertekanon deutscher Führungskräfte immer noch eine vergleichsweise geringe Rolle spielt (Abbildung 3.1).

**Die relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe**

| | 2006 | 2010 | 2013 |
|---|---|---|---|
| 1 | Verantwortung | Vertrauen | Vertrauen |
| 2 | Vertrauen | Verantwortung | Integrität |
| 3 | Respekt | Integrität | Verantwortung |
| 4 | Integrität | Respekt | Respekt |
| 5 | Nachhaltigkeit | Nachhaltigkeit | Nachhaltigkeit |
| 6 | Mut | Mut | Mut |

*Abbildung 3.1: Die relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2006-2013 gemäß der Befragungen der Wertekommission*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hattendorf ( 2013) [16]*

Jeder fünfte Teilnehmer der Studie sieht das Thema als nicht relevant für das Unternehmen an. [17] Jedoch sehen 80 % der Personen Nachhaltigkeit an sich als wichtig – mit höchsten Zustimmungswerten bei kleinen Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern. Die Untersuchung verdeutlicht auch die zunehmende Bedeutung von Integrität. Mit 76 % der Nennungen hat dieser Wert Verantwortung als Top-Wert hinter sich gelassen. [18]

**Führungskraft mit neuer DNA**

Auch wenn die übrigen Werte bereits Aspekte der nachhaltigen Unternehmensführung beinhalten, geht doch Nachhaltigkeit als ein umfassender Begriff über reine Wertvorstellungen hinaus und ist deshalb von besonderer Bedeutung für die Zukunft der Gesellschaft, für die Aufrechterhaltung der Umwelt und für den langfristigen Unternehmenserfolg. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist ein neuer Führungskräftetypus gefragt. Diese Führungskräfte mit neuer „DNA" sind gestandene und mutige Persönlichkeiten, die für klare, langfristige Strategien unter Schonung der Umwelt eintreten – im Interesse der Shareholder und zum Wohle der Stakeholder – und somit den optimalen versus den maximalen Profit akzeptieren. Unabdingbare Voraussetzungen für die Initiierung und Umsetzung einer erfolgreichen nachhaltigkeitsorientierten neuen Geschäftsstrategie sind höchste Professionalität bei den Köpfen, bei der Zusammensetzung und Arbeit der Führungsteams sowie bei allen anderen Führungsprozessen. „Nachhaltigkeit wird dann (im Unternehmen) verankert, wenn sich die gesamte Führung eindeutig und klar hinter dieses Konzept stellt und auch in der täglichen Führung (und Steuerung) darauf achtet". [19] Die Grundvoraussetzung, um für Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Unternehmensführung einzustehen, ist die persönliche Überzeugung. Deshalb muss eine Führungskraft eine persönliche Nachhaltigkeitsüberzeugung aufweisen. Als Entscheidungsträger muss er Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen. [20] Dabei sind „Führungswerte" [21] und Eigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein, Ehrlichkeit, Integrität, Fairness, Mut und Bescheidenheit von wesentlicher Bedeutung, denn sie schaffen Vertrauen. Vertrauen ist auf allen Ebenen wichtig, wenn es um eine

nachhaltige Unternehmensführung geht. Die Führungskräfte müssen Vertrauen schaffen, um Shareholder, Mitarbeiter, Öffentlichkeit und andere relevante Stakeholder hinter sich vereinen zu können. Folglich sind es die Köpfe, die mit diesen Werten und Eigenschaften die Unternehmenskultur nachhaltig determinieren. Es sind aber auch diese Köpfe, welche das Fundament für die Strukturen und Prozesse einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung legen.

**Persönliche Verhaltenskompetenzen gewinnen an Bedeutung**

Die hohe Bedeutung der „richtigen" Führungspersönlichkeit ist bereits in der Wirtschaft angekommen. Unternehmen haben mittlerweile sehr klare Vorstellungen von ihren künftigen Führungskräften. Harte Faktoren, wie fachliches Know-how und Erfahrung sind wichtig, aber kein alleiniges Entscheidungskriterium für sie. Vielmehr suchen sie Führungskräfte, die von der Persönlichkeit her zur Organisationskultur, zu den Werten und Überzeugungen, folglich zur Situation und den Bedürfnissen des Unternehmens passen. Die Erfahrungen der Verfasser bestätigen, dass besonders eine entsprechende Werteorientierung und einhergehende persönliche Verhaltenskompetenzen wie Offenheit, Sensibilität, Anpassungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen gefordert werden. Berufserfahrung und ein qualifizierter Hochschulabschluss sind bei der Besetzung von Führungspositionen wichtig, jedoch kommt es eher auf die Passgenauigkeit an.

**Qualifizierte Führungskräfte sind eine Investition in den Unternehmenserfolg**

Nachhaltigkeit und nachhaltiges Agieren sind für Unternehmen, bezogen auf die eigenen Gremien und deren Mitglieder, keine Frage von Philanthropie, sondern eine Investition in den Unternehmenserfolg. Die Frage, warum Unternehmen beachtliche monetäre und zeitliche Aufwendungen tätigen sollen, um nach einem bestimmten Führungskräftetypus zu suchen, diesen weiterzuentwickeln und zu fördern, wenn doch oberflächliches Engagement in Nachhaltigkeit oder gar Lippenbekenntnisse zu Marketingzwecken völlig ausreichend erscheinen, erübrigt sich hiermit hoffentlich von alleine. Nachhaltig agierende und hoch professionelle Führungskräfte sind eine Investition in die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserhalt. Unternehmen investieren in Nachhaltigkeit und den langfristigen Erfolg, wenn sie in die richtigen Köpfe im Aufsichts-/Beirat und im Vorstand/in der Geschäftsführung investieren. Diese Erkenntnis hat sich in vielen Unternehmen in der Praxis noch nicht durchgesetzt. Für sie bedeutet Nachhaltigkeit häufig, Investitionen in neue, rohstoffschonende Verfahren und Technologien zu tätigen, um in erster Linie Kosten zu senken. Aber sich langfristig tatsächlich auszahlende Nachhaltigkeit beginnt mit der Wahl der richtigen „Köpfe"! Persönlichkeiten in Leitungsgremien, die nachhaltiges Handeln im Sinne der Shareholder und zum Wohle der Stakeholder zu ihrer tiefsten Überzeugung zählen, sind ein Treiber für die langfristige wertschaffende Unternehmensführung.

In diesem Beitrag werden neben den „richtigen Köpfen" als ein essentieller Faktor nachhaltiger Unternehmensführung auch weitere bedeutsame Elemente wie die „richtigen", weil zielführenden Prozesse, Strukturen sowie die relevanten Werte/Visionen und die sie prägende Unternehmenskultur behandelt. Abbildung 3.2 stellt diesen Zusammenhang dar.

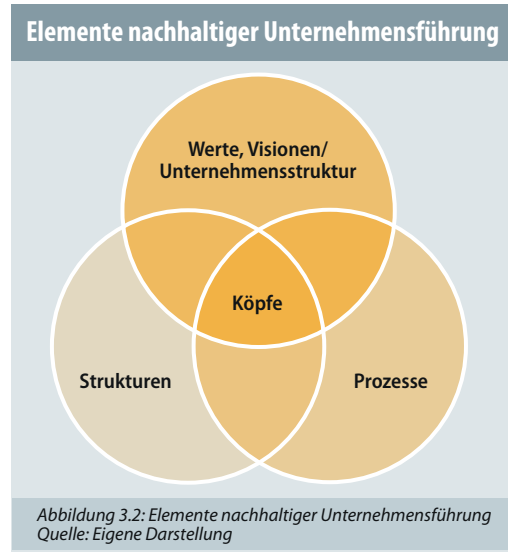



*Abbildung 3.2: Elemente nachhaltiger Unternehmensführung*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Herausforderung Personalauswahl und -entwicklung in der Immobilienwirtschaft (Professionalität der Führungskräfte)**

Obgleich der Professionalisierungsgrad in der deutschen Immobilienwirtschaft in den letzten zehn Jahren unter anderem durch umfangreiche Studienangebote (***IRE|BS*** *– International Real Estate Business School*, *EBS – European Business School* und andere), Nachhaltigkeits-Aktivitäten des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA) sowie Orientierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Initiative Corporate Governance (ICG) in Form von Real Estate Summits und der ICG Real Estate Board Academy erhebliche Fortschritte gemacht hat, steht die Branche und die sie repräsentierenden Unternehmen bezüglich der Qualität und Quantität der verfügbaren Führungskräfte vor allem auf den Ebenen der Aufsichts-/Beiräte, Vorstände und Geschäftsführer weiterhin vor erheblichen Herausforderungen. Die Gründe hierfür sind unter anderem der lange Zeit national geschlossene Markt, die Heterogenität und Kleinteiligkeit der Branche, die mangelnde Aktienkultur mit ihren speziellen Anforderungen und die Qualität der eingesetzten Such-, Auswahl- und Weiterentwicklungsprozesse, so dass Unternehmen nur selten den Wettbewerb um die besten Talente gewinnen. Dies ist insbesondere schwerwiegend, da internationale institutionelle Investoren, Finanziers, private und öffentliche Auftraggeber, Nutzer, Mieter und Joint Venture Partner sowie sonstige bedeutende Stakeholder Erwartungen in Richtung Führungskräftepersönlichkeit definieren und somit über Marktchancen entscheiden. Deshalb ist die Personalsuche, aber vor allen Dingen die Personalauswahl für die obersten Entscheiderebenen mit äußerster Sorgfalt zu treffen. Das Konzept des ethischen Due Diligence in Recruitment bestätigt die Wesentlichkeit dieser Personalentscheidungen. Demnach müssen Unternehmen die ethische Sorgfaltspflicht auch bei Personalentscheidungen berücksichtigen. Top-Führungskräfte sollten auf ihre ethischen Werte und Vorstellungen geprüft und ausgewählt werden. Denn „Entspricht die Summe der wesentlichen persönlichen Werte aller Führungskräfte nicht den Wertvorstellungen des Unternehmens (vertreten durch Eigentümer und Aufsichtsorgane), kommt es sowohl intern als auch extern zu einer „Vorspiegelung falscher Tatsachen", die den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zwangsläufig beeinträchtigt" [22]. Deshalb ist für die zukünftigen richtigen Köpfe in den Gremien Aufsichtsrat, Beirat, Vorstand, Geschäftsführung sowie den oberen Führungsebenen vor dem Hintergrund der mittel- und langfristigen Unternehmensziele die präzise Definition/Feststellung der notwendigen Kompetenzen sowie der relevanten Werte und Einstellungen erforderlich. Sind diese einmal festgelegt, bedarf es eines systematischen Prozesses zur Suche, Auswahl und Integration der „richtigen" Personen, mit den zum Unternehmen passenden Werten. In diesem Zusammenhang kommt der Gremienzusammensetzung zum einen und der Persönlichkeit des Gremienvorsitzenden zum anderen eine überdurchschnittliche Bedeutung zu. Auf diese Aspekte

wird in diesem Kapitel intensiv eingegangen und es werden Hinweise zur Führung gegeben, inwieweit „High Performing Teams“ aufgestellt, gemanagt und weiterentwickelt werden. Bezogen auf den Erfolg der weiteren Führungsebenen und der Mitarbeiter, wird im Rahmen der Themenfelder auf Talent Management, Unternehmenskultur und Change Management sowie Personalentwicklungs- und Vergütungssysteme eingegangen.

## 3.2 Professionelle Aufsichts- und Beiräte

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Für den bestmöglichen Einsatz der Ressourcen sowie der Reputation und damit für den langfristigen Unternehmenserhalt sind professionelle und hochqualifizierte Aufsichtsräte von wesentlicher Bedeutung.
- Die Herausforderungen und Ziele der nächsten fünf bis zehn Jahre definieren die Kompetenz und Wertestruktur des Aufsichts- bzw. Beiratgremiums.
- Durch das Konzept der „Dynamic Governance" wird diese Kompetenzstruktur mit folgenden Faktoren beschrieben:
  - Umfassendes, fundiertes Geschäftsverständnis
  - Vielschichtige Diversität
  - Engagierte Führung
  - Kohärente, strategische Ausrichtung
  - Adaptationskompetenz
  - Führungskräfte- und talentefokussiert
- Aufgrund der spezifischen Situation in Deutschland, wo Aufsichtsräte häufig viele Mitglieder haben und sich selten treffen, ist die soziale Kompetenz von besonderer Bedeutung. Deshalb ist die emotionale Intelligenz der Aufsichtsratsmitglieder wichtig für eine effiziente Zusammenarbeit. Die emotionale Intelligenz ist durch folgende Faktoren definiert:
  - Selbstwahrnehmung
  - Selbstregulierung
  - Motivation
  - Empathie
  - Soziale Kompetenz
- Sind beide Kompetenzdimensionen der Aufsichtsratsmitglieder hoch ausgebildet, ist die Basis für eine exzellente Effizienz vorhanden.
- Die Immobilienbranche und die sie repräsentierenden Unternehmen stehen bezüglich der Qualität und Quantität der verfügbaren potenziellen Gremienmitglieder jedoch vor erheblichen Herausforderungen. Insbesondere da die Anforderungen an die Qualifikation und persönliche Eignung dieser Mandatsträger stark zugenommen haben.
- Die gezielte Auswahl und Gewinnung qualifizierter Persönlichkeiten für Aufsichts- und Beiräte ist ein komplexes und sensibles Thema, da zum einen Entscheidungen in diesem Bereich langfristiger Natur sind und zum anderen keine transparenten und verbindlichen Such- und Auswahlprozesse existieren.
- Hinsichtlich der Zusammenarbeit von Aufsichtsratsmitgliedern ist für die nachhaltige Unternehmensführung das Ziel nicht nur ein Aufsichtsrat, der den Anforderungen von Compliance genügt, sondern ein Weltklasse-Aufsichtsrat, der zukunftsweisende Führungsleistungen vollbringen kann. Das Bedingungsgefüge für einen solchen Aufsichtsrat besteht aus vier Faktoren:

- Besetzung und Struktur (Besetzung siehe vorheriges Kapitel; Struktur definiert sich im Wesentlichen durch die Ausschussgliederung, z. B. Prüfungsausschuss und Personalausschuss)
- Prozess (Hierbei ist die Effizienz der Arbeitsmethode, z. B. der Informationsweitergabe, relevant.)
- Teamdynamik (Diese ist gekennzeichnet durch die fünf wesentlichen Faktoren für High Performing Teams: kompetente Mitglieder, gemeinsame Teamziele, gemeinsames Arbeitsverhalten, gegenseitige Verantwortung und effiziente Teamführung.)
- Interaktion mit dem Vorstand (Hierbei ist ein gegenseitiges Rollenverständnis sowie Offenheit und das dadurch entstehende Vertrauen der Schlüssel zum Erfolg.)

- Um die „richtigen" Köpfe für Aufsichtsratsmandate zu gewinnen, muss auch die Vergütung entsprechend angepasst werden.

### 3.2.1 Einleitung

#### 3.2.1.1 Strukturen, Ziele und Aufgaben

Die Trennung von Eigentum und Kontrolle, bedingt durch die zunehmende professionalisierte Verwaltung von Vermögen, hat Implikationen für die Organisation der Unternehmensführung und -überwachung. Die Verwaltung von „fremdem" Geld durch treuhändische Manager erfordert die Konzeption einer Unternehmensaufsicht. Während das Management als exekutives Organ für die Durchführung der operativen, unternehmerischen Aufgaben und Sicherstellung der Wertschöpfung tätig ist, hat die Aufsicht eines Unternehmens dafür Sorge zu tragen, dass diese Aufgaben zielführend erledigt werden. [23] Denn „es braucht ein starkes Aufsichtsorgan nicht nur um – wichtig genug – etwas zu vermeiden, sondern man braucht es, um etwas zu bewirken – nämlich den bestmöglichen Einsatz des Kapitals und aller anderen Ressourcen" [24]. Dieser ökonomische Aspekt der Nachhaltigkeit betrifft nicht nur die Unternehmen mit ihrem Bestreben, ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und damit den langfristigen Unternehmenserhalt zu sichern, sondern ist auch in der heutigen globalisierten Gesellschaft von Tragweite für die Volkswirtschaft und in der Folge auch für das gesamte gesellschaftliche System. Deshalb, und insbesondere unter Berücksichtigung der vorherigen Ausführungen, gewinnen qualifizierte Aufsichts-/Beiräte als treuhänderische Instanz der Stakeholderinteressensvertretung zunehmend an Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen.

**Geschäftsführungs- und Überwachungsmodelle**

Das international dominierende System zur Ausgestaltung von Führungs- und Kontrollgremien von Kapitalgesellschaften ist insbesondere das in den angelsächsischen Ländern wie USA und UK vorherrschende One-Tier-System (Unitary Board), auch monistisches System genannt. In dieser Struktur wird die Geschäftsführung nicht von der Überwachung getrennt, sodass dem Board of Directors eine Doppelrolle (CEO Duality) aus Unternehmensleitung

zum einen und Unternehmenskontrolle zum anderen zugewiesen wird. Das Gremium umfasst sowohl interne, dem Management zugehörige, als auch externe Mitglieder. Damit ist die Abgrenzung zwischen der Führungs- und Kontrollinstanz in diesem System nicht klar definiert und die Grenzen sind mitunter fließend.

Im Gegensatz dazu wird das in Deutschland vorherrschende dualistische System (Two-Tier-Board-System) von einer strikten personellen und funktionalen Trennung zwischen Führung und Kontrolle determiniert. Die Überwachungsaufgaben werden einem eigenen Organ, dem Aufsichtsrat, zugewiesen, wobei ergänzend zum Aufsichtsrat auf freiwilliger Basis weitere Kontrollgremien wie Beiräte oder Aktionärsausschüsse gebildet werden können. Eine Besonderheit des deutschen Systems ist auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Insbesondere bei Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind ab 2000 Arbeitnehmern der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern zu besetzen. Dabei müssen unter den Arbeitnehmervertretern auch Gewerkschaftsvertreter vertreten sein. Das hybride Modell ist eine Vereinigung aus dem One-Tier- und Two-Tier-Board System. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf das dualistische System, siehe Abbildung 3.3.

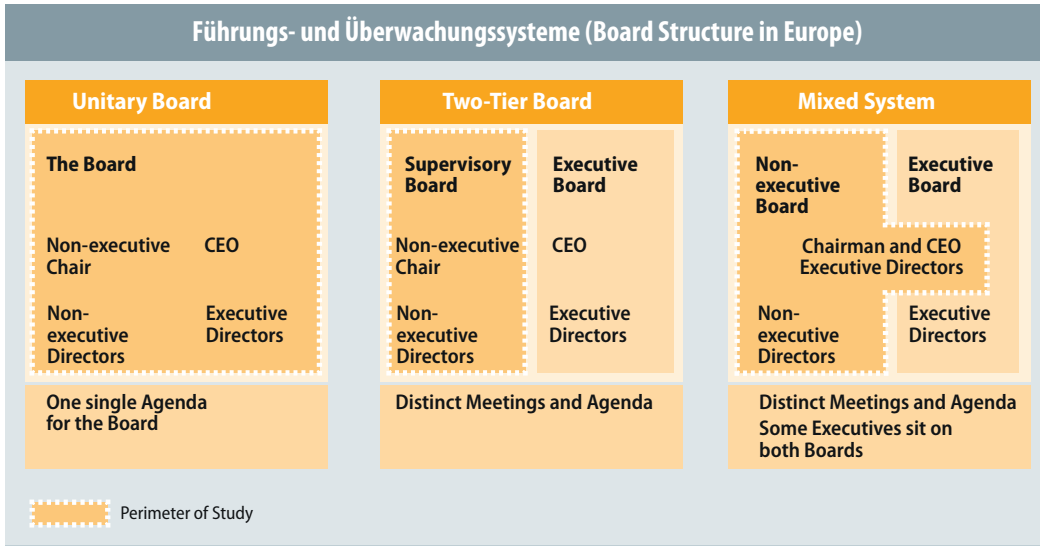



*Abbildung 3.3: Führungs- und Überwachungssysteme*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Freiwillige Aufsichtsräte in der GmbH**

Für deutsche Aktiengesellschaften ist die Bildung eines Aufsichtsorgans zwingend vorgeschrieben. Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) räumt der Gesetzgeber Entscheidungsfreiheiten ein, da sich die Gesellschafter für „gewöhnlich als kleiner, geschlossener und häufig homogener Personenkreis zusammenfinden und die Geschäftsführer selbst überwachen können“

[25]. Diese Entscheidungsfreiheit betrifft in Deutschland mehrheitlich Familienunternehmen, die als GmbH oder GmbH & Co KG geführt werden. Zwingend verpflichtend wird die Einberufung eines Aufsichtsrat, wenn das Unternehmen mehr als 500 bzw. mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigt und damit das Drittelbeteiligungs- bzw. Mitbestimmungsgesetz greift.

In der nachfolgenden Abbildung 3.4 wird die Gegenüberstellung des Weisungsrechts zwischen den unterschiedlichen Rechtsformen der AG und der GmbH differenziert dargestellt, wobei positiv für die Erfüllung und negativ für die Nichterfüllung steht.

**Unterschiede im Weisungsrecht zwichen AG und GmbH**

| | Aufsichtsrat | Fakultativer Aufsichtsrat | Beirat | Gesellschafterausschuss |
|---|---|---|---|---|
| | AG | nicht mitbestimmte GmbH | nicht mitbestimmte GmbH | nicht mitbestimmte GmbH |
| | mitbestimmte GmbH | GmbH & Co. KG | GmbH & Co. KG | GmbH & Co. KG |
| Beratung | (+) | (+) | (+) | (+) |
| Überwachung | (+) | (+) | (–) | (+) |
| Bestellung, Abberufung | (+) | (–) | (–) | (+) |
| Weisungsrecht | (–) | (–) | (–) | (+) |

*Abbildung 3.4: Unterschiede im Weisungsrecht zwischen AG und GmbH*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Chancen und Nutzen freiwilliger Aufsichts- und Beiräte**

Immer mehr privat gehaltene Gesellschaften – sowohl Großunternehmen als auch Mittelständler – entdecken den Nutzen solcher Institutionen für ihre Unternehmung. Eine Studie der Unternehmensberatung *Christoph Achenbach* hat für 2013 ergeben, dass 56 % der 1500 untersuchten mittelständischen Unternehmen über einen Beirat verfügen. [26] Insbesondere „in der eher kleinteilig strukturierten [deutschen] Immobilienwirtschaft, die über keine ausgeprägte Aktienkultur verfügt, fehlt dieser Treiber für gute Corporate Governance und damit für die Etablierung professioneller Aufsichtsgremien" [27]. Die Vorteile der Einrichtung eines Aufsichtsrats/Beirats scheinen den Verantwortlichen dieser Branche noch nicht evident genug zu sein. Dabei können freiwillig etablierte Aufsichts- und Beiräte die Unternehmen unterstützen, unterschiedliche Interessen zu kanalisieren und zu realisieren. Ferner können diese Gremien als Impulsgeber, Aufseher und wenn nötig auch als Moderator tätig sein. [28] Nicht zu unterschätzen sind die mit der Einrichtung einhergehenden positiven Image- und Reputationseffekte, die gerade für diese Branche den einsetzenden Imagewandel katalysieren helfen könnten. Das Einsetzen eines Aufsichtsgremiums erfordert die Analyse der unternehmensspezifischen Bedürfnisse zur Abklärung und Festlegung der Zielsetzungen. Welche

Kompetenzen hat ein freiwilliger Aufsichts- oder Beirat zu erfüllen? Sollen Experten als Sachverständigenbeirat oder ein Beirat zur Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung (fakultativ) eingerichtet werden? Die Frage nach der richtigen Personalauswahl zur Besetzung dieser Institution stellt sich auch hier, denn die Zusammensetzung der Persönlichkeiten in diesem Gremium ist eine Determinante für seine Funktionsfähigkeit. Deshalb können die nachfolgenden Ausführungen zur Führungskompetenz, Personalsuche und -auswahl, Zusammenarbeit und Evaluation auch auf die Organisationsform der beschränkten Haftung angewendet werden.

**Aufsicht: eine bedeutungsschwere Kontrollinstanz**

Im Zentrum der Corporate Governance-Diskussion steht insbesondere der Aufsichtsrat. [29] Gegründet zum Schutze der Gesellschaftsgläubiger vor Missmanagement und Benachteiligungen durch die Geschäftsführung [30] obliegt ihm als institutionalisierte interne Kontrollinstanz die Aufsicht über den zur Unternehmensführung verpflichteten Vorstand. Insbesondere bei gestreuten Eigentümerstrukturen verfolgen die (Klein-)Aktionäre unterschiedliche Interessen und Ziele und sind daher kaum in der Lage, Kontrollaufgaben im Sinne einer sachgerechten Prüfung und Beurteilung von Vorstandsentscheidungen selbst zu übernehmen. [31] Zusätzlich herrschen Informationsasymmetrien zwischen den Anteilseignern und dem Management, bedingt durch Qualifikationsunterschiede als auch durch die geringe Nähe der Anteilseigner zu den operativen Tätigkeiten im Unternehmen. Daher ist die Delegation dieser Kontrollfunktionen an die Gremienmitglieder ein naheliegender Schritt für die erfolgreiche Unternehmensführung.

**Weitere gesetzliche Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats**

Die Rechte und die damit verbundenen Ziele des Aufsichtsrats sind, neben der umfassenden Wahrnehmung der Überwachungs- und Kontrollfunktion, auch die Bildung von (Experten-)Ausschüssen aus der eigenen Mitte sowie die Beratung des Vorstandes. Insbesondere hat der Aufsichtsrat sicherzustellen, dass die eigene Zusammenarbeit und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand bzw. den Geschäftsführern optimale Arbeitsergebnisse gewährleistet. Neben der Vertretung der Gesellschafter vor dem Vorstand hat der Aufsichtsrat die weitreichende Kompetenz, Vorstände/Geschäftsführer zu ernennen bzw. abzuberufen. Die hierzu notwendigen Auswahlprozesse sollten systematisch und transparent sein, mit dem Fokus, Kandidaten auszuwählen, welche die richtige Professionalität, „DNA" und Stakeholderorientierung aufweisen. Auch die Vorstandsvergütung ist gemäß der Aufgaben und dem Marktniveau entsprechend angemessen und nachhaltigkeitsincentiviert festzusetzen. Diese vom Gesetzgeber hohen zugesprochenen Kompetenzen werden erstaunlicherweise in der Praxis – jedenfalls in diesem Umfang – selten ausgeübt.

**Anforderungen und Herausforderungen**

Unternehmensskandale und Krisen haben die Kritik an der Effektivität der Kontrollfunktion, der persönlichen Eignung sowie an der mangelnden Wahrnehmung gesetzlicher Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder zunehmen lassen. Komplex wird dieses Konstrukt, wenn im Aufsichtsrat neben den Shareholderinteressen auch die Interessen weiterer Stakeholder (wie Arbeitnehmervertretung etc.) vertreten werden müssen. Hier einen gemeinsamen Nenner zu finden, führt zu neuen Herausforderungen.

Kritikpunkte sind die Gremiengröße, die Struktur und Aktivität der Gremien, [32] die mangelnde Unabhängigkeit, wenn ehemalige Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat sitzen, die zeitlichen Restriktionen, wenn Aufsichtsräte durch andere Verpflichtungen und Aufgaben sich nicht vollständig auf das Amt einlassen können, und vor allem die unzureichende fachliche Qualifikation und persönliche Eignung der Aufsichtsratsmitglieder. Insbesondere die zeitlich und inhaltlich steigenden Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder haben ein verändertes Anforderungsprofil zur Folge. Vor wenigen Jahren waren vier bis sechs Aufsichtsratssitzungen im Jahr für große Aktiengesellschaften üblich. Heute sind mit jährlich acht bis zwölf Sitzungen des gesamten Gremiums die zeitlichen Anforderungen gestiegen. [33] Es muss nicht nur mehr Zeit für Sitzungen, sondern auch für die Vorbereitung aufgebracht werden. Dabei spielt die fachliche Qualifikation eine besonders wichtige Rolle. Zum einen müssen die Aufsichtsratsmitglieder „vielfältigen beruflichen Hintergrund" [34] vorweisen und zum anderen aber auch „die konkreten Geschäfte des Unternehmens" [35] gut kennen. Bei komplexen betrieblichen Problemen muss dennoch die Unabhängigkeit vom Management gewährleistet sein, das wiederum Anforderungen an die persönliche Eignung stellt. Der Aufsichtsrat ist somit in den Fokus der sensibilisierten Öffentlichkeit und von Investoren gerückt, wodurch der Druck auf die personelle Besetzung und Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern sowie die Haftungsrisiken zugenommen haben.

#### 3.2.1.2 Immobilienwirtschaftliche Besonderheiten

**Besonderer Bedarf an „guter" Corporate Governance in der Immobilienbranche**

Immobilienaktiengesellschaften weisen besondere Governance-Strukturen auf, die unter anderem auf Charakteristika von Immobilien als Wirtschaftsgut basieren. Hierzu zählen unter anderem die Standortgebundenheit und Heterogenität der Immobilie als Asset-Klasse sowie die geringe Transparenz über den tatsächlichen Marktwert von Immobilien. Der Grund hierfür sind die lokale Ausprägung der Immobilienmärkte, starke Produktheterogenität, Bewertungsspielräume und nationale Bewertungsverfahren. Daher ist die Informationsbeschaffung auch mit relativ hohen Kosten verbunden und führt dadurch zur Marktineffizienz. In der Folge haben Fehlentscheidungen in dieser Branche langfristige Nachwirkungen.

Diese aufgezeigten immobilienspezifischen Besonderheiten und die mitunter großen Handlungs- und Verfügungsräume erfordern qualifizierte Aufsichts- und Beiräte, verantwortungsvolle und hochprofessionelle Vorstände und Geschäftsführer, einhergehend mit transparenten, zieladäquaten Prozessen und Strukturen. Damit nachhaltige Unternehmensführung gelingt, müssen sich Aufsichtsräte bei der Erstellung und Integration von Best Practice-Richtlinien mit beteiligen und die strikte Einhaltung und Umsetzung fördern bzw. Kurskorrekturen des Managements einleiten. Wenn bei einer Immobilien KAG der unternehmensinterne Nachhaltigkeitskodex eine Neu-Investitionsquote von 30 % in energieeffiziente, emissionsarme Gebäude vorsieht, so ist es auch die Aufgabe der Aufsichtsräte, die Erreichung und Einhaltung dieser Quote zu fördern bzw. zu beaufsichtigen und bei Zielabweichungen des Manage-

ments einzugreifen. Auch hat der Aufsichtsrat einzugreifen, wenn die Manager z. B. hochriskante Projektentwicklungen verwirklichen wollen, während die Shareholder für Risikoaversität plädieren. Somit ist „jedes Aufsichtsratsmitglied persönlich für die effektive und effiziente Unternehmensüberwachung und -beratung verantwortlich" [36]. Das ist keine leichte Aufgabe und erfordert Mut und in erster Linie die Verinnerlichung der Nachhaltigkeit als eine Geisteshaltung. [37] Wenn nötig, können und müssen auch Vorstände, die entgegen der aufgestellten Leitlinien des Unternehmens agieren, von ihren Pflichten entbunden werden. Auf diese Weise kann sich Nachhaltigkeit von einem peripheren Add-on Thema zu einer integrierten Kerngeschäftsfunktion entwickeln. [38]

Deshalb sind qualifizierte Führungspersönlichkeiten speziell in der Immobilienbranche notwendig, einer Branche, die immer noch mit Vorurteilen und Imageproblemen zu kämpfen hat. Damit können große Potenziale realisiert und die Lizenz zu zukünftigem erfolgreichem Handeln gesichert werden.

#### 3.2.1.3 Aufsicht und werteorientierte Unternehmensführung

**Qualifizierte, integre Aufsichtsräte können Werte schaffen und erhalten**

Das besondere Problem der nachhaltigen Unternehmensführung liegt in dem auf Informationsasymmetrien beruhenden Prinzipal-Agenten-Problem, das Kosten, auch Agency-Kosten genannt, verursacht. Hierzu zählen die Überwachungs-, Interessensangleichungskosten und der entstandene Wohlfahrtsverlust durch Manager-Opportunismus. Zur Reduktion dieser Agency-Kosten wird die Interessenangleichung [39] und Bindung des Managements durch ein Zusammenspiel einerseits aus Kontrolle, Aufsicht sowie Überwachung und andererseits aus Sanktionen und erfolgsabhängigen Anreizen erreicht [40] (siehe dazu Abschnitt Vergütung). Der Aufsichtsrat als der mitunter wichtigste interne Corporate Governance Mechanismus zur Aufsicht, Kontrolle und Überwachung des Managements kann durch geeignete Wahrnehmung seiner Pflichten diese Kosten senken und Unternehmenswerte schaffen bzw. erhalten. Die unabdingbare Voraussetzung für die Wahrnehmung der Pflichten ist aber ein sehr gut funktionierender Aufsichtsrat, mit qualifizierten Individuen, die mit Verantwortung ihre Profession wahrnehmen, eine eindeutige Werteorientierung schaffen und damit den Anteilseignern und der Gesellschaft dienen. Damit ist der Aufsichtsrat insbesondere auch dafür verantwortlich, dass „der Vorstand bzw. die Geschäftsführung einen Wertekodex rund um die Themen Professionalität, Transparenz, Integrität, Fairness und Nachhaltigkeit lebt und umsetzt." [41] Insbesondere in seiner Rolle als Überwachungsorgan ist das Einfordern und Verankern einer werteorientierten und nachhaltigen Unternehmensführung von wesentlicher Bedeutung. [42]

### 3.2.2 Die Aufsichtsratsmitglieder

Einer der wesentlichen, wenn nicht der wesentlichste Bedingungsfaktor, um die oben beschriebenen Ziele nachhaltig guter Unternehmensführung zu erreichen, ist somit die Zusammensetzung dieser Aufsichtsgremien mit den richtigen Mitgliedern. Selbst wenn man teamdynamische Effekte vernachlässigt, ist die Kompetenzstruktur der Aufsichtsgremien von großer Wichtigkeit für deren Effizienz.

Das Geflecht der Kompetenzstrukturen kann durch unterschiedliche Kompetenzmodelle (fachliche Kompetenzen, Persönlichkeitskompetenzen, generische Managementkompetenzen, spezielle Prozesskompetenzen) beschrieben werden. [43] Im Folgenden wird die Erfahrung zahlreicher Besetzungen von Aufsichts- und Beiratsmandaten weltweit verdichtet und durch den Corporate Governance Report [44] ergänzt.

Der Corporate Governance Report 2014 wurde in 15 Ländern durchgeführt. Dabei wurden 400 börsennotierte Unternehmen analysiert. Zusätzlich fließt die Befragung von 236 Board-Membern über ganz Europa verteilt in die Ergebnisse der Untersuchung ein.

Für den Themenbereich der Kompetenzstruktur ist interessant, dass dieser Report das Konzept der „Dynamic Governance" [45] in die Diskussion einführte. Mit diesem Begriff soll besonders darauf abgehoben werden, dass moderne Unternehmensführung sich in der nächsten Stufe der Weiterentwicklung über die klassische Corporate Governance (und die bloße Überwachung der Einhaltung von formellen Regularien) hinaus entwickelt. Um in den heutigen Märkten bestehen zu können, muss ein höherer Grad von Flexibilität und Dynamik gefordert werden, der sich in dem Kernbegriff der „Dynamic Governance" verdichtet.

Für die Kompetenzfelder im Rahmen der „Dynamic Governance" lassen sich folgende sechs Faktoren für die Mitglieder von Aufsichtsräten beschreiben:

a) **Umfassendes, fundiertes Geschäftsverständnis**
   Die Qualität einer „Governance" hängt im Wesentlichen davon ab, wie gut die Teilnehmer der Diskussion über die Zusammenhänge informiert sind. Hierbei hilft es deutlich, wenn die Mitglieder des Aufsichtsrates über ein vertieftes, umfassendes Verständnis des Geschäftes verfügen. Das impliziert Geschäftsmodelle, Marktkenntnisse und ein gutes Gespür für zukünftige Trends im Markt.
   Sicher mag man einwenden, dass im Sinne einer Diversity auch das Wissen um andere Märkte, Branchen etc. sinnvoll sein kann – zunächst muss aber sichergestellt sein, dass eine Balance des umfassenden, vertieften Geschäftsverständnisses in der Kompetenzverteilung des Gremiums gewährleistet ist.
   So wird heute beispielsweise die Bedeutung der chinesischen Märkte in den Aufsichtsgremien immer noch nicht angemessen repräsentiert. Schon in einer 2010 durchgeführten Studie zum Thema Talent Diver-

sity wurde festgestellt, dass nur 0,5% der in Europa gelisteten Firmen ein Aufsichtsratsmitglied mit asiatischem Hintergrund hatte, und dass 2010 nur ein DAX-Vorstand einen asiatischen biographischen Lebenshintergrund repräsentierte. [46]

b) **Vielschichtige Diversität**
„Diversity" ist ohne Frage einer der wesentlichen Entwicklungen bezüglich Management-Kompetenz von Aufsichtsgremien. [47] Hier ist aber eine Diversität gemeint, die weit über die geschlechtsbezogene hinausgeht – beispielsweise unterschiedliche Wahrnehmungsmuster in einem solchen Gremium zu repräsentieren. Es ist unter anderem wichtig, auf der einen Seite Menschen in einem Aufsichtsgremium zu haben, die in großen Zusammenhängen denken können. Auf der anderen Seite ergänzt sich dies komplementär, wenn andere Mitglieder desselben Gremiums eine hohe Affinität zu Details zeigen.
Vergleichbare Bedeutung hat die Unterschiedlichkeit in den Dimensionen Alter und Nationalität.

c) **Engagierte Führung**
Schon die rechtlichen Anforderungen an heutige Aufsichtsräte/Beiräte und insbesondere den Aufsichtsratsvorsitzenden induzieren klar, dass dies eine Funktion ist, die man nur mit hohem Engagement voll ausfüllen kann. Es werden erfahrene Führungspersönlichkeiten benötigt, die sich in die Rolle – insbesondere in die des Aufsichtsratsvorsitzenden – beherzt einbringen. Interessanterweise heißt aber Engagement hier nicht, der charismatische Frontmann zu sein,
*„The best chairmen are NOT charismatic megalomaniacs!"* [48],
sondern die besten Aufsichtsratsvorsitzenden sind die, die bereits in ihrer persönlichen Entwicklung Bescheidenheit, Demut und Sachbezogenheit als zentrale Wesensmerkmale mitentwickelt haben; denen es wichtig ist, dass das Unternehmen oder vielleicht auch der CEO im Vordergrund stehen, aber nicht hauptsächlich sie selbst. Sie müssen die Balance zwischen „Dranbleiben" und „nicht mittendrin sein", zwischen „langer Leine" und „die Kontrollfunktion ausüben" perfekt beherrschen.

d) **Kohärente strategische Ausrichtung**
Der englische Begriff „alignment", welcher eine gleiche Ausgerichtetheit auf ein Ziel, auf einen gemeinsamen Sinn, Zweck und eine gemeinsame Daseinsberechtigung beinhaltet, ist in diesem Zusammenhang der Schlüsselbegriff. D. h., die Mitglieder des Aufsichtsrates müssen bereit und interessiert daran sein, ein gemeinsames Verständnis für die strategische Ausrichtung zu bekommen. Wo geht die Reise hin? Welche „Meilensteine" müssen bis wann erreicht sein? Sind alle Mitglieder des Aufsichtsrates „im selben Boot"? Haben sie die Kompetenzfelder, die es benötigt, eine Strategie wirklich im Detail zu verstehen und dafür zu sorgen, dass eine gemeinsame strategische Ausrichtung entsteht?
Stattdessen verdeutlicht sich im folgenden Zitat, dass die Wirklichkeit der Kohärenz, zumindest auf Großbritannien bezogen, anders aussieht:
*„One third of the directors say that they have a complete understanding of the current strategy"* [49].

e) **Adaptationskompetenz**
In einem sich ständig verändernden Umfeld ist die Fähigkeit der Adaption ein Schlüssel zum Erfolg. Zur Adaption gehört eine hohe Nähe zur „Wahr-Nehmung" der Wirklichkeit von Umgebungsbedingungen. D. h., das Gegenteil einer durch Abschottung erzielten Einigkeit über die Wirklichkeit, nämlich eine bewusst gelebte unterschiedliche Wahrnehmung dessen, was die Menschen umgibt, ist sinnvoll. Selbst wenn die günstige Situation sichergestellt ist, dass durch verschiedene Wahrnehmungsmuster die Wirklichkeit im Aufsichtsratsgremium gut abgebildet sein sollte, fehlt immer noch der zweite Schritt der Adaption, nämlich die eigentliche Entscheidung, sich an etwas durch Handlung anzupassen. [50]
Dazu stellt der Corporate Governance Report fest:
Während 94 % der Befragten die Fähigkeit, mit Risiken angemessen umzugehen, als zufriedenstellend bezeichnen, empfinden nur 63 % der Befragten die Fähigkeit zur Adaptation und Innovation als zufriedenstellend [51]:
Aus Praxisbeispielen wird deutlich, dass beispielsweise durch die Neubesetzung durch ein Aufsichtsratsmitglied, das erfahren im Internethandel ist, die Adaptationsgeschwindigkeit und die Veränderungsgeschwindigkeit der Neuausrichtung von Handelsorganisationen konstruktiv beeinflusst werden konnte.

f) **Führungskräfte-/talententwicklungsfokussiert**
Aufgrund der demographischen Entwicklung ist es keine Frage, dass der Kampf um gute Talente und die Entwicklung guter Talente im eigenen Haus zu den Haupterfolgsfaktoren von Unternehmen in der Zukunft führen [52]:
*„In the long run the systematic development of stars is the most effective strategy to create a sustainable competitive advantage"* [53].
Der Bedeutung entsprechend halten 92 % der Befragten der Corporate Governance-Studie Nachfolgeplanung für wichtig. Die gleiche Gruppe der Befragten gibt aber an, dass nur bei 55 % der Unternehmen eine zufriedenstellende Nachwuchstalentplanung im Unternehmen etabliert ist. [54]

Zusammenfassend kann man ausführen, dass die Kompetenzstruktur der Mitglieder der Aufsichtsgremien ein wesentlicher Erfolgsfaktor nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung ist. Zusätzlich zu den oben genannten Faktoren, die zu dem Konstrukt der „Dynamic Governance" gehören, wird im Folgenden eine besonders herausragende Qualität überdurchschnittlich erfolgreicher Aufsichtsratsmitglieder dargestellt.

### 3.2.3 Emotionale Intelligenz von Aufsichtsräten

Die sozialen Kompetenzprofile der Mitglieder eines Aufsichtsratsgremiums sind von entscheidender Bedeutung. Das resultiert u. a. daraus, dass deutsche Boards im Durchschnitt die meisten Mitglieder (17,1) haben und die niedrigste Sitzungsfrequenz (5,9) in Europa aufweisen. [55] Deshalb kann man eben

nicht darauf warten, dass der stille, introvertierte, sich immer zurücknehmende und sich nur zaghaft einbringende Experte auch Gehör findet. Dies funktioniert eher, wenn sich ein Gremium regelmäßig und häufig trifft, wie z. B. ein Vorstand. In Aufsichtsratsgremien, die sich relativ selten treffen, ist es wichtig, sich auf effiziente Art geschickt in das Gruppengeschehen einzubringen, um eine gute Gesamtleistung sicherzustellen. Die in diesem Zusammenhang beschriebenen Theorien und Kompetenzen in der wissenschaftlichen Literatur sind breit und vielfältig. [56] Hier fällt in der Besetzungserfahrung immer wieder der Kompetenzbereich der emotionalen Intelligenz auf, wenn es darum geht, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Platzierungen in Aufsichtsräten zu differenzieren.

Dieser von *Daniel Goleman* und anderen in die Wissenschaft eingebrachte Begriff ist ein wenig zum abgesunkenen Kulturgut geworden, so dass unterschiedliche Vorstellungen darüber bestehen, die im Entferntesten mit Gefühlen, Verständnis, „aus dem Bauch" wahrnehmen oder ähnlichem konnotiert werden. Das Konstrukt der emotionalen Intelligenz ist aber ein forschungsbasiertes, valides Instrument.

Das ursprünglich aus vier trennscharfen, emotionalen Intelligenzfaktoren abgeleitete Modell hat *Goleman* zu einem so genannten „mixed-model" entwickelt, welches er in seinem Aufsatz „What makes a leader?" der Öffentlichkeit vorgestellt hat. [57]

Er weist nach, dass Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz erfolgreicher sind als Führungskräfte mit weniger hoher emotionaler Intelligenz. Doch aus welchen Faktoren besteht das Konzept der emotionalen Intelligenz? [58] Nachfolgend werden fünf wichtige Faktoren erläutert.

a) **Selbstwahrnehmung (self-awareness)**
   In der Selbstwahrnehmung/Selbstaufmerksamkeit wird definiert, die eigenen Stärken und Schwächen gut selbst wahrzunehmen. Darüber hinaus definiert sich dieser Faktor durch ein hohes Maß an Kontakt zu sich selbst und zu seinen eigenen Gefühlen und Gedanken. [59]
b) **Selbstregulierung (self-regulation)**
   Gerade diese oben beschriebene Selbstwahrnehmung ist ein wichtiger Faktor für eine gute Selbstregulierung. Wer seine eigene Impulsstruktur gut kennt, hat die Möglichkeit, sie gut zu regulieren. Entgegen der Idee, dass es zwar besonders authentisch wirken könnte, wenn der Chef seinen Gefühlen freien Lauf lässt, ist es wissenschaftlich eindeutig erwiesen, dass jemand, der sich selber nicht regulieren kann, ungünstige Prognosen für die Eignung als Führungskraft hat. [60]
   Bei Führungskräften mit geringer Selbstregulierung entsteht eher eine Kultur der Angst, von der wir heute genau wissen, dass diese nicht zu optimalen Führungsergebnissen führt. [61] Der selbstregulierte, reife Chef ist in der Lage, seine Impulse zu kontrollieren, ohne dabei ein blasser Technokrat zu werden.
c) **Motivation (motivation)**
   Mit Motivation ist weniger gemeint, sich zu etwas zu motivieren; es ist mehr der Glaube an die Selbstwirksamkeit beschrieben. D. h., ich glau-

be als Führungskraft daran, dass ich mit den Aktionen, die ich initiiere/leite/kontrolliere, das Unternehmen in eine bestimmte Richtung bewegen kann. Ich kann ein Ziel erreichen. Ich habe das Vertrauen darauf, dass die von mir avisierten Ziele durch meine Fähigkeiten realisierbar sind.

d) **Empathie (empathy)**
Oft mit Einfühlsamkeit übersetzt, beschreibt Empathie die Fähigkeit, die Gefühls- und sonstige Situation des Gegenübers einzufühlen und ihn deshalb schnell und richtig zu verstehen. Der Empathiebegriff für Führungskräfte ist aber nicht als Einladung zum intensiven Mitleiden und sich darin verlieren gemeint, sondern als wichtiger Informationskanal, um gute Führungsentscheidungen zu treffen.

e) **Soziale Kompetenz (social skill)**
Der Faktor der sozialen Kompetenz ist in seiner Definition dem vor fast 100 Jahren von *C. G. Jung* [62] in die Literatur eingeführten Begriff der Extraversion ähnlich. Dieser Begriff, der u. a. auch in der „big five"-Theorie als einer der wesentlichen Faktoren für erfolgreiche Manager durch Forschung belegt ist, beschreibt die Stärke von Führungskräften, offen auf andere Menschen zuzugehen und zu ihnen schnell Kontakt aufzubauen und diesen über lange Zeit zu halten. [63] Durch diese kommunikative Kompetenz ist es möglich, Menschen angemessener zu führen, weil die Qualität des Kontaktes, der zu ihnen entwickelt wird, auf höherem Niveau ist.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz nicht nur für Führungskräfte im Allgemeinen, sondern insbesondere in einem Aufsichtsrat von besonderer Bedeutung ist. Dies erschließt sich aus den oben beschriebenen geringeren Häufigkeiten der Zusammenkunft und Heterogenität der Zusammensetzung. Hinzu kommt, dass in der Regel ehemalige CEOs in hohem Maße Einzug in Aufsichtsräte halten und diese bezüglich ihrer Dominanzausprägung das Teamgeschehen durchaus negativ beeinflussen können. Insoweit kann ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, welches zusätzlich durch neue Mitglieder in den Aufsichtsrat gebracht wird, eine wohltuende Balance sicherstellen.

### 3.2.4 Der Chairman

#### 3.2.4.1 Einleitung

**Der Aufsichtsratsvorsitz im Wandel der Zeit**

In der Aufsichtsratsarbeit laufen alle Fäden beim Aufsichtsratsvorsitzenden, auch Chairman genannt, zusammen. Deshalb ist die Rolle des Chairmans eines Unternehmens eine ganz eigene Aufgabe, die mit keiner anderen Position im Top-Management vergleichbar ist. Während in der Vergangenheit die Berufung zum Aufsichtsratsvorsitzenden die Krönung einer besonders erfolgreichen Laufbahn war, hat sich heute nicht nur das Anforderungsprofil, sondern auch mit den zunehmenden Skandalen und der öffentlichen Sensibilisierung die gesellschaftliche Wahrnehmung geändert. Lange sind die Zeiten her, in denen der Aufsichtsratsvorsitzende fernab von der öffentlichen Beobachtung sein Netzwerk spann und, falls notwendig, an der einen oder anderen Strippe zog, um den Aufsichtsrat in Schach zu halten. [64] Das moderne Verständnis des Chairmans setzt ganz andere Maßstäbe an diese Funktion. Die Mandatsträger müssen insbesondere höchsten persönlichen und fachlichen Qualifikationen genügen. „Allein um den relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen und den inhaltlichen Reglementarien des deutschen Corporate Governance Kodex gerecht zu werden, bedarf es hoher Ansprüche an die Kenntnisse des Chairman" [65]. Druck herrscht nicht nur von Seiten der Anteilseigner, sondern auch der kritischen Öffentlichkeit, die insbesondere nach den mit Steuergeldern finanzierten Rettungsschirmen höchst sensibilisiert sind. Deshalb sind die Aufgaben und Rollen des Chairman breit gefächert und erfordern unterschiedlichste Kompetenzen, die mit einer Schnittstellenfunktion umrissen werden können.

#### 3.2.4.2 Die Rolle und Aufgaben des Chairman

**Der ideale Chairman und seine Fähigkeiten**

Der Chairman als Schnittstellenfunktion zwischen dem Vorstand, den Anteilseignern und den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern hat neben den allgemeinen Leadership-Qualifikationen wie Team-Building Kompetenzen, Motivation, Visionsfähigkeit etc. insbesondere die Leadership-Kommunikation zu beherrschen. Im Interagieren mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Interessen innerhalb und außerhalb des Gremiums muss der Aufsichtsratsvorsitzende die Fähigkeiten haben, moderierend einzugreifen, die einzelnen Individuen und Gruppen einzubinden, Positionen auszugleichen und diplomatisch lösungsorientiert vorzugehen. Dabei sollte er immer seine eigene Integrität und ethischen Wertvorstellungen wahren. Er muss führen können, ohne dabei in die operativen Führungsaktivitäten des Unternehmens einzugreifen. Mit dem zunehmenden Aufgabenspektrum, der Beachtung der (gesetzlichen) Richtlinien, in der Komiteearbeit und den diversen Diskussionen sind herausragende kognitive und organisatorische Fähigkeiten gefragt, um den Zeit- und Arbeitsaufwand bewältigen zu können. In diesem Zusammenhang wurden zehn Schlüsseleigenschaften für einen qualifizierten Chairman identifiziert. [66] Demnach muss der Aufsichtsratsvorsitzende ehrbar sein, einen ethischen

Kompass besitzen, Kenntnisse über und Feingefühl für Corporate Governance aufweisen, ein strategischer Denker sein, neben Charme, Charisma und Verhandlungsgeschick auch Menschen hinter sich vereinen können und zu jeder Zeit sein Handeln von Objektivität und Fairness leiten lassen, sodass er als Antrieb für andere fungieren kann.

Damit der Aufsichtsratsvorsitzende seinen beratenden und überwachenden Aufgaben nachkommen kann, sind neben den angeführten Soft Skills auch eine Reihe an harten Kompetenzen erforderlich. Der Aufsichtsratsvorsitzende muss unter anderem ein tiefergehendes Verständnis von der Unternehmensstrategie, dem Geschäftsmodell sowie dem Markt vorweisen können. Ferner ist fundiertes Wissen in den Bereichen Recht, Rechnungslegung, Controlling, Finanzierung und Risikomanagement für die Wahrnehmung der spezifischen Aufgaben unerlässlich, um mit dem Vorstand auf Augenhöhe zu sein und falls nötig, Gegenposition beziehen zu können.

**Der ideale Chairman und seine Aufgaben**

Der Aufsichtsratsvorsitzende muss sich regelmäßig, auch außerhalb der Sitzungen, mit dem Vorstand über Aspekte der Unternehmensstrategie, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und der Compliance austauschen. Darüber hinaus sollte der Chairman den langfristigen Erhalt des Unternehmens permanent im Blick haben, die Unternehmensentscheidungen von großer Tragweite unter diesem Gesichtspunkt prüfen und bei deren Entscheidungsfindung mitwirken. Ebenfalls sollte der Chairman die Gruppendynamik des Aufsichtsrates steuern. Auch bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung sollte der Aufsichtsratsvorsitzende eine klare Position zu Nachhaltigkeit beziehen und diese auch kommunizieren; hierbei geht es im Wesentlichen um Kriterien einer langfristigen, an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens orientierten Anreizwirkung. Die Ernsthaftigkeit „nachhaltiger Unternehmensführung" zeigt sich insbesondere in Kriterien, die sich an beobachtbaren und berechenbaren Ereignissen orientieren wie z. B. Schadensersatz aus Compliance-Regelverstößen und Senkung des Carbon Footprints etc. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die moralische Dimension „nachhaltiger Unternehmensführung" nicht vollständig in berechenbare und damit unbezweifelbare Kriterien umsetzen lässt; es bleibt immer ein interpretationsbedürftiger Rest.

Als unmittelbarer Ansprechpartner für den Vorstand sollte der Aufsichtsratsvorsitzende diesem als strategischer Berater zur Seite stehen. Insbesondere unter Beachtung des Mitbestimmungsgesetzes muss der Chairman Feingefühl im Umgang mit Gewerkschaften und Betriebsräten besitzen. Er trägt letztendlich auch die Verantwortung dafür, dass der Vorstand bzw. die Geschäftsführung einen Wertekodex lebt und umsetzt. Über konstantes Monitoring stellt er sicher, dass der ökonomische Erfolg der Gesellschaft durch Rahmenbedingungen wie „gute" Governance, mitarbeiterorientierte Führungskultur und -instrumente, professionelles Risikomanagement, Anti-Korruptionsregeln, Corporate Citizenship und qualifiziertes Umweltmanagement ermöglicht und sichergestellt wird.

**Family Chairman: ein Garant für die Unternehmensentwicklung**

Auch in familiengeführten Unternehmen hat die Art und Weise, wie der Family Chairman, der Vorsitzende des zentralen Kontrollgremiums (Aufsichtsrat, Beirat oder Gesellschafterausschuss), seine Aufgaben wahrnimmt, einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. [67] Seine Funktion kann als „das zentrale Scharnier zwischen den Familien-Shareholdern und dem Unternehmen" [68] beschrieben werden. In dieser Funktion sind neben den zuvor beschriebenen allgemeinen Anforderungen noch weitere Aspekte für den Chairman von Familienunternehmen und Stiftungen zu berücksichtigen. Häufig wird das Amt des Vorsitzenden auch vom Familienoberhaupt bekleidet, was weitere Implikationen nach sich zieht. Grundsätzlich müssen unter anderem die folgenden zusätzlichen Aspekte berücksichtigt werden:

- Die Eigentümer üben letztendlich die Macht aus. Der Chairman muss nach dem Prinzip „Die Firma geht vor" auch Interessen zurückweisen sowie Management und Eigentümerschaft sauber trennen können.
- Die Amtsdauer des Family Chairmans kann aufgrund der familiären Historie wesentlich länger sein als bei Publikumsgesellschaften. Deshalb muss der Chairman insbesondere die Fertigkeiten besitzen, ein halbes Leben mit denselben Schlüsselpersonen zu kooperieren.
- In Familienunternehmen hat das Vorleben von Werten durch den Chairman noch eine wesentlichere Rolle für den Erfolg der operativen Tätigkeiten des Unternehmens.
- Die Komplexität seines Aufgabenspektrums wird zu 50 Prozent aus der Komplexität des Unternehmens und zu 50 Prozent aus der Komplexität der Familie bestimmt.

Unter Beachtung der vorangehenden Ausführungen wird deutlich, dass diese Fülle an Aufgaben und Verantwortungsbereichen eine hohe Qualifizierung und Professionalisierung erfordert. Den geeigneten Kandidaten zu finden, ist daher eine gewichtige Herausforderung. Auf den Such- und Auswahlprozess wird im nachfolgenden Abschnitt näher eingegangen.

### 3.2.5 Suche und Auswahl

**Die gezielte Gewinnung von professionellen Aufsichtsräten**

Die Suche nach qualifizierten Persönlichkeiten für Aufsichts- und Beiräte, die alle ausgeführten Kriterien erfüllen, ist eine große Herausforderung und erfordert professionelles Vorgehen. Erschwerend kommt hinzu, dass derzeit in Deutschland kein transparenter, verbindlicher und klar kommunizierter Prozess existiert, [69] an dem sich die Unternehmen orientieren könnten. Die Wahl eines Kandidaten, insbesondere für den Aufsichtsratsvorsitz, wird indes eher über das wirtschaftliche/öffentliche Renommee des potenziellen Mandatsträgers gerechtfertigt. In Anbetracht der langen Amtszeit von bis zu zehn und mehr Jahren wäre ein fundierter und strukturierter Prozess zur inhaltlichen Nachvollziehbarkeit der Auswahl von grundlegender Bedeutung für die Außenwirkung der Amtsinhaber und des Unternehmens. Es muss verständlich werden, auf Basis welcher inhaltlicher Qualifikationen und Fähigkeiten ein Kandidat gewählt wird. Dabei wird zwischen eigentümer- und managementgeführten Unternehmensstrukturen differenziert. Die Wahl eines

Aufsichtsratskandidaten in familiengeführten Unternehmen wird vornehmlich gemäß des Eigentumsprinzips des Ankerinvestors determiniert. Bei Publikumsgesellschaften wiederum wird der Aufsichtsrat von den Aktionären auf der Hauptversammlung bestimmt. Den Vorsitz ernennen die Mandatsträger sodann aus ihrer Mitte.

Belastbare Untersuchungen, die offenlegen, wie die Suche nach Aufsichtsräten heute in Deutschland durchgeführt wird, liegen nicht vor. Nach Marktkenntnis der Autoren ist davon auszugehen, dass bei dem Großteil der Besetzungsprozesse auf ein bestehendes Netzwerk und auf Empfehlungen zurückgegriffen wird. Die Unterstützung von professionellen Personalberatungsunternehmen wird zunehmend im börsennotierten Umfeld wahrgenommen. In nicht börsennotierten Gesellschaften ist dies allerdings immer noch eine Ausnahme.

Es ist aber davon auszugehen, dass in der Immobilienwirtschaft, nach spektakulären Ereignissen der letzten Zeit rund um die Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen, der Professionalisierungstrend weiter zunehmen wird und transparente sowie systematische Such- und Auswahlprozesse unerlässlich werden.

**Besondere Anforderung: Private Equity Investoren**

Eine Besonderheit bezüglich dieser Prozesse stellen Private Equity-Investoren dar. Unabhängig davon, ob sie Minderheits- oder Mehrheitsgesellschafter in börsennotierten oder privat gehaltenen Gesellschaften sind, legen sie höchsten Wert auf die bestmögliche Besetzung sowohl des Aufsichtsratsvorsitzenden als auch bezüglich der weiteren Gremienmitglieder.

Mit besonderem Blick auf die deutsche Immobilienwirtschaft lassen sich nach Erkenntnis der Autoren Private Equity-Investoren in nahezu jeder Situation von anerkannten Personalberatungsunternehmen bei der Suche des Aufsichtsrates sowie des Vorstandes unterstützen. Ob bei den bisherigen Besetzungsprozessen nachhaltigkeitsorientierte Auswahlkriterien eine Rolle spielten, darf hierbei in Frage gestellt werden.

**Externe Berater leisten wertvolle Prozessunterstützung**

Die Suche und der Auswahlprozess können von externen Beratern unterstützt und optimiert werden. Folgende Abbildung 3.5 zeigt einen systematischen Prozess zur Suche und Auswahl von Aufsichts- und Beiräten. Der Prozess umfasst neun Stufen und läuft über zehn bis zwölf Wochen. Hierbei sind die ersten drei Phasen für den weiteren Erfolg des Prozesses von hoher Bedeutung.




*Abbildung 3.5: Der Such- und Auswahlprozess nach qualifizierten Aufsichts- und Beiräten*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Erst die intensive Analyse der Ausgangslage über Gespräche mit Vertretern des Nominierungs-Ausschusses, des Aufsichtsrats-/Beiratsvorsitzenden und gegebenenfalls weiterer Aufsichtsratsmitglieder/Beiratsmitglieder (abhängig davon, ob es sich dabei um die Suche nach einem Aufsichtsrats-/Beiratsvorsitzenden bzw. eines Mitgliedes oder eine Neu- oder Wiederbesetzung handelt) sowie Vorstands- und Geschäftsführungsvorsitzenden ergibt ein vollständiges Bild über die aktuelle und zukünftige Unternehmenssituation, die Share- und Stakeholder-Interessen, die Ziele, die mit der Besetzung verfolgt werden, sowie das fachliche und persönliche Profil (inklusive der Werte und Einstellungen) des idealen Kandidaten.

Alle Informationen werden in einem umfassenden Unternehmens-, Positions- und Anforderungsprofil schriftlich zusammengefasst. Diese Unterlage dient im weiteren Prozess zur Information qualifizierter Kandidaten sowie auch im Rahmen der Eignungsinterviews zur Abstimmung zwischen Soll- und Ist-Profil des potenziellen neuen Gremienmitgliedes.

In Phase vier geht es um die Identifikation qualifizierter Kandidaten. In dieser Phase ist die Marktkenntnis des Beraters bezüglich geeigneter Zielpersonen von entscheidender Bedeutung. Im Folgeschritt handelt es sich um die Ansprache der vorab mit dem Klienten abgestimmten Zielpersonen. Diese

Prozessphase ist gerade bei der Suche nach einem Aufsichtsrats-/Beiratsvorsitzenden von besonderer Bedeutung, wenn renommierte Top-Kandidaten gewonnen werden sollen. Professionelle Berater gehen in solchen Fällen nicht parallel auf mehrere Kandidaten zu, sondern nach einer vorher mit dem Klienten abgestimmten Rangreihe. Die qualifizierte Ansprache der Kandidaten ist hierbei nicht nur die Grundlage des Besetzungserfolgs, sondern strahlt, wenn sie nicht professionell durchgeführt wird, schnell negativ auf das Unternehmen zurück.

Das Interview und die Evaluation von Kandidaten (Phase sechs) erfordert Erfahrung, Einfühlungsvermögen sowie Beurteilungskompetenz des Beraters. Neben der fachlichen Kompetenz steht hier die persönliche Eignung im Fokus. Auch die Formalien wie zeitliche Verfügbarkeit, potenzielle Interessenkonflikte, Vergütungserwartungen etc. sind in dieser Phase abzuklären. Alle Ergebnisse werden in einem vertraulichen Bericht dokumentiert und dem Klienten zur Verfügung gestellt.

Wenn gewünscht, begleitet der professionelle Berater die ausgewählten Kandidaten zur Erst-Präsentation beim Klienten. Hier kann er als teilnehmender Beobachter wichtige Erkenntnisse für die nächsten Schritte sammeln und beiden Parteien im Prozess der Annäherung, bis zur letztendlichen Entscheidung, begleitend zur Seite stehen. Über den finalen Kandidaten werden (in Absprache mit Kandidat und Klient) vier bis fünf Referenzen eingeholt.

Der Gesamtprozess wird üblicherweise vom qualifizierten Beratungsunternehmen vollumfänglich koordiniert und in jedem Schritt (Kandidatenberichte, Zwischenergebnisse, Terminkoordination, Reisebuchungen, telefonische Abstimmungsprozesse, Kandidatenkommunikation und ggf. persönliche Absage) über entsprechende Maßnahmen und Dokumentationen begleitet. Dies entlastet den Auftraggeber und stellt die Prozessqualität sicher. Auch nach der Berufung des neuen Gremienmitgliedes bleibt der Berater mit dem Klienten und dem Kandidaten bis zu einem Jahr in Kontakt, um die Integration in das Gremium zu unterstützen.

### 3.2.6 Zusammenarbeit und Evaluation

Eine Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung ist Professionalität in der Führung. Nur durch erstklassige „best-in-class"- Unternehmensführungsleistungen kann Nachhaltigkeit entstehen. Deshalb wird die Effizienzsteigerung von Aufsichtsräten nachfolgend diskutiert. Dabei ist das Ziel die Entwicklung eines „Weltklasse"-Aufsichtsrates, wie er im folgenden Schaubild 3.6 beschrieben ist.




*Abbildung 3.6: Weltklasse Aufsichtsrat*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heidrick & Struggles [70]*

In der Aufsichtsratsdiskussion stehen heute häufig das Corporate Governance- und insbesondere das Compliance-Thema im Vordergrund. Dabei ist die Compliance die Pflicht, nicht die Kür für eine gute, nachhaltige Unternehmensführung. Der Corporate Governance Report 2014 fasst dies wie folgt zusammen:

*„Key to all this is a belief that corporate governance is not an act of compliance but that there is a spirit of governance. This spirit is inextricably linked to the culture and performance of an organization. The best companies explore what this spirit really means and what its implications might be. As they think about how the company is governed, they consider what it means to be well governed and what stakeholders require. It is not minimal compliance, but maximum engagement and impact."* [71]

Deshalb kann das Ziel nur sein, einen hoch performanten Aufsichtsrat zu haben, der nicht nur rechtliche, formale oder durch die Corporate Governance beschriebene Anforderungen erfüllt. Ein Weltklasse-Aufsichtsrat ist das Ergebnis eines Bedingungsgefüges der folgenden Faktoren:




*Abbildung 3.7: Bedingungsgefüge für den Erfolg von Aufsichtsräten*
*Quelle: Eigene Darstellung*

1. **Besetzung und Struktur**
   Über die Aufsichtsratsbesetzung wurde bereits im Kapitel 3.2.5 ausführlich informiert. Deshalb wird im Folgenden auf das Thema „Struktur" fokussiert. Ein wesentliches strukturgebendes Element für Aufsichtsräte sind die Komitees. Diese stellen Arbeitsgruppen dar, die genau definierte Themenschwerpunkte in kleineren Gruppen effizient diskutieren.
   2014 hat sich die Anzahl der durchschnittlichen Komitees in Aufsichtsräten in Europa erhöht – insgesamt von durchschnittlich drei Komitees in 2009 auf 3,4 Komitees. Insbesondere in U.K. wird eine Steigerung von 3,9 auf 4,4 Board Committees vermeldet. Abgesehen von Frankreich, wo 65 % der Boards ein Strategiekomitee haben, sind die häufigsten Komitees der Prüfungsausschuss und der Personalausschuss. [72]
   a) Der Prüfungsausschuss
      Die Aufgaben des Prüfungsausschusses bestehen darin, den Rechnungslegungsprozess zu überwachen, ein wirksames internes Kontrollsystem zu sein und die Risikomanagementsysteme inklusive des internen Revisionssystems zu überprüfen.
      Der Prüfungsausschuss ist verantwortlich für die Vorprüfung des Abschlusses und die Diskussion mit dem Prüfer. Er hat beispielsweise auch das Recht, direkt mit dem Wirtschaftsprüfer zu kommunizieren und auch Sonderprüfungen zu verlangen. Er beurteilt die Arbeit des CFOs und kontrolliert die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Bei der Besetzung ist es wichtig, dass die Mitglieder dieses Ausschusses CFO-relevante Erfahrungen haben.
Ein weiterer Erfolgsfaktor ist nicht nur das häufige Treffen (mindestens einmal im Quartal), sondern, dass neben den reinen finanztechnischen Betrachtungen auch das gesamtunternehmerische Risiko in ausreichendem Maße evaluiert wird.

b) Der Personalausschuss
Der Personalausschuss bestellt und beruft Vorstände bzw. Geschäftsführer und verfügt damit über den größten Einfluss auf die Gestaltung der Personalstruktur und der damit verbundenen Auswirkung auf das Gesamtunternehmen. Er beschäftigt sich mit der Vorstandsvergütung, den Verträgen und der Nachfolgeplanung der Vorstände.
Häufig ist der Aufsichtsratsvorsitzende auch der Vorsitzende des Personalausschusses, weil hier der größte Hebel der Einflussnahme besteht. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind hier Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

2. **Inhalt**
Die wesentlichen Arbeitsinhalte bestehen aus den Bereichen Strategie und Planung, Überwachung und Risikomanagement sowie der Nachfolgeplanung des Gesamtunternehmens und insbesondere des Vorstands.
3. **Prozesse**
Die Board-Prozesse beinhalten die Arbeitsmethode sowie das Informationsverhalten wie z. B. die Qualität der Vorbereitung und den gemeinsamen Leistungsanspruch über die Qualität der Arbeitsunterlagen. Damit sind nicht die teamdynamischen Prozesse gemeint, sondern die formellen, auf die Arbeitsorganisation bezogenen Prozesse. Gibt es ein Aufsichtsratsbüro? Sind die relevanten Informationen in einem „board pack" rechtzeitig bei den Mitgliedern? Wie häufig trifft man sich?
4. **Teamdynamik**
Selbst wenn der Aufsichtsrat mit hochkarätigen Mitgliedern bestückt ist, ist es nicht sicher, ob die Weisheit der Gruppe sich in den Entscheidungs- und Empfehlungsprozessen niederschlägt, denn dysfunktionale Teamdynamiken können verhindern, dass sich die volle Leistungsmöglichkeit des Teams entfaltet. [73]
Generell stellt sich die Frage, ob es sich beim Aufsichtsrat im klassischen Sinne um ein Team handelt, denn je nach gesetzlich vorgegebener Struktur gibt es sehr große Aufsichtsräte (im Durchschnitt 17,1 Mitglieder in Deutschland), die auch sehr heterogen zusammengesetzt sind, wie z. B. in der durch das Mitbestimmungsgesetz geprägten deutschen Aufsichtsratslandschaft. Darüber hinaus fehlt die häufige Kontaktaufnahme, wie sie beispielsweise in Vorstandsteams besteht, in denen man enger, näher und direkter zusammenarbeitet und sich so eine entsprechende Teamdynamik, ein entsprechendes Arbeitsverhalten und ein Vertrauen ausbildet. Durch die momentane durchschnittliche Frequenz der Aufsichtsratssitzungen von 5,9 Sitzungen p. a. in Europa handelt es sich eher um eine Arbeitsgruppe, die über Jahre zusammen-

wächst und sich nicht sofort als Team gemeinsam über eine direkte, häufige Zusammenarbeit definiert. Deshalb wird in diesem Kapitel auf die Ausführung bezüglich der Teameffizienz bei Vorständen verwiesen – aber eben mit der Einschränkung, dass diese nur bedingt auf Aufsichtsratstätigkeiten übertragbar ist. Die fünf wesentlichen Faktoren für ein „High Performing Team" sind:

1. kompetente Teammitglieder
2. gemeinsame Teamziele
3. gemeinsames Arbeitsverhalten
4. gegenseitige Teamverantwortung und
5. effiziente Teamführung. [74]

5. **Interaktion mit dem Vorstand**
   Der fünfte Bedingungsfaktor für erfolgreiche Aufsichtsräte ist die Interaktion mit dem Vorstand, d. h., hier agiert ein Team mit einem anderen Team. Das bedeutet, dass, selbst wenn diese Teams in sich funktional agieren, Dysfunktionalität in der Interaktion zwischen den Teams entstehen kann. Deshalb ist es wichtig, ein klares Rollenverständnis zwischen beiden Gremien zu etablieren. Dies führt z. B. *Kakabadse* wie folgt aus:
   *"If the CEO is the heart of the company pumping vibrancy through its very core, the chairman is the soul of the corporation, its conscience, its moral keeper. It is the chairman who is ultimately responsible for the roadworthiness of the vehicle, and the safety of all those on board- shareholders, employees, and customers. He or she must ensure that the CEO (the driver) is carrying out the necessary safety checks on the vehicle, that there is enough rubber on the tyres, petrol in the tank, oil in the engine, and water in the windscreen washers. The chairman must also ensure that the necessary licenses are up to date and the paperwork is in order if they get pulled over. But, and it is an important but, the CEO must be allowed to operate the throttle and steer the car. The chairman sits in the passenger seat. They are there to stamp on the breaks or grab the wheel if required. The chairman and the board should be consulted on the destination, but they must not interfere while the CEO is driving, and they should leave the actual route to the executive team".* [75]

Gemeinsam gelebte Ziele, auf neudeutsch „alignment" genannt, sind ein wesentlicher Faktor für die Effizienz dieser Interaktion. Rechtzeitige Informationsbereitstellung, gegenseitige Wertstiftung sowie Vertrauen und Respekt sollten als Zeichen einer funktionierenden Partnerschaft entstehen und sind Ausdruck einer effizienten Interaktion.

Die Bedingungen für nachhaltig erfolgreiche Führung in Aufsichtsräten hängen von der Besetzung und Struktur, der Güte der entwickelten Prozesse, dem Arbeitsinhalt und der Teamdynamik ab. Doch nur, wenn es gelingt, die daraus resultierenden Arbeitsergebnisse in eine konstruktive Interaktion mit dem Vorstand zu bringen, ist der Führungsanspruch an gute Governance komplett erfüllt.

### 3.2.7 Effizienzsteigerung von Aufsichtsräten durch Weiterentwicklung

Eine sinnvolle Weiterentwicklung sollte idealerweise mit der Bestimmung des Status Quo starten, denn dadurch werden der Ausgangspunkt und das Ziel definiert und insofern die Schritte und die Entwicklungsmethoden bestimmt, die für die Weiterentwicklung geeignet erscheinen.

Deshalb hat die Corporate Governance-Kommission einen zweijährigen Turnus für die Effizienzprüfung von Aufsichtsräten dringend empfohlen. [76] Erstaunlicherweise halten sich 96 % der Unternehmen der DAX-Familie (DAX 30, M-DAX, Tech-DAX und S-DAX) daran und führen alle zwei Jahre eine Effizienzprüfung durch. Doch wie ernsthaft nutzt die DAX-Community die Effizienzprüfung als Möglichkeit für eine Effizienzsteigerung? Ähnlich wie bei der oben geführten Compliance-Diskussion zeigt sich durch die weiteren Daten, dass es hier mehr um das Einhalten einer formalen Übung und nicht um ein originäres Interesse an einer echten Effizienzsteigerung geht, denn 81 % der Unternehmen entledigen sich dieser Aufgabe lediglich durch einen Fragebogen. Nur 30 % engagieren externe Berater, und nur 18 % befassen sich zwei Stunden oder mehr mit den Ergebnissen der Effizienzprüfung. Lediglich 8 % nutzen die wertvolle Informationsquelle der fruchtbaren Diagnostik einer Beobachtung, denn der Beobachter einer echten Aufsichtsratssitzung kann natürlich leicht überprüfen, ob die gemachten Angaben sich in der tatsächlichen Effizienz der Zusammenarbeit niederschlagen. [77]

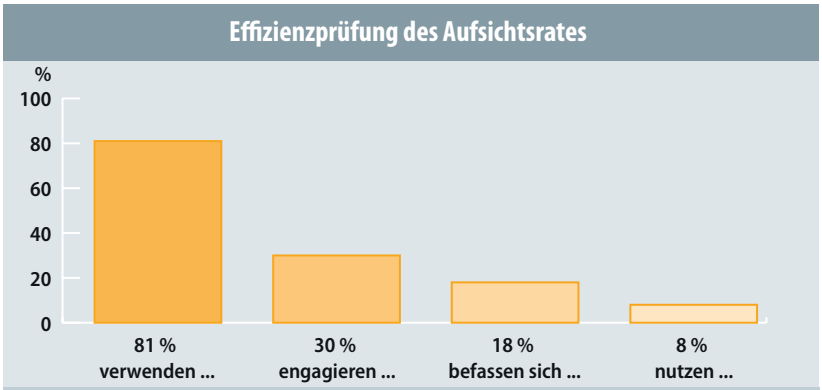



*Abbildung 3.8: Effizienzprüfung des Aufsichtsrats*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rapp/Sick/Wolff 2013 [78]*

Dies zeigt deutlich, dass die Chance, die in der Effizienzprüfung besteht, nicht genutzt wird. Es geht lediglich um ein leichtes, den Vorschriften genügendes „Testing" und nicht um die wirklich wichtige Idee einer gegenseitigen Weiterentwicklung, die übrigens das entscheidende Kriterium für hoch performante Teams ist!

Im folgenden Schaubild wird ein idealtypischer Effizienzprüfungsprozess visualisiert:

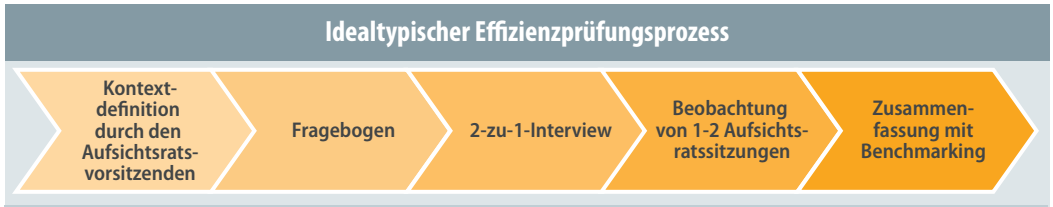



*Abbildung 3.9: Idealtypischer Effizienzprüfungsprozess*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heidrick & Struggles (2010) [79]*

Wie in der Abbildung 3.9 deutlich wird, ist Aufsichtsratsprüfung nicht gleich Aufsichtsratsprüfung, sondern beginnt mit der genauen Feststellung des Kontextes. Befindet sich das Unternehmen in einer Expansionsphase, in einer Turn-around-Phase oder in einer wirklichen Notsituation? Dementsprechend müssen die Fragen anders gestellt und die Bedeutung der zu messenden Parameter anders gewichtet werden.

Zur Vorbereitung wird idealerweise ein Fragebogen eingesetzt, der erste Informationen liefert, um dann im Interview exakter und tiefer die entsprechenden Daten zu erheben. Diese Interviews sollten im 2-zu-1-Verhältnis stattfinden, d. h., zwei Berater interviewen ein Aufsichtsratsmitglied, denn dadurch ist gewährleistet, dass subjektive Wahrnehmungsverzerrungen kompensiert werden. Nach den Interviews werden Hypothesen über die Performance des Aufsichtsrates gebildet, um diese in ein bis zwei Aufsichtsratssitzungsbeobachtungen zu falsifizieren oder zu verifizieren.

Die aus allen Quellen zusammengefassten Daten werden mit denen von Aufsichtsräten vergleichbarer Industrien in einem Benchmarking-Prozess kalibriert. Eine präzise Diagnose kann eine exzellente Grundlage für eine strategische Weiterentwicklung sein; ohne nachfolgende Therapie ist sie reine Nabelschau.

Im Folgenden werden zwei verschiedene Weiterentwicklungsprozesse für die Effizienzsteigerung von Aufsichtsräten vorgestellt. Im ersten Schaubild wird der internationale, von *Heidrick & Struggles* weltweit durchgeführte Board Efficiency Process dargestellt.

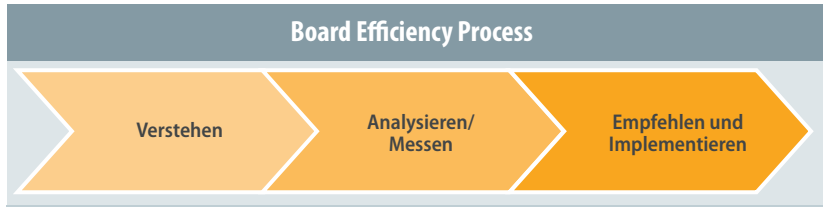



*Abbildung 3.10: Board Efficiency Process*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Wie oben beschrieben, ist es wichtig, kontextspezifisch zu verstehen, dann in den oben beschriebenen Methoden zu messen und zu analysieren, um danach zu empfehlen und zu implementieren.

Aufgrund der Struktur von Aufsichtsräten empfehlen sich klassisch teamdynamische Übungen, gemeinsame Bewältigung von künstlerischen Aufgaben, Outdoor-Aktivitäten, kathartische Konfrontationsprozesse und dergleichen weniger. Es werden häufig über die rationale Ebene Veränderungsimpulse generiert, d. h., man geht mit konkreten Empfehlungen für verbessertes Verhalten (z. B. Struktur der Arbeitsvorlagen, Diskussions- und Entscheidungszeiten, gemeinsames Verständnis einer guten Leistung, also mit sehr konkreten Impulsen) an das Team heran, ermuntert es zu entsprechenden Implementationen, verfolgt diese und gibt durch Beobachtung immer wieder Feedback, ob die Implementation gelungen ist.

Dabei wird der Aufsichtsratsvorsitzende in besonderer Weise unterstützt, gecoacht und begleitet, um ihn in die Lage zu versetzen, die erforderlichen Veränderungen entsprechend umzusetzen. Bei Bedarf können Einzelentwicklungsmaßnahmen für Aufsichtsratsmitglieder einbezogen werden oder durch den Austausch von Aufsichtsratsmitgliedern fachliche oder soziale Kompetenzerweiterungen sichergestellt werden.

**Entwicklung von Aufsichtsräten mit den Methoden der positiven Psychologie**

Die Methoden der positiven Psychologie werden effizient zu Teamentwicklungen von Vorständen und Geschäftsführungen eingesetzt. Aufgrund der oben beschriebenen, spezifischen Situation von Aufsichtsräten ist der Einsatz dieser Methoden besonders sinnvoll und erfolgreich. Die Grundannahme der positiven Psychologie besteht darin, dass es sinnvoll ist, die Stärken eines Teams zu fördern, um dieses zu einer Höchstleistung zu bringen. [80] Zahlreiche Untersuchungen haben festgestellt, dass in der Regel die einzelnen Teammitglieder und das Team als Ganzes nicht ausreichend in der Lage sind, eine Einschätzung ihrer persönlichen/individuellen, aber auch Gruppenressourcen angemessen vorzunehmen. [81] Dies führt nicht nur zu Blockaden, sondern auch zu Missverständnissen und manchmal ungünstigen Teamdynamiken. Eine Konzentration auf genau diese Stärken und ein Bewusstmachen dieser Ressourcen hat den gegenteiligen, nämlich einen stärkenden, Effekt. Das bedeutet, dass man sein Gegenüber respektvoll in seinen Stärken wahrnimmt und in der Gruppe nach Kompensation für die Bereiche sucht, in denen Entwicklungsmöglichkeiten existieren. Darüber hinaus entsteht durch diese Konzentration auf die Stärken eine positive Grunddynamik, auch im Sinne eines Optimismus, mit diesem Team die herausfordernden Aufgaben konstruktiv nachhaltig bewältigen zu können.

Wie in der unten stehenden Prozessbeschreibung deutlich wird, liegt der Schwerpunkt der Teamentwicklung zu Beginn des Prozesses paradoxerweise beim Einzelnen. Um die persönliche Einschätzung der eigenen Stärken zu verbessern, benutzt man den sog. „Clifton StrengthFinder“ als valides Instrument zur Stärkenmessung. [82] Dieses Bewusstwerden der Stärken bei der individuellen Führungskraft wird durch das nachfolgende Stärkencoaching

verstärkt und führt dazu, positive Erfahrungen im Führungsalltag bei der Konzentration auf die eigenen Stärken zu sammeln. Dadurch konstruktiv vorbereitet, findet das eigentliche TeamMatch-Event statt, bei dem dann das Team als Ganzes über seine Stärken arbeitet. Diese Arbeit ist ein erfreulicher, durch Respekt getragener Austausch, denn Menschen genießen es, über ihre Stärken zu sprechen. Gleichzeitig wird auch ein Verständnis über die Unterschiedlichkeit der ausgebildeten Profile erreicht und damit eine Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit in Komplementarität gelegt.

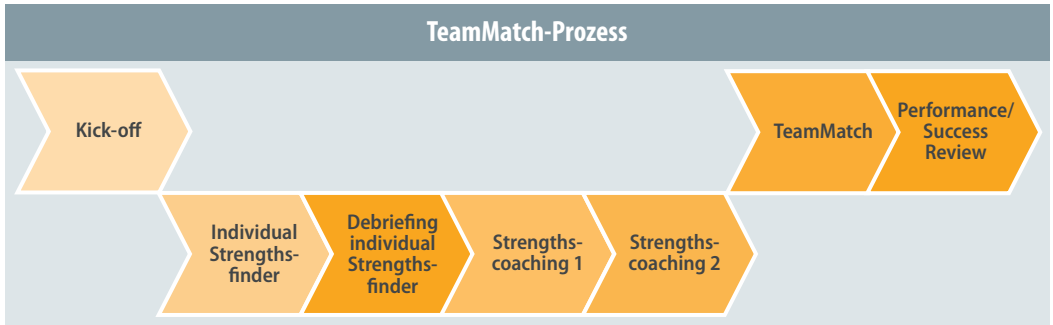



*Abbildung 3.11: TeamMatch-Prozess*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Abhängig von der sich im Team einstellenden Weiterentwicklung sind unterschiedliche Interventionsmethoden und -frequenzen induziert. Im günstigsten Fall arbeitet das Team im Bewusstsein der individuellen Stärken konstruktiv zusammen und gelegentliche Beobachtungen mit anschließenden Feedbacksessions durch externe Berater werden als Impuls genutzt, die Weiterentwicklung des Teams als Ganzes voranzutreiben.

### 3.2.8 Aufsichtsratsvergütung

**Vom Ehrenamt zu einer Profession**

Das gestiegene Anforderungsprofil (Professionalisierung) und die intensivere Haftung, denen sich heutige Aufsichtsratsmitglieder konfrontiert sehen, haben das Aufsichtsmandat fernab vom Ehrenamt zu einer Profession werden lassen. In Zeiten der Globalisierung und des schnellen technischen und gesellschaftlichen Fortschritts erfordern die gesetzlichen, regulatorischen als auch unternehmens- und marktbezogenen Entwicklungen sowohl einen wesentlich höheren Einsatz als auch höhere fachliche Kompetenzen von den Mandatsträgern. Hinzu kommt noch der Leistungsdruck durch die Anteilseigner, Gesellschafter und die Öffentlichkeit. Jedoch stehen sich nach wie vor Aufgaben, Verantwortung und Vergütung in keinem angemessenen Verhältnis gegenüber. [83] Einer der Hauptgründe hierfür ist immer noch die öffentliche Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats als Nebenamt, bei der die Vergütung nicht zur Finanzierung des Lebensunterhalts gedacht ist. Dabei ist es offensichtlich, dass der Aufsichtsrat als Organ neben dem Vorstand und der Haupt-

versammlung wichtige Funktionen im Unternehmen erfüllen muss und deren gewissenhafte Ausübung in der Regel monetärer Anreizwirkungen bedarf. Es ist allseits akzeptiert, dass eine erfolgreiche Managementüberwachung in erster Linie von den persönlichen Qualifikationen der Mandatsträger abhängig ist. [84] Denn „wer sehr gute, kompetente und unabhängige Mandatsträger dauerhaft für Aufsichtsgremien gewinnen will, muss eine dem Arbeitsaufwand und Kompetenzprofil angemessene Vergütung für diese Personen vorsehen." [85] Die internationale Corporate Governance-Diskussion bestätigt die Notwendigkeit geeigneter Vergütungssysteme. Eine nachrangige Rolle sollte dabei die Ausübung im Haupt- oder Nebenamt spielen.

Gesetzlich „kann" für die Tätigkeiten der Aufsichtsratsmitglieder eine Vergütung gewährt werden. D. h., eine Entlohnung ist nicht zwingend vorgesehen. Die Festsetzung der Vergütung kann entweder in der Satzung determiniert oder von der Hauptversammlung bewilligt werden und sollte in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Geschäftslage der Gesellschaft stehen. Möglich wäre, entsprechend den Funktionen des Aufsichtsrates die Vergütung festzulegen: D. h., die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates würde mit einer fixen Vergütung und die Personalfunktion (Auswahl, Bestellung, Vergütung, Abberufung) sowie Strategiebegleitungsfunktion mit variablen Vergütungsanteilen entlohnt werden, da hierin die größten Einflusspotenziale auf das Unternehmen gesehen werden. Jedoch existieren insbesondere über die konkrete Ausgestaltung und Angemessenheit der Aufsichtsvergütung unterschiedliche Auffassungen, wobei die Frage nach erfolgsabhängigen Vergütungssystemen besonders kontrovers diskutiert wird.

**Komponenten der Aufsichtsratvergütung**

In der Regel besteht die Vergütung aus einem fixen Anteil, der gegebenenfalls um weitere Komponenten wie variable Vergütungsanteile und/oder Sitzungsgelder erweitert werden kann. Theoretisch ist aber die Art der Vergütung nicht vorgegeben, d. h., sie könnte auch nur aus variablen Anteilen oder nur aus Sitzungsgeldern bestehen. Für eine fixe Komponente spricht vornehmlich die Unabhängigkeit von etwaigen Zielen und damit auch die Gewährleistung einer unvoreingenommenen Kontrolle der Geschäftsführung. [86]

Bei der variablen Vergütung ist der Vergütungsanreiz an den Unternehmenserfolg gekoppelt, wobei dieser Erfolg anhand von Key Performance Indicators (KPIs) wie EBITDA, Return per Share etc. ermittelt wird. Problematisch bei variablen Vergütungssystemen könnte die Vermittlung von Fehlanreizen sein. Aufsichtsratsmitglieder könnten ihre Überwachungspflichten bei Investitionen mit besonders hohen Risiken nicht ausreichend wahrnehmen, um ihre eigenen Erfolgsaussichten nicht zu gefährden. [87] Zudem können in Krisenzeiten, wenn der Arbeitsaufwand für Aufsichtsräte am höchsten ist, die Vergütung am niedrigsten sein und dadurch der Anreiz für den Einsatz verringern. Entsprechend dem DCGK soll eine erfolgsabhängige Vergütung an den nachhaltigen Unternehmenserfolg gebunden sein. Diese Kopplung an die langfristige Zeitkomponente kann kurzfristige Anreize eliminieren. Dennoch wird von den Gegnern einer erfolgsabhängigen Vergütung argumentiert, dass Aufsichtsräte keinen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und

daher eine erfolgsabhängige Vergütung nicht gerechtfertigt sei. Die Mehrzahl der Unternehmen nutzt die variable Vergütungskomponente. Damit wird die hohe Wirkung des Aufsichtsrates auf den Erfolg des Unternehmens berücksichtigt: die Berufung, Vergütung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern (Personalfunktion) hat ebenso hohen Einfluss auf das Wohl des Unternehmens wie strategische Entscheidungen im Rahmen der zustimmungspflichtigen Geschäftsvorgänge.

Es stellt sich auch die Frage, inwieweit der Vorsitz oder die Ausschusstätigkeiten eine höhere Vergütung begründen. Entsprechend der Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats ist zunächst eine monetäre Gleichbehandlung aller Mandatsträger naheliegend. Da Vorsitz und Ausschusstätigkeiten mit einem noch zusätzlichen Aufwand einhergehen und wie im Falle vom Prüfungsausschuss noch weitergehende fachliche Kompetenzen erfordern, empfiehlt auch der DCGK eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Funktionen in der Vergütung.

Das Beratungsunternehmen *Hostettler, Kramarsch und Partner* hat die Vergütung von Aufsichtsräten von in Deutschland notierten Immobilienunternehmen im Geschäftsjahr 2012 untersucht. Berücksichtigt wurden die klassischen Vergütungselemente von Aufsichtsräten: Fixe Vergütung, Variable Vergütung, Ausschussvergütung und Sitzungsgelder. Auslagenersatz und der Abschluss einer Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) für die Aufsichtsratsmitglieder wurden nicht gesondert berücksichtigt. Die in der Auswertung berücksichtigten Unternehmen wurden anhand des Net Asset Value (NAV) in zwei verschiedene Größencluster einsortiert: Als „klein" wurde das Cluster der Unternehmen 0-500 Mio. und als „groß" das Cluster ab 500 Mio. bezeichnet.

Die nachfolgenden Auswertungen (Abbildung 3.12) zeigen pro Cluster (klein, groß) die Verteilung der einzelnen Vergütungshöhen, jeweils für den Aufsichtsratsvorsitzenden (ARV) und das Ordentliche Aufsichtsratsmitglied (OARM).

Die Ergebnisse zeigen, dass in der immobilienwirtschaftliche Praxis große Unterschiede in der Vergütung bestehen. Die Tätigkeiten eines Vorsitzenden werden im Vergleich zu den ordentlichen Mitgliedern sowohl im kleinen als auch im großen Cluster deutlich höher honoriert. Im Vergleich zum kleinen Cluster erhalten die Aufsichtsratsvorsitzenden des großen Clusters durchschnittlich eine doppelt so hohe Vergütung. Bei den ordentlichen Mandatsträgern beträgt dieser Unterschied sogar etwa das 2,5 fache.

Werden diese Zahlen mit den DAX 30 Unternehmen verglichen, so muss ernüchternd festgestellt werden, dass selbst die Vertreter aus dem „großen" Cluster mit den Verdiensten der DAX 30 bzw. MDAX Unternehmen bei weitem nicht mithalten können. Für das Geschäftsjahr 2012 betrugen die durchschnittliche Gesamtvergütung eines DAX 30-Aufsichtsratsvorsitzenden 347.000 EUR, die eines stellvertretenden Vorsitzenden 206.000 EUR und die Vergütung eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds etwa 135.000 EUR. [88]

**Ergebnisse der Clusteranalyse zur Vergütung von Aufsichtsratsmandatsträgern**

| | Cluster | | Feste Vergütung | Variabel | Ausschuss-vergütung | Sitzungsgeld | Gesamt-vergütung |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ARV | klein | 25 % | 20.000 | 5.000 | 1.700 | 1.900 | **22.400** |
| | | 50 % | 37.500 | 7.500 | 4.000 | 2.100 | **37.500** |
| | | 75 % | 51.000 | 15.000 | 7.000 | 2.300 | **58.100** |
| | | Durchschnitt | 41.300 | 13.100 | 4.700 | 2.100 | **47.500** |
| ARV | groß | 25 % | 52.500 | 15.800 | 3.100 | 1.500 | **58.500** |
| | | 50 % | 60.000 | 19.000 | 5.000 | 2.000 | **65.000** |
| | | 75 % | 95.000 | 22.300 | 13.000 | 3.000 | **102.700** |
| | | Durchschnitt | 84.000 | 19.000 | 8.400 | 2.300 | **93.600** |
| OARM | klein | 25 % | 8.100 | 2.800 | 2.300 | 1.300 | **11.900** |
| | | 50 % | 17.500 | 5.600 | 4.500 | 1.700 | **17.500** |
| | | 75 % | 28.500 | 8.700 | 5.400 | 2.000 | **30.000** |
| | | Durchschnitt | 18.600 | 5.900 | 3.600 | 1.700 | **21.600** |
| OARM | groß | 25 % | 20.000 | 10.700 | 3.500 | 1.300 | **29.700** |
| | | 50 % | 30.000 | 11.400 | 5.000 | 1.600 | **33.100** |
| | | 75 % | 40.000 | 12.100 | 9.600 | 1.900 | **45.600** |
| | | Durchschnitt | 37.200 | 11.400 | 17.300 | 1.600 | **51.600** |

*Abbildung 3.12: Ergebnisse der Clusteranalyse zur Vergütung von Aufsichtsratsmandatsträgern, Angaben in Euro p. a. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hostetter, Kramarsch & Partner (hkp/// group) [89]*

Gerade in der Immobilienwirtschaft, in der die Unabhängigkeit und fachliche Kompetenz besonders gefragt ist und wo das zeitliche Engagement in professionellen Aufsichtsratsgremien nicht signifikant unter dem von DAX Unternehmen liegt, müssten die Vergütungen entsprechend angepasst werden, um die richtigen Köpfe zu gewinnen. Abschließend sei noch anzumerken, dass die Mandatsträger möglichst wirtschaftlich unabhängig und somit nicht auf ihre Aufsichtsratseinnahmen angewiesen sein sollten, um wirklich frei ihre Position vertreten zu können.

## 3.3 Vorstand und Geschäftsführung

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Die zentralen Aufgaben des Top-Managements/Vorstands bzw. der Geschäftsführung bestehen im Treffen maßgeblicher Entscheidungen bezüglich der Unternehmenspolitik, der Organisation, der Koordination der einzelnen Unternehmensbereiche sowie in der Bestimmung, ob überhaupt eine unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie aufgestellt und verfolgt werden soll.
- Demnach liegt die Ausrichtung der Unternehmensführung an den Maximen der Nachhaltigkeit in dem Aufgabenbereich der Vorstände und Geschäftsführer. Folglich steht und fällt eine erfolgreiche nachhaltige Unternehmensführung mit den Einstellungen und Bestrebungen des oberen Managements.
- Als oberste Leitungsgremien tragen sie die Verantwortung für eine nachhaltige Unternehmensführung. Deshalb können ein anspruchvoller Wertekanon und das Vorleben der Nachhaltigkeit in allen Unternehmensentscheidungen wesentlich zur Förderung der unternehmensweiten Nachhaltigkeit beitragen.
- In der Immobilienwirtschaft ist das Angebot an hochqualifizierten Top-Führungskräften mit entsprechender Professionalität und relevanten persönlichen Eigenschaften historisch knapp. Der demografische Wandel wird diesen Mangel und damit den „War for Talents“ weiter verschärfen.
- Besonders effiziente Top-Führungskräfte verfügen über die Kompetenzstruktur von „Level 5“-Leadern; d. h., sie kombinieren persönliche Bescheidenheit mit professioneller Durchsetzungkraft. Dabei stellen sie das Unternehmen in den Vordergrund und verfügen über eine realistische Selbsteinschätzung, die sie bewältigbare Aufgaben wählen lässt.
- Oberste Führungskräfte, die nachhaltig führen wollen, benötigen Kompetenzstrukturen, die im Nachhaltigkeitsführungsindex definiert sind. Diese sind:
  - Ausgewogene Balance zwischen kurz-, mittel- und langfristigem Denken
  - Komplexitätserfassung und gesamthaftes Denken in multifaktoriellen Wirkungszusammenhängen
  - Stakeholder-Management-Kompetenz
  - Doppelstrategiekompetenz
  - Optimalistenkompetenz
  - Kulturprägungseffizienz
- Führungskräfte können ihre Effizienz durch Weiterentwicklungsprogramme steigern. Hier bieten sich Executive Coaching und die “advanced leadership skill programs“ der Eliteuniversitäten an.

- Das Ganze ist nicht immer mehr als die Summe seiner Teile, sondern nur dann, wenn das Team von seiner Dynamik und seinen Zielen „aligned" ist. „High Performing Teams" zeichnen sich durch fünf Faktoren aus:
  - Teammitgliederkompetenzen
  - Teamarbeitsverhalten
  - Teamziele
  - Teamführung
  - Teamverantwortlichkeit
- Insbesondere die Werte- und Sinndimension von gut funktionierenden Teams ist für Menschen der „Generation Y" attraktiv und könnte, übertragen auf die sinnstiftende Dimension von Immobilienunternehmen, ein entscheidender Differenzierungsfaktor im „War for Talents" werden.
- Executive Search Unternehmen können zur professionellen Durchführung von Such- und Auswahlprozessen eingesetzt werden. Dadurch kann die Passgenauigkeit von potenziellen Kandidaten für die zu besetzenden Führungspositionen erhöht und das Risiko von Fehlbesetzungen reduziert werden.
- Auch die Vorstandsvergütung kann – wenn sie richtig konzipiert ist – als Anreiz einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung leisten.

### 3.3.1 Einleitung

Die Initiierung und operative Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung fällt in erster Linie in den Aufgabenbereich der Vorstände und der Geschäftsführung. Sie entscheiden nicht nur über die „Köpfe" der nachfolgenden Hierarchiestufen, sondern auch bezüglich der nachhaltigen Erfolgsstrategie des Unternehmens. Darüber hinaus determinieren sie die maßgeblichen Entscheidungen bezüglich der Unternehmenspolitik, der Organisation, der Koordination der einzelnen Unternehmensbereiche und legen fest, ob überhaupt eine unternehmensweite Nachhaltigkeitsstrategie aufgestellt und verfolgt werden soll.

#### 3.3.1.1 Strukturen, Ziele und Aufgaben

**Top-Management: Dreh- und Angelpunkt einer nachhaltigen Unternehmensführung**

Der Vorstand gehört neben dem Aufsichtsrat und der Hauptversammlung zu einem der drei verpflichtend zu bildenden Organe einer Aktiengesellschaft. Die Geschäftsführung einer nicht börsennotierten Gesellschaft vertritt das Unternehmen nach außen und leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse sowie unter Berücksichtigung der Aktionärs- und übrigen Stakeholderinteressen mit dem Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung. [90] Die zentralen Aufgaben des Top-Managements sind die Festlegung der langfristigen Ziele, das Bestimmen des „wo soll es künftig hingehen", die Zielvereinbarung, aber auch die Zielerreichung. [91] Vornehmlich handelt

es sich um grundlegende Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens, also um die Unternehmens-Philosophie bzw. –Vision [92] auf der normativen Managementebene mit weitreichenden Konsequenzen für die nachfolgenden Managementebenen und damit auch für den gesamten Unternehmenserfolg wie in Abbildung 3.13 dargestellt.

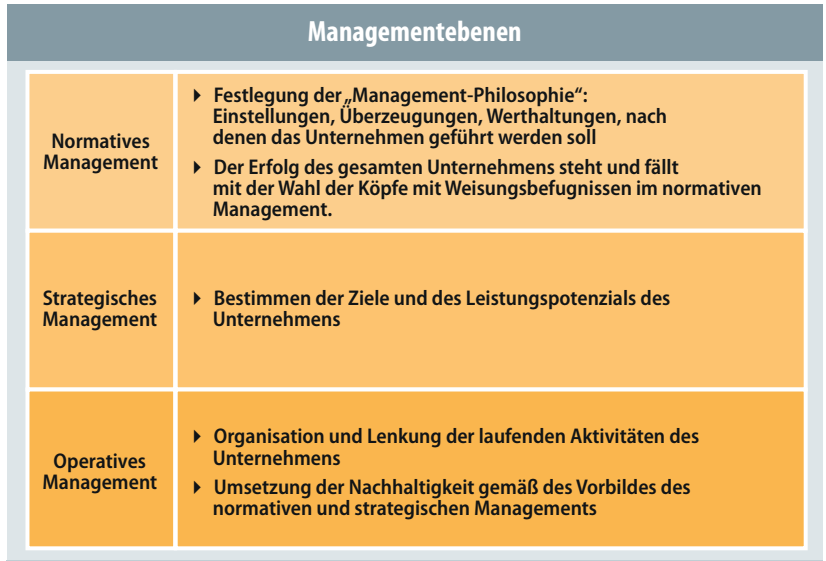



*Abbildung 3.13: Managementebenen*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich (2001) [93]*

Die Entscheidungen, die auf der normativen Ebene durch das Top-Management getroffen werden, setzen sich kaskadenförmig fort und beeinflussen die unteren Ebenen. Beispielsweise könnte das Top-Management Nachhaltigkeit als Management-Philosophie festlegen. Auf der strategischen Ebene würde diese Philosophie in konkrete Ziele wie die Reduktion des $CO_2$-Fußabdrucks um 10 % für das nächste Geschäftsjahr formuliert werden.

**Weitere Aufgaben des Top-Managements**

Die Ernennung der Führungskräfte für die unmittelbar nachgelagerten Hierarchieebenen zählt ebenfalls zu den Aufgaben der Geschäftsführung. Hierbei sollte sie eine ausgewogene Zusammenstellung unter Beachtung von Diversity-Gesichtspunkten anstreben. Sie hat auch angemessene Risikomanagement- und Risikocontrolling-Instrumente festzulegen und unternehmensübergreifend für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der Unternehmensrichtlinien zu sorgen. [94]

Während der Vorstand das Unternehmen in eigener Verantwortung, weisungsfrei und selbständig leitet, unterliegt die Geschäftsführung einer GmbH gesetzlich den Weisungen der Gesellschafter. Zwar wird der Vorstand vom Aufsichtsrat kontrolliert und muss über sein Handeln Bericht erstatten, aber grundsätzlich führt er das Unternehmen im eigenen Ermessen und bedarf keiner Vorschriften über die operative Unternehmensführung durch den

Aufsichtsrat oder die Aktionärsversammlung. Im Gegensatz dazu ist der Geschäftsführer einer GmbH gegenüber den Gesellschaftern weisungsgebunden, d. h., der Geschäftsführer hat den Anordnungen der Gesellschafterversammlung Folge zu leisten. Die Freiheiten des Vorstandes gehen aber auch mit strengeren Sorgfaltsanforderungen, Rechnungslegungs- und Berichtspflichten einher.

#### 3.3.1.2 Immobilienwirtschaftliche Besonderheiten

**Personalwirtschaftliche Implikationen in der Immobilienbranche**

Mit einer Bruttowertschöpfung von über 430 Mrd. Euro (Stand 2011) [95] ist die Immobilienwirtschaft noch vor der Automobilbranche der zweitgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland und trägt allein schon aufgrund ihres Volumens eine große Verantwortung für die Gesellschaft. Um Nachhaltigkeit im oben erläuterten Sinne umzusetzen, kommt den richtigen Köpfen gerade in dieser Branche eine wichtige Bedeutung zu. Jedoch ist das Angebot an professionellen Top-Führungskräften historisch knapp. Während heutige Führungskräfte oft noch in ihre Aufgabe hineingewachsen sind, erfordern die oben angeführten Professionalisierungstrends zukünftig noch stärker hochqualifizierte Vorstände und Geschäftsführer, die neben ihrer Hochschulausbildung und fachlichen Erfahrung moderne Führungsinstrumente beherrschen und darüber hinaus höchste charakterliche Anforderungen erfüllen. Obgleich die mittlerweile vielen deutschen Hochschulen mit immobilienwirtschaftlichem Schwerpunkt nahezu zwei Jahrzehnte sehr gute Arbeit leisten (mit Ausnahme bezüglich moderne Führungsinstrumente und Herausbildung von Soft Skills), ist die Anzahl an qualifizierten Kandidaten noch immer begrenzt. Wichtige Gründe für den Mangel sind noch immer das schwierige Image der Branche sowie die zumeist unterentwickelten Human Resources- und Talent Management-Systeme von Immobilienunternehmen. Deshalb entscheidet sich zum einen nur ein Bruchteil der Hochschulabsolventen für einen immobilienwirtschaftlichen Karriereweg bzw. tun sich Hochkaräter anderer Branchen schwer mit einem Wechsel in die obersten Führungsebenen.

**Der demographische Wandel: ein Haupttreiber für den Führungskräftemangel**

Erschwerend kommt hinzu, dass der demographische Wandel den Mangel an hochqualifiziertem Führungsnachwuchs weiter verschärfen wird. Die drohenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt stellen viele Unternehmen bereits heute vor große Herausforderungen. So wird prognostiziert, dass bis 2025 der Wirtschaft über 6 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter fehlen werden. [96] Insbesondere in den Führungsetagen wird sich dieser Mangel bemerkbar machen. Während heute etwa ein Viertel aller Führungskräfte älter als 50 Jahre ist, wird dieser Anteil bis zum Jahre 2020 auf ein Drittel anwachsen. In der Folge werden den Unternehmen weniger Führungskräfte unter 50 Jahren zur Verfügung stehen. Der wachsenden Nachfrage wird aber ein geringeres Angebot gegenüber stehen, das den „War for Talents" erheblich verschärfen wird. Die richtigen Köpfe zu finden und zu halten in einem Umfeld, das von großer Nachfrage und schwindendem Angebot geprägt ist, wird für die Unternehmen der Immobilienwirtschaft zu einer ernstzunehmenden Pflicht. Denn die Investition in die richtigen Köpfe wird auch eine Investition

in den Unternehmenserfolg sein. Eine Befragung von 1.100 Führungskräften weltweit im Jahre 2012 hat diese Ansicht nochmals bestätigt: Für 85 % der Führungskräfte hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens vom „Identifizieren und Halten" von Toptalenten ab. [97]

Eine gezielte Befragung international tätiger Unternehmen hat ergeben, dass 94 % der befragten Unternehmen in Zukunft einen grundsätzlichen „War for Talents" erwarten. [98] Insbesondere bei den Nachwuchsführungskräften fürchten 64 % der Teilnehmer einen Mangel auf sich zukommen. Trotz dieser Zukunftsangst, fühlen sich die deutschen Unternehmen schlecht vorbereitet auf diesen Kampf. So sind 66 % der Befragten nicht zufrieden mit der Implementierung des hauseigenen Talent Managements.Wenn es nicht gelingt, die notwendigen Talente im eigenen Unternehmen zu entwickeln, wird die Anzahl der Suchaufträge nach qualifizierten Führungskräften am Markt kontinuierlich steigen. Dadurch entsteht im Sinne der nachhaltigen Rekrutierung eine besondere Verantwortung des Unternehmens für die Führungskräfte, die neu ins Unternehmens integriert werden müssen, denn aus zahlreichen Studien ist bekannt, dass eine zu hohe Zahl von neu rekrutierten Top-Führungskräften nicht langfristig in ihren Aufgaben reüssieren. [99]

„Nicht zuletzt lässt sich an der Behandlung dieser Führungspersönlichkeiten die gelebte Kultur und Corporate Responsibility eines Unternehmens wie durch ein Prisma verdichtet wahrnehmen." [100]

Studien haben gezeigt, dass Unternehmen dieser Verwantwortung durch interne Programme durchaus gerecht werden können. Gerade bei den obersten Führungskräften fehlt bei den internen Programmen jedoch ein neutraler, unbefangener, agendafreier Ansprechpartner, sodass hier durch externe Beratungen geleistete Executive-Onboarding- oder Accelerated-Transition-Programme die Effizienz der Integration gesteigert und die Quote derer, die frühzeitig das Unternehmen verlassen, verringert werden können.

Aus einer Befragung von Führungskräften ist bekannt, dass über 90 % der Führungskräfte und HR-Manager diese Dienstleistung für sinnvoll halten, dass aber nur in 8 % der Unternehmen länger als drei Monate dauernde, strukturierte, mit den notwendigen Ressourcen versehene Onboardingprogramme durchgeführt werden. [101]

#### 3.3.1.3 Verantwortung von Vorstand und Geschäftsführung zur Umsetzung werteorientierter Unternehmensführung

**Vorstand und Geschäftsführung tragen besondere Verantwortung**

Als oberste Leitungsgremien eines Unternehmens tragen der Vorstand und die Geschäftsführung die höchste Verantwortung für eine nachhaltige Unternehmensführung. Sie müssen über reines zahlenorientiertes Wachstum hinaus denken und dürfen für kurzfristige Gewinne die Zukunft nicht verkaufen. [102] Nachhaltigkeit muss ein elementarer Bestandteil des Führungsverständnisses und der Führungskräfteentwicklung sein. Schließlich bestimmt die

Unternehmensführung den Wertekanon des gesamten Unternehmens über alle Hierarchieebenen und lebt allen Mitarbeitern die Orientierung und den oft subtilen, in Handlungen sich offenbarenden Wertekodex des Unternehmens vor. Erst Vorstände und Geschäftsführer, die einen anspruchsvollen Wertekanon ihr eigen nennen und entsprechend dieser Werte im Unternehmen Entscheidungen treffen und in der Führung vorleben, können die Nachhaltigkeit im Unternehmen fördern und damit den langfristigen Erfolg sichern. Letztlich können nur sie die Unternehmenskultur langfristig beeinflussen, Mitarbeiter zu Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit motivieren und somit eine Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen etablieren.

Wie wichtig dabei die vorgelebten Werte sind, zeigte die Studie „International Index of Corporate Values 2013" des Agenturnetzwerkes *Ecco*. [103] In fünf Ländern wurden mehr als 3.000 Arbeitnehmer zu Unternehmenswerten befragt. Je klarer die Werte definiert sind, desto eher werden sie von der Belegschaft eines Unternehmens akzeptiert und umgesetzt. In Deutschland finden 83 % der befragten Mitarbeiter deutliche Leitlinien und verbindlich definierte Werte als nützlich. 75 % der Befragten orientieren ihr Handeln an diesen Richtlinien. 63 % der deutschen Arbeitnehmer sind davon überzeugt, dass ihr Top-Management diesbezüglich mitzieht. Gefragt, welche individuellen Einstellungen in Bezug auf das tägliche Handeln von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind, haben die Befragten mit über 77 % der Stimmen die Glaubwürdigkeit bzw. glaubwürdiges Handeln, dicht gefolgt von Zuverlässigkeit mit 66 % der Stimmen, eingestuft.

Glaubwürdigkeit und Authentizität treffen im Kern die in diesem Kapitel propagierten Anforderungen an die Führungskräfte. Sehr gute Führungskräfte leben ihre Werte im kleinen und im großen authentisch vor und haben Nachhaltigkeit als ein allumfassendes Konzept mit seinen einzelnen Implikationen für das tägliche Handeln verinnerlicht.

### 3.3.2 Der Chief Executive Officer (CEO)

#### 3.3.2.1 Einleitung

**Vorstandsvorsitzender vs. Vorstandssprecher**

Die deutsche Gesetzgebung sieht eine gemeinschaftliche Geschäftsführung durch alle Vorstandsmitglieder vor. Folglich ist eine hervorgehobene besondere Rolle eines Vorsitzenden des Vorstandes, auch Chief Executive Officer (CEO) genannt, nicht verpflichtend vorgesehen, sondern kann eingerichtet werden. Die besonderen Kompetenzen, die mit der Ernennung zum Vorsitz einhergehen, hängen von den jeweiligen Satzungen des Unternehmens ab. In der Regel ist die Machtstellung des Vorsitzenden weitergehender als die der übrigen Vorstandsmitglieder. Er kann beispielsweise bei Stimmgleichheit den Ausschlag geben. In den angelsächsischen Ländern geht die Rolle eines Chief Executive Officers, speziell wenn er auch die Chairman-Rolle innehat, mit umfassenden Rechten und Pflichten einher (bspw. CEO-Dualität als gleichzeitiger Aufsichtsratsvorsitzender, was in Deutschland untersagt ist).

Der Vorstandssprecher hingegen hat die Rolle des Primus inter Pares, also ein hinsichtlich der Machtbefugnisse den anderen Vorstandmitgliedern gleichgestelltes Vorstandsmitglied mit der einzigen Sonderbefugnis, die vom Vorstand gemeinschaftlich getroffenen Entscheidungen und Bestimmungen nach außen hin zu kommunizieren. Während die Ernennung eines Vorsitzenden durch den Aufsichtsrat erfolgt, bestimmt der Gesamtvorstand den Vorstandssprecher in Ermangelung eines Vorstandsvorsitzenden.

#### 3.3.2.2 Level Five Leader

Dass ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der Führung durch den CEO besteht, gilt in der Managementliteratur allgemein als anerkannt. [104] Auch wenn dieses Kapitel sich der Frage widmet, wie die Kompetenzstruktur eines CEOs beschaffen sein muss, um auch nachhaltig erfolgreich zu sein, muss darauf hingewiesen werden, dass hier der Nachhaltigkeitsbegriff in einem sehr engen Sinne gemeint ist. Hier kommt nicht der Dreiklang aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem, sondern im Sinne der langfristigen erfolgreichen Führung von Unternehmen zum Tragen. Bevor das ins Zentrum der Ausführungen gestellt wird, werden Untersuchungen dargestellt, die grundsätzlich den Zusammenhang zwischen Führung, Führungspersönlichkeit und Unternehmenserfolg beschreiben:

In seinem Aufsatz „How portable are leaders" im Harvard Business Review beschreibt *Boris Groysberg* eher systemische Faktoren, die einen Zusammenhang zwischen Führung und Unternehmenserfolg bedingen. Er weist anhand einer Studie von ehemaligen GE-Top-Führungskräften, die in andere Unternehmen gewechselt haben, nach, dass diejenigen dort besonders erfolgreich waren, die durch folgende Faktoren gekennzeichnet sind:

1. Sie blieben trotz ihres Wechsels in der jeweiligen Branche
2. Sie wechselten mit ihrem Team
3. Sie führten wesentliche Teile des GE-Systems ein
4. Sie blieben bei ihrer DNA, d. h., sie nahmen Aufgaben wahr, die in der Unternehmenszyklusentwicklung dem entsprachen, was sie am besten konnten, z. B. Aufbau, Sanierung, Internationalisierung u. ä. [105]

Andere Autoren stellen den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Unternehmenserfolg heraus. So gilt das „big five-model" nach *Tupes* und *Christal* allgemein als anerkannt, nach dem fünf Persönlichkeitsfaktoren von Führungskräften die Erfolgreichen von den weniger Erfolgreichen unterscheiden. Die fünf Faktoren sind [106]:

1. Extraversion
2. Verträglichkeit
3. Gewissenhaftigkeit
4. Neurotizismus
5. Offenheit für Erfahrungen

Der Bereich der emotionalen Intelligenz wurde oben bereits als eine mögliche Herangehensweise, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften zu trennen, beschrieben. Bezieht man sich auf die enge Nachhaltigkeitsdefinition, in der nachhaltig als langfristig erfolgreiche Führung definiert wird, hat *Jim Collins* einen wesentlichen Beitrag geleistet und diesen in zwei Hauptwerken zusammengefasst. Das eine Buch heißt „built to last" [107]; das andere „from good to great" [108]. In beiden Werken geht es dem Autor darum, langfristigen Erfolg wissenschaftlich zu untersuchen. D. h., *Jim Collins* geht nicht in erster Linie der Frage nach, wie man nachhaltig führt, sondern „Welches Unternehmen wurde nachhaltig (enduring) erfolgreich geführt?"

*Jim Collins* untersucht in einer Art Unternehmens-Zwillingsforschung amerikanische Unternehmen, die über viele Jahre hinweg überaus erfolgreich waren und vergleicht diese mit Unternehmen mit derselben Branche, die vor vielen Jahren ähnliche Eingangsvoraussetzungen gehabt hatten und nicht erfolgreich waren. Aufgrund seiner mathematisch/naturwissenschaftlichen Vorbildung bemüht er sich zunächst, durch komplexe Zahlenmodelle Unterschiede herauszuarbeiten, z. B. durch die Organisationsstruktur des Unternehmens, die Anzahl der Patente, die angemeldet werden, die Vergütungsstruktur und ähnliches. Diese Faktoren erweisen sich als nicht signifikant. [109]

Als sich die negativen Ergebnisse des Forschungsprojektes schon häufen, fällt einem der Mitarbeiter auf, dass die Vorstandsvorsitzenden der weniger erfolgreichen Unternehmen viel mehr Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Er bemerkt auch, dass die sprachliche Struktur der Interviews von nicht erfolgreichen CEOs anders ist als die von erfolgreichen. Der Unterschied ist simpel und klar: Die Vorstandsvorsitzenden der weniger erfolgreichen Unternehmen benutzen das Wort „I", also „ich", viel häufiger im vorliegenden Interviewtext als die CEOs der überaus erfolgreichen, nachhaltig erfolgreichen Unternehmen. [110] Dadurch angeregt, richtet sich *Jim Collins*' Forschungsfokus zunehmend auf das Thema Führungspersönlichkeit. Es gelingt ihm, fünf Typen von Führungskräften zu differenzieren und wie in der folgenden Darstellung 3.14 zu beschreiben. [111]

Der für den Kontext des Kapitels wichtigste Teil dieser Abbildung ist der oberste Baustein in der Pyramide, der Unternehmensführer. Der differenzierende Faktor zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ist die Persönlichkeit des CEOs: Es ist der CEO, der die paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungsstärke besitzt. [112] Daraus ergibt sich auch ein leicht abzuleitender weiterer Parameter, an dem man nachhaltige Unternehmen erkennen kann: die Nachfolgeregelung. Einem CEO, der sich für größer als das Unternehmen hält, wird es kaum gelingen, eine vernünftige Nachfolgeplanung zu initiieren. Seine eigene Genialität kann nicht durch eine andere ersetzt werden. Er hat in der Regel all die, die ihn hätten ersetzen können, schon lange vergrault, während ein CEO, dem es um die Sache geht, sehr früh dafür sorgt, dass kompetente Menschen ins Unternehmen kommen und eine Chance haben, sich erfolgreich zu entwi-




*Abbildung 3.14: Level 5-Leader*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Collins (2003) [113]*

ckeln. Sie stellen das Rückgrat einer weiteren konstruktiven Nachfolgeplanung und damit des nachhaltigen Erfolges dar. [114]

So faszinierend die Beschreibung von *Lee Iacocca*, dem damaligen *Chrysler* CEO, über die Rettung des Unternehmens auch ist und wie groß seine Verdienste für das Überleben von *Chrysler* damals auch gewesen sind, gelang es ihm nicht, einen Nachfolger aufzubauen, der stark genug gewesen wäre, um der Fusion mit *Daimler* zu entgehen. [115] Vielleicht wäre das bei einer systematischeren Nachfolgeplanung anders gewesen, denn *Chrysler* galt damals als eines der Automobilunternehmen mit dem höchsten Wachstums- und Expansionspotenzial. Ohne auf individuelle CEOs einzugehen, werden Sie Beispiele in der jüngsten Geschichte von DAX-CEOs kennen, die Ihnen bewusst machen, dass der Unternehmenserfolg von CEOs, denen es um die

Sache geht, in der Regel größer ist als der Erfolg derjenigen, denen es mehr um sich selbst geht. Zusammenfassend kann man deshalb sagen, dass lange vor der aktuellen Nachhaltigkeits-Diskussion *Jim Collins* hier die entscheidenden Persönlichkeitsfaktoren herausgefunden hat, die nachhaltig orientierte CEOs hervorbringen. Er hat den Beweis geliefert, dass Menschen mit dieser Persönlichkeitsstruktur mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreich, und zwar nachhaltig erfolgreich, führen.

#### 3.3.2.3 Nachhaltigkeitsführungsindex

Angeregt durch die von *Jim Collins* beschriebenen Persönlichkeitsdimensionen für die nachhaltige Unternehmensführung wurde von den Verfassern ein Nachhaltigkeitsführungsindex entwickelt, der sich allerdings nicht auf einzelne Persönlichkeitsfaktoren bezieht.

Der Nachhaltigkeitsführungsindex basiert auf der Methode des „competency based interviewing". Dieses auch von anderen Beratungen angewendete Grundprinzip wurde schon früh von *Heidrick & Struggles* für die Auditierung oder entwicklungsbezogene Leadership Reviews eingesetzt. Das Grundprinzip besteht darin, dass ein generisches Kompetenzmodell, welches sich in Haupt- und Subkompetenzen gliedert, als Überprüfungsmaßstab zur Beurteilung von Managementkompetenzen oder Potenzialen herangezogen wird.

Dieses interviewbasierte Verfahren, das semistrukturiert ist und in der Regel von zwei erfahrenen Interviewern durchgeführt wird, hat den Vorteil, ein standardisiertes Spektrum von Führungskompetenzen zu auditieren. Die Messbarkeit im Sinne einer hohen oder niedrigen Ausprägung einer solchen Kompetenz wird über sogenannte „anchored scales" erreicht. Diese „anchored scales" definieren Verhaltensweisen von Subkompetenzen, die dann zu Hauptkompetenzen aggregiert werden. Durch die bestehende weltweite Datenbank können diese Kompetenzen dann auch branchen- und positionsspezifisch kalibriert werden.

Der Nachhaltigkeitsführungsindex besteht aus sechs Kompetenzfaktoren und ist deshalb eine Möglichkeit, durch „competency-based interviewing" die Ausprägung der Nachhaltigkeitsfähigkeit einer Führungskraft festzustellen. [116]

Wie sind die sechs Kompetenzfaktoren definiert?

a. **Ausgewogene Balance zwischen kurz-, mittel- und langfristigem Denken**
   Die Orientierung an langfristigem Denken erschließt sich beim Thema Nachhaltigkeit von selbst. In dieser Kompetenz fokussieren wir uns aber auf die Balance mit kurzfristig zu erreichenden Zielen. Es reicht nicht aus, nachhaltig langfristig zu denken, wenn man durch das Vernachlässigen kurzfristiger Ziele gar nicht das Recht oder die Möglichkeit erwirbt, nachhaltig langfristig am Markt erfolgreich zu sein. Es geht hier um die Fähigkeit, Kompetenzstrukturen, die sich auf den ersten Blick ausschließen, durch ein höheres Maß an Intelligenz

miteinander zu versöhnen. D. h., diese Kompetenz ist bei solchen Führungskräften hoch ausgebildet, die gleichzeitig beides können: kurz- und mittelfristige Ziele nicht aus den Augen verlieren, aber langfristig orientiert sein. Der „proof of the pudding" für diesen Kompetenzfaktor ist hier beispielsweise das Führungsverhalten im Bereich der Nachfolgeplanung.

b. **Komplexitätserfassung und gesamthaftes Denken in multifaktoriellen Wirkungszusammenhängen**
Durch die Globalisierung und die durch neue Technologie entstandene Informationsflut reichen einfache, monokausale Ursache-Wirkungs-Interpretationen nicht, um das komplexe, dynamische, wirtschaftliche Geschehen zu verstehen und zu gestalten. Deshalb müssen erfolgreiche Führungskräfte heute in der Lage sein, gleichzeitig mehrere Modelle parallel zu denken und verschiedenste Wirkungszusammenhänge in ihrer gegenseitigen Dependenz gleichzeitig zu erfassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

c. **Stakeholder-Managementkompetenz**
Der Stakeholder-Management-Kompetenzbegriff ist ein weiterer Begriff als der schon viel gescholtene „Shareholder-Value"-Ansatz. Hier schlägt sich die Tatsache nieder, dass alle Beteiligten zum System des Gesamtwirkungsfeldes des Unternehmens gehören. Nicht nur das Unternehmen selbst, sondern seine Lieferanten, Finanziers, Kunden, die relevante Politikgemeinschaft und Öffentlichkeit gehören zu dem Gesamtwirkungsfeld, das den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ausmacht. Die Kompetenz, diesen Wirkungszusammenhang kontinuierlich wahrzunehmen, die einzelnen Wirkfaktoren im Sinne einer Materialitätsanalyse zu untersuchen, zu gewichten und in seinen Führungsentscheidungen zu berücksichtigen, wird in diesem Faktor beschrieben.
Selbst wenn es legal wäre, in die Mitte von New York ein Atomkraftwerk zu bauen, ist die Frage, ob es klug wäre, dies im Sinne einer nachhaltigen Führungsentscheidung umzusetzen. Ein Beispiel für die Einbeziehung von „Shareholder-Value"-Management-Kompetenz ist das Thema der Lieferantenauswahl und -behandlung. Ist es nachhaltig erfolgreich, wenn ich meinen Lieferanten so ausquetsche, dass die Qualität der Teile, die er für mich produziert, mein ursprüngliches Produkt schädigen? (siehe Lopez-Effekt bei *Opel*).

d. **Doppelstrategiekompetenz**
Hierbei geht es psychologisch gesehen um das Thema Ambiguitätstoleranz. D. h., man ist in der Lage, parallel strategische Richtungen zu verfolgen, die sich auf den ersten Blick stark widersprechen. Im Bereich der Energiewende erscheint es z. B. auf den ersten Blick unsinnig, Kernkraftwerke im Sinne der ökologischen Gesamtbilanz weiter zu betreiben. Es gibt aber sehr ernsthafte, langfristig orientierte Umweltschützer, die fest den Standpunkt vertreten, dass es sinnvoll ist, die Atomenergie noch eine Zeit zu nutzen, um nachhaltig eine grundlegend neue Energiewende zu realisieren.

Ein klassisches Beispiel zum Thema „Doppelstrategiekompetenz" war der NATO-Doppelbeschluss, der Abrüstungsangebote einerseits und die Stationierung von Pershing-Raketen auf deutschem Boden andererseits kombinierte. Auch an diesem Beispiel sieht man, wie schwierig diese Art des Denkens ist und wie herausfordernd auch die Vermittlung dieser Doppelstrategien ist. Deshalb benötigen Führungskräfte genau diese Kompetenz, um im Hier und Jetzt erfolgreich zu sein und gleichzeitig das Langfristige/Nachhaltige zu sichern. [117]

e. **Optimalistenkompetenz**
Diese Kompetenz bezieht sich auf die Definition und die Einhaltung der Nachhaltigkeitsmaxime des optimalen Profits. Hier geht dieser zu Lasten des kurzfristigen maximalen Profits, d. h., in der Kompetenzstruktur werden Führungskräfte dahingehend befragt, wie sehr sie in der Lage sind, einen Verzicht von kurzfristigen „Peaks" zugunsten des Optimums, welches das Langfristige sichert, durchzusetzen. Zu diesem Durchsetzen gehört natürlich erst einmal, dass man diese Faktoren erkennt, sie wahrnimmt und in seine Managemententscheidungen mit einbezieht.

f. **Kulturprägungskompetenz**
Wie oben schon beschrieben, kann Nachhaltigkeit eine sinnstiftende Dimension aufweisen. Schon frühe philosophische Berichte zeigen die Suche und die Sehnsucht nach dem Sinn. [118] Ganze therapeutische Richtungen wie die der Logotherapie von *Viktor Frankl* bauen auf der menschlichen Sehnsucht auf, sich eine transzendente Sinndimension zu geben. [119]

Der führende Wirtschaftspsychoanalytiker *Kets de Vries* fasst diese Dimension in folgendem Zitat prägnant zusammen:

> *„Think about it: people will 'work' for money, but 'die' for a cause"* [120]

In der nebenstehenden Darstellung wird das PERMA-Modell visualisiert, welches das Bedingungsgefüge für ein nachhaltiges Glücksempfinden nach *Seligmann* darstellt. [121] In diesem Modell wird explizit die Dimension „meaning" als eine der wesentlichen Faktoren zur Erreichung eines dauerhaft erfüllten und glücklichen Lebens herausgehoben. Diese Sinn- und Wertedimensionen sprechen nicht nur Unternehmen, sondern auch andere Organisationen mit einer starken gemeinsamen Kultur an. Hier wird aber eine Stringenz benötigt, um

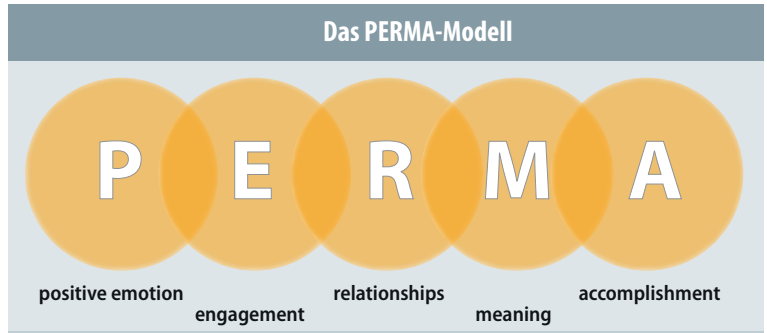



*Abbildung 3.15: Das PERMA-Modell*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seligmann (2011) [122]*

Sinn- und Wertedimensionen authentisch erlebbar zu machen. Deshalb ist es wichtig, die Kompetenz einer Führungskraft bezogen auf deren Kulturprägungskompetenz zu prüfen. „To build a strong common culture", ausgerichtet nach Werten, die man auch lebt, ist das Kompetenzfeld, welches den Nachhaltigkeitsführungsindex in diesem Bereich ausmacht. [123]

Der Nachhaltigkeitsführungsindex ist in seinem methodischen Aufbau auf Kompetenzen hin definiert. Dennoch wird das Führungsverhalten dieser Kompetenzen durch Werte, Glaubenssysteme und Überzeugungen sowie Haltungen bestimmt. Da die Struktur dieses Nachhaltigkeitsführungsindexes immer konkretes Verhalten überprüft, inkludiert dieser den Zusammenhang zwischen Kompetenz, Werten und Haltungen.

Unternehmen sollten sich daran messen lassen, ob ihre Führungskräfte diesem Nachhaltigkeitsführungsindex genügen. Sollte dies nicht der Fall sein, lohnt es sich, die Entwicklungsbedarfe festzustellen, um diese Kompetenzlücke so schnell wie möglich zu schließen – als Teil einer konstruktiven Talententwicklung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

### 3.3.3 Suche und Auswahl

**Vorteile eines passgenauen Recruiting-Verfahrens**

Ein professionell durchgeführter Such- und Auswahlprozess kann Unternehmen helfen, die Passgenauigkeit von potenziellen Kandidaten auf die zu besetzende Führungsposition zu erhöhen. [124] Auf diese Weise können die Kandidaten mit den gewünschten Qualifikationen und Erfahrungen eingestellt und dadurch Fehlbesetzungen reduziert werden. Für Unternehmen ist dies wesentlich, da Fehler in der Personalentscheidung nicht leicht zu korrigieren sind. Die zielgerichtete Suche und Auswahl kann auch helfen, Personalaufwand und Kosten zu vermeiden, die sonst bei einer eigenen langwierigen Suche anfallen würden. Professionelle Personalberater können die Dauer solcher Prozesse reduzieren und durch Einsatz eines adäquaten und erprobten Methodenkanons den Besetzungserfolg erhöhen.

Die Suche und Auswahl zur Besetzung der obersten Führungsebene (Vorstand und Geschäftsführung) von Unternehmen erfordert, wie auch im Kapitel 3.2.5 für Aufsichts-/Beirat geschildert, Erfahrung, Einfühlungsvermögen, Markt- und Sektor-Know-how sowie Beurteilungskompetenz. Darüber hinaus reagieren Top-Entscheider, gerade wenn sie erfolgreich sind, eher nicht auf Stellenanzeigen. Sie werden am besten über Netzwerke oder auch über professionelle Personalberater angesprochen. Im Weiteren ist die eigene Direktansprache durch Unternehmensvertreter (Personen des Aufsichtsrates/Gesellschafter) immer mit dem Risiko verbunden, dass für beide Seiten, Kandidat und Ansprechender, ein gewisser Gesichtsverlust bei Nicht-Erfolg im Raume steht.

Der Besetzung oberster Führungsebenen kommt für den gesamten Erfolg der Führung des Unternehmens eine überproportional hohe Bedeutung zu. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen weist darauf hin, dass alle sonstigen Prozesse und Systeme des Talent Managements, wie beispielsweise Perso-

nalentwicklung, Anreiz- und Entlohnungssysteme, Maßnahmen der Weiterbildung etc. nicht so viel bewirken können wie die Suche und Auswahl der richtigen Personen. [125] Bei der Besetzung der Positionen auf der obersten Führungsebene – ob intern oder extern – wird diesem Sachverhalt nach Ansicht der Verfasser nicht adäquat Rechnung getragen.

In verschärftem Maße gilt dies ebenso für die deutsche Immobilienwirtschaft: Speziell bei Immobilienunternehmen, bei denen es häufig um große „Hebel" und hohe Risiken geht, steht die „beste" im Vergleich zur „guten" Führungskraft für ein vielfaches des möglichen Erfolges. Die Differenz kann schnell mehrere Millionen Euro bei Umsatz oder Ergebnis ausmachen. Bis heute ist es nur schwer nachvollziehbar, warum diese Chancen vielfach leichtfertig vergeben werden.

**Professionalisierung von Recruitment-Prozessen**

Führende Unternehmen mit vorbildlichen Human Resource-Prozessen innerhalb und außerhalb der Immobilienbranche setzen bei Top-Management-Besetzungen regelmäßig professionelle Berater ein. Dies sind in der Regel international agierende Executive-Search-Unternehmen mit guter Reputation, die mittels systematischer Direktansprache alle relevanten externen Kandidaten identifizieren, ansprechen und mittels eines Interview-Verfahrens beurteilen. Zunehmend vertrauen solche Unternehmen qualifizierten Beratungsunternehmen auch ihre – soweit vorhandenen – internen Kandidaten an. Diese werden entsprechend auf den Prozess eingestimmt und anschließend durch den Berater mittels des gleichen Interview-Verfahrens wie externe Kandidaten beurteilt.

Über diesen Prozess, in dem die internen Kandidaten die gleiche Chance wie die externen haben, ist zum einen sichergestellt, dass die beste personelle Lösung gefunden und gleichzeitig das Signal von Transparenz und Chancengleichheit für eine interne Lösung gegeben wird.

Der weitere Such- und Auswahlprozess ist ähnlich wie der unter Kapitel 3.2.5 beschriebene. Sollten Nachhaltigkeitskriterien bei der Suche und Auswahl von Kandidaten eine bedeutende Rolle spielen, erlauben die oben beschriebenen/erwähnten Kandidateninterviews Kompetenzabgleichungen bezogen auf den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Nachhaltigkeitsführungsindex. Diese können allerdings nur im generellen Rahmen von anderthalb- bis zweistündigen Interviews abgeklärt werden. Sofern eine intensivere Beurteilung gewünscht ist, können – entweder im beschriebenen Auswahlprozess oder als separate Dienstleistung – sogenannte Strategic Leadership Reviews (SLR) durchgeführt werden, in denen im Rahmen semistrukturierter Interviews die entsprechenden Nachhaltigkeitskompetenzen überprüft werden.

### 3.3.4 Der Vorstand als High Performing Team

Die Wirkung guter Führung auf den Erfolg des Unternehmens gilt in der Literatur als unbestritten. [126] Oft der Person des CEOs attribuiert, werden erfolgreiche Führung und Unternehmenserfolg in hohem Maße korreliert. Auch wenn der CEO wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, ist die Bedeutung der Teamdynamik des Vorstands aber nicht zu unterschätzen (welche der CEO wiederum in hohem Maße beeinflusst).

Beobachtern des Systems „Wirtschaft" ist evident, dass dysfunktionale Teams an der Spitze von Unternehmen starke Auswirkungen auf die Ineffizienz eines Unternehmens haben und das Gegenteil von nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung darstellen. Politische Grabenkämpfe und die egoistische Durchsetzung von Partikularinteressen einzelner Geschäftsbereiche sind keine Seltenheit.

Wie sieht eine nachhaltig erfolgreiche Vorstands- und Teamdynamik aus, der es gelingt, die Kräfte des Teams und des Unternehmens so zu utilisieren, dass das Unternehmen erfolgreich ist? [127]

Eine solche Teamdynamik ist in einem „High Performing Team" vorhanden und kann wie folgt definiert werden:

„*A small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*" [128]

Aus dieser Definition ergeben sich die fünf folgenden Faktoren:

a. **Teammitgliederkompetenzen**
   Wie oben erwähnt, ist der richtige Mix an Kompetenzen für ein Team von großer Bedeutung. Begründet ist dies durch die wesentliche Frage, ob das vorhandene Team über die nötigen – sowohl fachlichen als auch persönlichen – Eigenschaften verfügt, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Hier wird insbesondere die Frage nach der „Change Management-Kompetenz" gestellt.
b. **Teamarbeitsverhalten**
   Das, was *Katzenbach* als „set of performance (goals and approach)" bezeichnet, bestimmt den Grad der Selbstorganisation des Teams. D. h., besteht hier eine gemeinsame Methode zur Erbringung der Arbeitsleistung? Dazu gehören Kommunikationsverhaltensweisen, Zeitmanagement, ein gemeinsames Verständnis der Qualität von Unterlagen und dem Grad der Vorbereitung sowie das Einverständnis der gemeinsamen und individuellen Rollen und das Zulassen von Widersprüchen.
c. **Teamziele**
   „Committed to a common purpose", wie es im Zitat heißt, weist über reine Ziele hinaus. Es geht in Richtung gemeinsame Daseinsberechtigung in der Dimension eines gemeinsamen Sinnes, eines Zweckes des Teams, auf den man sich nicht nur gemeinsam geeinigt hat. Im Begriff

„committment" drückt sich aus, worauf man sich eingeschworen hat, oder wie es der Geschäftsführer eines unserer Klienten in der Befragung zu einem Teamentwicklungsprozess ausgedrückt hat:
„Wir sind mit gemeinsamem Herzblut bei der Sache und nicht nur mit ein bisschen Blut aus dem Ohrläppchen." [129]
Diese gemeinsamen Ziele schließen idealerweise auch gemeinsame Werte mit ein. Darüber hinaus besteht auch ein gemeinsames Verständnis zu Teamzielen. Diese sind im besten Fall sinnesspezifisch klar formuliert und durch die Parameter beschrieben, an denen das Erreichen der Ziele messbar operationalisiert wird.
Ein Teamziel wie „den Vertrieb verbessern" ist wenig sinnvoll. Worin soll sich die Verbesserung ausdrücken? Umsatz? Marktanteil? Struktur der Zielgruppen? Marge? Effizienz im Einsatz der Mitarbeiter? Langfristigkeit der Verträge? Je deutlicher und klarer die gemeinsamen Zielvereinbarungen sind, desto eher nähert man sich einem „High Performing Team".

**d. Teamführung**

Auch wenn im Zitat nicht ausdrücklich erwähnt, ist die effiziente Teamführung die Grundlage zur Entwicklung eines „High Performing Teams". Ein guter Teamführer baut Vertrauen und Committment auf; er klärt Ziele und empfiehlt Wege; hält dem Team, soweit es ihm möglich ist, den Rücken frei; führt sanft aber entschieden; nimmt sich

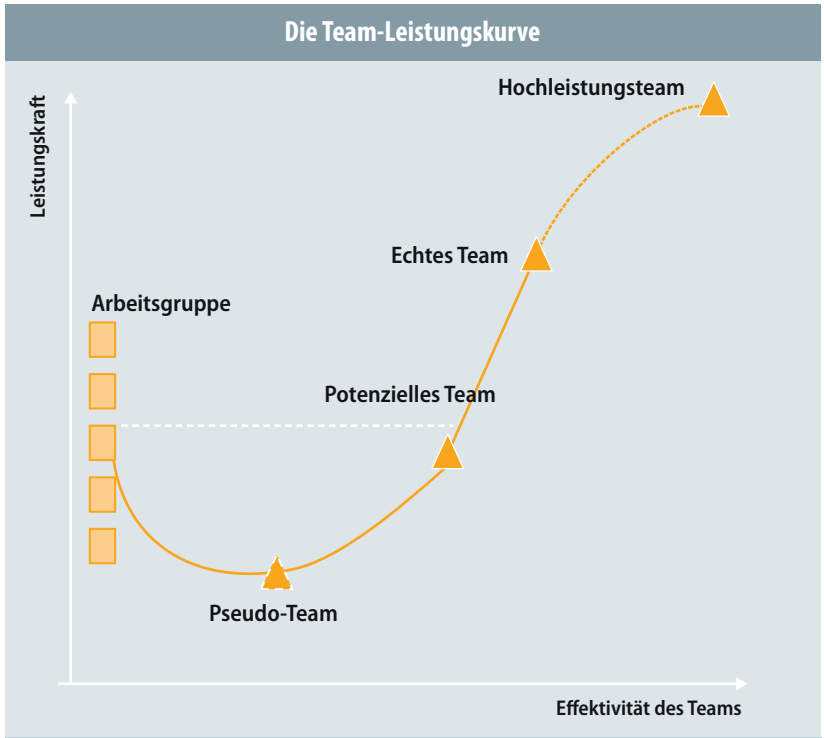



*Abbildung 3.16: Die Team-Leistungskurve*
*Quelle: Katzenbach/Smith (2003) [130]*

zurück wo nötig; fragt; initiiert und hebt die Weisheiten des Teams für eine gute Entscheidung, indem er die richtige Balance zwischen Diskussion und Entscheidungszeiträumen beachtet.

e. **Teamverantwortlichkeit**
Die Teamverantwortlichkeit entwickelt sich in drei Dimensionen:
Die erste Dimension ist die Verantwortlichkeit für die Erbringung der Leistung des eigenen Bereiches für jedes einzelne Teammitglied. Das Ganze kann nicht erfolgreich sein, wenn der Einzelne nicht Verantwortung für seine jeweilig zu erbringende Leistung übernimmt.
Die zweite Dimension der Verantwortung besteht in der reziproken Verantwortung für das Ganze. Ich bin nicht froh, wenn mein Vorstandskollege seine Umsatzziele nicht erreicht und ich besser dastehe, weil ich sie erreicht habe, sondern ich biete ihm meine Hilfe an, damit er sein Ziel erreicht und wir alle unsere Ziele für das Ganze erreichen.
Bei der dritten Dimension handelt es sich um die Verantwortlichkeit der einzelnen Teammitglieder für die Weiterentwicklung und den Erfolg des anderen. Dieser Unterschied ist der gravierendste zwischen einem „Real Team" und einem „High Performing Team". [131]

Zusammenfassend muss man feststellen, dass „High Performing Teams" entscheidend zur nachhaltigen Positionierung und zum nachhaltigen Erfolg von Unternehmen beitragen können. Interessanterweise entsteht hier ein reziproker Wirkungszusammenhang:

Unternehmen, die sich von ihrer Wertestruktur nachhaltig ausrichten, sind Unternehmen, die eine erhöhte Sinngebungskompetenz haben. D. h., diese Wirtschaftssubjekte können sinnstiftende Wirkung für die Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmen haben. Hier nehmen heute Unternehmen teilweise früher von Staat und Kirche wahrgenommene übergeordnete Sinngebungs- und Zugehörigkeitsmöglichkeiten wahr, die insbesondere für reflektierte Führungskräfte sehr anziehend wirken. Es sind Sinngebungskompetenzen, die auf die Fragen antworten: „Warum sind wir hier?" „Was erreichen wir über den finanziellen Erfolg hinaus?"

So werden Menschen angezogen, die sich auf einer Werteebene angesprochen fühlen. Dadurch könnte es insbesondere hier gelingen, Führungskräfte zusammenzubringen, die über komplementäre Fähigkeiten, aber homogene Wertestrukturen verfügen, so dass sie die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse durch die gleiche Ausgerichtetheit von gemeinsamen Werten überkompensieren. Dadurch kann ein „High Performing Team" entstehen.

In diesem Fall würde es nachhaltig orientierten Unternehmen gelingen, nachhaltig orientierte Menschen anzuziehen, die dann aufgrund ihrer Wertestruktur mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu einem Top Team zusammengebracht werden können, um wieder nachhaltige Erfolge zu erwirtschaften.

Dies könnte insbesondere die Generation Y ansprechen, deren Unabhängigkeit von platten Karriereentwürfen immer wieder hervorgehoben wird und

deren hohes Committment zu einer nachhaltigen Wertestruktur eindeutig ist. [132] Dadurch könnten zukünftig Unternehmen, die sich nach diesen Prinzipien aufstellen, von den Besten der Besten wählen, weil heute schon eine Tendenz absehbar ist, dass diese nicht, wie früher üblich, überwiegend in Investmentbanken und Strategieberatungen verschwinden.

Hier ergibt sich eine besondere Chance für die Immobilienindustrie, da sie sich vom Kern ihrer Tätigkeit, den Menschen Wohn- und Lebensräume zu geben, für eine sinnstiftende Positionierung sehr gut eignet. Wenn dazu neben guter Corporate Governance die ökologische und soziale Dimension ernsthaft berücksichtigt wird, entsteht ein exzellentes „employer branding" in dem wichtigen Kampf um Talente.

### 3.3.5 Effizienzsteigerung oberster Führungskräfte durch Weiterentwicklung

Die im vorigen Kapitel beschriebenen idealen Anforderungen an Führungskräfte bezogen auf ihre Bescheidenheit, Durchsetzungsstärke und emotionale Intelligenz lassen sich durch gezielte Weiterentwicklungsmaßnahmen fördern.

*General Electric* gilt immer noch als „best-in-class" in dieser Dimension und vertritt die Philosophie, dass 70 % der Weiterentwicklung „on-the-job" geschieht, 20 % durch Coaching und 10 % durch Training. Hieran sieht man deutlich, dass eine effiziente Weiterentwicklung von Top-Führungskräften individualisiert sein sollte, denn „on-the-job" und Coaching sind spezifisch auf das Individuum zugeschnittene Weiterentwicklungsmaßnahmen, während Training eine generische, in der Regel die Fähigkeiten der Person ausbauende, Entwicklungsmaßnahme ist.

Bei den obersten Führungskräften sind es im Wesentlichen zwei Entwicklungsmodule, die diesen angeboten werden. Begehrt sind „advanced management programs" von den Elite-Businesschulen wie *Harvard*, *Oxford*, *INSEAD* oder dem *IMD*. Vorteile dieser Programme sind die Nähe zur wissenschaftlichen Forschung und damit die Sicherheit, dass die gelehrten Programme auf dem neuesten Stand sind. Des Weiteren sind diese Programme in hohem Maße intellektuell stimulierend und bieten durch das gemeinsame Lernen mit hochkarätigen Menschen aus anderen Branchen und teilweise auch anderen Feldern (z. B. Militär, Politik, non-profit) eine ideale Grundlage für das Netzwerken sowie das Lernen am modellhaften Verhalten des anderen.

Der Nachteil ist die hohe Betonung der analytisch/intelligenten Dimension der Führungskraft und die generische Ausrichtung, d. h., für die spezifische Situation, in der sich die Führungskraft befindet, kann das jeweilige Programm im ungünstigen Fall wenig sinnvolle Lerninhalte bieten. Genau diese individualisierte Weiterentwicklungssituation stellt das Coaching dar, bei dem nicht nur die spezifische Situation der obersten Führungskraft präziser berücksichtigt wird, sondern in der Regel auch weniger an Fähigkeiten, sondern

mehr an Glaubenssätzen, Überzeugungen und Haltungen gearbeitet wird, die es der Führungskraft ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten.

### 3.3.6 Vorstandsvergütung

Anreizsysteme für Vorstände und Manager dienen in erster Linie dazu, die Reibungsverluste aufgrund der abweichenden Interessen und Machtverteilung zwischen den Aktionären und dem Vorstand durch Interessenangleichung zu verringern (Prinzipal-Agenten Konflikt). In der Öffentlichkeit und insbesondere in Krisenzeiten gibt es immer wieder anhaltende Debatten über die Angemessenheit von Managergehältern. Dabei wird schnell vergessen, dass es anreizkompatibel und auch für den Erfolg notwendig ist, wenn bei langfristig steigenden Unternehmensgewinnen der Vorstand auch ebenso mitprofitiert. Schließlich ist ihm auch der Hauptverdienst geschuldet. Im Gegenzug sollten aber auch sinkende Gewinne und Aktienkurse sich in der Vorstandsvergütung widerspiegeln und für die Aktionäre sowie Öffentlichkeit sichtbar und nachvollziehbar sein. Ferner muss die Vergütung marktgerecht und wettbewerbsfähig sein. Hierzu können daher externe Beratungsunternehmen helfen, die über Branchenerfahrung mit horizontalen und vertikalen Vergütungsvergleichen verfügen und somit die Angemessenheit objektiver beurteilen können. Gute Anreizsysteme können dem Unternehmen helfen, Nachhaltigkeit zu fördern. Sie sind wichtig für die Gewinnung, Bindung und Motivation von hochqualifizierten Kandidaten. Gleichzeitig fördern sie dadurch auch die Erreichung der Unternehmensziele und -strategien, denn motivierte Vorstände führen besser.

**Reform der Anreizsysteme – VorstAG**

Der Anspruch an den Aufsichtsrat, die Gesamtvergütung des einzelnen Vorstandsmitglieds – hierzu zählen Gehalt, Gewinnbeteiligungen, Versicherungsentgelte, Provisionen, Versorgungszusage etc. – unter besonderer Berücksichtigung der Angemessenheit zwischen Leistung des Vorstandsmitglieds und der Lage der Gesellschaft festzulegen, ist nichts neues. Auch ist allseits bekannt, Anreizsysteme so auszugestalten, dass sie nicht zur Eingehung unangemessener Risiken verleiten. Deshalb wurde auch das „Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im Jahre 2009 verabschiedet. Diese Erneuerung brachte wesentliche Änderungen mit sich: Gemäß der Neufassung des § 87 Abs. 1, 2 AktG ist nicht nur das Aufgabenspektrum des Vorstandes maßgeblich für die Vergütung, sondern es sind auch seine Leistungen. Zudem obliegt dem Aufsichtsrat die Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass die „übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe“ überstiegen wird. Mit der Bezugnahme auf die übliche Vergütung werden die horizontale Vergleichbarkeit, für welche die Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit maßgeblich sind, und die vertikale Vergleichbarkeit, für welche die Lohn- und Gehaltsstruktur des Unternehmens maßgeblich ist, eingeführt. [133] Börsennotierte Unternehmen müssen zudem ihr Vergütungssystem an eine nachhaltige Unternehmensentwicklung koppeln. Folglich sollen variable Vergütungsbestandteile auf einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung basieren. Für außerordentliche Entwicklungen, die zu sogenannten windfall

profits führen, soll der Aufsichtsrat eine Begrenzung vorsehen. Ferner kann der Aufsichtsrat unter erleichterten Voraussetzungen die Vorstandsvergütung herabsetzen. Demnach soll der Aufsichtsrat die künftigen Vorstandsbezüge „auf die angemessene Höhe" herabsetzen, wenn sich die Lage der Gesellschaft so „verschlechtert", dass eine Weitergewährung der Vergütung für die Gesellschaft „unbillig" wäre. [134] Eine weitere Erneuerung durch das VorstAG betrifft die Directors and Officers Liability (D&O)Versicherung. In § 93 Abs. 2 Satz 2 AktG n.F. beschließt der Gesetzgeber die obligatorische Einführung eines Selbstbehaltes von mindst. 10 % des entstandenen Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitgliedes. Das Gesetz wurde außerdem dahingehend geändert, dass die Beschlussfassung über die Vorstandsvergütung ausschließlich dem Aufsichtsratsplenum obliegt und nicht mehr an einen Ausschuss des Aufsichtsrats delegiert werden kann. [135] Bei börsennotierten Unternehmen wurde zusätzlich die Möglichkeit eingeführt, dass die Hauptversammlung über die Billigung des Vergütungssystems beschließen kann. [136] Dies ist, neben der Festlegung, dass sich die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Unternehmen an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung orientieren soll, der zweite weitreichende Unterschied in der Behandlung von börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen.

In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die Regelung über das Vergütungsvotum der Hauptversammlung von deutschen Unternehmen sehr kritisch aufgenommen. Der *Bundesverband der Deutschen Industrie* hält die gesetzliche Regelung einiger Vergütungsthemen für zu weitgehend. Ähnlich äußerte sich das *Deutsche Aktieninstitut*, das die Schwächung der Position des Aufsichtsrats durch das fakultative Hauptversammlungsvotum kritisiert. Dennoch haben sich bereits im Jahr 2010 die meisten der DAX-Unternehmen ihre Vergütungssysteme von der Hauptversammlung absegnen lassen. Auch in Bezug auf die anderen Komponenten der gesetzlichen Neuerung zeigten die Unternehmen schnell Bereitschaft diese umzusetzen und haben entsprechende Vergütungssysteme eingeführt. Eine Rolle dabei spielte die jeweilige Unternehmenskultur, was zu einer Vielfalt an Lösungsansätzen führte.

Parallel zu den Vorgaben des VorstAG 2009 wurden im Jahr 2013 die Handlungsempfehlungen und Anregungen im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) hinsichtlich der Vorstandsvergütung erweitert und angepasst. Allerdings enthält der Corporate Gouvernance Kodex der Immobilienwirtschaft keine derartigen Erweiterungen.

**Vorstandsvergütung im Sinne der Nachhaltigkeit**

Insgesamt beziehen sich die Ansätze der Gesetzesinitiative ausschließlich auf die ökonomische Komponente der Nachhaltigkeit. Wie der Begriff Nachhaltigkeit hinsichtlich des Vergütungssystems ausgelegt werden soll, ist nicht abschließend geklärt. Der Fokus liegt derzeit auf der Langfristigkeit im Gegensatz zu kurzfristigen Entwicklungen, denen entgegengewirkt werden soll. Immer wichtiger wird aber, neben der Ausrichtung am langfristigen ökonomischen Unternehmenserfolg, die Verknüpfung der Vorstandsvergütung an

die ökologische, ökonomische und soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Dabei ist ein Dreiklang aus fixer, variabler und speziell aktienkursgekoppelter Vergütung sowie eine Begrenzung für die Höhe der Gesamtvergütung von Bedeutung, um der Zielsetzung – einer nachhaltigen Unternehmensführung im Sinne der Shareholder und zum Wohle der Stakeholder – gerecht zu werden.

In besonderen Ausnahmesituationen sollte sich der Aufsichtsrat die Möglichkeit offen halten, für außerordentliche Leistungen auch eine Sonderzahlung zu genehmigen. Das muss aber im Vorstandsvertrag als Möglichkeit auch formuliert sein. Die Sonderzahlung sollte im Gesamtvergütungscap integriert sein.

Laut einer Studie der *Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.* in Kooperation mit der *Technischen Universität München* aus dem Jahr 2013 teilt sich die durchschnittliche Vorstandsvergütung im DAX 30 wie folgt auf: Der Anteil der fixen Barvergütung liegt bei 28,3 %. Mit jeweils rund einem Viertel haben die kurzfristige variable Barvergütung und die aktienkursbasierte Vergütung einen großen Anteil an der Gesamtsumme. Jeweils 11 % kommen der variablen Barvergütung mit Mehrjahresbezug und der variablen Barvergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage zu. [137] Im Vergleich dazu dominiert bei den MDAX Unternehmen die fixe Vergütung mit 39,2 %, während die aktienbasierte Vergütung und die variable Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage mit 16,5 % und 7,3 % schwächer ausgeprägt sind (siehe Abbildung 3.17):

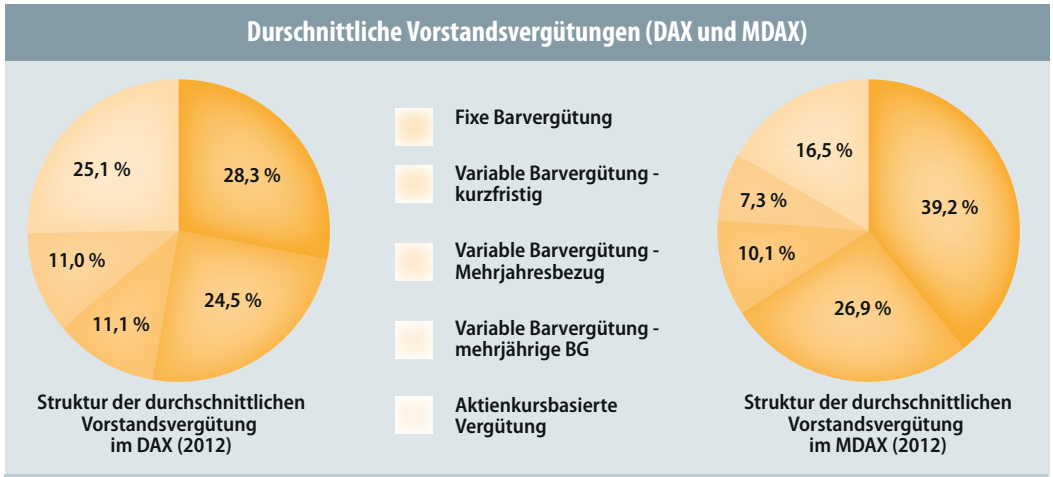



*Abbildung 3.17: Prozentuale Verteilung der durchschnittlichen Vorstandsvergütung in DAX 30- und MDAX-Unternehmen*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) (2013) [138]*

In der Praxis orientieren sich die Anreizsysteme immer noch, insbesondere die variablen Vergütungsbestandteile, mehrheitlich an bilanz- oder cashflowbezogenen Kennzahlen und vernachlässigen explizite Nachhaltig-

keitsaspekte im Sinne des vorgenannten Dreiklangs. Ein möglicher Ansatz zur Förderung nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftens bzw. zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis hinein ist die Ausrichtung der Vergütung an den langfristigen Unternehmenserfolg sowie die Verknüpfung der Vergütung an nachhaltigen Kennzahlen wie bspw. dem $CO_2$-Fußabdruck, dem Anteil der Nutzung erneuerbarer Energien, Fehlquoten bei Mitarbeitern, dem Diversity-Anteil etc. (Für weitere Ausführungen zu Nachhaltigkeitsindikatoren siehe Kapitel 4.3, Nachhaltigkeitsreporting und -benchmarking).

## 3.4 Talent Management

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Das Talent Management umfasst die gezielte Gewinnung, Entwicklung und Erhaltung von gegenwärtigen und künftigen Mitarbeitern.
- In der Immobilienwirtschaft ist diese strategische Personalplanung & Recruiting aufgrund des drohenden Führungskräftemangels von besonderer Bedeutung. Unternehmen müssen dieses Problem bereits heute anvisieren, um zukunftsfähig zu sein.
- Entscheidungen im Talent Management haben auch einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und damit auf den Unternehmenserfolg, da sie die Organisationskompetenzen formen. Studien belegen diese positive Korrelation.
- Talent Management ist dann erfolgreich, wenn es im Unternehmen als ein praktisches, solides und an den mittel- bis langfristigen Unternehmenszielen ausgerichtetes Gesamtsystem aufgefasst wird.
- Der Aufbau erfolgt dabei in drei Stufen:
  - Talent Initiative starten
  - Talent Inventur durchführen
  - Talent Pipeline füllen
- Erfolgsfaktoren für die Etablierung des Talent Managements im Unternehmen sind:
  - Individualisierung
  - Entwicklung von Szenarien
  - Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie
  - Verankerung im Unternehmen
  - Link zur Performance Kultur
  - Vom Top Management gewollt
  - Diversity

Es ist eine beunruhigende Tatsache, dass im Wettbewerb um die weltweit besten Talente und Führungskräfte die deutschen Unternehmen immer häufiger das Nachsehen haben. Gerade in der Immobilienwirtschaft, der in Deutschland nicht gerade best reputierten Branche, ist bereits heute ein Engpass an hochqualifizierten Führungskräften zu verzeichnen, der sich künftig, auch im Hinblick auf den demographischen Wandel und die systematische Wissensmigration [139], weiter verstärken wird. [140] Daher stellt sich für Unternehmen bereits heute die dringende Frage: Wie betreibe ich effektives Talent Management, um auch künftig Führungspositionen mit hoch qualifizierten, leistungs- und charakterstarken sowie motivierten Persönlichkeiten zu besetzen? Was ist überhaupt Talent Management? Bzw. welche Rolle spielt es in der strategischen Personalplanung?

Der Begriff der strategischen Personalplanung spielt insbesondere für den langfristigen Aufbau einer positiven Unternehmenskultur, internem Know-how und Wissensmanagement eine zentrale Rolle. Unternehmen sollten im

Rahmen dessen die spezifischen Fähigkeiten und die Altersstruktur der Belegschaft kennen, um ihre Personalplanung den Anforderungen entsprechend zu synchronisieren. Dazu gehört auch das Talent Management.

**Talent Management als strategische Personalplanung & Recruiting**

Allgemein bezeichnet der Begriff „Talent Management" „jene Organisationskonzepte und –maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitern auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden." [141] Die Zielsetzung dieser Bestrebungen sind, das im eigenen Betrieb erworbene Wissen im Unternemen in Form von Humankapital zu erhalten und damit langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern und auszubauen.

**Talentgewinnung und -bindung**

Die Wichtigkeit dieser Disziplin für die deutsche Immobilienbranche wird nicht zuletzt durch die äußerst positive Entwicklung der immobilienwirtschaftlichen Studiengänge in Deutschland bestätigt. Trotz der zunehmenden Zahl an Absolventen konstatieren Branchenvertreter personelle Engpässe, was zu einer Verminderung des Branchenwachstums führen kann. Laut einer 2013 veröffentlichten Studie von *Towers Watson*, für die 32.000 Mitarbeiter weltweit befragt wurden, darunter über 1.000 aus Deutschland, sind die drei wichtigsten Treiber für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung die Sicherheit des Arbeitsplatzes, das Grundgehalt sowie ein hohes Maß an Eigenständigkeit. [142] Auch die Unternehmensreputation bezüglich Fortbildungsmöglichkeiten sowie die gelebten Wertevorstellungen tragen entscheidend dazu bei, neue Fachkräfte anzuziehen. So sehen Personalchefs laut der *TNS Infratest* Studie „Weiterbildungstrends" 2013 betrieblich angebotene Weiterbildungsmaßnahmen als wichtigen Faktor für die eigene Personalrekrutierung. [143] Um die gewonnenen Arbeitnehmer auch langfristig an das Unternehmen zu binden, sind das Grundgehalt, Karrierechancen und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes von großer Bedeutung. [144] Mitarbeiter zu binden bedeutet für Arbeitgeber konkret, attraktiver zu sein als der Unternehmenswechsel. Mit dem Verbleib von Mitarbeitern verbundene Vorteile liegen auf der Hand. Zum einen herrscht gerade in der Immobilienbranche akuter Fachkräftemangel, der die Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitnehmern verschärft. Zum anderen führen Abwanderungen meist zu Zeitverlust. Zeit, die aufgewendet werden muss, um neue Mitarbeiter an Unternehmenskultur und bestehende Prozesse zu gewöhnen. [145] Somit sollten Unternehmen neben dem Gehalt auch weiche Faktoren beachten, um für Zufriedenheit innerhalb der Belegschaft zu sorgen und damit ihr Personal langfristig halten zu können. Entsprechende Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern könnten wie in Abbildung 3.18 dargestellt umgesetzt werden.

**Talent Management zahlt sich aus**

Die Entscheidungen, die im Talent Management gefällt werden, sind auch ökonomisch von großer Tragweite für das Unternehmen, da sie die Organisationskompetenzen formen und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen. [146] Eine Studie der *Boston Consulting Group* aus dem Jahre 2012 hat diese positive Korrelation bestätigt: Unternehmen mit sehr gutem Personalmanagement verzeichnen einen höheren ökonomischen Erfolg als Unternehmen mit

**Wege zur Mitarbeitergewinnung und -bindung**

| | |
|---|---|
| **Mitarbeitergewinnung** | |
| **1. Sicherheit des Arbeitsplatzes** | ▪ **strategische Personalplanung**<br>▪ **verkürzte Probezeit bei ausgewählten Stellen**<br>▪ **alternative Möglichkeiten der Kostenreduktion** (Sabbaticals, Zeitwertkonten, Kurzzeitkonten usw.) |
| **2. Grundgehalt** | ▪ **marktgerechtes Grundgehalt**<br>▪ **klares Gesundheitsmanagement**<br>▪ **Vergütungstransparenz** |
| **3. Hohes Maß an Eigenständigkeit am Arbeitsplatz** | ▪ **Bereitstellung der nötigen Arbeitsmittel** (Laptop, Mobiltelefon usw.)<br>▪ **Förderung durch Unternehmenskultur** |
| **Mitarbeiterbindung** | |
| **1. Grundgehalt** | ▪ **marktgerechtes Grundhalt**<br>▪ **Fairness und Transparenz der Gehaltsstrukturen**<br>▪ **Anreize für die „Extrameile"** |
| **2. Chancen, die Karriere voranzutreiben** | ▪ **transparentes Karrieremanagement**<br>▪ **Definition und Planung von Karrierepfaden**<br>▪ **professionelles Talent Management** |
| **3. Sicherheit des Arbeitsplatzes** | ▪ **Kommunikation der langfristigen Strategie**<br>▪ **strategisches Personalmanagement** |

*Abbildung 3.18: Wege zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Towers Watson (2013) [147]*

geringeren Personalmanagementkompetenzen. [148] Konkret bedeutet dies, dass Unternehmen mit leistungsfähigem Recruitmentverfahren doppelt so hohe Gewinnmargen und 3,5-mal höheres Umsatzwachstum verzeichnen als Unternehmen mit geringeren Kompetenzen in diesem Bereich. Insbesondere die Investition ins Talent Management zahlt sich aus. Ein professionell entwickeltes Talent Management resultiert in eine mehr als doppelt so hohe Umsatzrate und Gewinnmarge. Folglich ist professionelles Talent Management ein unabdingbarer Baustein für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation.

**Aufbau eines unternehmensweiten Talent Managements**

Um ein erfolgreiches Talent Management zu implementieren, müssen Unternehmen das reine Assessment und die bloße Förderung von einzelnen Personen oder Profilen hinter sich lassen und Talent Management als ein praktisch ausgerichtetes, solides, fundiertes und an den mittel- und langfristigen Unternehmenszielen ausgerichtetes Gesamtsystem auffassen, welches anhand des nachfolgenden Prozesses beschrieben wird.



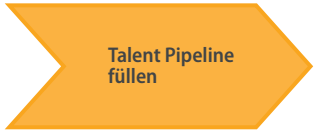




Der Beginn der Talent-Initiative ist geprägt von einer positiven, motivierenden und klar nach vorne gerichteten Perspektive. Zentral ist dabei, die grundsätzlichen Zielvorstellungen und kulturellen Werte genauso klar auszusprechen, wie ganz spezielle technische, geschäftliche und managementrelevante Anforderungen der Zukunft. Im Hinblick auf die interne Kommunikation sollte das Kernanliegen sein, die Geschäftsstrategie und die daraus abgeleitete Notwendigkeit in Einklang mit der HR-Businesspartnerschaft [149] sowie den konkreten Handlungs- und Planungsmöglichkeiten zu bringen. Die Bedarfsplanung sollte realistisch, fair, mit unmissverständlichen Schlüsselqualifikationen und in ein entsprechendes Zeitfenster eingebettet sein. In dieser Phase ist die konkrete Einbindung und Verantwortungsübernahme durch das Linien-Management sowie die Schirmherrschaft und die symbolische Führung durch das Top-Management absolut notwendig.




Wichtige Voraussetzung für Talent Management ist, den Talent-Pool zu kennen, zu verstehen und entsprechend differenzieren zu können. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, ein systematisches betreuendes Nacherfassen durch den HR-Business Partner, regelmäßige Ableitung und Nachjustierung von Entwicklungsbedürfnissen sowie gesteuerte, professionell gemanagte Feedback-Schleifen sind hierbei essentiell. Der potenzielle Kandidat ist in den Prozess einzubeziehen, wobei das Linien-Management hier zur Talentpflege aufgerufen ist.




Das Auffüllen der Talent-Pipeline funktioniert weder nach dem „Einkaufsprinzip", noch darf der Talent-Pool zu einem offenen und beliebigen „Sammelbecken" verkommen. Vielmehr müssen Zug um Zug bestehende und neue Instrumente der Talentförderung zielgerichtet miteinander verschränkt und insbesondere auch die Flexibilität und der Mut aufgebracht werden, administrative Hürden, Altlasten und mögliche Systemrelikte sowie etwaige historische Fehlentwicklungen kritisch zu hinterfragen und wo nötig zu eliminieren. Die Talent-Pipeline braucht kontinuierliche Pflege.

Bei der Etablierung eines unternehmensweiten Talent Managements müssen folgende Erfolgsfaktoren beachtet werden:

1. **Individualisierung:**
   Talent Management-Prozesse sind maßgeschneiderte und auf die jeweiligen Bedürfnisse und Historie des Unternehmens angepasste Management-Tools.
2. **Entwicklung von Szenarien:**
   Der künftige Bedarf an Führungskräften gestaltet das heutige Talent Management. Hierzu müssen unterschiedliche Szenarien aufgestellt werden, um zu vermeiden, dass am Bedarf vorbei, suboptimal rekrutiert wird.
3. **Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie:**
   Damit die Szenarien möglichst realistisch sind, muss Talent Management als Teil der HR-Strategie insbesondere mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sein.
4. **Verankerung im Unternehmen:**
   Talent Management ist zum Scheitern verurteilt, wenn es als abgehobenes HR-Thema wahrgenommen wird. Deshalb ist eine Verankerung bei den operativen Linienverantwortlichen für den Projekterfolg von wesentlicher Bedeutung.
5. **Link zur Performance Kultur:**
   Wie andere Projekte muss auch Talent Management in seiner Wirkungsweise konkret dargestellt werden. Der Erfolg muss mittels messbarer Kriterien sichtbar gemacht und für die Zielerreichung eine Incentivierung in Aussicht gestellt werden.
6. **Vom Top-Management gewollt:**
   Das Talent Management kann nur mit der uneingeschränkten Unterstützung des Top-Managements, insbesondere des Vorstandsvorsitzenden, gelingen.
7. **Diversity:**
   Talent Management bietet die ideale Gelegenheit, Diversity im Unternehmen verstärkt zu fördern.

Das Talent Management muss heute von den Unternehmen angesprochen werden, denn wenn der Mangel an Führungskräften deutlich spürbar ist, ist es schon zu spät. Deshalb muss die Antwort als Unternehmen lauten: Wir müssen uns den Ruf einer attraktiven und nachhaltigkeitsorientierten Kaderschmiede erarbeiten. Dafür ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, der Talent Management auf allen Ebenen erfolgreich verankert. Erst dann kann sich das Unternehmen im „War for Talents" erfolgreich behaupten und seine Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten.

Unter der Berücksichtigung, dass die Immobilienwirtschaft aus vielen kleinen und mittleren Unternehmen besteht, die sich keinen hochkarätigen Personalbereich leisten wollen bzw. können, verweisen die Verfasser an dieser Stelle auf entsprechende Dienstleister. Dieses sind häufig ehemalige HR-Professionals, teilweise aus internationalen Unternehmensumfeldern, die sich mit entsprechenden Dienstleistungsangeboten selbstständig gemacht haben. Sie stehen als externe Partner zur Verfügung, um gemeinsam mit der Geschäftsführung Talent Management-Programme aufzusetzen und zu betreuen.

## 3.5 Kultur und Change Management

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Change Management ist die systematische Planung, Implementierung und Steuerung des Wandels im Unternehmen.
- Die Wandlungsfähigkeit einer Organisation ist in der heutigen Gesellschaft zu einem bedeutendem Erfolgsfaktor für die Unternehmen geworden.
- Die Wirksamkeit und der Erfolg unternehmerischer Veränderungsprozesse hängen maßgeblich von den Mitarbeitern ab. Diese stehen Veränderungen generell skeptisch gegenüber und üben Widerstand aus.
- Organisationskultur ist eine Kombination aus Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, welche die Basis für alles bildet, was in einem Unternehmen getan wird.
- Dabei kann eine funktionierende Organisationskultur, die auf Nachhaltigkeit und werteorientierte Unternehmensführung setzt, ein Wettbewerbsvorteil sein.
- Erfolgreich wird die Organisationskultur, wenn sie mit den vereinbarten Zielen, der gewünschten Unternehmensstrategie, der Organisationsform und den adäquaten Prozessen entwickelt und umgesetzt wird.
- Folglich beeinflusst die gelebte Kultur den Erfolg geplanter Veränderungsmaßnahmen erheblich.
- Fünf Phasen können bei der Entwicklung einer neuen oder adaptierten Organisationskultur unterschieden werden:
  1) Diagnose und Definition
  2) Auftauen: Interventionen auf allen Hierarchieebenen
  3) Verstärkung und Wiederholung
  4) Anwendung
  5) Messung und Adaption
- Die Umsetzung dieser Schritte ist zeit- und kostenintensiv. Eine wesentliche Rolle spielt dabei das obere Management eines Unternehmens, da Top Führungskräfte mit ihrem persönlichen Verhalten die Organisationskultur nachhaltig mitgestalten.

**Veränderungsprozesse und -management**

Allgemein bedeutet Change Management die systematische Planung, Implementierung und Steuerung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Dabei kann die Veränderung ein Kontinuum zwischen radikaler Veränderung einerseits und kontinuierlicher Adaption andererseits annehmen. Sich verändernde Wettbewerbsumfeld, neue Führungskräfte, die Umstellung auf neue IT-Standards, sich ändernde Kundenpräferenzen oder Unternehmensfusionen und Neuausrichtungen können einige der Gründe für unternehmerische Veränderungsprozesse sein. Kaum verwunderlich ist daher, dass die Wandlungsorientierung (die Fähigkeit mittels Maßnahmen, Aktionen und Tätigkeiten umfassende, inhaltliche und organisationsübergreifende Veränderungen zur Implementierung neuer Strategien, Prozesse, Systeme oder Verhaltensformen vorzunehmen) zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen

geworden ist. Insbesondere in der heutigen sich ständig und diskontinuierlich wandelnden und kaum prognostizierbaren Umwelt wird Veränderungsmanagement – auch Change Management genannt – zu einem unabdingbaren Wettbewerbsvorteil. Wie essentiell die organisatorische Wandlungsfähigkeit ist, bestätigt eine Studie der *IBM Corporation* aus dem Jahre 2008, die dem Unternehmen der Zukunft die Eigenschaft „fokussiert auf Veränderungen" als erstes von sechs Merkmalen zuweist. Anstatt auf Trends zu reagieren sei es notwendig proaktiv zu handeln und Veränderungen schnell und erfolgreich umzusetzen. [150] Diese Einschätzung schlägt sich in der Auswertung der Interviews mit über 1.000 CEOs und Führungskräften weltweit nieder. So erwarten 83 % der befragten Personen umfangreiche Veränderungen in ihren Organisationen in den folgenden drei Jahren. Bereits erfolgreich umgesetzt werden konnten hingegen lediglich 61 % der bisherigen Veränderungsprozesse. [151] Diese Diskrepanz verdeutlicht einerseits die aktuelle und künftige hohe Bedeutung von erfolgreichen Veränderungsprozessen und führt andererseits die Schwierigkeit der erfolgreichen Umsetzung dieser Aufgabe vor.

**Unternehmenskultur- oder warum Change Management scheitern kann**

Dem Wandel im Wege stehen zumeist die Mitarbeiter, da Veränderungsprozesse Ängste und Unsicherheit auslösen. Dieser Widerstand resultiert aus der mangelnden Bereitschaft, die im Laufe der Zeit etablierten Gewohnheiten, Tätigkeitsvorstellungen und Ähnliches aufzugeben. Häufig reagieren Mitarbeiter negativ auf Veränderungen, wenn sie in dem Prozess nicht involviert waren und die Veränderung für sie eine Überraschung ist. Daher müssen Veränderungsprozesse richtig eingeplant und strukturiert werden, um das Risiko fürs Scheitern zu minimieren. Als größte Hürden im Change-Prozess kristallisierten sich in einer weiteren Studie der *IBM Corporation* das Verändern von Denkweisen und Einstellungen, die Ressourcenknappheit in Form von Personal und Budget und die Unternehmenskultur heraus. [151] Die große Bedeutung der Unternehmenskultur im Change Management-Prozess wird bei der Betrachtung der Definition deutlich. Laut *Marshall* und *McLean* ist die Unternehmenskultur eine „Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken" [153]. Die Unternehmenskultur ist geprägt von den Erfahrungen, die die Mitarbeiter gemeinsam machten und die sie an neue Mitglieder weitergeben. [154] Folglich stellt die Organisationskultur ein nicht offensichtliches und für Außenstehende schwer zu verstehendes Gebilde dar, das Einfluss auf alles hat, was in der Organisation geschieht und vor allem wie es ausgeführt wird. Die der Unternehmenskultur entsprechenden Überzeugungen fließen meist unbewusst in die Handlungen der Mitarbeiter ein. [155] In der Konsequenz erschließt sich, dass die gelebte Kultur geplante Veränderungen stark zu beeinflussen, zu bremsen oder sogar zu verhindern vermag. Eine ausschließlich auf Basis von ökonomischen Zahlen und Kennwerten eingeführte Veränderungsinitiative vernachlässigt womöglich die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, was zu Widerständen in der Belegschaft führen kann. [156] Dabei wird zwischen drei Arten von Widerständen differenziert, die bei Innovationsinitiativen in der Regel auftreten können: Rationaler, politischer und emotionaler Widerstand. Beim

rationalen Widerstand handelt es sich um logische Argumente, die aus Sicht der Mitarbeiter gegen die geplanten Veränderungen sprechen. Eine gezielte Kommunikation, welche die Bedenken durch nachvollziehbare Begründungen ausräumen kann, wirkt einem rationalen Widerstand entgegen. Anders verhält es sich bei einem politisch motivierten Widerstand. Vor allem Veränderungen, welche die Umstrukturierung von Hierarchien mit sich bringen, können zu politischem Widerstand führen, der sich durch den Willen zur Einfluss- bzw. Machterhaltung erklären lässt. Diese Hürde ist schwer zu überwinden, da die entsprechenden Ängste meist nicht offen vorgebracht werden. Ebenfalls problematisch sind emotionale Widerstände, die sich in Form von nicht immer konkreten oder definierbaren Befürchtungen der Mitarbeiter äußern. Subjektive Empfindungen wie die Angst, mit den Veränderungen nicht umgehen zu können, spielen in diesem Kontext die Hauptrolle. [157]

Das bestätigt wiederum, dass dem Faktor „Mensch", der sich in der Unternehmenskultur manifestiert, bei der erfolgreichen Verwirklichung von Veränderungsprozessen eine große Bedeutung zukommt. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, bedeutet dies aber auch, dass eine funktionierende Unternehmenskultur, deren Werte und Ziele klar definiert sind und von Führungskräften vorgelebt werden, entscheidend zum Gelingen von Change-Prozessen beitragen kann. Dazu muss jedoch von Seiten des Managements nachhaltig in eine konsistente Unternehmenskultur investiert werden, die gemeinsame Werte und gewünschte Verhaltensweisen transportiert. Nun stellt sich die Frage, wie eine Organisationskultur erfolgreich implementiert oder zielgerichtet verändert werden kann.

**Change Management implementieren**

Laut dem Soziologen *Kurt Lewin* durchläuft ein Wandlungsprozess im Allgemeinen die drei Phasen „Auftauen", „Ändern" und „Wiedereinfrieren". Gemeint ist die Entwicklung von der Schaffung der Veränderungsbereitschaft über die Einführung des Neuen hin zur langfristigen Standardisierung des Erlernten. [158] *Lewin* hat in seinem „Drei-Phasen-Modell" Organisationskräfte identifiziert, die den Wandel befürworten und vorantreiben („driving forces") und Kräfte, die diese Veränderungen verhindern („restraining forces"). Diese Kräfte sind grundsätzlich gleichstark ausgeprägt. Damit Veränderungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden können, muss dieser Gleichgewichtszustand beseitigt werden, in dem die forcierenden Kräfte unterstützt und die hemmenden Kräfte geschwächt werden. Dabei kommt wie zuvor erläutert auch in dem Modell von *Lewin* den Mitarbeitern eine bedeutende Rolle zu. Im Rahmen von drei Phasen kann eine Veränderung erfolgreich umgesetzt werden (Abbildung 3.19):

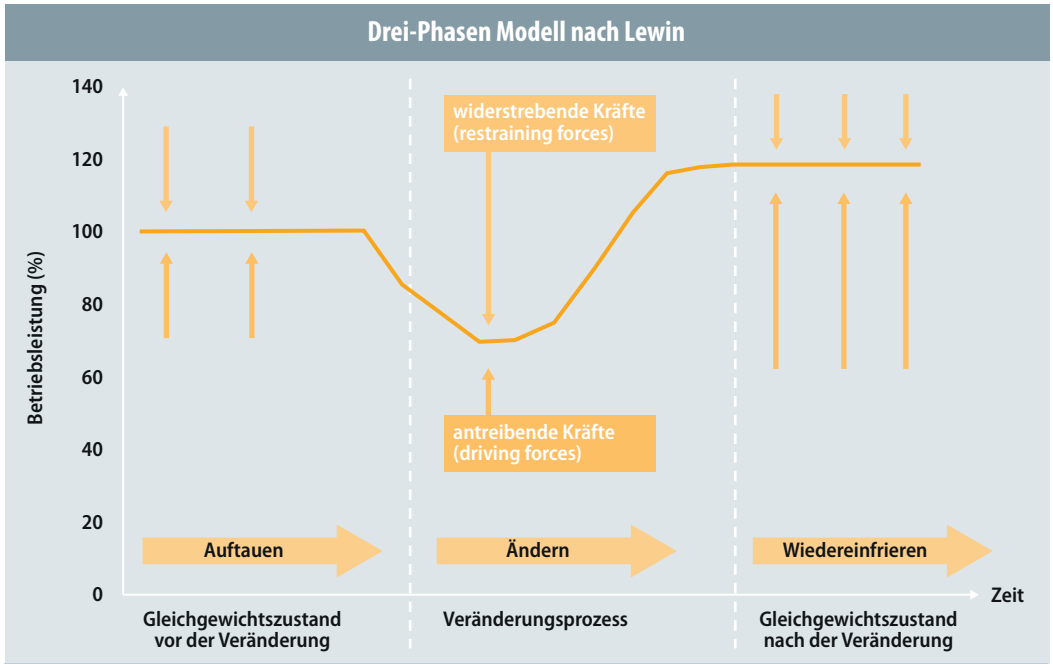



*Abbildung 3.19: Drei-Phasen Modell nach Lewin*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs (2003) [159]*

In der ersten Phase – dem „Auftauen" wird das herrschende Gleichgewicht durch eine zusätzliche Verstärkung der „driving forces" und Abschwächung der „restraining forces" aufgelöst. Folglich müssen in dieser Phase durch Diskussionen, Analysen und Informationsaustausch die Mitarbeiter nicht nur von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt, sondern auch die Widerstände eliminiert werden, um organisationsweit die Bereitschaft für den anstehenden Veränderungsprozess vorzunehmen. In der darauf folgenden Phase des „Änderns" wird der anvisierte Wandel vollzogen und damit der Status Quo verändert. Die neuen Strukturen werden eingeführt, antrainiert, die Implementierung überwacht und kontrolliert. Unsicherheiten und Ängste können in dieser Phase zu einem starken Hindernis werden, wenn Mitarbeiter aufgrund der zusätzlich aufgebrachten Energie ein Motivations- und Leistungstief empfinden. Die wahrgenommene eigene Kompetenz stabilisiert sich auf einem höheren Niveau bei erfolgreicher Umsetzung des Veränderungsprozesses. Die Verhaltensänderung kann als ein Prozess aufgefasst werden, der sich über sieben Schritte verteilt (Abbildung 3.20).

In der letzten und dritten Phase – dem „Wiedereinfrieren" wird die langfristige Stabilisierung bzw. Verfestigung der neuen Strukturen angestrebt, sodass die Rückfälligkeit in alte Strukturen und Verhaltenmuster minimiert werden kann.

*Axel Kersten*, Senior Consultant bei *Senn Delaney*, sieht den Ansatz beim Individuum als Lösung der Fragestellung. [160] „Die Bereitschaft oder – noch

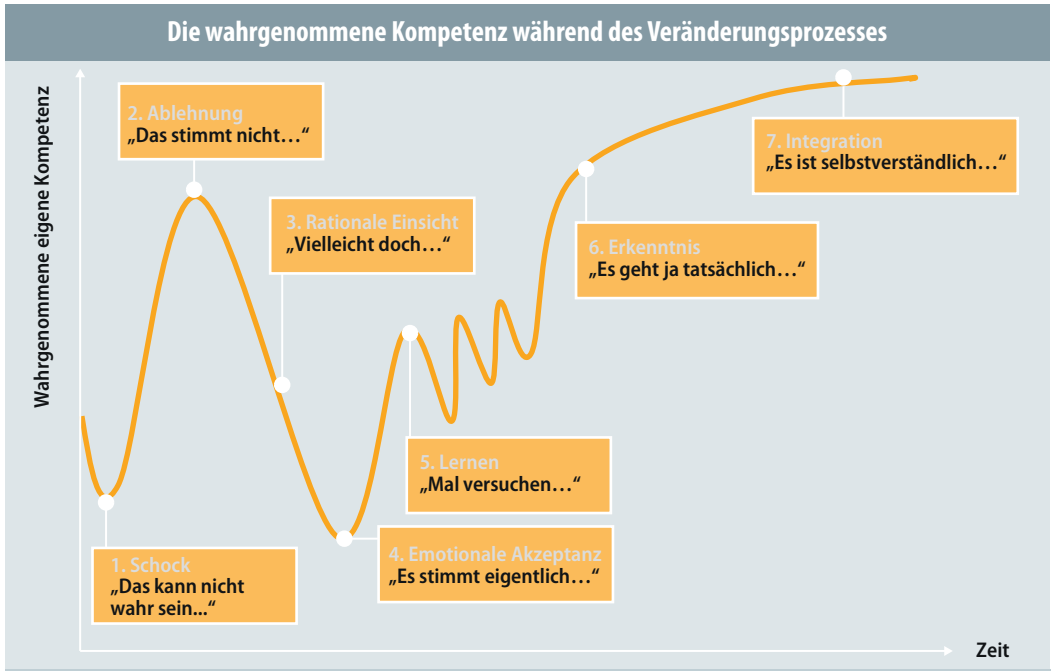



*Abbildung 3.20: Die wahrgenommene Kompetenz während des Veränderungsprozesses*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kostka/Mönch (2002) [161]*

besser – die Begeisterung zur persönlichen Reflektion und Veränderung, vorgelebt und demonstriert durch die oberen Führungskräfte, ist ein ganz wesentliches Erfolgskriterium bei der Organisationsentwicklung.“ [162] Eine Unternehmenskultur zu formen ist folglich ein ganzheitlicher Prozess, der sich, angefangen bei den einzelnen Mitarbeitern, durch alle Hierarchieebenen ziehen muss. Dazu bedarf es der Bereitschaft des Einzelnen, die es zu wecken gilt. In den Kontext der Entwicklung einer Unternehmenskultur gesetzt, kann der Prozess nach *Senn Delaney* in fünf Stufen unterteilt werden.

1) **Diagnose und Definition**
   Um eine Unternehmenskultur zu implementieren, braucht es Ziele und Werte, die im Fokus der Entwicklung stehen sollen. Umfragen, Interviews und Auswertungen bestehender Daten können als Ausgangsbasis genutzt werden, um zu definieren, wo Defizite bestehen und es Ansatzpunkte zur Verbesserung gibt. Aus der Diagnose werden Interventionen abgeleitet, die im Folgenden durchgeführt werden sollen.
2) **Auftauen: Interventionen auf allen Hierarchieebenen**
   In der zweiten Phase geht es vor allem darum, das Bewusstsein in der Belegschaft für die eigenen Werte und Verhaltensweisen zu wecken und die in Zukunft gewünschten Maßnahmen zur (Selbst-)Reflektion zu ergreifen. Wichtig ist dabei, dass sich der Prozess vom Top Management aus durch alle Hierarchieebenen zieht. Das Ziel dieser Stufe ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt und das Bewusstsein, dass jeder Einzelne zum Gelingen beitragen kann.

3) **Verstärkung und Wiederholung**
   Für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen bedarf es einer ausgeprägten Kommunikation der Ziele und gewünschten Verhaltensweisen. Kanäle wie Vertiefungsworkshops oder Intervisionen können dafür beispielsweise genutzt werden. Die Einbindung aller Ebenen ist dabei von essentieller Bedeutung.
4) **Anwendung**
   Umfangreiche Veränderungen finden nicht von heute auf morgen statt. Neu eingeführte Werte und Verhaltensweisen müssen deshalb im täglichen Geschäft eingeübt werden, damit sie im Laufe der Zeit zur Gewohnheit werden. Festgesetzte Meetings- und Planungsregeln oder Trainingsmaßnahmen dienen der Intensivierung des Lernprozesses.
5) **Messung und Adaption**
   Mit der fünften Phase schließt sich der Kreislauf. Der Entwicklungsprozess wird auf seinen Erfolg im Vergleich zur Ausgangssituation bewertet, um eventuell auftretende Defizite aufzudecken. Bei diesen Themen oder Einheiten erfolgt die Adaption an die Zielsetzung.

Durch die aktive Implementierung einer starken Unternehmenskultur kann eine Organisation nicht nur in Bezug auf das Change Management dauerhaft profitieren. „Die Ressourcen der Unternehmenskultur, die gewachsenen Werte und Normen, können im Veränderungsprozess berücksichtigt werden, so dass das Unternehmen auch in Zeiten rasanten Wandels stabile Identifikation und Werteorientierung liefert." [163] Das erleichtert den Mitarbeitern Veränderungsprozesse zu durchleben, was für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen ausschlaggebend sein kann.

Obwohl die Einführung einer funktionierenden Unternehmenskultur zeit-, energie- und möglicherweise kostenintensiv ist, kann klar zusammengefasst werden: Die Investition zahlt sich in Form eines Wettbewerbsvorteils aus.

## 3.6 Nachhaltige Selbstführung

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- „Werde, der Du bist" ist die Kernaufforderung der psychischen Dimension von nachaltiger Selbstführung. Dazu werden verschiedene Konzepte geschildert:
  - Das Flughöhenkonzept
  - Das Stärkenkonzept der Positiven Psychologie
  - Das Konstrukt der emotionalen Intelligenz
  - Das Persönlichkeitsmodell der logischen Ebenen nach *Bateson*
- Letztes bildet eine ganzheitliche Integration der verschiedenen Modelle, da hierbei Identität, Werte und Fähigkeiten der Führungskräfte am präzisesten beschrieben werden und dadurch eine konsequente Antwort auf die Frage des beruflichen Seins ermöglicht wird.
- Nachhaltige physiologische Selbstführung für Top-Führungskräfte ist ein komplexes Thema. Aufgrund der starken beruflichen Beanspruchung stellt das Finden eines Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben häufig eine große Herausforderung dar.
- Zwei Modelle beschreiben den idealen Umgang mit dieser Herausforderung:
  - Das Zeit-Balance Modell nach *Seiwert/Peseschikian* zeigt, dass für eine nachhaltige Selbstführung ein Gleichgewicht (auch Work-Life-Balance genannt) zwischen den vier Hauptlebensbereichen – Körper, Leistung/Arbeit, Kontakt und Sinn – besonders erstrebenswert ist.
  - Im Gegensatz zu dieser Trade-off Lösung, sieht das Work-Life Integration Modell das Berufs- und Privatleben als ein integrierendes Gesamtkonzept mit Fokus auf den Schnittpunkt zwischen allen Lebensbereichen.

### 3.6.1 Einleitung

Das Konzept der nachhaltigen Selbstführung wurde das erste Mal auf dem Real Estate Summit 2010 (Thema: Nachhaltigkeit und Führung) vorgestellt. [164] In der logischen Weiterentwicklung des Konzeptes der Nachhaltigkeit, welches sich zum einen auf den Globus, zum anderen auf die Führung von Unternehmen bezieht, wurde dieses auf die Ebene der Führungskräfte übertragen. Nur wer mit sich selbst nachhaltig konstruktiv umgeht, erwirbt dadurch indirekt auch die Legitimation, andere führen zu können. Wer nicht in der Lage ist, sein eigenes Leben konstruktiv zu führen, was eine herausfordernde Aufgabe ist, der verliert deutlich an Glaubwürdigkeit, wenn er andere Menschen und Organisationen führen will. Der Fokus des Konzepts liegt auf dem beruflichen Umfeld. Infolgedessen wird auf eine umfassendere Gegenstandsbildung des Menschseins an sich verzichtet- zugunsten einer detaillierten Betrachtung der beruflich bedingten Dimension. In diesem ersten Teil stellen wir die psy-

chologisch/persönliche Dimension dieses Konzeptes in den Vordergrund; im zweiten Teil die eher physiologisch/körperbetonte Dimension sowie die Balance innerhalb der Hauptlebensbereiche.

Nicht nur basierend auf Studien, sondern durch die Lebenserfahrung in der Personalberatung mit tausenden Interviews ergeben sich stringente Daten zum Thema des nachhaltigen Erfolges. Hier wird bewusst exkludiert, dass ein konstruktives Zusammenwirken von Umständen, auch allgemein als Glück bezeichnet, seinen Anteil am Erfolg einer Führungskraft hat. Im Folgenden wird die Komponente beschrieben, die in der Führungskraft selbst liegt und in der Art und Weise, wie sie ihr Leben gestaltet und ihre eigenen Entwicklungen vernachlässigt oder vorantreibt.

Getreu dem *Nietzsche*-Wort, der den Philosophen *Pindars* mit dem Satz zitiert: *„Werde, der Du bist"* [165],
formuliert sich daraus das Grundkonzept der nachhaltigen Selbstführung.

Was heißt das aber: „Werde, der Du bist"? Diese Grundaussage fußt auf der sokratischen Idee, dass im Menschen das eigentliche Selbst schon angelegt sei [166], und dass es die Aufgabe des Lebens sei, diesen eigentlichen Kern zu heben und zu entwickeln. Auch wenn uns heute dieser Gedanke eventuell etwas fremd erscheint (sind es nicht unsere Aktionen, die dazu führen, dass wir mehr lernen und Dinge hinzuaddieren statt im mäeutischen Sinne zu heben), ist der Grundgedanke bestechend, dass so etwas wie der Kern einer persönlichen Identität existiert. Evidenzbasiert zeigt sich, dass diejenigen nachhaltig erfolgreich sind, die ihre berufliche Entwicklung im Mittelpunkt ihrer Werte und Ressourcen leben. [167]

Die im Folgenden beschriebenen Konzepte stellen unterschiedliche Herangehensweisen dar, um ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, was Sie am besten können und wollen. Im Schaubild 3.21 wird der Grundgedanke visualisiert, dass Menschen mit unterschiedlichen Begabungsstrukturen unterschiedliche berufliche „Flughöhen" realisieren können. Es ist mittlerweile durch zahlreiche Forschungen belegt, dass der Mensch nicht als „tabula rasa" auf die Welt kommt und durch äußerst geschickte Förderung alle Menschen Vorstandsvorsitzende werden können [168]. Es gilt als allgemein anerkannt, dass eine Kombination aus angeborenen Begabungen, früh geweckten Talenten und nachhaltiger Förderung dazu führt, dass sich Potenziale voll entfalten können. Dennoch geht es nicht darum, im Zusammenhang mit der nachhaltigen Selbstführung Begabungsstrukturen wissenschaftlich exakt zu messen und deterministisch langfristig festzuschreiben, sondern situations- und lebensphasenspezifisch zu erkennen, welches die passende Flughöhe für die jetzige Phase der beruflichen Entwicklung ist.

Die vertikale Ebene erstreckt sich vom Teamleiter bis zum Vorstand; die horizontale Ebene spannt sich vom Spezialisten bis zum Generalisten. D. h., die Frage, auf die dieses Konzept eine Antwort hat, lautet: „Auf welcher Flughöhe bin ich richtig?" „Bin ich jemand, der wirklich als Vorstand ein Unternehmen im Gremium leitet, oder bin ich gar der CEO, der dieses Gremium noch

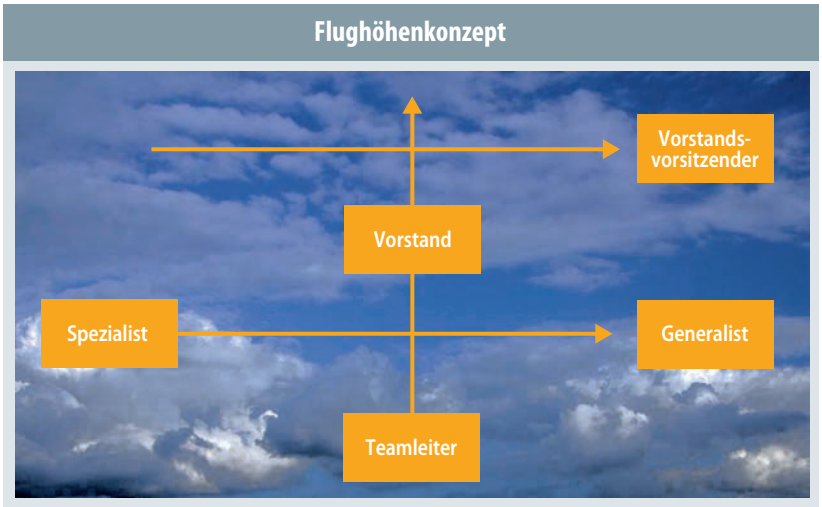



*Abbildung 3.21: Flughöhenkonzept*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EBS Business School (2012) [169]*

stärker bestimmt?“ Dann kann man noch einmal differenzieren: „Bin ich der CEO eines 50 Mitarbeiter starken Unternehmens oder eines DAX-Konzerns?“

Aber auch die Dimension des Generalistentums und der Spezialisierung ist von großer Bedeutung. Manche Menschen lieben es, fokussiert zu sein und sind eindimensional hoch begabt. Für diese ist es wesentlich sinnvoller, eine Spezialistenkarriere anzustreben. Andere Menschen haben eine breite Begabungsstruktur. Hier bieten sich generalistische Funktionen (General Manager, Bereichsleiter u. ä.) an.

Beiden Dimensionen ist gemein, dass eine Bewusstheit dafür kreiert werden sollte, wo der richtige Platz für die „artgerechte Haltung“ der Führungskraft ist. Ein guter Indikator, ob man seine Flughöhe erreicht hat oder nicht, ist darin zu sehen, wie schnell sich in einer neuen Funktion Routine einstellt. „Wird die Lernkurve immer flacher, werden die zu erledigenden Arbeiten immer weniger herausfordernd und langweilig?“ – dann wäre eventuell ein weiterer Karriereschritt angesagt, wenn die Erfolge dies rechtfertigen. Doch Vorsicht ist geboten: Eine auf eventueller Fehlwahrnehmung und Hybris gegründete Langeweile wäre dysfunktional. Funktional wäre das Anstreben des nächsten Karriereschritts, wenn noch nicht alle Potenziale gehoben sind und ein exzellenter Führungserfolg, idealerweise qualitativ und quantitativ messbar, eintritt.

Das Peter-Prinzip [170] führt dazu, dass Menschen über ihre Kompetenz hinaus befördert werden. Das ist der Beweis für eine nicht nachhaltige Selbstführung, dass man der Einladung an die nächsten Karriereschritte ohne Reflektion folgt, die eigenen Überlastungen nicht spürt und sich daraufhin auf eine Stufe begibt, die das eigene Potenzial überfordert.

Eine der Hauptherausforderungen in diesem Zusammenhang ist die wenig ausgebildete Feedbackkultur in den meisten Unternehmen und die eher männliche Grundtendenz, Risiken zu minimalisieren und Optionen höher zu bewerten als es der Wirklichkeit angemessen ist.

Aus zahlreichen Studien wissen wir, dass z. B. nach Jobwechseln das Maß der Veränderungskapazität deutlich überschätzt wird. [171] D. h., selbst wenn Menschen die richtige Flughöhe erreicht haben und sich selber richtig einschätzen, existiert im Finetuning eine Herausforderung in der nachhaltig richtigen Einschätzung, ob man in einem bestimmten Umfeld diese Potenziale gut leben kann. Es ist ein herausragendes Merkmal wirklich erfolgreicher Führungskräfte, dass sie in der Lage sind, sich vor Übernahme neuer Verantwortung ein sehr gutes Bild der Risiken und Chancen zu machen und dabei in der Regel sichere Entscheidungen treffen. [172]

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Wer die richtige Flughöhe in der richtigen Lebensphase findet, hat eine gute Chance, nachhaltig erfolgreich zu sein. Wer „zu tief fliegt", bleibt unterfordert, was ähnliche Auswirkungen haben kann wie ein Burnout. Wer zu hoch fliegt, ist unter ständiger Überbelastung und nimmt sich die Chance auf nachhaltige, erfolgreiche Selbstführung. [173]

### 3.6.2 Psychologische Dimension der nachhaltigen Selbstführung

**Stärkenorientierung nach dem Konzept der positiven Psychologie**

Wie schon oben im Bereich der Teamentwicklung beschrieben, konzentriert sich die positive Psychologie auf die Stärken der Menschen. Die Grundfrage dieses Zweiges der Psychologie ist nicht, worunter Menschen leiden, sondern was ihren nachhaltigen Erfolg ausmacht. [174] Ein wesentlicher Teil des Konzeptes besagt, dass es sinnvoll ist, Stärken zu stärken. *Seligmann* weist in verschiedenen Untersuchungen schlüssig nach, dass Menschen, die sich auf ihre Stärken fokussieren, nachhaltig erfolgreicher sind als Menschen, die versuchen, ihre Schwächen zu kompensieren. [175]

Dies stellt prinzipiell, zumindest in der westlichen Kultur, eine große Herausforderung dar, denn die meisten Menschen – wie oben beschrieben – kennen ihre Stärken nicht wirklich. [176] Dies liegt unter anderem an unserem Schulsystem und daran, wie wir unsere Aufmerksamkeiten verteilen. Hat jemand eine gute Schulnote, wird das hingenommen. Hat jemand eine schlechte, bindet sich die gesamte Aufmerksamkeit darauf, um die Versetzung und dergleichen nicht zu gefährden. D. h., unsere Aufmerksamkeit geht eher in die Schwächendimension als in die Stärkendimension. Statt aber von den 10 Euro, die man hat, 8 für die Entwicklung der Stärken und 2 für die Kompensation der Schwächen auszugeben, machen wir es in der Regel umgekehrt – mit entsprechend bescheidenem Erfolg. Es gelingt auch einigen Führungskräften nicht, sich selbst Erfolge und Stärken genügend zu attribuieren, während Misserfolge gerne angenommen werden. Wie viele Führungskräfte haben Sie

erlebt, die es als schwierig empfunden haben, gelobt zu werden, wenn man sie auf ihre Stärken ansprach?

Der positiven Psychologie ist es gelungen, durch den Clifton StrengthsFinder ein valides Messinstrument zu entwickeln, um die persönlichen Stärken aus einer Fülle von 34 Dimensionen sicher festzustellen. [177] Aber auch wenn die Kenntnis über die eigenen Stärken vorhanden ist, entsteht eine Herausforderung zweiter Art, denn oft passen die Werte nicht zu den Stärken, die man besitzt (Man bemerkt, dass seine Stärken mehr im Sorgenden und Unterstützenden liegen, hat aber Karriereaspirationen für eine Führungskraft.)

D. h., sich nur auf die Stärken zu konzentrieren, ist der erste Schritt der Selbsterkenntnis. Zu hinterfragen, ob die eigene Wertestruktur mit diesen Stärken einhergeht, ist der Schritt, der dann schon zu einem wichtigen Grundstein für die nachhaltige Selbstführung wird, denn wenn Stärken und Werte im Einklang sind, kann die Person sich leichter entfalten. Selbstverständlich akzeptiert die positive Psychologie auch Schwächen – das sind eben die Stärken, die weniger ausgebildet sind – doch entscheidend ist der Hinweis auf den Umgang mit diesen. Hier werden Kompensationsstrategien elaboriert, aber nicht die Einladung, den Versuch zu unternehmen, sein Entwicklungsenergiepotenzial auf das Kompensieren dieser Schwächen auszurichten, sondern diese anzunehmen wie sie sind, um damit konstruktiv umzugehen.

Sie können auch ohne einen Clifton StrengthsFinder ein gutes Gefühl für Ihre Stärken entwickeln, wenn Sie sich überlegen, in welchen Momenten Ihres beruflichen Daseins Sie sich in einem eingeschwungenen, flow-ähnlichen Zustand befanden und welche Ihrer Kompetenzen Sie damals ausleben konnten. [178]

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Wer seine Stärken kennt und Werte und Stärken in Einklang bringt, hat die Chance auf ein nachhaltig erfolgreiches Leben als Führungskraft.

**Emotionale Intelligenz als Weg zur nachhaltigen Selbstführung**

Die Grundannahme, die uns bewogen hat, das Konzept der emotionalen Intelligenz in das der nachhaltigen Selbstführung zu integrieren, besteht darin: „Wer andere besser führt, kann sich selber besser führen". Dieser vielleicht oberflächlich als simpel zu charakterisierende Transfer erschließt sich einem bei näherer Betrachtung der verschiedenen Faktoren der emotionalen Intelligenz.

Sie wird aber auch gestützt durch andere Untersuchungen, z. B. aus dem psychoanalytischen Bereich.
„*Minds are like parachutes- they function only when they are open*" [179]
Hier wird darauf verwiesen, dass es ein Zeichen besonderer Reife ist, wenn die Selbstwahrnehmung besonders hoch ausgebildet ist.

Der besondere Beitrag der emotionalen Intelligenz bezüglich der nachhaltigen Selbstführung besteht in dem Ineinandergreifen mit den bisher vorgestellten

Konzepten. Wer eine gute Selbstwahrnehmung hat, kennt seine Stärken und Schwächen. Wer eine hohe soziale Kompetenz und Empathie hat, spürt auch, ob er in einer Funktion richtig oder falsch ist (Flughöhenkonzept). Durch eine hohe Selbstwahrnehmung ist man dem *Nietzsche*-Zitat „Werde, der du bist" näher, da man weiß, wer man ist, was man kann und welche Werte einem wichtig sind.

Zusammenfassend kann man an dieser Stelle sagen, dass Menschen mit hoher emotionaler Intelligenz nicht nur sich, sondern auch andere erfolgreich führen. Sie kennen ihre Stärken und wissen, wann sie an welchem Platz richtig sind, um ihre eigenen Werte und Ressourcen zu leben.

**Persönlichkeitsmodell nach Gregory Bateson**

Das Persönlichkeitsmodell von *Gregory Bateson* ist ein holistischer Ansatz, mit dem die berufliche Persönlichkeit von Führungskräften gut beschrieben werden kann. Wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht, hat das Persönlichkeitsmodell nach Bateson vier Hauptebenen:

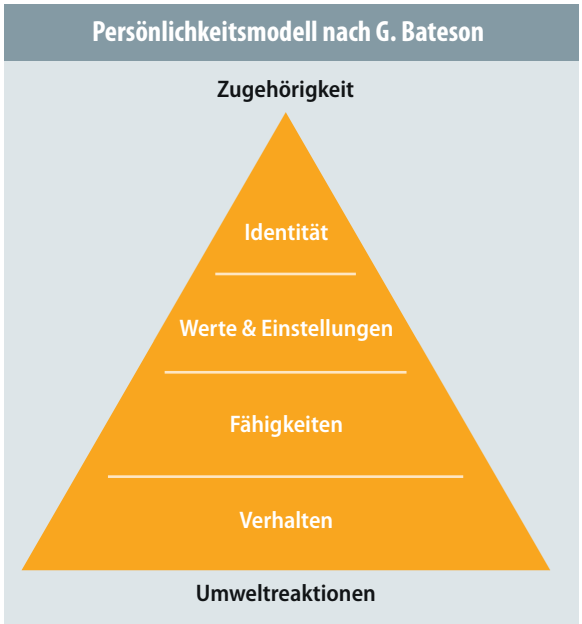



*Abbildung 3.22: Persönlichkeitsmodell nach Gregory Bateson*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bateson (1972) [180]*

Die erste Ebene ist die des Verhaltens, d. h., sie beschreibt das, was die Führungskraft im Alltag tut: Führen, Bewerten, Kontrollieren, Visionen aufbauen usw.

Die zweite Ebene ist die Ebene der Fähigkeiten, auch Competencies oder Skills genannt. Das sind all die Fähigkeiten, Lernerfahrungen und Kompetenzen, die eine Führungskraft im Laufe ihres Lebens, bildlich gesprochen, „auf der Festplatte hat" und nutzen kann. Die Fähigkeit zu delegieren, Menschen zu begeistern, Konfliktgespräche zu führen, zu motivieren usw. (Delegationskompetenz, Konfliktlösungskompetenz, Begeisterungsfähigkeit).

Die dritte Ebene beschreibt Werte, Glaubenssysteme und Einstellungen. Menschen entscheiden sich irgendwann, bestimmte Dinge oder Dimensionen des Lebens höher zu schätzen als andere, so dass sie dadurch zu einem Wert werden. In der Regel verbindet sich mit dem Definieren eines persönlichen Wertes auch ein Ziel.

Wenn man beruflichen Erfolg als Wert in sein Wertesystem erhebt, entsteht daraus das Ziel, diesen Erfolg auch zu realisieren. Wenn Harmonie ein Wert im Leben einer Führungskraft ist, dann ist es in der Regel das Ziel, Harmonie in seinem Team, an seinem Arbeitsplatz und in seinem Umfeld herzustellen.

Wenn mehrere Werte zusammenhängend definiert werden, formen sich Haltungen und Einstellungen.

Des Weiteren wird diese Ebene aber auch bestimmt durch die Überzeugungen, d. h. die Glaubenssätze und Glaubenssysteme, über die eine Führungskraft verfügt. Glaubenssätze sind Aussagen wie z. B.: „Nur durch Zuneigung motivierte Mitarbeiter bringen immer volle Leistung". Dies ist eine Annahme über den Zusammenhang von Leistung, Leistungserbringung und Motivation, welche die Führungskraft trifft. Wenn man jetzt weiter nachfragen würde, ist es in der Regel nicht der eine Glaubenssatz, sondern ein ganzes Glaubenssystem mit Annahmen, Haltungen und Überzeugungen zum Thema Leistung und Motivation.

Die vierte Ebene (von unten) ist die Identität. Die Identität ist die Antwort auf die Frage: „Wer bin ich?", und zwar im beruflichen Kontext. („Bin ich ein Berater? Ein Unternehmer? Ein Manager?") Menschen, die um ihre Identität wissen, haben auch eine klare Vorstellung von Zugehörigkeit. Wenn sich jemand beispielsweise in der beruflichen Identität als Top-Berater identifiziert, fühlt er sich in der Regel anderen Top-Beratern zugehörig. Dies äußert sich in „ich bin"-Sätzen: „Ich bin Familienunternehmer – ich fühle mich anderen Familienunternehmern zugehörig (und bin auch im Bund deutscher Familienunternehmer organisiert)."

Das Praktikable an diesem Modell ist, dass die Ebenen, auf denen jemand kommuniziert, an sprachlichen Hinweisen identifiziert werden können. D. h., wenn jemand über Verhalten spricht, nutzt er einfache Verben. Spricht er über Glaubenssätze, benutzt er Nominalisierungen, Verallgemeinerungen und zusätzlich Hilfsverben wie: „Alle Vertriebsmitarbeiter können immer nur über Geld motiviert werden". Spricht er über die Identitätsebene, beginnen die Sätze mit: „Ich bin ein …" oder, beispielsweise bei Abgrenzung: „Ich bin doch kein Verkäufer, ich bin doch ein Berater."

Je höher die Ebene, auf der kommuniziert wird, desto emotionaler ist auch die innere Beteiligung. Dieser Zusammenhang ist von großer Bedeutung und erklärt beispielsweise, warum *Kennedys* Satz: „Ich bin ein Berliner!" eine historische Wirkung auf die Menschen hatte: Identität und Zugehörigkeit werden gleichzeitig angesprochen.

Der Zusammenhang zwischen diesem Persönlichkeitsmodell und nachhaltiger Selbstführung besteht darin, dass Menschen, die eine kongruente Pyramide haben, dauerhaft und nachhaltig erfolgreicher sind. Kongruenz bedeutet hier stimmig in dem Sinne, dass sich die verschiedenen Ebenen der Pyramide konstruktiv ergänzen. Wenn z. B. eine Führungskraft von der beruflichen Identität her Unternehmer ist, auf der Glaubenssatz- und Werteebene ein entsprechendes Risikoprofil hat und über exzellentes betriebswirtschaftliches Wissen und Branchen-Know-How verfügt, wird sich daraus ein entsprechendes Verhalten ausbilden, welches authentisch und nachhaltig erfolgreich sein wird.

Ein Gegenbeispiel wäre eine unstimmige Pyramide, in der z. B. die Identitätsebene Sanierer ist, die Werteebene Harmonie als zentralen Wert definiert, sich auf der Fähigkeitsebene aber keine Restrukturierungserfahrungen und ein Mangel an betriebswirtschaftlicher Zahlenkompetenz für die Analyse von Unternehmenssituationen finden lassen. In diesem Fall wird sich ein Verhalten ausbilden, welches durch Widersprüchlichkeit und Zögerlichkeit geprägt ist und einer Sanierungssituation nicht gerecht werden wird und deshalb auch nicht nachhaltig erfolgreich sein kann. Die Pyramide wird dann als kongruent und stimmig erlebt, wenn sich Menschen im Mittelpunkt ihrer Werte, Ressourcen und Identität befinden.

In der schon oben beschriebenen Untersuchung von *Boris Groysberg* zur „Portability" von Top-GE-Managern nimmt der Autor implizit zur beruflichen Identität dieser sicherlich exzellent ausgebildeten Führungskräfte Stellung. Diejenigen sind erfolgreich, die zu ihrer Identität stehen, also Geschäftsführer/CEOs, die immer saniert haben, sollten kein Start-up übernehmen, um dieses weiterzuentwickeln. Manager, die ihr Leben lang Aufbauarbeit präferiert haben und dabei ihre echten Ressourcen entwickeln konnten, sollten vorsichtig sein, wenn sie als neuer CEO eine riesige Sanierung vor sich haben. [181]

Wie bekommt man heraus, welche berufliche Identität man hat oder idealerweise auch lebt? Zwei Fragen können hier entscheidend sein. Die erste Frage lautet: „Wenn Sie alle Ihre beruflichen Rollen übereinanderlegen – gibt es so etwas wie einen Kern?" „Wenn ja: wie sieht der aus? Wer sind Sie da?" Die zweite Frage lautet: „Wenn Sie die Situation in Ihrem beruflichen Leben Revue passieren lassen, in der Sie wirklich erfolgreich waren und in der Sie so etwas wie einen „flow" erlebt haben, wer waren Sie damals?" Wenn man dies mit Führungskräften diskutiert, ist es für viele ungewöhnlich, auf der Identitätsebene zu antworten. Die meisten antworten auf der Fähigkeitsebene. Es ist aber ein wesentlicher und wichtiger Unterschied, ob jemand verkaufen kann oder ein Verkäufer ist.

Eine Führungskraft, die ihre Pyramide kennt, ist in der Lage zu wissen, wo ihre Stärken und Begrenzungen liegen. Sie weiß, worauf sie achten muss, und erkennt auch den Zeitpunkt, an dem sie auf sich selber achten muss. Die Kenntnis über die eigene Pyramide ermöglicht also eine nachhaltig erfolgreiche Selbstführung, die wiederum den Schlüssel einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung darstellt.

Zusammenfassend wurde im Obigen beschrieben, wie man sich mit verschiedenen Modellen der nachhaltigen Selbstführung nähern kann. Der Kern besteht darin, sich selbst zu erkennen, denn wer sich selbst erkennt, weiß um seine Stärken und Schwächen, weiß, wo er richtig eingesetzt wird, kann seine Potenziale heben und nachhaltig erfolgreich sein. Er wird sich weder unter- noch überfordern, weil er durch ein hohes Maß an self-awareness achtsam mit sich umgeht.

### 3.6.3 Physiologische Dimension der nachhaltigen Selbstführung

Führungskräfte werden aufgrund der hohen Belastung als „Hoch-Risikogruppe stressbedingter Krankheiten betrachtet" [182]. Zudem zeigen neueste Untersuchungen, dass auch in Europa zunehmend die Bereitschaft besteht, zu leistungssteigernden Mitteln, sogenannten Neuro-Enhancern, zu greifen, um die kognitive Leistungsfähigkeit zu erhöhen. [183] Dabei ist wichtig zu verstehen, dass eine Führungskraft für ihren Erfolg nur über ein einziges Werkzeug verfügt: nämlich sich selbst. Wenn dieses nicht mehr funktioniert, dann bleibt auch der Erfolg aus.

Die Praxis in Deutschland zeigt aber andererseits auch, dass viele deutsche Führungskräfte bereits über eine Sensibilität für die Balance aus Berufs- und Privatleben verfügen. Die Ergebnisse einer Studie aus dem Jahre 2013 haben verdeutlicht, dass die Mehrheit der deutschen Führungskräfte (60 % der Befragten) einen gesundheitsbewussten Lebensstil pflegt, insbesondere um die Leistungsfähigkeit im Beruf aufrechtzuerhalten. [184] Feste Partnerschaften und ein familiärer Rahmen sowie sportliche Aktivitäten (91 % der Befragten) liegen überwiegend vor und sorgen für den notwendigen Ausgleich. Jedoch bleibt der Job vorrangig und die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance ist nicht mehrheitlich gegeben. So bleibt das Diensthandy bei 77 % der Befragten auch abends eingeschaltet.

Das Finden eines Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben ist für Top-Manager immer eine besondere Herausforderung, da es einen hochkomplexen, anspruchsvollen und permanenten Prozess darstellt. Entscheidend sind hierbei neben dem Verständnis für sich selbst im Sinne der oben angesprochenen Frage: „Wer bin ich?", die Antworten auf die Fragen, „Was soll ich?", „Was will ich?" und „Was kann ich?". Darüber hinaus bedarf es einer hohen Motivation und Disziplin permanent dran zu bleiben. Das Ziel sollte nicht sein, einfach nur mehr Zeit aus dem Arbeitstag herauszuquetschen. Die eigene Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, indem gemäß des Zeit-Balance Modells nach *Seiwert/Peseschikian* die vier Haupt-Lebensbereiche, Körper, Leistung/Arbeit, Kontakt und Sinn, in eine gesunde Balance gebracht und permanent an diesem Gleichgewicht – an der sogenannten Work-Life-Balance – gearbeitet wird (siehe Abbildung 3.23). Eine Überbeanspruchung einer dieser Dimensionen, wie beispielsweise die der Leistung, hat zur Folge, dass alle anderen drei Dimensionen in Mitleidenschaft gezogen werden, was letztlich auch wiederum die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit einschränkt.

**Von der Work-Life Balance zur Work-Life Integration**

Das Work-Life-Balance Konzept nimmt die einzelnen Dimensionen wie Arbeit, Kontakt, Körper und Sinn als unterschiedliche Lebensbereiche wahr, die nur mittels eines Trade-offs zu einer ausgeglichenen Lösung führen können. Ein Gleichgewicht bedeutet aber auch, dass keine der unterschiedlichen Lebensbereiche zu keinem Zeitpunkt extensiv ausgelebt werden kann. [186] In Ergänzung hierzu sieht nach neueren Erkenntnissen das Work-Life-Integration Modell eine Konzepterweiterung vor: Arbeit und Privatleben sind nicht

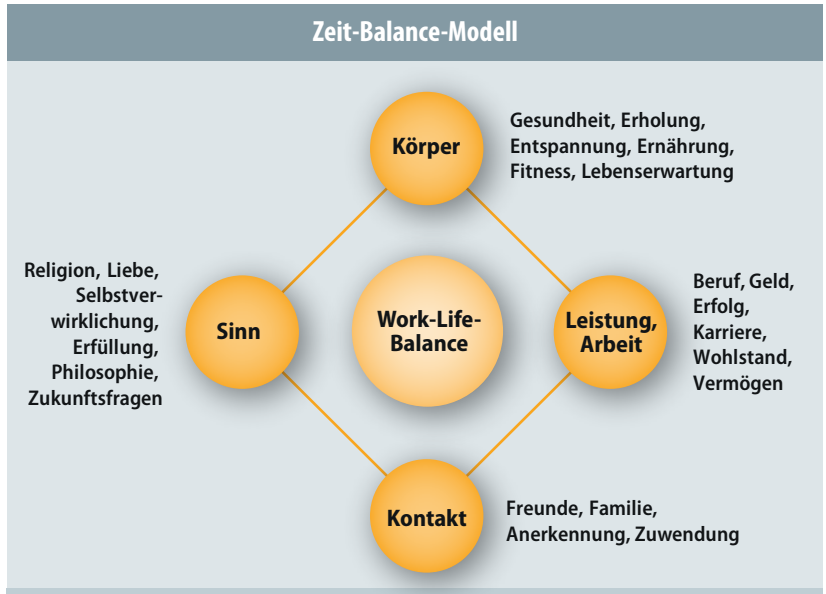



*Abbildung 3.23: Zeit-Balance-Modell nach Seiwert/Peseschikian*
*Quelle: Seiwert/Tracy (2007) [185]*

mehr als zwei separate Lebensbereiche aufzufassen, sondern als ein integriertes Gesamtkonzept. Arbeit ist ein integraler Bestandteil des Lebens und kann ebenso wie das Privatleben zur Erfüllung und Gesamtzufriedenheit beitragen. Insbesondere in der modernen Dienstleistungsgesellschaft, dem zunehmenden technologischen Fortschritt, der pausenlosen Erreichbarkeit und dem kontinuierlichen Informationsfluss sind die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit mitunter fließend. [187] Top-Führungskräften obliegt eine hohe Verantwortung, sodass die Beschäftigung mit der Arbeit auch außerhalb der Arbeitszeiten nichts Ungewöhnliches ist. Deshalb legt die Work-Life-Integration als ein ganzheitliches Konzept den Fokus eher auf den Schnittpunkt zwischen allen Bereichen, als eine Balance zwischen den einzelnen Dimensionen zu suchen. Wie bereits angeführt, sehen wir beide Konzepte als sich ergänzend an. Gerade weil die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben für die Executives fließend sind, bedarf es einer kritischen Distanz, erheblicher Achtsamkeit sowie hoher Motivationsleistung und Disziplin, um sich angemessen von beruflichen Themen zu Gunsten eines gesunden Gleichgewichtes der Lebensbereiche abzugrenzen.

**Nachhaltige Selbstführung**

Eine nachhaltige, weil verantwortungsvolle und gesunde Selbstführung ist Voraussetzung für ein erfülltes Leben sowie eine hohe Gesamtzufriedenheit. Die körperliche sowie psychische Gesundheit von Top-Führungskräften ist von großer Bedeutung für das Unternehmen, denn gesunde und vitale Führungskräfte sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. [188] Gesunde Manager können nicht nur ihren Führungspflichten besser nachkommen, sondern haben auch eine Vorbildfunktion für die gesamte Belegschaft. [189] Führungskräfte, die

auf sich und ihre eigene Gesundheit achten, sind authentischer und finden eher Anerkennung und Gefolgschaft, als Führungskräfte, die zwar für einen gesunden Lebensstil plädieren, aber sich selbst nicht daran halten. Als Vorbilder prägen sie eine mitarbeiterorientierte Führungskultur, initiieren firmeninterne Gesundheits- und Fitnessprogramme und nehmen persönlich an diesen teil. Dadurch fungieren sie als Antriebs- und Motivationsfaktor für ihre Angestellten und in der Folge wird nicht nur die Bindung zum Unternehmen, sondern auch die Leistungsbereitschaft der Belegschaft erhöht. Gesunde und zufriedene Angestellte leisten ihren Beitrag zu einem „gesunden", nachhaltig prosperierenden Unternehmen.

**Sinn und Kontakt für mehr Lebensfreude**

Für die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden ist die Sinngebung für das eigene Leben und für den Beruf wichtig. Hierbei ist die Kongruenz von gelebten Werten im Privaten wie im Beruf von entscheidender Bedeutung. Religion und Selbstverwirklichung geben einen Horizont, ein großes, langfristiges Ziel, auf welches das Leben ausgerichtet werden kann. Erfüllung im Beruf zu finden, kann Kraft geben und den Umgang mit Stress erleichtern. Die Familie und Freunde sind dabei ein großer Stabilitäts- und Rückzugsfaktor. Sie geben Halt, Kraft und Ruhe und sollten keinesfalls vernachlässigt werden. Häufig führen Top-Manager an, dass sie die viele Arbeit nur für das Wohl der Familie leisten. Aber einseitiges Verausgaben im Berufsleben beeinflusst die familiäre Harmonie, den Körper und ebenso den Geist negativ.

**Körperliche Gesundheit und ausgewogene Ernährung für Spitzenleistung**

Wie wird aber eine gesunde, nachhaltige Selbstführung bei Top-Führungskräften umgesetzt? Ein wichtiger Aspekt ist die körperliche Gesundheit. Früher kam der Anstoß, an die eigene körperliche Fitness zu denken, bei Top-Führungskräften häufig zu spät, wenn der Körper bereits nicht mehr mitspielte und durch Symptome, wie beispielsweise Herz-Kreislauf-Probleme oder Burnout, deutliche Stresszeichen für eine Auszeit bzw. Veränderung setzte. Heute zeigen neuere Untersuchungen, unter anderem auch die oben zitierte, dass mehrheitlich ein Umdenken stattgefunden hat. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass körperliche Bewegung fest in den Tagesablauf integriert wird. Termine für Ausdauer- und Kraftsport sollten genauso eingeplant und wahrgenommen werden, wie wichtige Geschäftstermine. Durch regelmäßige körperliche Bewegung und frische Luft können neben der Erzielung positiver Gesundheitseffekte, Stress und Spannungen kanalisiert, Raum für neue Gedanken geschaffen, die Leistungsfähigkeit und Konzentration gesteigert und das Gesamtwohlbefinden verbessert werden. Zudem kann durch Training mehr Körperspannung, Motivation und Kraft erzielt werden, mit der Folge eines energetischeren und selbstbewussteren Auftretens. [190]

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Ernährung. Wenn der Alltag nur aus Terminen und häufigen Restaurantbesuchen besteht, dann bleibt kaum Zeit, sich Gedanken um die Ernährung zu machen. Dabei ist eine gesunde Ernährung die Basis für die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit. Regelmäßiger Ausdauer- und Kraftsport, gesunde Ernährung sowie eine gesunde Balance zwischen Belastung und Erholung sind die Grundlage für dauerhafte Gesundheit und Spitzenleistungen.

**Aller Anfang ist schwer**

Dieses integrative Modell der Balance zwischen den vier Lebensbereichen verdeutlicht, dass insbesondere mittels technologischer Errungenschaften sich die Arbeitswirklichkeit von Top-Führungskräften massiv verändert hat. Arbeiten ist mit dem Internet von überall und jederzeit möglich und ermöglicht dadurch die selbstbestimmte Zeitoptimierung. Führungskräfte mit hoher Selbstführungskompetenz verbinden somit eine gesundheitsbewusste Lebens- und Arbeitsweise. Sie achten darauf, körperliche Aktivitäten ebenso in den beruflichen Alltag zu integrieren wie die gesunde Ernährung und Zeit für soziale Kontakte. Erst die Fähigkeit, Arbeit und Privatleben als ein sich ergänzendes und harmonisches Nebeneinander aufzufassen, kann aus guten Führungskräften Spitzenführungskräfte mit hoher Leistungsfähigkeit machen. In der Folge heißt das auch, nur wer fähig ist, sich in diesem Sinne selbst zu führen, sein privates und berufliches Leben in einem gleichgewichtigen Miteinander zu managen, der wird auch in der Lage sein, andere Menschen zu führen und ihnen ein Vorbild zu sein.

Die konsequente Umsetzung der hier angeführten Empfehlungen ist ein schwieriger und permamenter Prozess, der jeder Führungskraft selbst überlassen bleibt. Es gibt viele Ratgeber, und auch hier seien vier pragmatische genannt:

- Seiwert, L.: „Life-Leadership – Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance", Campus Verlag 2001.
- Froböse, I.: „Das Turbo-Stoffwechselprinzip – So stellen Sie den Körper dauerhaft auf «schlank» um", Gräfe und Unzer Verlag 2014.
- Agus, D. B.: „Der einfache Weg zu einem langen Leben", Piper Verlag 2014.
- Froböse, I./Wellmann, H./ Weber, A.: „Betriebliche Gesundheitsförderung – Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung", Universum Verlag 2012.
- Pajonk, D.: „Entspannt gewinnt: Der Aktivplan vom Arzt, Zehnkämpfer und Stress-Coach", Murmann Verlag 2005.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass das Bewusstsein etwas tun zu müssen bei fast allen Führungskräften vorhanden ist. Auch fehlt es nicht an Informationen. Die größten Hindernisse sind die fehlende Motivation, die für die Prioritätensteuerung verantwortlich ist, und die notwendige Disziplin. Diese sichert den langfristigen Erfolg.

**Handlungsempfehlungen**

Denjenigen, die hier echte Herausforderungen erleben, sei empfohlen, für den Anfang einen qualifizierten Sport- bzw. Fitnesscoach zu engagieren. Haben sich nach ca. drei Monaten regelmäßigem Training eine gewisse Routine eingeschliffen und erste Erfolge eingestellt, ist das Weitermachen in den meisten Fällen sichergestellt.

Für diejenigen Leser, die den Anfang noch nicht geschafft haben, hier unser Vorschlag für ein wirkungsvolles Programm:

1) **Das Startprogramm:**
   a) Schaffen Sie die richtigen Voraussetzungen.

- Setzen Sie sich realistische Ziele unter Berücksichtigung beruflicher Anforderungen und in Abstimmung mit ihrer Familie.
- Definieren Sie Prioritäten.
- Machen Sie sich einen Termin mit sich selbst (gleichwertig mit einem Geschäftstermin) für den Start Ihrer Trainings-/ Entspannungseinheiten.
- Unterziehen Sie sich einem qualifizierten Gesundheitscheck.
- Finden Sie möglicherweise Mitstreiter (Ehepartner, Freunde, Kollegen).
- Fangen Sie idealerweise an einem Wochenende oder im Urlaub an.

b) Bringen Sie Bewegung in Ihr Leben.

- Entspannter Ausdauersport mit Belastung im mittleren Bereich, d. h., Sie sollten sich etwas angestrengt fühlen (z. B. Walken, langsames Joggen, Schwimmen, Fahrrad fahren etc.), 20-30 Min. pro Einheit, idealerweise 3-4 Mal die Woche (2-3 Mal ist schon gut).
- Integrieren Sie Bewegnung in Ihren Tagesablauf (z. B. Treppen steigen, kurze Wege zu Fuß, telefonieren im Stehen etc.).
- Maßvolles, gezieltes Muskeltraining, zum Beispiel Kräftigungsübungen mit dem eigenen Körpergewicht, 4-5 mal wöchentlich, 7-10 Min. (3-4 Mal ist bereits gut).

c) Ernähren Sie sich bewusst.

- Morgens: energiereich mit Vollkorn
- Mittags: vitalreiche Mischkost
- Abends: viel Eiweiß, wenig Kohlenhydrate
- Alkohol nur in Maßen und eher am Wochenende

d) Entspannt gewinnt.

- Zu jeder Trainingseinheit gehört ein Dehnprogramm.
- Sorgen Sie für eine gute Balance zwischen Belastung und Erholung (dies gilt im Beruf wie auch für Ihre sportliche Betätigung).
- Idealerweise mindestens 7 Stunden Schlaf täglich
- Zum Schluss das Wichtigste: Vergessen Sie bei aller Disziplin nicht zu genießen und Spaß zu haben.

**2) Das Gesund-, Fitbleib- und Zufriedenheits-Programm**

- Steigern Sie Ihr Startprogramm nach 4-6 Wochen maßvoll anhand Ihrer Ziele und unter Berücksichtigung Ihrer beruflichen und familiären Situation.
- Verpassen Sie keine Gesundheitsvorsorge.
- Vermeiden Sie Extreme.
- Nehmen Sie sich regelmäßig bewusst Zeit für soziale Kontakte.
- Suchen Sie sich Hobbys für die gesunde Entspannung.
- Nehmen Sie sich immer wieder Auszeiten, um zu reflektieren und ihre Gedanken zu ordnen.
- Erlernen Sie ein Entspannungsverfahren wie z. B. Progressive Muskelentspannung (PMR) und setzen Sie es gezielt ein.

[1] Vgl. Hauff, V. (Hrsg.), Unsere gemeinsame Zukunft – Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.
[2] Vgl. ausführlich Kapitel 2, Corporate Social Responsibility, das Konzept einer nachhaltigen Unternehmensführung.
[3] Vgl. weiterführend Günter, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung – Erfolg durch verantwortungsvolles Management, Berlin 2012.
[4] Vgl. Rademacher, F. J./Beyers, B., Welt mit Zukunft – Die ökosoziale Perspektive, 2. Aufl., Hamburg 2011, S. 20 f.
[5] Vgl. Hargreaves, A./Fink, D., Sustaining Leadership, in: Phi Delta Kappan, Jg. 84, Nr. 9, 2003, S. 693-700.
[6] Pichel, K./Tschochohei, H., Leadership für nachhaltiges Wirtschaften, in: Baumast, A./Pape, J. (Hrsg.), Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart 2013, S. 154.
[7] Vgl. Erismann-Peyer, G., Corporate Governance – Anforderungen an den Verwaltungsrat, in: Vater, H./Bender, C./Hildenbrand, K. (Hrsg.), Corporate Governance – Herausforderungen an die Management-Kultur, Wien 2004, S. 113.
[8] Ruter, R. X., Der Aufsichtsrat und Nachhaltige Unternehmensführung – Vertrauen bedingt Glaubwürdigkeit, in: ICG Corporate Governance Newsletter, 1/2014, S. 11.
[9] Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2013, http://www.nachhaltigkeitspreis.de/category/preistraeger/001_unternehmen/.
[10] Vgl. Erismann-Peyer, G., Corporate Governance – Anforderungen an den Verwaltungsrat, in: Vater, H./Bender, C./Hildenbrand, K. (Hrsg.), Corporate Governance – Herausforderungen an die Management-Kultur, Wien 2004, S. 113.
[11] Vgl. Pricher-Friedrich, A. M./Friedrich, R. K., CSR und Führungs- und Gestaltungsverantwortung, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin/Heidelberg 2012, S. 203.
[12] Ebenda, S. 204.
[13] Vgl. Grothe, A./Fröbel, A., Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln – (k)ein Thema für Führungskräfte? Oder wie man Nachhaltigkeit im Managment verankert, in: Nachhaltigkeit im Management, Hernsteininstitut Management Leadership, S. 98, http://www.hernstein.at/Nachhaltigkeit_im_Management/.
[14] Vgl. Hanning, U./Völker, R./Tachkov, P., Nachhaltige Unternehmensführung lohnt sich – Ergebnisse einer aktuellen Studie, 2011, S. 3.
[15] Vgl. ebenda.
[16] Hattendorf, K., Wertekommission, Führungskräftebefragung 2013, Bonn 2013, S. 10, http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf.
[17] Vgl. ebenda, S. 11.
[18] Vgl. ebenda, S. 10.

[19] Maucher, H., Ehrenpräsident der Nestlé AG, zitiert nach Ruter, R. X./Killius, P., Nachhaltige Unternehmensführung – Heute schon an morgen denken, in: Managment Boardreport, Dezember 2010, S. 42.
[20] Vgl. Ruter, R. X./Killius, P., Nachhaltige Unternehmensführung – Heute schon an morgen denken, in: Management Boardreport, Dezember 2010, S. 42.
[21] Ruter, R. X., Der Aufsichtsrat und Nachhaltige Unternehmensführung – Vertrauen bedingt Glaubwürdigkeit, in: Corporate Governance Newsletter, 1/2014, S. 11.
[22] Ruter, R. X., Ethical Due Diligence und der Aufsichtsrat – der Aufsichtsrat als Garant für eine nachhaltige Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 06/2013, S. 261.
[23] Vgl. Malik, F., Wirksame Unternehmensaufsicht – Corporate Governance in Umbruchzeiten, 2. Aufl., Zürich 1999, S. 91.
[24] Ebenda.
[25] KPMG, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates, in: Public Governance, 2006, S. 7, http://www.publicgovernance.de/docs/PG_I_2006_Rechte_und_Pflichten_AR_neu.pdf.
[26] Vgl. Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge (BfUN), Beiräte und Aufsichtsräte im Mittelstand – Daten, Fakten, Hintergründe, Ergebnisse einer Unternehmerbefragung, Norderstedt 2013, S. 27 ff.
[27] Knips, W., Freiwillige Aufsichts- und Beiräte, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.10.2012, Ressort Immobilienmarkt, S. 35.
[28] Vgl. ebenda.
[29] Vgl. KPMG, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates, in: Public Governance, 2006, S. 6, http://www.publicgovernance.de/docs/PG_I_2006_Rechte_und_Pflichten_AR_neu.pdf.
[30] Vgl. Metten, M., Corporate Governance – Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 260 ff.
[31] Vgl. Zöllner, C., Interne Corporate Governance – Entwicklung einer Typologie, Wiesbaden 2007, S. 124.
[32] Vgl. ebenda, S. 19.
[33] Vgl. Erismann-Peyer, G., Corporate Governance – Anforderungen an den Verwaltungsrat, in: Vater, H./Bender, C./Hildenbrand, K. (Hrsg.), Corporate Governance – Herausforderungen an die Management-Kultur, Wien 2004, S. 114.
[34] Vgl. ebenda, S. 116.
[35] Ebenda.
[36] Ruter, R. X., Der Aufsichtsrat und Nachhaltige Unternehmensführung – Vertrauen bedingt Glaubwürdigkeit, in: Corporate Governance Newsletter, 1/2014, S. 12.
[37] Vgl. ebenda, S. 11.
[38] Vgl. Maon, F./Swaen, V./Lindgreen, A., Mainstreaming Corporate Social Responsibilty: A Triadic Challenge from a General Management Perspective, in: Idowu, S. O./Filho, W. L. (Hrsg.), Professionals' Per-

spectives of Corporate Social Responsibility, Berlin/Heidelberg 2009, S. 73.
[39] Vgl. Jensen, M. C./Meckling, W. H., Agency Costs and the Theory of the Firm, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3, Nr. 4, 1976, S. 325.
[40] Vgl. stellvertretend Eisenhardt, K. M., Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, Jg. 14, Nr. 1, 1989, S. 58 f.
[41] Knips, W., Aufsicht und werteorientierte Unternehmensführung, in: ICG Real Estate Board Academy, Professionelle Aufsichts- und Beiräte in der Immobilienwirtschaft, Seminar „Operational Excellence", S. 9.
[42] Vgl. Ruter, R. X., Ethical Due Diligence und der Aufsichtsrat – der Aufsichtsrat als Garant für eine nachhaltige Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 06/2013, S. 259.
[43] Vgl. Schiefer, A., Führungspersönlichkeit- Struktur, Wirkung und Kontext der Persönlichkeit erfolgreicher oberster Führungskräfte unter besonderer Berücksichtigung von relevanten Entwicklungsansätzen, Bamberg 1997, S. 20-57.
[44] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., European Corporate Governance Report, Towards Dynamic Governance 2014, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance.pdf.
[45] Vgl. ebenda, S. 2.
[46] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Talent Diversity, A Strategy for Dancing with the Dragon in the 21st Century, 2010, S. 2, http://www.ordemeconomistas.pt/xportalv3/file/XEOCM_Documento/11063276/file/Talent%20Diversity.pdf.
[47] Vgl. Gwin. B., Heidrick & Struggles International Inc./Stautberg, S., wcd Women Corporate Directors: 2013 Board of Directors Survey: The state of leadership succession planning today, 2013. S. 9.
[48] Heidrick & Struggles International Inc., European Corporate Governance Report, Towards Dynamic Governance, 2014, S. 9, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance.pdf.
[49] Ebenda, S. 10.
[50] Vgl. Schraml, W. J., Einführung in die moderne Entwicklungspsychologie für Pädagogen und Sozialpädagogen, Frankfurt am Main/Berlin/Wien 1980, S. 305 ff.
[51] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., European Corporate Governance Report, Towards Dynamic Governance 2014, S. 13, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance.pdf.

[52] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Mapping Global Talent-Essays and Insights, 2007, S. 2, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/MappingTalentGlobal.pdf.
[53] Groysberg, B., Chasing Stars: The myth of talent and the portability of performance, Princeton University Press 2010.
[54] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., European Corporate Governance Report, Towards Dynamic Governance 2014, S. 14, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance.pdf.
[55] Vgl.Heidrick & Struggles International Inc., European Corporate Governance Report 2011, Challenging Board Performance, http://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/European-Corporate-Governance-Report-2011-Challenging-Board-Performance.
[56] Vgl. Goleman, D., Leadership that gets results, in: Harvard Business Review, Jg. 78, Nr. 2, 2000, S. 78-93.
[57] Vgl. Goleman, D., What makes a leader?, in: Harvard Business Review, Jg. 82, Nr. 1, 2004, S. 82-91.
[58] Vgl. ebenda, S. 82.
[59] Vgl. Kets de Vries, M. F. R., Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, in: European Management Journal, Jg. 22, Nr. 2, 2004, S. 192.
[60] Vgl. Kets de Vries, M. F. R., The Hedgehog Effect: The Secrets of Building High Performance Teams, San Francisco 2011, S. 86.
[61] Vgl. Kramer, S. J./Amabile, T. M., Was Mitarbeiter wirklich denken, in: Harvard Business Manager, Jg. 2, September 2007, S. 48.
[62] Vgl. Hossiep, R./Mühlhaus, O./Paschen, M., Persönlichkeitstests im Personalmanagement, Göttingen 1999, S. 124-127.
[63] Vgl. Hossiep, R./Mühlhaus, O., Personalauswahl und- entwicklung mit Persönlichkeitstests, Göttingen 2005, S. 20-22.
[64] Vgl. Stimpel, C., Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im 21. Jahrhundert, S. 137, http://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/Betrifft-Unternehmen/Dokumente/PDF/Die_Rolle_des_Aufsichtsratsvorsitzenden_im_21._Jahrhundert.pdf.
[65] Ebenda.
[66] Vgl. ebenda, S. 13.
[67] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc, Family Chairman 2.0, 2011, S. 3, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/Family-Chairman-20.pdf.
[68] Vgl. ebenda.
[69] Vgl. Stimpel, C., Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im 21. Jahrhundert, S. 140, http://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/Betrifft-Unternehmen/Dokumente/PDF/Die_Rolle_des_Aufsichtsratsvorsitzenden_im_21._Jahrhundert.pdf.
[70] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Is your board world-class?, S. 3, http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/stmf12/lc_heidrick_board_effectiven.pdf.

[71] Heidrick & Struggles International Inc., European Corporate Governance Report, Towards Dynamic Governance 2014, S. 3, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance.pdf.
[72] Vgl. ebenda, S. 18.
[73] Vgl. Rosen, R. M., Heidrick & Struggles International Inc., Developing high performance in the top management team, 2009, S. 2, http://www.adairleadership.com/images/Developing%20High%20Performance%20in%20the%20Top%20Mgmt%20Team-AdairRosen%200409.pdf.
[74] Vgl. Katzenbach, J. R./Smith, D. K., Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Frankfurt am Main 2003, S. 92 ff.
[75] Kakabadse, A./Kakabadse, N., Leading the Board: The six Disciplines of World Class Chairmen, 2007, http://www.adairleadership.com/images/Developing%20High%20Performance%20in%20the%20Top%20Mgmt%20Team-AdairRosen%200409.pdf.
[76] Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex, Fassung vom 13.05.2013.
[77] Vgl. Rapp, S. M./Sick, S./Wolff, M., Die Praxis der Effizienzprüfung des Aufsichtsrates, in: Der Aufsichtsrat, 12/2013, S. 177.
[78] Vgl. ebenda.
[79] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Leadership Advisory: is your board world-class? 2010, S. 6, http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/stmf12/lc_heidrick_board_effectiven.pdf.
[80] Vgl. Creusen, U./Eschemann, N. R., Zum Glück gibt's Erfolg: Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt, Zürich 2008, S. 57 ff.
[81] Vgl. ebenda, S. 83.
[82] Vgl. Buckingham, M./Clifton, D. O., Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, Frankfurt 2002, S. 17 ff.
[83] Vgl. Kayser, J., Vom Ehrenamt zur Profession – Mitglieder in Aufsichtsräten und Beiräten der Immobilienwirtschaft im Spannungsfeld zwischen erhöhten Anforderungen und vielfach nicht angemessener Honorierung, in: Corporate Governance Newsletter 1/2014, S. 26.
[84] Vgl. Böcking, H. J., Prüfungsausschuss und Aufsichtsratsvergütung – Elemente einer verantwortungsvollen Corporate Governance, in: Lange, T. A./Löw, E. (Hrsg.), Rechnungslegung, Steuerung und Aufsicht von Banken – Kapitalmarktorientierung und Internationalisierung, Wiesbaden 2004, S. 576.
[85] Kayser, J., Vom Ehrenamt zur Profession – Mitglieder in Aufsichtsräten und Beiräten der Immobilienwirtschaft im Spannungsfeld zwischen erhöhten Anforderungen und vielfach nicht angemessener Honorierung, in: Corporate Governance Newsletter 1/2014, S. 26.
[86] Unter anderem vgl. Bischof, J., Zweckmäßigkeit erfolgsunabhängiger Aufsichtsratsvergütung, in: Betriebsberater, 2006, S. 2627 (2630) zitiert nach Hönsch, H./Kaspar, M., Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder in: Grundei, J./Zaumseil, P. (Hrsg.), Der Aufsichtsrat im Sys-

tem der Corporate Governance – Betriebswirtschaftliche und Juristische Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 261.
[87] Bischof, J., Zweckmäßigkeit erfolgsunabhängiger Aufsichtsratsvergütung, in: Betriebsberater, 2006, S. 2627.
[88] Vgl. Hostettler, Kramarsch & Partner, Presseinformation zur „Aufsichtsratsvergütung DAX 2012 Studie", Presseinformation abrufbar unter http://www.hkp.com/de/presse/.
[89] Vgl. ebenda.
[90] Deutscher Corporate Governance Kodex , DCGK 4.1.1 in der Fassung vom 13. Mai 2013, S. 6.
[91] Vgl. Frey, D./Schmalzried, L., Philosophie der Führung – Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co., Heidelberg 2013, S. 33.
[92] Vgl. Daft, R. L., Management, 5. Aufl., Fort Worth 2000.
[93] Vgl. Ulrich, H., Systemorientiertes Management – Das Werk von Hans Ulrich, Bern 2001, S. 424.
[94] Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex, DGCK, 4.1.3, 4.1.4 in der Fassung vom 13. Mai 2013, S. 6.
[95] Vgl. Zentraler Immobilien Ausschuss, ZIA, Daten der Immobilienwirtschaft, http://www.zia-deutschland.de/daten-und-fakten/daten-der-immobilienwirtschaft/.
[96] Vgl. Von der Leyen, U., Kommentar, in: Odgers Berndtson: Demografie 2020 – Wie deutsche Unternehmen dem demografisch bedingten Führungskräftemangel begegnen, 2011, S. 4.
[97] Vgl. NGA Human Resources, ehemals NorthgateArinso, http://www.northgatearinso.ch/.
[98] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Leadership Advisory: Talent Management: Credo- konkretes Vorgehen – Erfolgsfaktoren zitiert nach Knips, W., Freiwillige Aufsichts- und Beiräte, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.10.2012, Ressort Immobilienmarkt, S. 35.
[99] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. Leadership Advisory, How high is the failure rate of your senior appointments?, 2011, http://www.lucyfisherfreelance.co.uk/PDFS/Example%20of%20brochure%20materials.pdf.
[100] Walter, W., Manager sind auch nur Menschen, in: Corporate Responsibility 2009, American Chamber of Commerce in Germany (Hrsg.), Frankfurt 2009, S. 25.
[101] Vgl. Penk, A., Onboarding of Top-Management, Bachelor Thesis, Business and Information Technology School Iserlohn 2011.
[102] Zitat Werner von Siemens.
[103] Vgl. Ecco, International Communication Network, Januar 2013, S. 7 ff., http://www.ecco-network.de/resources/Corporate_Values/Kurzbericht_Deutschland.pdf.
[104] Vgl. Groysberg, B./McLean, A. N./Nohria, N., Are Leaders Portable?, in: Harvard Business Review, Jg. 84, Nr. 5, 2006. S. 1.
[105] Vgl. ebenda, S. 8.

[106] Vgl. Tupes, E. C./Christal, R. C., Recurrent personality factors based on trait ratings, in: Journal of Personality, Jg. 60, Nr. 2, 1992, S. 225-252.
[107] Vgl. Collins, J./Porras, J. I., Built to last – Successful Habits of Visionary Companies, New York 2004.
[108] Vgl. Collins, J., Good to Great- Why Some Companies Make the Leap…and Others Don't, New York 2001.
[109] Vgl. Collins, J., Der Weg zu den Besten – Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, München 2003, S. 36.
[110] Vgl. ebenda, S. 44 ff.
[111] Vgl. ebenda, S. 37.
[112] Vgl. ebenda, S. 47 ff.
[113] Vgl. ebenda, S. 37.
[114] Vgl. ebenda, S. 41 ff.
[115] Vgl. Iacocca, L./Novak, W., Eine amerikanische Karriere, Bielefeld 1997.
[116] Vgl. Boulard, O./Heidrick & Struggles International Inc., Leadership Briefing: Sould or skills? Family business dilemma in CEO succession, 2014, http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/The-family-business-dilemma-in-CEO-succession.pdf.
[117] Vgl. Vensky, H., Nato-Doppelbeschluss: Als der Kalte Krieg auftaute, Zeit online, 12.12.2009.
[118] Vgl. Heitsch, E., Apologie des Sokrates, Göttingen 2002, S. 177-180.
[119] Vgl. Frankl, V., Man's search for Meaning – 60th Anniversary Edition, New York 1959, S. 16 ff.
[120] Kets de Vries, M. F. R., Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, in: European Management Journal, Jg. 22, Nr. 2, 2004, S. 198.
[121] Vgl. Seligmann, M., Flourish – Wie Menschen aufblühen, New York 2011, S. 32 ff.
[122] Vgl. ebenda, S. 32.
[123] Vgl. Senn-Delaney Leadership Consulting Group, LLC/Heidrick & Struggles International Inc., Why culture matters, 2014, S. 3, http://knowledge.senndelaney.com/docs//articles/pdf/SennDelaney_EEIculturepanel2013_learnings.pdf.
[124] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Fachkräfte sichern – Recruiting- und Auswahlverfahren für Führungskräfte, S. 3.
[125] Vgl. Sprenger, R. K., Radikal führen, Frankfurt am Main/New York 2012, S. 40 ff.
[126] Vgl. Nohria, N./Joyce, W./Roberson, B., What Really Works, Harvard Business Review, S. 4 ff., http://exec.tuck.dartmouth.edu/downloads/338/what_really_works_4+2_formula.pdf.
[127] Vgl. Rosen, R./Heidrick & Struggles International Inc., Top management teams and their discontents, 2008, S. 5, http://chiefexecutive.net/top-management-teams-and-their-discontents.

[128] Katzenbach, J./Smith, D., The Discipline of Teams, in: Harvard Business Review, Jg. 83, Nr. 7, 1993, S. 162.
[129] Persönliche Klientenmitteilung Heidrick & Struggles 2014.
[130] Katzenbach, J. R./Smith, D. K., Teams – der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Frankfurt 2003, S. 118.
[131] Vgl. ebenda.
[132] Vgl. Bund, K., Wir sind jung und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren, in: Die Zeit, 10/2014.
[133] Vgl. § 87 AktG.
[134] Vgl. § 87 Abs. 2 AktG n.F.
[135] Vgl. § 107 Abs. 3 S. 3 AktG i. V. m. § 87 Abs. 1, Abs. 2 S.1, 2 AktG.
[136] Vgl. § 120 Abs. 4 AktG n.F.
[137] Vgl. Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. (DSW) in Kooperation mit der Technischen Universität München: Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012, www.dsw-info.de/uploads/media/DSW-Verguetungsstudie-2013-Tabellen.pdf.
[138] Vgl. ebenda.
[139] Wissensmigration beruht auf der Idee, dass Wissen stark an eine Person gebunden ist und mit der Migration einer Person aus einem Land auch das personengebundene Know-how verloren geht.
[140] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Leadership Advisory: Talent Management: Credo-konkretes Vorgehen – Erfolgsfaktoren zitiert nach Knips, W., Freiwillige Aufsichts- und Beiräte, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.10.2012, Ressort Immobilienmarkt, S. 35.
[141] Ritz, A./Sinelli, P., Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 10.
[142] Vgl. Towers Watson, Global Workforce Study: Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält – Ergebnisse für Deutschland 2012/2013, 2013, S. 8-16.
[143] Vgl. TNS Infratest, Weiterbildungstrends in Deutschland 2013, 2013, S. 11.
[144] Vgl. Towers Watson, Global Workforce Study: Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält – Ergebnisse für Deutschland 2012/2013, 2013, S. 8-16.
[145] Vgl. Amon, M., Standpunkt 22 – Ausstieg aus dem Personalkarussel, IREBS Immobilienakademie (Hrsg.), 2013, S. 1.
[146] Vgl. Towers Watson, Global Workforce Study: Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält – Ergebnisse für Deutschland 2012/2013, 2013, S. 12-16.
[147] Vgl. Ritz, A./Sinelli, P., Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 9.

[148] Vgl. The Boston Consulting Group (BCG), From Capability to Profitability – Realizing
the Value of People Management, Juni 2012, http://www.bcg.de/documents/file110599.pdf.
[149] Gemäß dem HR-Businesspartner Konzept wird das Personalmanagement als ein interner strategischer Partner für das Top-Management mit Beitrag zur Unternehmenswertschöpfung gesehen. Dadurch erhält das Personalmanagement weiterführendere und umfassendere Aufgaben als im bisherigen konventionellen Verständnis. Weiterführend vgl. hierzu Ulrich, D., Human Resource Champions – The next Agenda for adding value and delivering results, Boston 1997.
[150] Vgl. IBM Deutschland GmbH: Das Unternehmen der Zukunft – Global CEO Study, Stuttgart 2008, S. 8.
[151] Vgl. ebenda, S. 14.
[152] Vgl. Jørgensen, H. H./Albrecht, J./Neus, A., Making Change Work, IBM Corporation, Stuttgart 2007, S. 7.
[153] Marshall, J./McLean, A., Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change, in: Hammond, V. (Hrsg.), Current Research in Management, London 1985, S. 2.
[154] Vgl. Adam, K., Change Management – Unternehmenskultur und Führung, S. 5-8.
[155] Vgl. ebenda, S. 7 f.
[156] Vgl. Kersten, A., Es braucht einen nachhaltigen Kulturwandel, in: Human Resources Manager, August 2013, http://www.humanresources-manager.de/ressorts/artikel/es-braucht-einen-nachhaltigen-kulturwandel.
[157] Vgl. Online-Lehrbuch, Geschäftsprozesse, Kapitel 3 Change Management, S. 5.
[158] Vgl. ebenda, S. 2 f.
[159] Vgl. Vahs, D., Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart 2003, S. 320.
[160] Vgl. Kersten, A., Es braucht einen nachhaltigen Kulturwandel, in: Human Resources Manager, August 2013, http://www.humanresources-manager.de/ressorts/artikel/es-braucht-einen-nachhaltigen-kulturwandel.
[161] Vgl. Kostka, C./Mönch, A., Change Management, 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München 2002, S. 11.
[162] Senn, L. E./Childress, J. R., The secret of a winning culture: Building high-performance teams, Los Angeles 1999, S. 86.
[163] Spülbeck, S., Blickwechsel, Change Management und Unternehmenskultur, http://www.blickwechsel.net/index_htm_files/Change%20Management%20und%20Unternehmenskultur.pdf.
[164] Vgl. Initiative Corporate Governance der Deutschen Immobilienwirtschaft in Kooperation mit ZIA und Heidrick & Struggles, Nachhaltigkeit und Führung – The German Real Estate Summit 2010, Potsdam 2010, http://www.immo-initiative.de/wp-content/uploads/downloads/2011/veranstaltungen/ICG_Summit2011_ansicht.pdf.
[165] Nietzsche, F., Menschliches, Allzumenschliches, Fünftes Hauptstück.

[166] Vgl. Platon, Theaitetos 148e-149c.
[167] Vgl. Buckingham, M./Clifton, D. O., Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, Frankfurt am Main 2002, S. 28 ff.
[168] Vgl. Lang, F. R./Martin, M./Pinquart, M., Entwicklungspsychologie-Erwachsenenalter, Göttingen 2012, S. 29.
[169] Vgl. EBS Business School, Selbstführung heißt, zu sich selbst zu kommen, 19.07.2012, http://iz-jobs.de/karriere/themen/selbstfuehrung-heisst--zu-sich-selbst-ehrlich-sein,116577.html.
[170] Vgl. Laurence, J. P./Hull, R., Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen, Reinbek bei Hamburg 1972, Kapitel 1.
[171] Vgl. Walter, W., Human Resources-Zukunftschancen für Unternehmen und Gesellschaft, in: Corporate Responsibility 2009, American Chamber of Commerce in Germany (Hrsg.), Frankfurt 2009, S. 23 ff. zitiert nach Heidrick & Struggles International Inc., Leadership Advisory: How high is the failure rate of your senior appointments?, 2011, S. 4 ff.
[172] Vgl. Goldsmith, M., What got you here won't get you there, New York 2007, S. 187.
[173] Vgl. Walter, C., Lebt es sich bewertungsfrei besser? Eine experimentelle Untersuchung des Einflusses von Bewertungen auf den Selbstwert, Köln 2013, S. 59 ff.
[174] Vgl. Seligman, M. E. P, Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben, Bergisch Gladbach 2003, S. 11-16.
[175] Vgl. Auhagen, A., Positive Psychologie, Basel 2004, S. 18 ff.
[176] Vgl. Creusen, U./Ric-Eschemann, N., Motivation messen und fördern, Zürich 2012, S. 68 ff.
[177] Vgl. Buckingham, M./Clifton, D. O., Entdecken sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, Frankfurt 2002, S. 18 ff.
[178] Vgl. Creusen, U./Ric-Eschemann, N., Zum Glück gibt's Erfolg – Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt, Zürich 2008, S. 67.
[179] Kets de Vries, M. F. R., Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, in: European Management Journal, Jg. 22, Nr. 2, 2004, S. 189.
[180] Vgl. Bateson, G., Steps to an Ecology of Mind, New York 1972.
[181] Vgl. Groysberg, B./McLean, A. N./Nohria, N., Are Leaders Portable? in: Harvard Business Review, Jg. 84, Nr. 5, 2006, S. 2.
[182] Kromm, W./Frank, G./Gadinger, M., Sich tot arbeiten – und dabei gesund bleiben, Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann, Düsseldorf 2009, S. 27-51.
[183] Vgl. Kowalski, H., Neuroenhancement – Gehirndoping am Arbeitsplatz, in: Badura, B. et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2013, Berlin/Heidelberg 2013, S. 27 ff.
[184] Vgl. Heidrick & Struggles International Inc., Lebensstil deutscher Führungskräfte- Fit für den Job, Eine Befragung unter 1.225 Mana-

ger/Innen in Deutschland, http://www.max-grundig-klinik.de/fileadmin/user_upload/MGK_Presseinformation_140923.pdf.
[185] Seiwert, L./ Tracy, B., Life-Leadership – so bekommen Sie Ihr Leben in Balance, 2. Aufl., Offenbach 2007, S. 29.
[186] Vgl. Rantanen, J. et al., Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals, in: Kaiser, S./Ringlstetter, M./Eickhof, D. R./Pina e Cuna, M. (Hrsg.), Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals, Berlin/Heidelberg 2011, S. 29 f.
[187] Lewis, S./Cooper, C. L., Work-Life Integration – Case Studies of organizational Change, Chichester, West Sussex 2005, S. 2 ff.
[188] Quick, J. C./Macik-Frey, M./Cooper, C. L., Managerial dimension of organizational health: The healthy leader at work, in: Journal of Management Studies, Jg. 44, Nr. 2, 2007, S. 205.
[189] Little, L. M./Simmons, B. L./Nelson, D. L., Health among leaders: Positive and negative effects, engagement and burnout, foregiveness and revenge, in: Journal of Management Studies, Jg. 44, Nr. 2, 2007, S. 60.
[190] Hirt, M., Management in Bewegung – Wie Führungskräfte sich körperlich fit halten können, S. 1 f., http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/Dr.-Michael-Hirt-MBA-LL.M.-Dip.-RSA-Management-in-Bewegung-Wie-Fuehrungskraefte-sich-koerperlich-fit-halten.pdf.

# 4 Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung in den Managementfunktionen

# 4 Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung in den Managementfunktionen


4.1 Wertemanagement in der Immobilienwirtschaft
4.1.1 Festlegung möglicher Grundwerte
4.1.2 Grundlegende Zielsysteme der Branche
4.1.3 Rolle der Unternehmensleitung im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung
4.2 Corporate Governance bei Immobilienunternehmen
4.2.1 Einleitung
4.2.2 Corporate Governance-Konzept
4.2.2.1 Corporate Governance-Definition
4.2.2.2 Corporate Governance-Struktur
4.2.2.2.1 Interne Corporate Governance-Struktur
4.2.2.2.2 Externe Corporate Governance-Struktur
4.2.3 Gründe für die steigende Bedeutung von Corporate Governance
4.2.4 Corporate Governance in der Immobilienwirtschaft
4.2.4.1 Corporate Governance-Thematik bei Immobilienorganisationen und -verbänden
4.2.4.1.1 Corporate Governance-Aktivitäten der RICS
4.2.4.1.2 Corporate Governance-Aktivitäten der EPRA
4.2.4.1.3 Corporate Governance-Aktivitäten der NAREIT
4.2.4.1.4 Corporate Governance-Aktivitäten der ICG
4.2.4.2 Besonderheiten der Corporate Governance-Struktur von Immobilienunternehmen
4.2.5 Erfolgsauswirkungen von Corporate Governance bei Immobilienunternehmen
4.2.5.1 Unmittelbarer Einfluss von Corporate Governance
4.2.5.2 Mittelbarer Einfluss von Corporate Governance
4.2.6 Schlussbemerkung

4.3 Nachhaltigkeitsreporting und -benchmarking in der Immobilienwirtschaft
4.3.1 Einleitende Bemerkungen zum Nachhaltigkeitscontrolling
4.3.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung
4.3.2.1 Grundlagen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung
4.3.2.2 Reporting nach Global Reporting Initiative (GRI)
4.3.2.2.1 Grundlagen zur GRI
4.3.2.2.2 G4-Leitlinien
4.3.2.2.3 Construction and Real Estate Sector Disclosures
4.3.2.3 Überblick zu weiteren Berichtsstandards mit Bezug zur Immobilienwirtschaft
4.3.2.4 Integrated Reporting als künftige Leitlinie
4.3.3 Nachhaltigkeitsbenchmarking
4.3.3.1 Grundlagen zum Benchmarking
4.3.3.2 Festlegung von Nachhaltigkeitsmessgrößen
4.3.3.3 Anwendungsbeispiele anhand der Green Rating Alliance
4.3.4 Status quo in der Immobilienwirtschaft
4.3.5 Perspektiven zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung in der Immobilienwirtschaft

## 4.1 Wertemanagement in der Immobilienwirtschaft

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Aufgrund hoher Kapitalbeträge, begrenzter Markttransparenz und der großen gesellschaftlichen Relevanz sind Immobiliengeschäfte oft in hohem Maße Informationsunsicherheiten und damit Risiken ausgesetzt. Interessenkonflikte, Grauzonen und Anreizstrukturen für nicht legitime Handlungen können so entstehen. Das klare Bekenntnis und die strategische sowie operative Umsetzung von Grundwerten und -zielen mit hohen ethischen Standards sind für die Branche deshalb von besonderer Relevanz.
- Grundwerte und das allgemeine Wertemanagement sind die Basis des normativen Bezugsrahmens zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung. Grundwerte umfassen Aspekte wie Fairness, Rechtstreue, Vermeidung von Interessenkonflikten etc.
- Werteorientierung und Verantwortung für gesellschaftliche Belange stehen dem unternehmerischen Erfolgsstreben nicht entgegen. „Nachhaltigkeit" will, kann und darf das klassische Gewinnziel nicht in Frage stellen.
- Immobilienunternehmen sollten diese Grundwerte im Rahmen einer Grundwerteerklärung (sog. „Code of Conduct") definieren.
- Die ICG bietet Grundlagen für die Definition von branchenrelevanten Grundwerten. Ebenso werden Implementierungshinweise bereitgestellt.
- Ergänzende Dokumente wie bspw. die Wohlverhaltensregeln des BVI sind ebenfalls bei der konkreten Implementierung zu beachten.
- Es sind keine gänzlich neuen Werte- und Zielsysteme gefragt. Vielmehr ist eine bewusstere Auseinandersetzung mit Wirkungsketten, veränderten Rahmenbedingungen und letztlich der sich daraus ergebenden Werte- und Zielakzentuierung notwendig.
- Verantwortlich handelnde Unternehmensführer müssen in der Lage sein, Nachhaltigkeit nicht nur in Kosten, sondern vielmehr in Wettbewerbsvorteile und damit in die Schaffung tragfähiger, wertschöpfender Geschäftsmodelle zu übersetzen.
- (Pro-)aktive Nachhaltigkeitsorientierung muss von der Unternehmensleitung getragen und gestaltet werden, um erfolgreich zu sein.

### 4.1.1 Festlegung möglicher Grundwerte

Die erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung bedingt, dass der Nachhaltigkeitsgedanke sowohl in der Führungsebene als auch in allen weiteren Managementebenen ganzheitlich umgesetzt wird. Einer klaren Positionierung bzgl. der eigenen Grundwerte – die fest in der „Unternehmens-DNA" verankert sein müssen – kommt somit eine überragende Bedeutung zu. Das hierauf bezogene Wertemanagement ist Teil des normativen Bezugsrahmens (vgl. Kapitel 2.3), an dem sich alle weiteren Implementierungsschritte der nachhaltigen Unternehmensführung ausrichten.

**Grundwerte als erster Schritt nachhaltiger Unternehmensführung**

Die Elemente Unternehmenspolitik, -verfassung und -kultur bilden die konstitutiven Bestandteile des normativen Managements, in die es Nachhaltigkeitsaspekte als integralen Bestandteil einzubetten gilt. [1] Eine von einigen Autoren vorgeschlagene gesonderte Nachhaltigkeitsagenda ist nicht empfehlenswert, da diese dann oftmals die zur erfolgreichen Umsetzung erforderliche Verzahnung mit dem Kerngeschäft nicht bewirken kann.

Im Rahmen der **Unternehmenspolitik**, die unter anderem den Unternehmenszweck/-vision sowie die Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber den internen und externen Stakeholdern in bspw. einem Leitbild vereint, werden die gesamten Unternehmensgrundwerte definiert. [2] Hier werden auch grundlegende Aussagen über die Führungsstile, die Einstellung gegenüber der Umwelt, den Anspruch an die eigenen Immobilienprodukte und Dienstleistungen sowie bzgl. der Kommunikation/Transparenz etc. getroffen. Für die Immobilienwirtschaft ist es dabei sinnvoll, ergänzend und dezidiert den eigenen Anspruch an den Gebäudebestand und dessen Nachhaltigkeit darzulegen oder im Falle umfangreicher Transaktionstätigkeit bereits auf spezifische Vorgaben für verantwortungsvolle Investitionen Bezug zu nehmen sowie grundlegende Aussagen zum Umgang mit internen und externen Anspruchsgruppen (z. B. Mietern, Mitarbeitern, breitere Öffentlichkeit etc.) zu definieren.

Die **Unternehmensverfassung** hingegen bestimmt die strukturellen Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Aufbauorganisation sowie die interne und externe Zusammenarbeit geregelt werden, und umfasst auch die Wahl der Rechtsform.

Den letzten Bestandteil innerhalb des normativen Managements stellt die **Unternehmens- bzw. Organisationskultur** dar. Im Gegensatz zu Leitbildern oder anderen festgeschriebenen Aspekten betrifft die gelebte Unternehmenskultur die Summe aller informellen Beziehungen in Immobilienunternehmen. Vorbildfunktionen der Führungskräfte („Leadership") sind in diesem Kontext entscheidend. Diese zeigen sich auch in der Immobilienwirtschaft beispielsweise im Verzicht auf Statussymbole wie Business-Class-Flüge oder in der Regulierung eigener Verbrauchs- oder $CO_2$-Grenzwerte der Dienstfahrzeuge. Neben der Vorbildfunktion im ökologischen Bereich sind diese Verhaltensweisen ebenso im Zusammenhang mit der ökonomischen (bspw.

konsequenter Verzicht auf Geschenkannahmen, Vermeidung von Interessenkonflikten etc.) oder der sozio-kulturellen Dimension (bspw. persönlicher und wertschätzender Austausch mit allen Mitarbeitern etc.) relevant. Die Unternehmenskultur bestimmt letztlich die Wahrnehmung der internen und externen Anspruchsgruppen bzgl. der effektiv vorhandenen nachhaltigen Unternehmensführungselemente maßgeblich. [3]

**„Initiative Corporate Governance" setzt seit 2002 Branchenstandards**

Immobilienunternehmen stellen aufgrund der im Regelfall hohen Kapitalbindung sowie der typischerweise vielen involvierten Parteien besondere Herausforderungen an das Wertemanagement und die notwendigen Grundwerte. Um den branchenspezifischen Anforderungen gerecht zu werden, wurde die „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V." (ICG) bereits im Jahr 2002 ins Leben gerufen. Die Initiative hat mittlerweile ein umfangreiches Spektrum an immobilienspezifischen Corporate Governance-Empfehlungen ausgearbeitet (vgl. Kapitel 4.2.4.1.4), die bereits eine Vielzahl von Unternehmen übernommen haben. Hierzu zählen neben dem „Corporate Governance Kodex der deutschen Immobilienwirtschaft" auch spezifische Empfehlungen für den Umgang mit Treuhandvermögen oder bspw. das Pflichtenheft zur Compliance. Mit direktem Bezug zu Grundwerten wurden zwei Regelungswerke geschaffen. Hierzu zählen die „Grundsätze ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung in der Immobilienwirtschaft" sowie der Leitfaden zum „WerteManagement in der Immobilienwirtschaft". [4]

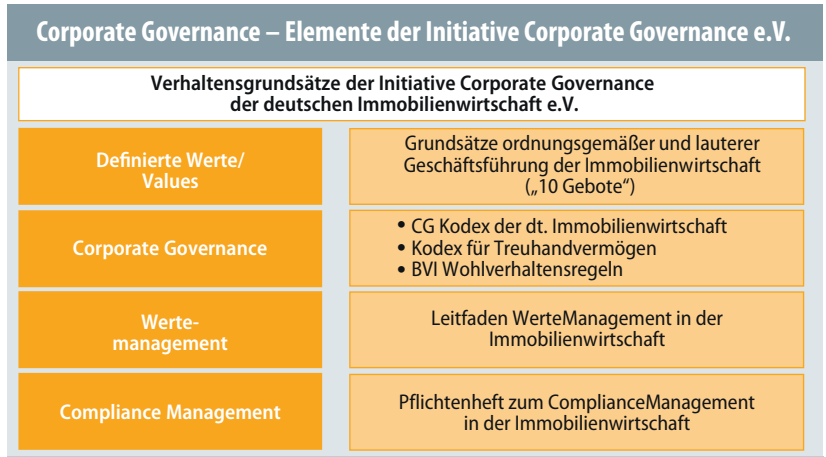



*Abbildung 4.1: Corporate Governance – Elemente der Initiative Corporate Governance e.V. (ICG)*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Initiative Corporate Governance e.V. (2005, 2009)*

Im Rahmen des Prozesses zum Wertemanagement sollten Immobilienunternehmen Grundwerte definieren, Leitlinien erstellen und operative Dokumente zu deren Umsetzung und Qualitätssicherung entwerfen. Diese bilden die Eckpfeiler der professionellen nachhaltigen Unternehmensführung in den weiteren Management- und Wertschöpfungsfunktionen der Immobilienwirtschaft. Zehn Grundsätze bzw. Grundwerte sind für die immobilienwirtschaftlichen Akteure in diesem Zusammenhang zur ordnungsgemäßen und lauteren

Geschäftsführung durch die ICG erstellt worden. Diese können als Anhaltspunkte für die Entwicklung einer Grundwerteerklärung (sog. „Code of Conduct") herangezogen werden, welche als Grundsatzdokument die zentralen Werte und das Werteverständnis des Immobilienunternehmens widerspiegelt.

**Werteverständnis gemäß der Initiative Corporate Governance**

Im Folgenden werden diese **„Grundsätze ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft"** kurz vorgestellt [5]:

- **Professionalität, Transparenz und wechselseitige Fairness** gegenüber relevanten Stakeholdern zur Vertrauensbildung;
- Immobilienunternehmen betreiben ihr Geschäft im **Interesse der Anleger und/oder Auftraggeber** mit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung;
- **Erfahrene Unternehmensleitung** und Schaffung von Weiterbildungsmöglichkeiten;
- Implementierung **sachkundiger Aufsichts- und Beratungsgremien**;
- Verwendung **anerkannter Bewertungsmethoden**;
- Einrichtung und Fortentwicklung interner **Kontrollsysteme** sowie **Risikosteuerungsinstrumente**;
- **Interessenskonflikte** durch Regeln vermeiden/ggf. offenlegen;
- Unabhängigkeit und Qualifikation der **Prüfer des Jahresabschlusses**;
- Transparente Darstellung des **Geschäftsmodells**, der **Organisationsstruktur** und der **Beteiligungsverhältnisse**;
- **Informationspolitik** ist durch die Grundsätze der Glaubwürdigkeit und Gleichbehandlung gekennzeichnet (objektiv, klar, umfassend und zeitgleich).

Unter Einbeziehung ergänzender Quellen können diese Elemente noch konkretisiert bzw. erweitert werden um [6]:

- Erweiterte Wohlverhaltensregeln/Orientierung an ethischen Werten,
- Transparente Regelung der Zuständigkeiten sowie der Rechte und Pflichten von Führungsorganen,
- Offenlegung der Ausgestaltung von Managementvergütungssystemen sowie Regelungen zu Nebentätigkeiten,
- Wettbewerbsverbote im Sinne des Auftraggebers bzw. Arbeitgebers,
- Absolute Rechtstreue zur Vermeidung illegaler und nicht legitimer Handlungen/Prävention bzgl. unerwünschter Handlungen,
- Vertraulichkeit bzgl. sensibler Geschäftsinformationen,
- Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung,
- Verbindlichkeit beruflicher Best Practice-Standards,
- Anreizstrukturen für Führungskräfte und Mitarbeiter zur Einhaltung der Grundwerte.

**„WerteManagement"-Konzept gemäß der Initiative Corporate Governance**

Neben den Grundwerten für die Immobilienwirtschaft ist aber vor allem ein Leitfaden mit Prinzipien zur Unternehmenssteuerung der ICG von zentraler Bedeutung. Dieser ist Grundlage für Standards guter Managementpraxis und setzt erweiterte verbindliche Rahmenbedingungen für die Akteure der Immobilien- und Bauwirtschaft. Die Implementierung der Prinzipien im täglichen Geschäftsalltag wird durch die dargelegten Instrumente und Empfehlungen zu Umsetzungsmaßnahmen ermöglicht. Laut dem Leitfaden "WerteManagement in der Immobilienwirtschaft" der ICG existieren fünf wesentliche Bausteine, um die Standards und Grundwerte in der Immobilienwirtschaft umzusetzen. Diese Bausteine repräsentieren zugleich den Maßstab der ICG an gutes Wertemanagement in Immobilienunternehmen [7]:

- Die **Grundwerteerklärung** bzw. die Erstellung eines "Code of Ethics" sind Basis des Handelns und Wirtschaftens in allen Geschäftsbereichen. Die zentralen Bestandteile der Grundwerteerklärung sind die Aspekte Integrität, Transparenz, Vertraulichkeit und Professionalität sowie die weiteren oben dargelegten Elemente.
- **Verhaltensstandards** werden in Anlehnung an die Grundwerteerklärung formuliert und beziehen sich auf die verbindliche organisatorische Umsetzung in verschiedenen Bereichen wie bspw. Vertraulichkeitsstufen, Sicherstellung der Rechtstreue und Konfliktbewältigung. Damit konkretisieren die Verhaltensstandards die Grundwerte und setzen diese im Rahmen der Ausgestaltung operativer Prozesse um.
- Als **Verbindlichkeit** wird im Kontext des Wertemanagements die umfassende Information der internen und externen Anspruchsgruppen bezogen auf die Grundwerterklärung und die Verhaltensstandards gesehen. Darüber hinaus muss das Einverständnis der Einhaltung dokumentiert werden und auf zivilrechtliche oder sonstige Konsequenzen im Fall von Verfehlungen deutlich hingewiesen werden. Neben der arbeitsrechtlichen Absicherung müssen auch Trainingsmaßnahmen flankierend eingesetzt werden.
- Die Verbreitung der unternehmenseigenen Werte auf medialen Kanälen und die Schaffung von Anreizstrukturen für Mitarbeiter komplettieren diesen Prozess im Rahmen der **Kommunikation**.
- Die **Sicherstellung** des Wertemanagementsystems sollte durch bspw. Compliance-Beauftragte sowie interne und externe Revisionen bewirkt werden.

Der intensive Fokus auf die Kommunikation, die Information und die Einbeziehung relevanter Anspruchsgruppen erfolgt auch vor dem Hintergrund, dass alle Aspekte des Wertemanagements als kontinuierliche Prozesse zur Schaffung von Aufmerksamkeit, Sensibilität und Relevanz für die o. g. Wertekategorien verstanden werden müssen. Regelwerke zum Wertemanagement bzw. Nachhaltigkeitsmanagement schaffen für die Branche neben den unternehmerischen Vorteilen (vgl. Kapitel 7 zum monetären Mehrwert) auch rechtliche Sicherheit durch die Verminderung von Haftungsrisiken und verbessern das Image der gesamten Immobilienwirtschaft durch eine breitere gesellschaftliche Akzeptanz.

**„BVI-Wohlverhaltensregeln" zum Schutz der Anleger**

Im Rahmen der Wohlverhaltensregelungen wurden zusätzlich für den Bereich der Immobilienwirtschaft Sorgfaltspflichten aufgestellt, zu denen insbesondere die Informations- und Interessenswahrungspflichten zählen. Diese sind von den Wertpapierdienstleistungsunternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit mit ihren Kunden einzuhalten. [8] Kapitalverwaltungsgesellschaften (KVGs) sind als Anbieter von Investmentfonds Treuhänder der Anleger. Zur Wahrung der Interessen der Kapitalgeber und der Integrität des Marktes finden sich insbesondere im Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) klare Vorgaben. Um die treuhänderische Verantwortung über diese gesetzlichen Regelungen hinaus zu gewährleisten und somit dem besonderen Schutz der Fondsanleger nachzukommen, hat der *Bundesverband Investment und Asset Management e.V. (BVI)* als Interessenvertretung der KVGs in Zusammenarbeit mit seinen Mitgliedern bereits im Jahre 2003 die BVI-Wohlverhaltensregeln für die Investmentgesellschaften formuliert. Dieses ursprünglich als Selbstverpflichtung der Investmentbranche entwickelte Regelwerk orientiert sich stark an CG-Grundsätze und richtet sich auch an die Immobilienwirtschaft. Mittlerweile gliedern sich die Regelungen nach einer ersten Überarbeitung in zwei Teile: Der erste Teil besitzt aufgrund der „Allgemeinverbindlichkeitserklärung" der *Bundesanstalt der Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)* vom 20. Januar 2010 eine unmittelbare Wirkung für Kapitalanlage- und Investmentaktiengesellschaften. Der zweite Teil der BVI-Wohlverhaltensregeln dient weiterhin zur Selbstregulierung der Investmentbranche. [9] Für das Segment der geschlossenen Fonds haben der *Bundesverband Sachwerte und Investmentvermögen e.V. (bsi)* bzw. seine Vorläuferverbände ebenfalls Selbstverpflichtungen herausgegeben, die über die gesetzlichen Anforderungen des KAGB hinausgehen.

### 4.1.2 Grundlegende Zielsysteme der Branche

Eine intensive Wertediskussion bedingt auch die legitime Frage, inwieweit grundlegende Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Zielsysteme und ihrer Elemente möglicherweise auch in der Immobilienwirtschaft notwendig sind.

**Langfristiger Unternehmenserhalt als betriebswirtschaftliches Hauptziel**

Wie allgemein in der Betriebswirtschaftslehre üblich, ist auch das oberste Ziel eines jeden Immobilienunternehmens – im Sinne der Anteilseigner – die langfristige Gewinnmaximierung und damit die Sicherstellung des Fortbestandes sowie die Steigerung des Unternehmenswertes. [10] Diese eher monetär geprägten Hauptziele wurden schon immer unter Beachtung von bestimmten Nebenbedingungen im Rahmen eines konsistenten Zielsystems angestrebt. Dabei können diese ergänzenden Ziele eine Vielzahl finanzieller sowie nichtfinanzieller Vorstellungen beinhalten. Hierzu zählen unter anderem die (ausreichende) Liquidität, das Umsatzwachstum aber auch die Vermeidung von Umweltbelastungen und die Gewährleistung von Arbeitsplatzsicherheit. [11] Somit sind verstärkter Umweltschutz oder zufriedene Mitarbeiter keine neuen Dimensionen der Nachhaltigkeitsdiskussion, sondern wurden vielmehr schon immer den klassischen betriebswirtschaftlichen Zielen zugerechnet. Im Ergebnis ist die intensive aktuelle Diskussion bzgl. der Notwendigkeit einer

verstärkten Integration dieser Elemente somit eher dem Umstand einer ggf. unausgewogenen Zielgewichtung geschuldet.

**Diskussionsbeiträge zur Zielgewichtung**

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass *Baumgartner* und andere Experten zu Recht die Frage nach veränderten Zielsystemen der Betriebswirtschaftslehre aufwerfen. Hierbei reichen die Vorschläge der unterschiedlichen Diskussionsbeiträge von einer veränderten Zielakzentuierung, bei der die Relevanz des Gewinnziels stärker durch andere Elemente begrenzt wird, bis hin zu einer vollständigen Neuausrichtung anhand von nur ökologischen und sozialen Zielen und damit einer Unterordnung der Gewinnorientierung. [12, vgl. Abbildung 4.2]

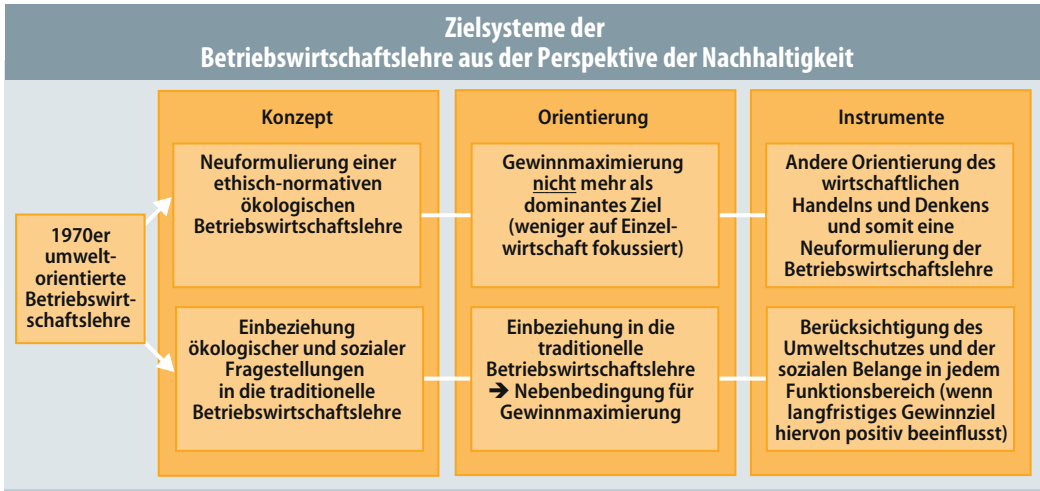



*Abbildung 4.2: Sichtweisen einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgartner (2010) [13]*

In einer ihrer Studien postulieren *Nikisch et al.* in Anlehnung an das Gedankengut von *Aristoteles* die Notwendigkeit einer stärkeren Anwendung der Prinzipien der Haushaltsökonomik (anstelle der reinen Erwerbsökonomik). [14] *Aristoteles* erkannte als sog. „natürlichen Erwerb" lediglich die Dinge an, welche der materiellen Sicherung dienten, um ein „gutes Leben" führen zu können. Erwerb um seiner selbst Willen war aus seiner Sicht somit „unnatürlicher Erwerb" und hatte mit seinem Verständnis der Haushaltsökonomik nichts gemein. [15] Als wissenschaftliche Disziplin rückt die Haushaltsökonomie im Gegensatz zur reinen Erwerbsökonomie im Ergebnis Aspekte wie die Substanzerhaltung aller Ressourcen unter Ermöglichung eines bestimmten Lebensstandards in das Zentrum der Betrachtung.

Aus Sicht der Immobilienwirtschaft kann sicher festgehalten werden, dass ein stärkerer Fokus auf haushaltsökonomisches Denken sinnvoll und im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung auch anzuraten ist – jedoch hat die reine Fokussierung auf diesen Zugang in einer Marktwirtschaft system-

immanente Grenzen. So ist es aus Sicht des einzelnen Wirtschaftssubjektes und insbesondere der angestellten Führungskräfte eines Unternehmens nicht möglich, sich den Gesetzmäßigkeiten der Marktwirtschaft vollständig zu entziehen. Das Zahlen höherer Löhne, um verbesserte Lebensbedingungen für die Arbeitnehmer zu schaffen, kann für ein Unternehmen den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit bedeuten, wenn dieser höhere Aufwand nicht durch entsprechende Preiserhöhungen an den Absatzmarkt weitergereicht werden kann. Dem nachhaltigen Wirtschaften – inkl. aller zugehörigen Aspekte wie gerechtere Löhne, verbesserte Arbeits- und Lebensbedingungen, verstärkte Verwendung nachwachsender Rohstoffe, sauberere und umweltfreundlichere Produktionsprozesse etc. – werden damit auch für sehr verantwortungsvolle Führungskräfte in einer kompetitiven Marktarena Grenzen gesetzt.

**Eigene Werte vs. reine Wirtschaftsethik**

Im Ergebnis sind die Möglichkeiten der Unternehmensethik letztlich begrenzt, die der Wirtschaftsethik und Politik im Sinne eines abstrakten Anspruchs jedoch nicht. Anders formuliert: Eine Abkehr von den Prinzipien der Erwerbsökonomie wäre nicht allein auf Ebene des einzelnen Wirtschaftssubjektes zu bewirken, sondern müsste vielmehr bei den Rahmenbedingungen und damit auf Ebene des Wirtschaftssystems ansetzen. Treffend führt *Radermacher* – der sich auch intensiv in Arbeitsgruppen des ZIA und der ICG eingebracht hat – hierzu aus: „Der Markt muss global reguliert werden". [16]

Die Zielakzentuierung zwischen den drei genannten Dimensionen (ökonomisch, sozio-kulturell und ökologisch) ist dennoch eine wesentliche Herausforderung im Rahmen von Grundsatzentscheidungen auf der normativen Ebene eines Immobilienunternehmens. Steht die Gewinnmaximierung weiterhin prominent im Vordergrund, so werden die anderen Dimensionen entsprechend untergeordnet. Es ist naheliegend, dass sich in diesem Fall auch die in der weiteren Folge abzuleitenden operativen Aktivitäten tendenziell an einer Erfüllung der gesetzlichen (Mindest-)Vorgaben orientieren werden und damit die weitergehende Erfüllung von ökologischen oder sozio-kulturellen Aspekten unterbleibt. Vertreter des reinen Gewinnstrebens rechtfertigen ihr Handeln damit, dass es – wie oben skizziert – Aufgabe der Politik sei, Wirtschaftsethik zu betreiben und entsprechende Rahmenordnungen für alle Marktakteure zu schaffen. Werden hingegen soziale Aspekte oder der Umweltschutz prominent im Zielsystem und den Werten verankert (etwa bei einer gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaft), so schlagen sich die daraus abgeleiteten Aktivitäten [17] auf alle Ebenen der Organisation entsprechend positiv nieder. Letztendlich liegt es bei einem Versagen oder Defizit der übergeordneten Rahmenbedingungen in der Verantwortung eines jeden Unternehmens selbst, sich der Herausforderung der eigenen Unternehmensethik aktiv zu stellen.

**Vorgabe grundlegender Unternehmensziele**

Im Ergebnis ist einem betriebswirtschaftlichen Zugang der Vorzug zu geben, bei dem eine veränderte Zielgewichtung und stärkere Betonung der Nebenbedingungen proklamiert wird. Führungskräfte dürfen hieraus jedoch nicht den falschen Schluss ziehen, dass eine stärkere Betonung der ökologischen und sozialen Aspekte im Ergebnis keine fundamentale Änderung für ihr ei-

genes Handeln bedingt. Das exakte Gegenteil ist der Fall. So kann festgestellt werden, dass die Anforderungen an ihre Managementfähigkeiten in hohem Maße zunehmen werden. *Wielkiewicz et al.* skizzieren diesen hohen Anspruch sehr klar: „Effektive Management-Prozesse umfassen auch die zeitliche Auflösung der Spannung zwischen dem traditionellen ‚industrial approach' und dem vernachlässigten ‚ecological approach' in Bezug auf Leadership". [18] Führungskräfte sehen sich heutzutage mithin vielschichtigen Anforderungen gegenübergestellt. Um die Zukunftssicherung und die langfristige Gewinnerzielung des Unternehmens zu gewährleisten, müssen sie die veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigen. Im Ergebnis sind Führungskräfte somit nicht nur eindimensional in einem marktwirtschaftlichen Korsett gefangen, welches sie ausschließlich zur kurzfristigen Gewinnmaximierung incentiviert, sondern verfügen oftmals über große Gestaltungsoptionen, die es zu nutzen gilt. Ethische, ökologische und soziale Anforderungen der Gesellschaft erfordern die proaktive und strukturierte Nutzung von Handlungsspielräumen im Sinne einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung. [19] Die vorgenannten Anpassungen des Zielsystems werden in der nachfolgenden Abbildung 4.3 illustriert.

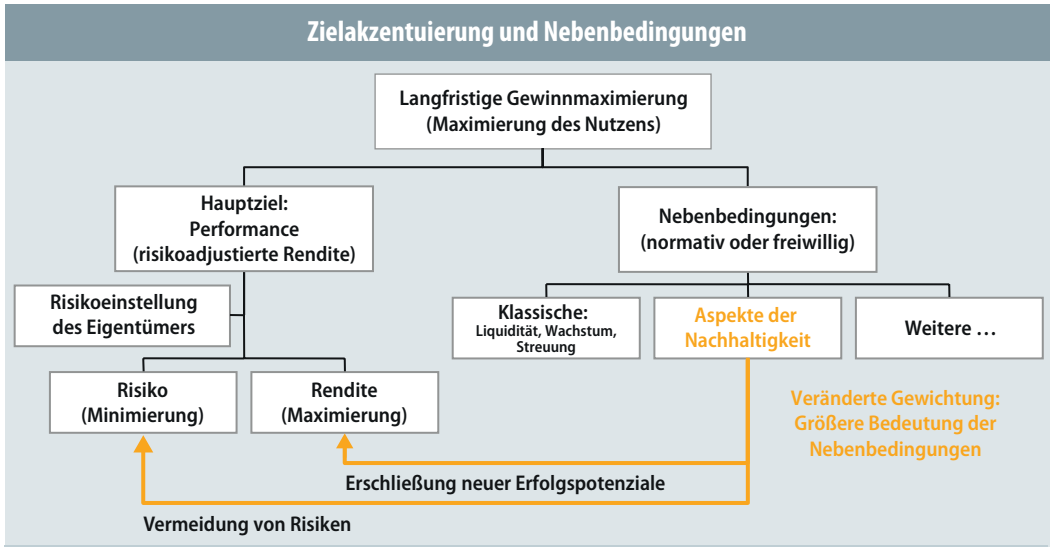



*Abbildung 4.3: Zielakzentuierung und Nebenbedingungen*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Veränderte Zielgewichtung zugunsten der Nachhaltigkeit**

Bei der Zielakzentuierung sind Immobilienunternehmen jedoch auch als Gewinnmaximierer nicht frei von äußeren Einflüssen. Neben den allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen sind auch die von sonstigen Stakeholdern an das Unternehmen herangetragenen Ansprüche zu berücksichtigen. [20] Hierzu zählen der Umgang mit Mitarbeitern sowie allgemein der Führungsstil. Ebenso können Dialoge mit kritischen Anspruchsgruppen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen unternehmerische Entscheidungen beeinflussen. Die Beurteilung der Ansprüche ist folglich nicht einfach. Neben der

moralischen Berechtigung muss auch eine konkrete Kosten-Nutzenabwägung aus Sicht des Unternehmens erfolgen. Beispielsweise ist es sicherlich schwer möglich, einen Call-Center-Standort in C-Lage bei einer Nettokaltmiete von 5,- Euro/m² pro Monat derart zu repositionieren, dass sich eine Gold-Zertifizierung des Objektes wirtschaftlich realisieren lässt. Es ist Aufgabe einer kontinuierlichen Umfeldanalyse, frühzeitig zu antizipieren, welche sozialen oder ökologischen Veränderungen potenziell auf den langfristigen Unternehmenserfolg einwirken könnten, sowie festzustellen, wie diese zu bewerten und gegebenenfalls in die Unternehmensabläufe zu integrieren sind. So war es beispielsweise die *Union Investment Real Estate GmbH*, die als eine der ersten Firmen hierzulande intensive Anstrengungen im Nachhaltigkeitsbereich durch Umsetzung von Zertifizierungen ab dem Jahr 2005 unternahm. Mittlerweile ist der Prozess im Unternehmen sehr weit fortgeschritten, weshalb auch klare ökologische und sozio-kulturelle KPIs im laufenden Portfolio- und Objektmanagement fest verankert sind. Insgesamt werden bei der *Union Investment Real Estate GmbH* über 20 verschiedene Initiativen parallel verfolgt, um nachhaltige Unternehmensführung in den definierten Bereichen Gesellschaft, Umwelt, Strategie, Produkte und Mitarbeiter weiter voranzutreiben.

### 4.1.3 Rolle der Unternehmensleitung im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung

Der vorangehende Abschnitt hat deutlich gemacht, dass der Unternehmensleitung eines Immobilienunternehmens eine entscheidende Rolle bei der Festlegung der normativen und strategischen Grundausrichtung im Nachhaltigkeitsmanagement zukommt.

Jedoch lässt sich in der Realität vielfach beobachten, dass sich die oberste Führungsspitze vieler Immobilienunternehmen – zumindest bis in die jüngste Vergangenheit – hinsichtlich einer intensiven Nachhaltigkeitsorientierung oftmals in Zurückhaltung geübt hat. Aufgrund ihrer Herkunft und Ausbildung sowie der Fülle an Herausforderungen des Tagesgeschäftes sind diese Manager nicht oder nicht häufig genug bereit, sich in nachhaltigen Denkkategorien zu bewegen. Jedoch ist klar: Nur wenn der Unternehmensleitung die Bedeutung einer nachhaltigen strategischen und operativen Ausrichtung des jeweiligen Immobilienunternehmens bewusst wird, kann eine entsprechende dauerhafte Implementierung überhaupt gelingen.

Empirische Studien belegen eine positive Korrelation zwischen der generellen Grundausrichtung eines Unternehmens bzw. der Grundhaltung seiner Führungskräfte hinsichtlich Nachhaltigkeit und der daraus resultierenden Effektivität und Effizienz der auf dieser Grundlage umgesetzten Strategien gemessen anhand der (Kapitalmarkt-)Bewertung der Unternehmen (vgl. Kapitel 7). Wenngleich in der Realität sicherlich Mischformen dieser Grundhaltungen bzgl. der Nachhaltigkeitsorientierung beobachtbar sind, lassen sich vereinfachend dennoch verschiedene Typen des diesbezüglichen Denkens und Handelns bestimmen, die anhand der beiden Dimensionen „Grad des

nachhaltigkeitsorientierten Denkens und Handelns“ und „Intensität & Effektivität der strategischen Stoßkraft im Nachhaltigkeits-Management“ zu drei idealtypischen Grundhaltungen zusammengefasst werden können (vgl. Abbildung 4.4).

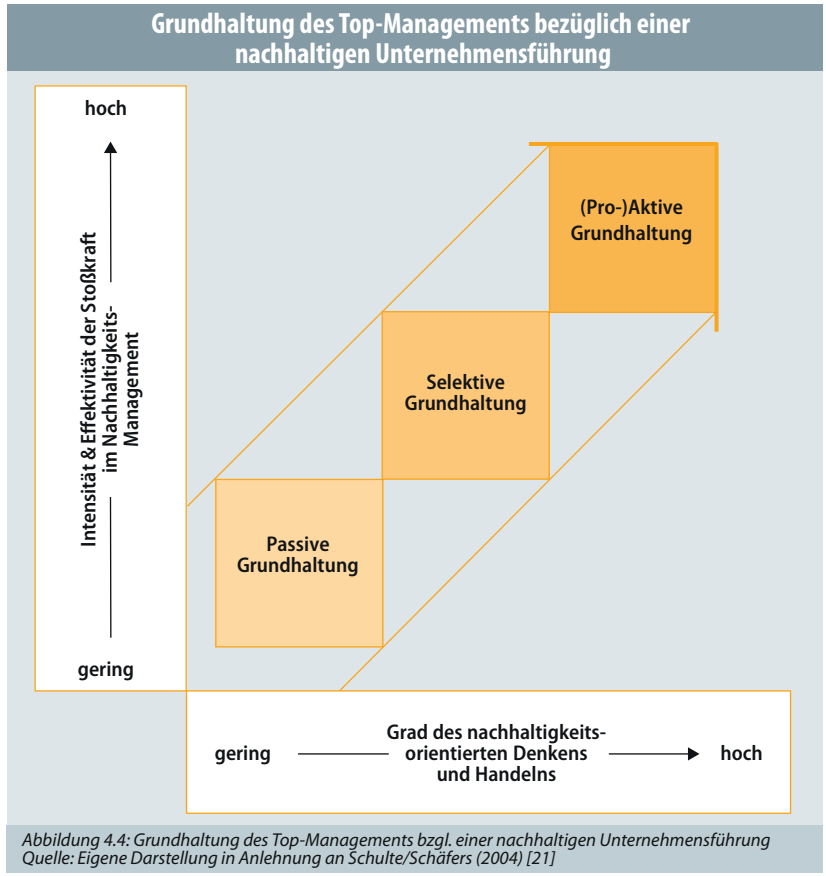



*Abbildung 4.4: Grundhaltung des Top-Managements bzgl. einer nachhaltigen Unternehmensführung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulte/Schäfers (2004) [21]*

Bei näherer Betrachtung bringt diese Typologie einen Entwicklungsprozess zum Ausdruck, den die Nachhaltigkeitsorientierung in den Immobilienunternehmen bzw. im Bewusstsein der jeweiligen Führungskräfte durchläuft. Angesichts der dargelegten Veränderungen bzgl. der Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Notwendigkeit zur Etablierung einer nachhaltigen Unternehmensführung insbesondere auch in der Immobilienwirtschaft wird klar, dass der Kern der hieraus erwachsenden Richtungsentscheidungen nicht delegiert werden kann. Vielmehr muss die Unternehmensleitung diesen Transformationsprozess proaktiv mitgestalten.

## Literaturverzeichnis

[1] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 101 f. & 179 f. i. V. m. Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/New York 1996, S. 174 & 104 f.
[2] Vgl. Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmensführung, Berlin/New York 2004, S. 100 f.;
Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y.: Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 115 ff.
[3] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 50 ff.;
Vgl. Schomberg, B./Barthelmes-Wehr, K. (Hrsg.), Grundsätze ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung in der deutschen Immobilienwirtschaft, Initiative Corporate Gouvernance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V., Berlin ohne Datum.
[4] Vgl. ebenda, Schomberg, B./Barthelmes-Wehr, K. (Hrsg.)
Vgl. Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (Hrsg.), Corporate Governance Kodex der deutschen Immobilienwirtschaft, Berlin September 2010;
Vgl. Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (Hrsg.), Kodex für Treuhandvermögen, Berlin September 2005;
Vgl. Arbeitskreis „WerteManagement/Compliance", Vorstand „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V." (Hrsg.), WerteManagement in der Immobilienwirtschaft – Ein Leitfaden, Berlin 2009.
[5] Vgl. Schomberg B./Barthelmes-Wehr, K. (Hrsg.), Grundsätze ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung in der deutschen Immobilienwirtschaft, Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V., Berlin ohne Datum.
[6] Vgl. Arbeitskreis „WerteManagement/Compliance", Vorstand „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V." (Hrsg.), WerteManagement in der Immobilienwirtschaft – Ein Leitfaden, Berlin Juni 2009, S. 1.
[7] Vgl. ebenda, S. 4 ff.
[8] Vgl. Gehrig, T., Anlegerschutz im Europäischen Finanzdienstleisterrecht aus ökonomischer Perspektive – Das Beispiel der Wertpapierdienstleistungs-Richtlinie, in: Grundmann, S. (Hrsg.), Systembildung und Systemlücken in Kerngebieten des Europäischen Privatrechts – Gesellschafts-, Arbeits- und Schuldvertragsrecht, Tübingen 2000, S. 635.
[9] Vgl. BVI Bundesverband Investment und Asset Management e.V., Wohlverhaltensregeln – des BVI, Frankfurt am Main 09.2012.
[10] Vgl. Wöhe, G./Döring, U., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013, S. 66 ff.
Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G., Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 2005, S. 93.

Vgl. Wöhle, C. B., Ist Werteorientierung wertorientiert, in: Kaltenbrunner, K. A./Urnik, S. (Hrsg.), Unternehmensführung – State of the Art und Entwicklungsperspektiven, München 2012, S. 90.
Vgl. Brockhoff, P./Zimmermann, M., Public Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München 2008, S. 904;
Vgl. Bone-Winkel, S./Thomas, M./Allendorf, G. J./Walbröhl, V./Kurzrock, B.-M., Immobilien-Portfoliomanagement, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München 2008, S. 788.

[11] Vgl. Wöhe, G./Döring, U., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013, S. 68 f.

[12] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 32 ff.
Vgl. Schulte, K.-W./Kolb, C., Ethik für Immobilienberufe, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München 2008, S. 95.

[13] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 32 ff.

[14] Vgl. Nikisch, G./Müller-Christ, G., Sustainable Leadership: Was müssen Führungskräfte können, um nachhaltigere Entscheidungen zu treffen?, in: Keuper, F./Neumann, F. (Hrsg.), Sustainable Management 2013, S. 158 ff.

[15] Aristoteles, Politik, Übersetzung von Eugen Rolfes, Hamburg 1958, S. 14 ff.

[16] Radermacher, J., Globale Probleme erfordern globale Lösungen in ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.) Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., 2013, S. 6.

[17] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 16 f.

[18] Wielkiewicz, R. M./Stelzner, S. P., An Ecological Perspective on Leadership Theory, Research and Practice, in: Redekop, B. W. (Hrsg.), Leadership for Environmental Sustainability, New York 2010, S. 17.

[19] Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G., Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 2005, S. 118.

[20] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 92 ff.

[21] Vgl. Schulte, K-W./Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 2004, S. 50.

## 4.2 Corporate Governance bei Immobilienunternehmen

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Im Wettbewerb um Kapital ist Corporate Governance in den letzten Jahren zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor avanciert, dem sich die Entscheidungsträger in Unternehmen nicht länger entziehen können.
- Im Wesentlichen umschreibt Corporate Governance ein System von internen und externen Mechanismen zur Kontrolle der Leitungsorgane eines Unternehmens mit dem Ziel, das investierte Kapital der Anteilseigner vor einem potenziellen Missbrauch zu schützen.
- Zu der internen Corporate Governance-Struktur zählen die Struktur des Aufsichtsrates, Anreizsysteme für das Management, die Kapitalstruktur, die Konzentration von Aktienbesitz und die Transparenz bei der Berichterstattung.
- Bei der externen Corporate Governance-Struktur handelt es sich um Gesetze und Richtlinien, den Markt für Unternehmenskontrolle sowie den Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmärkten.
- Die Gründe für die zunehmende Bedeutung von Corporate Governance sind der Trend zur Institutionalisierung, die Integration internationaler Kapitalmärkte, die Finanzskandale der Vergangenheit sowie die Erfahrungen mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09.
- Um Grundsätze einer transparenten und professionellen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft zu etablieren, entstanden speziell auf Immobilienunternehmen ausgerichtete Corporate Governance-Richtlinien, die die Besonderheiten der Immobilienwirtschaft berücksichtigen. Hierbei nimmt jedoch lediglich der Corporate Governance-Katalog der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft eine vergleichsweise umfassende Betrachtung der Corporate Governance-Problematik und des Compliance Managements bei Immobilienunternehmen vor.
- Gute Corporate Governance, insbesondere verbunden mit einem effektiven Compliance Management System, definiert die Werte, für die das Unternehmen steht, gibt situativ Verhaltensweisen vor und schafft die Voraussetzungen für deren Durchsetzung.
- Empirische Studien deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen guter Corporate Governance und der Bewertung von (börsennotierten) Immobilienunternehmen hin.
- Dabei haben sich die Größe des Aufsichtsrates, der Anteilsbesitz durch das Management und die Transparenz der vornehmlich immobilienspezifischen Berichterstattung als signifikant und damit ausschlaggebend herausgestellt.
- Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des steigenden Professionalisierungsgrades, des zunehmenden Wettbewerbs um internationales Kapital, der Finanzskandale der Vergangenheit sowie der relativ hohen Intransparenz von Immobilienmärkten, sollte das Management von Immobiliengesellschaften im Sinne der Anteilseigner bzw. Investoren nachhaltig an der Verbesserung ihrer Corporate Governance-Strukturen arbeiten.
- Die Initiative Corporate Governance startete im Jahre 2002 und setzte international anerkannte Standards. Sie unterstützt bei der Um- und Durchsetzung dieser über themenspezifische Arbeitsgruppen sowie Real Estate Summits und ICG Board Academy-Weiterbildungsmaßnahmen.

### 4.2.1 Einleitung

Im Wettbewerb um internationales Kapital ist Corporate Governance zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor avanciert, dem sich Entscheidungsträger in Unternehmen, insbesondere seit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008/2009, nicht länger entziehen können. Im Gegenteil, für Unternehmen wird es im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung immer wichtiger, gezielt auf die Anforderungen von Kapitalgebern und Investoren einzugehen. Dazu zählt neben dem Wunsch nach mehr Transparenz vor allem die Forderung nach effektiveren Kontrollmechanismen für das unternehmerische Handeln von Managern. Vor diesem Hintergrund hat das Thema Corporate Governance in verschiedenen Bereichen der Forschung als auch in der Praxis besondere Aufmerksamkeit erhalten. Im Gegensatz zu Unternehmen anderer Sektoren weisen Immobiliengesellschaften einige Besonderheiten hinsichtlich ihrer Governance-Struktur auf, was eine eigenständige wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit der Thematik rechtfertigt.

### 4.2.2 Corporate Governance-Konzept

#### 4.2.2.1 Corporate Governance-Definition

In der Literatur ist der Begriff „Corporate Governance“ nicht einheitlich definiert. Es existieren zahlreiche Definitionen, die im Detail voneinander abweichen.

> „Corporate Governance ist ein System, durch das Unternehmen geführt und kontrolliert werden.“ [1]
> ”Corporate Governance beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie Kapitalgeber von Unternehmen sicherstellen, dass sie eine Verzinsung auf ihr investiertes Kapital erhalten.“ [2]
> „Corporate Governance … beinhaltet eine Reihe von Beziehungen zwischen dem Management, dem Aufsichtsrat, den Anteilseignern und anderen Interessensgruppen eines Unternehmens. … Gute Corporate Governance sollte einerseits angemessene Anreize für Aufsichtsrat und Unternehmensführung schaffen, um bei der Verfolgung von Zielen Interessensgleichheit mit den Anteilseigner sicherzustellen, und andererseits eine effektive Kontrolle erleichtern, …“ [3]
> “Corporate Governance betrifft vor allem die Funktionsweise der Leitungsorgane, ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens.“ [4]
> „Corporate Governance bezeichnet prinzipiell die organisatorische und inhaltliche Ausgestaltung des Managements eines Unternehmens.“ [5]

**Corporate Governance nicht einheitlich definiert**

Im Wesentlichen umschreibt Corporate Governance aber ein System von internen und externen Mechanismen zur Kontrolle der Leitungsorgane eines Unternehmens mit dem Ziel, das investierte Kapital der Anteilseigner vor einem potenziellen Missbrauch zu schützen.

Die Forderung nach einem funktionsfähigen Corporate Governance-System beruht im Kern auf der Trennung von Unternehmenseigentum und -kontrolle sowie den daraus resultierenden Interessenkonflikten zwischen Anteilseignern und Management, mit denen sich die „Principal Agent"-Theorie näher befasst (vgl. Abbildung 4.5).

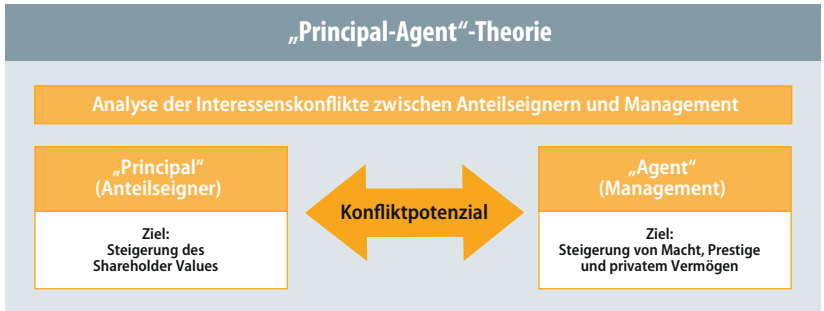



*Abbildung 4.5: Darstellung der im Rahmen der „Principal Agent"-Theorie untersuchten Interessenskonflikte zwischen Anteilseignern und Management*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohl (2009) [6]*

Gemäß dem Verständnis des „Shareholder Value"-Konzeptes, welches sich ausschließlich an den Zielen der Anteilseigner orientiert, hat das Management den grundlegenden Auftrag, das Unternehmen im Sinne der Anteilseigner so zu führen, dass der Unternehmenswert langfristig gesteigert wird. [7] Aufgrund divergierender Zielvorstellungen handeln Manager jedoch nicht immer im besten Interesse der Anteilseigner [8], da sie beispielsweise aus Vergütungs-, Macht- oder Prestigegründen in wertvernichtende Projekte investieren oder die Umsetzung wertsteigernder Projekte unterlassen. Um solche Interessenskonflikte zu reduzieren, bedarf es geeigneter Kontrollmechanismen, die in ihrer Gesamtheit die Corporate Governance-Struktur eines Unternehmens darstellen.

#### 4.2.2.2 Corporate Governance-Struktur

Bei der Corporate Governance-Struktur eines Unternehmens ist grundsätzlich zwischen einer internen und einer externen Corporate Governance-Struktur zu unterscheiden (vgl. Abbildung 4.6 sowie Kapitel 3).

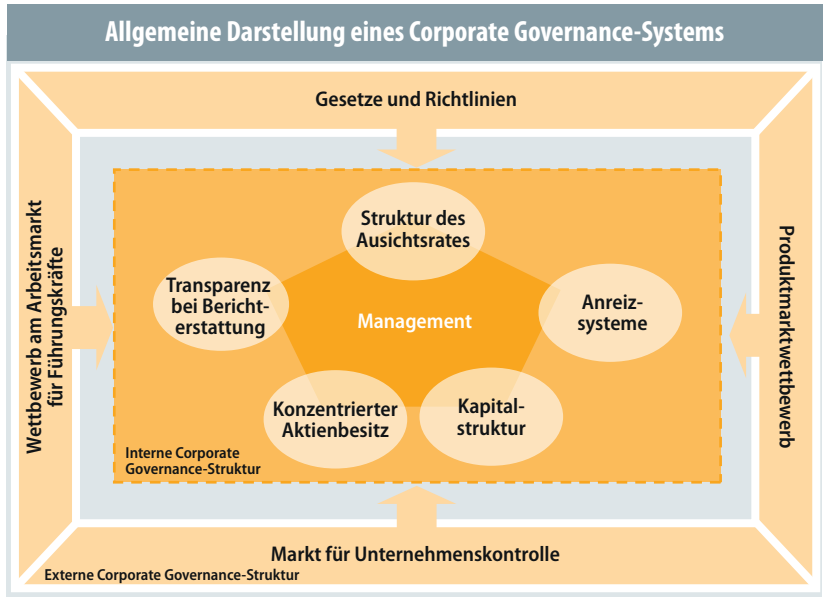



*Abbildung 4.6: Allgemeine Darstellung eines Corporate Governance-Systems*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohl (2009) [9]*

#### 4.2.2.2.1 Interne Corporate Governance-Struktur

Die interne Corporate Governance-Struktur umfasst sämtliche Kontrollmechanismen, die durch das Unternehmen bzw. dessen Anteilseigner beeinflusst werden. Hierzu zählen die Struktur des Aufsichtsrates, Anreizsysteme für das Management, die Kapitalstruktur, die Konzentration von Aktienbesitz und die Transparenz bei der Berichterstattung.

**Struktur des Aufsichtsrates**

Als primäres unternehmensinternes Kontrollgremium kommt dem Aufsichtsrat eine wesentliche Funktion im Rahmen der Corporate Governance zu. Hierbei handelt es sich um ein gesetzlich geregeltes Gremium, dass die Eigentümer repräsentiert und idealerweise dafür Sorge trägt, dass das Unternehmen im Sinne der Eigentümer geführt wird. Der Aufsichtsrat erfüllt dabei insbesondere drei wesentliche Funktionen: die Auswahl und Berufung von Mitgliedern der Geschäftsführung/des Vorstandes, die Kontrolle der Entscheidungen und des Handelns von Geschäftsführern/Vorständen und der Austausch von Mitgliedern der Geschäftsführung/des Vorstandes, sofern diese die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen. Es ist weithin anerkannt, dass Aufsichtsräte nur unter bestimmten Bedingungen, d. h. bzgl. ihrer Struktur und Größe, als effektives Governance-Instrument fungieren. So üben insbesondere solche Aufsichtsräte eine gute Kontrollfunktion aus, die sich aus überwiegend vom Management unabhängigen Mitgliedern zusammensetzen [10] und eine tendenziell geringere Anzahl von Mitgliedern aufweisen. [11]

**Anreizsysteme**

Anreizsysteme gelten als ein weiterer wichtiger Kontrollmechanismus im Rahmen der Corporate Governance. Eine gute Anreizstruktur beeinflusst

nicht nur, wie sich Führungskräfte verhalten, sondern auch welche Art von Führungskräften das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber anzieht und an sich bindet. Dabei zieht eine stärkere Fokussierung auf eine leistungsorientierte variable Vergütung i. d. R. motiviertere und kompetentere Manager an, da diese sich besser stellen als in Unternehmen ohne eine solche Vergütungsstruktur. [12] Idealerweise sollte eine leistungsorientierte Vergütung auf den Marktwert des Unternehmens abstellen, um eine Interssensangleichung zwischen Management und Anteilseignern herzustellen („Convergence of Interest"-Hypothese). Werden Manager durch eine variable Vergütung in Form von Anteilen am Unternehmen zu Miteigentümern, haben sie weniger Anreize wertvernichtende Entscheidungen zu treffen. [13]

**Kapitalstruktur**

Ein Teil der Corporate Governance-Literatur weist auf die Bedeutung der Finanzierungs- bzw. Kapitalstruktur von Unternehmen im Hinblick auf die Reduzierung von „Agency"-Kosten hin. In diesem Zusammenhang soll ein höherer Fremdkapitalanteil (Leverage) dazu beitragen, die Verschwendung von Free Cash Flows durch das Management zu verhindern („Free Cash Flow"-Hypothese [14]). Der dieser Hypothese zu Grunde liegende Gedanke ist der, das eine höhere Fremdfinanzierung Manager dazu anhält, einen größeren Teil der Free Cash Flows eines Unternehmens zur Begleichung des Kapitaldienstes zu verwenden und Managern damit weniger Möglichkeiten für Investitionen in nicht-profitable, wertvernichtende Projekte bietet. [15] Zudem üben Gläubiger im eigenen Interesse eine Kontrollfunktion gegenüber dem Management aus, um sicherzustellen, dass sie das zur Verfügung gestellte Kapital inkl. Zinsen nach Ablauf der Vertragslaufzeit zurückerhalten. [16]

**Konzentrierter Aktienbesitz**

Neben den oben beschriebenen Mechanismen wird auch dem konzentrierten Besitz von Unternehmensanteilen durch große private oder institutionelle Anteilseigner eine bedeutende Kontrollfunktion im Rahmen der Corporate Governance beigemessen. [17] Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass bei größeren Anteilseignern der Mehrwert durch das Monitoring die damit verbundenen Kosten übersteigt [18] und eine höhere Stimmgewalt dazu beiträgt, die eigenen Belange durchzusetzen („Shareholder Activism"). [19]

**Transparenz bei der Berichterstattung**

Transparenz im Zusammenhang mit der Berichterstattung von Unternehmen bezieht sich auf die zeitnahe, strukturierte und vollständige Bereitstellung bzw. Veröffentlichung sämtlicher Fakten und Informationen, die seitens der Investoren und anderer Stakeholder für ihren Entscheidungsprozess notwendig sind. Die Berichterstattung unterliegt der Verantwortung des Managements und wird i. d. R. durch die Investor Relations Abteilung von Unternehmen koordiniert. In der Literatur wird häufig die Auffassung vertreten, dass die Berichterstattung dazu beiträgt, Informationsasymmetrien zwischen Management und Anteilseignern zu reduzieren. [20] Dies bedeutet, dass eine transparentere Berichterstattung Anteilseignern dabei hilft, die finanzielle und wirtschaftliche Situation des Unternehmens besser einzuschätzen und Managern weniger Möglichkeiten bietet, bestimmte Sachverhalte zu verschleiern bzw. den Anlegern vorzuenthalten. Vor diesem Hintergrund kann die Transparenz bei der Berichterstattung

als nicht zu vernachlässigender Mechanismus im Rahmen der Corporate Governance von Unternehmen betrachtet werden. [21]

#### 4.2.2.2.2 Externe Corporate Governance-Struktur

Im Gegensatz zur internen beinhaltet die externe Corporate Governance-Struktur sämtliche Kontrollmechanismen, die durch externe Institutionen, wie z. B. den Staat oder den Markt, beeinflusst werden. Hierbei handelt es sich um Gesetze und Richtlinien, den Markt für Unternehmenskontrolle (z. B. via Übernahme von Unternehmen) sowie den Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmärkten.

**Gesetze und Richtlinien**

Die rechtlichen bzw. regulatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens, d. h. Gesetze und deren Durchsetzung, können als ein weiteres Element der Corporate Governance betrachtet werden. Ein wesentlicher Grund für die grundsätzliche Bereitschaft von Investoren, in Unternehmen zu investieren, ist, dass ihre Rechte und Ansprüche durch das Gesetz geschützt sind. [22] Es gibt zahlreiche Gesetze und Richtlinien, die Anteilseigner gegenüber dem Management von Unternehmen schützen, z. B. gesetzliche Regelungen zu Stimmrechten, Berichterstattung, „Insider"-Geschäften oder Anti-Korruption, um nur einige zu nennen. Dennoch sind Anteilseigner dem opportunistischen Verhalten von Managern eher ausgeliefert als Gläubiger, da ihre Rechte vertraglich weniger präzise spezifiziert [23] und Vertragsverletzungen durch Gerichte und Aufsichtsbehörden schwieriger festzustellen sind. [24] Aus diesem Grund bieten Gesetze nur einen begrenzten Schutz im Rahmen der Corporate Governance-Struktur.

**Markt für Unternehmenskontrolle**

In der Literatur wird oft darauf verwiesen, dass Kapitalmärkte durch den sog. Markt für Unternehmenskontrolle eine disziplinierende und kontrollierende Funktion ausüben. [25] Der Markt für Unternehmenskontrolle wird repräsentiert durch Finanziers bzw. Finanzinvestoren, die versuchen, die Kontrolle über ein Unternehmen zu gewinnen, um das bestehende, nicht-performende Management auszutauschen und die Ressourcenallokation des Unternehmens zu verbessern. Eine wesentliche Prämisse im Zusammenhang mit dem Markt für Unternehmenskontrolle ist, dass die Effizienz und Leistungsfähigkeit des Managements korrekt im Aktienpreis abgebildet wird. Demzufolge wird ein Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Übernahmeziel, sobald der Aktienkurs in Folge schwacher Managementleistungen sinkt. [26] Im Rahmen der Corporate Governance-Struktur von Unternehmen kommt dem Markt für Unternehmenskontrolle eine nachgelagerte Rolle zu, da dieser erst wirksam wird, nachdem zuvor andere, vor allem interne Corporate Governance-Mechanismen versagt haben.

**Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmärkten**

Neben Gesetzen und Richtlinien sowie dem Markt für Unternehmenskontrolle zählt der Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmärkten zur externen Corporate Governance-Struktur von Unternehmen. Hintergrund für die Governance-Wirkung von Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmärkten ist die Annahme der Neoklassischen Ökonomie, dass Ineffizienzen marktseitig bereinigt werden.

Ineffizienzen können beispielsweise aus Missmanagement resultierende Kosten beinhalten, die sich in Produktpreisen widerspiegeln. Der Wettbewerb auf Produktmärkten hält das Management dazu an, Unternehmensressourcen effizient einzusetzen und das Unternehmen kostenbewusst zu führen, um langfristig am Markt bestehen zu können. [27] Manager dürften kein Interesse daran haben, dass ihr Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit verliert und möglicherweise in eine nachhaltige Restrukturierungssituation gerät, zum einen wegen des Verlustes der mit ihrer Tätigkeit verbundenen Privilegien [28] und zum anderen wegen Reputationsschäden, die ihre Aussicht auf eine attraktive zukünftige Beschäftigung verschlechtern. Zudem befinden sich Manager im ständigen Wettbewerb mit Managern innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sollten Manager nicht bloß ein Interesse daran haben, schlechte Nachrichten im Zusammenhang mit ihrer Person zu vermeiden, sondern zwecks Beförderung oder interessanter beruflicher Angebote außerordentlich gute Leistungen zu erbringen. [29] Unter der Annahme, dass Arbeitsmärkte für Führungskräfte durch einen hohen Wettbewerb gekennzeichnet sind [30], können Top-Manager ihre Position nur halten bzw. verteidigen, wenn sie erfolgreich sind, d. h. langfristig den Wert des Unternehmens steigern.

Ähnlich wie beim Markt für Unternehmenskontrolle handelt es sich bei dem Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmärkten um einen nachgelagerten Corporate Governance-Mechanismus, der erst wirksam wird, nachdem zuvor andere, vor allem interne Corporate Governance-Mechanismen ihre Wirkung nicht entfaltet haben.

### 4.2.3 Gründe für die steigende Bedeutung von Corporate Governance

**Trend zur Institutionalisierung**

Für die weltweit steigende Bedeutung von Corporate Governance gibt es drei grundsätzliche Erklärungen. Eine erste Erklärung ist der Trend zur Institutionalisierung von Aktienbesitz und -beteiligungen an den Kapitalmärkten. [31] Hierunter ist insbesondere der Prozess des Erwerbs und des Managements von Kapital durch professionelle institutionelle Investoren zu verstehen. Institutionelle Investoren verwalten und managen das Vermögen von Privatpersonen mit Hilfe von modernsten analytischen Methoden unter dem Gesichtspunkt der Portfoliodiversifikation und treffen Anlageentscheidungen erst nach sorgfältiger Prüfung verschiedener Investitionsalternativen. Im Rahmen eines solchen Anlageentscheidungsprozesses stellt gute unternehmensspezifische Corporate Governance ein entscheidendes Auswahlkriterium für institutionelle Investoren dar. Gemäß einer Studie von *McKinsey & Company* aus dem Jahr 2002 wird Corporate Governance im Rahmen der Investitionsentscheidung beispielsweise bei Unternehmen aus Nord-Amerika und West-Europa von ca. 55 % aller befragten institutionellen Investoren als gleich wichtig oder sogar wichtiger angesehen als Finanzkennzahlen (vgl. Abbildung 4.7). Zudem gaben rund 75 % der Befragten an, dass sie bereit wären, für Unternehmen mit guter Corporate Governance eine durchschnittliche Prämie von 20 % zu zahlen (vgl. Abbildung 4.8 und 4.9).

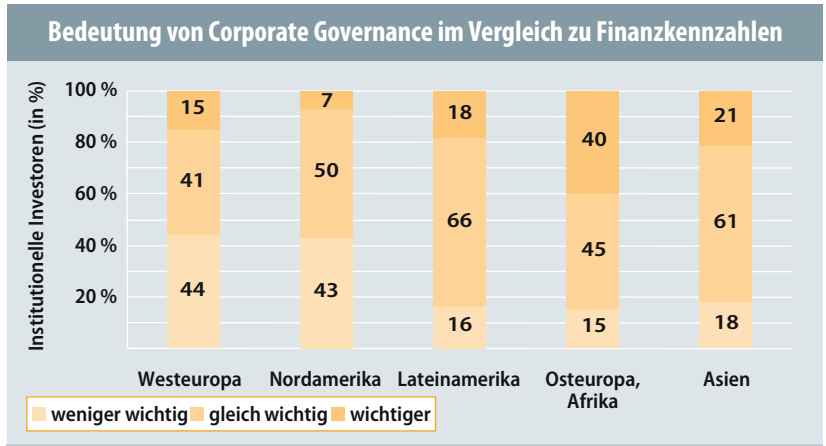



*Abbildung 4.7: Bedeutung von Corporate Governance im Vergleich zu Finanzkennzahlen im Rahmen des Anlageentscheidungsprozesses institutioneller Investoren (nach Regionen)*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey & Company (2002) [32]*

**Integration internationaler Kapitalmärkte**

Da institutionelle Investoren als Kapitalsammelstellen über erhebliche finanzielle Mittel und damit über einen großen Einfluss am Kapitalmarkt verfügen, sind sie in der Lage, indirekt durch den Verkauf von Anteilen oder durch direkte Einflussnahme auf das Management, Druck auf (Immobilien-)Unternehmen auszuüben, die sich nicht an international anerkannten Corporate Governance-Richtlinien im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung orientieren. [35]

Ein weiterer Grund für die zunehmende Bedeutung von Corporate Governance ist die Integration internationaler Kapitalmärkte sowie der Wettbewerb um internationales Kapital. [36] Im Rahmen der Globalisierung von Kapital-

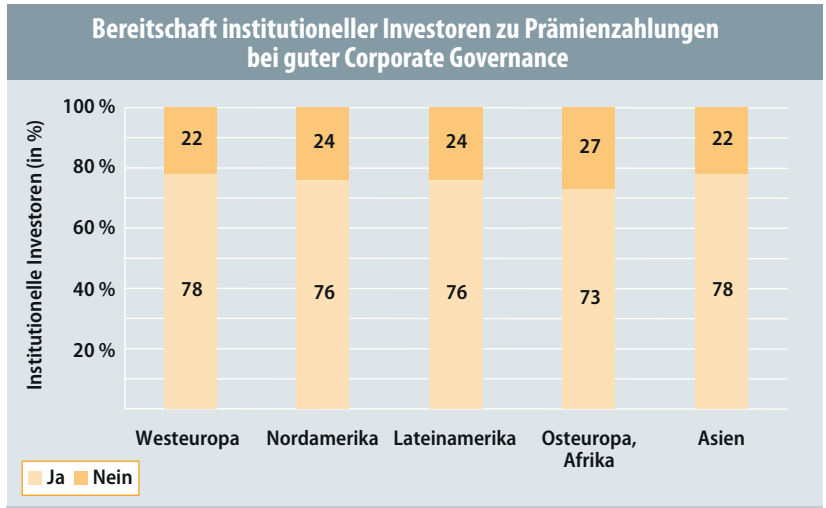



*Abbildung 4.8: Bereitschaft institutioneller Investoren zur Zahlung einer Prämie für Unternehmen mit guter Corporate Governance (nach Regionen)*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey & Company (2002) [33]*

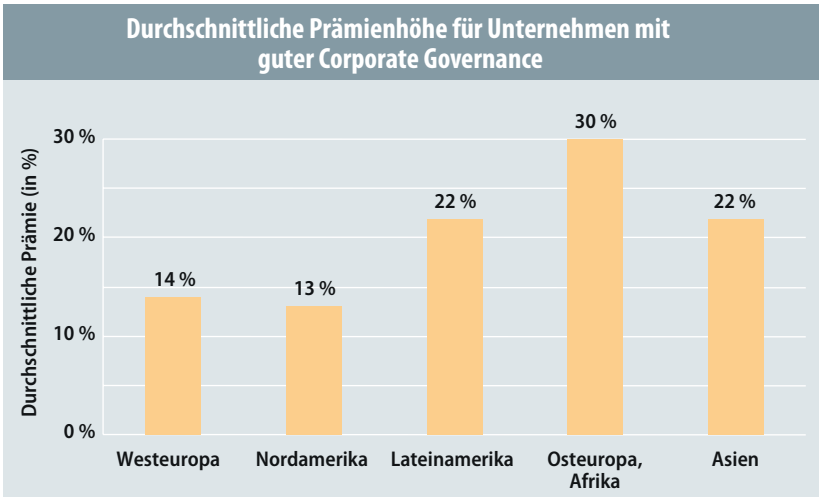



*Abbildung 4.9: Durchschnittliche Höhe der Prämie, die institutionelle Investoren für Unternehmen mit guter Corporate Governance zu zahlen bereit sind (nach Regionen)*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey & Company (2002) [34]*

märkten sucht produktives Kapital unabhängig von Landesgrenzen die bestmögliche Risiko-Verzinsung. Anleger investieren beispielsweise nicht nur in nationale, sondern auch in internationale Kapitalmärkte, um eine breite Streuung ihres Portfolios und dadurch positive Diversifikationseffekte zu erzielen. Gleichzeitig suchen auch Unternehmen den Zugang zu internationalem Kapital. Die Entscheidung zur Erweiterung des Anlegerkreises auf eine internationale Ebene erfordert jedoch, dass sich die entsprechenden Unternehmen an international anerkannten Corporate Governance-Richtlinien orientieren.

**Finanzskandale der Vergangenheit**

Ein dritter Grund für die intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema „Corporate Governance" sind die durch das Fehlverhalten von Managern ausgelösten Finanzskandale (z. B. *Enron*, *Worldcom*, *Tyco*, *Parmalat*) der Vergangenheit. [37] In einigen Fällen wurden Kennzahlen von Unternehmen bewusst manipuliert, um einen höheren Jahresgewinn auszuweisen. Nach Bekanntwerden dieser Manipulationen sind die Aktienkurse der betroffenen Unternehmen eingebrochen, was eine nachhaltige Wertvernichtung für Anteilseigner bedeutete. Als Folge solcher Ereignisse fordern Investoren mehr Transparenz und bessere Kontrollmechanismen. Diese Forderungen haben sich im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich verstärkt.

### 4.2.4 Corporate Governance in der Immobilienwirtschaft

#### 4.2.4.1 Corporate Governance-Thematik bei Immobilienorganisationen und -verbänden

Neben anderen Branchen hat auch die Immobilienbranche das Thema „Corporate Governance" aufgegriffen und durch Gründung immobilienspezifischer Corporate Governance-Initiativen dazu beigetragen, Grundsätze einer professionellen Corporate Governance im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft zu erarbeiten und zu etablieren. Im Rahmen dieser Bemühungen entstanden vereinzelt, speziell auf Immobilienunternehmen ausgerichtete Corporate Governance-Richtlinien, die die Besonderheiten der Immobilienwirtschaft berücksichtigen. In Deutschland wurde die Thematik als erstes (im Jahre 2002) von der Initiative Corporate Governance (ICG) aufgegriffen. Der Initiative gelang es, international anerkannte Standards zu etablieren, deren Um- und Durchsetzung sie außerdem über themenspezifische Arbeitsgruppen sowie Real Estate Summits und ICG Board Academy Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt.

Die inhaltliche Auseinandersetzung führender internationaler Immobilienorganisationen und –verbände mit dem Thema „Corporate Governance" soll nachfolgend näher betrachtet werden. In diesem Zusammenhang ist primär von Interesse, ob die betrachteten Institutionen eigene Corporate Governance-Standards entwickelt und veröffentlicht haben. Darüber hinaus werden die Aktivitäten der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft im Einzelnen kurz vorgestellt.

##### 4.2.4.1.1 Corporate Governance-Aktivitäten der RICS

Die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) ist der renommierteste, weltweit tätige Berufsverband von Immobilienfachleuten mit mehr als 120.000 Mitgliedern in über 120 Ländern, der den Berufsstand auf der Grundlage hoher fachlicher Standards und einer strengen Berufsethik regelt und fördert.

*"The RICS is committed to being the publicly recognized authority on all aspects of surveying and the ownership occupation, development and management of property in the UK and to expand its recognition worldwide."* [38]

Die Gründung der RICS Europe im Jahr 1993 und zahlreicher nationaler Verbände, z. B. in Deutschland, Frankreich und den Niederlanden, hat zu einer Verbreitung von RICS-Standards in anderen Ländern, vor allem in Kontinental-Europa, beigetragen.

Wesentliche Ziele, die die RICS im Rahmen ihrer Tätigkeit verfolgt, umfassen die Wahrung der hohen Qualifikationsstandards ihrer Mitglieder sowie die Einhaltung ihres Verhaltenskodex, den sog. „Rules of Conduct". Dieser Kodex

beinhaltet ethische Grundsätze und verpflichtet jeden Chartered Surveyor, im Interesse seines Auftraggebers, seines Arbeitgebers sowie der Öffentlichkeit zu handeln. Um dies zu gewährleisten, müssen sich Chartered Surveyors daher …

- integer verhalten,
- fair und offen gegenüber ihren Kunden sein,
- jegliche Interessenskonflikte offen darlegen,
- mit der gebotenen Vertraulichkeit agieren und
- die ihnen von Kunden anvertrauten Vermögen schützen.

Die RICS bietet Branchenunternehmen die Möglichkeit, sich durch die international gültige Unternehmenszertifizierung „Regulated by RICS" zertifizieren zu lassen. In Kontinentaleuropa haben sich bereits rund 200 Unternehmen hierzu entschlossen. Das internationale Qualitätssiegel „Regulated by RICS" bestätigt, dass sich das jeweilige Unternehmen zu dem strengen Verhaltenskodex der RICS, den „Rules of Conduct", bekennt und sich dazu verpflichtet, hohe berufliche und ethische Standards in ihren Geschäftspraktiken einzuhalten.

Obwohl die RICS bislang noch keine eigenen Corporate Governance-Standards entwickelt hat, nimmt sie in unterschiedlichen Zeitungen und Fachzeitschriften gelegentlich zu Corporate Governance-Sachverhalten Stellung.

#### 4.2.4.1.2 Corporate Governance-Aktivitäten der EPRA

Die European Public Real Estate Association (EPRA) ist eine gemeinnützige Organisation, der ein Großteil der führenden börsennotierten Immobilienunternehmen und Immobilien-Investmentgesellschaften Europas angehören. Die aktive Mitwirkung von Führungskräften der Mitglieder garantiert, dass die EPRA ein repräsentatives Forum und gleichzeitig eine handlungsfähige, wie auch wegweisende Institution darstellt. Die Qualität ihrer Mitglieder ist dabei für die Umsetzung ihrer Ziele besonders wichtig. Zu den zentralen Zielen der EPRA zählen die Förderung, die Entwicklung und die Repräsentation europäischer Immobilien-Marktteilnehmer, die auf den Kapitalmärkten aktiv sind. In diesem Zusammenhang ist die EPRA bestrebt, „Best Practice"-Standards hinsichtlich Rechnungslegung, Offenlegung und Corporate Governance zu etablieren, um die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Informationen für Investoren zu fördern bzw. sicherzustellen.

Im August 2011 hat das EPRA Best Practices Committee eine Reihe von überarbeiteten "Best Practice"-Empfehlungen veröffentlicht, deren Bestrebung es ist, Geschäftsberichte von Immobilienunternehmen transparenter zu gestalten und länderübergreifend vergleichbar zu machen. Die EPRA-Richtlinien ergänzen die IFRS Pflichtangaben um immobilienspezifische Informationen in den Bereichen:

- EPRA General Recommendations,
- EPRA Performance Measures,
- Investment Property Reporting,
- Additional Recomended Disclosures (vgl. Tabelle 4.1).

**EPRA Best Practices Policy Recommendations Checkliste**

| ref | Recommendation | EPM | Core | Additional Disclosure |
|---|---|---|---|---|
| 2 | EPRA BPR – General Recommendations | | | |
| 2.2 | Language of financial reporting | | | |
| | Financial reports in English | | x | |
| | Websites and press releases in English | | x | |
| 2.3 | Compliance with EPRA BPR | | | |
| | Include summary table similar to the one on page 6 which includes the EPRA | | | |
| | Performance Measures | | x | |
| | Clearly indicate within management report or website which EPRA BPR have been disclosed and where a user can find these disclosures within the report | | x | |
| 3 | EPRA Performance Measures | | | |
| 3.1 | EPRA Earnings and EPS | | | |
| | Disclose EPRA Earnings and EPRA Earnings per Share in accordance with the recommendations in Section 3.1 | x | | |
| 3.2 | EPRA NAV | | | |
| | Disclose EPRA NAV | x | | |
| 3.3 | EPRA NNNAV | | | |
| | Disclose EPRA NNNAV | x | | |
| 3.4 | EPRA Net Initial Yield (NIY) and 'topped-up' NIY | | | |
| | Disclose EPRA NIY and 'topped-up' NIY using a format comparable with that included in Section 3.4 on page 13 | x | | |
| 3.5 | Vacancy Rate | | | |
| | Disclose EPRA Vacancy Rate | x | | |
| 4 | Investment Property Reporting | | | |
| 4.1 | Accounting basis under IAS 40 | | | |
| | Account for their property investments based upon the fair value model | | x | |
| | Where real estate companies decide not to follow the above recommendation and instead account for their investment properties based upon the depreciated cost model, the rationale for this should be clearly explained in the notes to the accounts | | x | |
| 4.2 | Valuation information | | | |
| | Use an external valuer at least annually to determine the valuation of the entire investment portfolio and disclose the names of the firms undertaking the valuations | | x | |
| | Valuations should be in accordance with the International Valuation Standards | | x | |
| | Disclose the basis for the valuer's fees | | x | |
| | Either provide a summary of the valuation report/certificate approved by the valuer or a table which reconciles the amounts provided by the valuers to the amounts included in the financial statements | | x | |
| 4.3 | Investment assets | | | |
| | Information on completed investment properties in their management narrative or in an exhibit in accordance with 4.3 including: | | x | |
| | Information on sub-portfolios as appropriate (e.g. sector, region or city) | | x | |
| | A list of the major properties owned, containing the information detailed in 4.3 for each major property/ building in the portfolio | | x | |
| 4.4 | Development assets | | | |
| | Information in management narrative on development assets, as detailed on 4.4 | | x | |

| ref | Recommendation | EPM | Core | Additional Disclosure |
|---|---|---|---|---|
| 4.5 | Like-for-like rental growth reporting | | | |
| | Disclose the like-for-like rental growth for each significant sector of the portfolio and each geographical business segment at least twice a year | | x | |
| | Growth figures should be calculated year-onyear. Publish the growth in absolute amounts, applying fixed foreign currency exchange rates, as well as on a percentage basis | | x | |
| | Describe the size, in value, of the total portfolio or investment portfolio on which the like-for-like rental growth is based | | x | |
| | Disclose the basis and assumptions underlying the like-for-like information | | | |
| 4.6 | Additional portfolio information | | | |
| | Disclose the following additional information on property portfolio as follows: | | | |
| | Rental data (in accordance with Section 7) | | x | (x) |
| | Valuation data (in accordance with Section 7) | | x | (x) |
| | Development and redevelopment property (in accordance with Section 7) | | x | (x) |
| | Lease data (in accordance with Section 7) | | x | (x) |

*Tabelle 4.1: EPRA Best Practices Policy Recommendations Checkliste*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EPRA (2011) [39]*

Diese Empfehlungen erfüllen die Informationsbedürfnisse von Investoren als auch von Analysten und tragen dadurch wesentlich zu einer Steigerung der Transparenz und zu einer besseren Vergleichbarkeit von Immobilienunternehmen in Europa bei. Mithin unterstützen sie die Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft.

#### 4.2.4.1.3 Corporate Governance-Aktivitäten der NAREIT

Die National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) ist eine repräsentative Organisation für US-REITs und börsennotierte Immobilienunternehmen weltweit. Zu ihren Mitgliedern zählen Real Estate Investment Trusts (REITs) und andere in der Immobilienwirtschaft tätige Unternehmen, Beratungsgesellschaften und Forschungsinstitute. Im Namen von über 2.000 REITs, Immobilienunternehmen, Investoren, Professionals der Branche und Wissenschaftlern repräsentiert NAREIT die Interessen ihrer Mitglieder am Kapitalmarkt, in der Politik als auch in den Medien.

Im Jahre 2005 hat NAREIT eine von *FPL Associates* durchgeführte Studie unterstützt, die sich mit Corporate Governance und anderen Themen wie z. B. „Tenant und Investor Relations" beschäftigte. Darüber hinaus veröffentlicht NAREIT gelegentlich Berichte zum Themenbereich „Corporate Governance und Transparenz". Bislang gab es jedoch keine Bemühungen, eigene Corporate Governance-Standards, "Best Practice"-Empfehlungen oder Verhaltensregeln zu entwickeln.

#### 4.2.4.1.4 Corporate Governance-Aktivitäten der ICG

Die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG) ist vor dem Hintergrund entstanden, Grundsätze einer transparenten

und professionellen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft zu erarbeiten und zu etablieren. Ziel dabei ist es, gute Corporate Governance zu fördern und dadurch zu einer Verbesserung des Ansehens und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von deutschen Immobilienunternehmen beizutragen. Seit ihrer Gründung haben sich viele führende Unternehmen und zahlreiche prominente Vertreter der Immobilienbranche der Initiative als Firmen- bzw. als persönliche Mitglieder angeschlossen. (Vgl. auch Kapitel 4.1.1)

Im Rahmen bisheriger Bemühungen sind verschiedenste Regelwerke entwickelt worden. Diese verpflichten die Mitglieder der Branche u. a., Werte wie Professionalität und Transparenz zu pflegen. Darüber hinaus fordern sie die Vermeidung von Interessenkonflikten oder zumindest deren Offenlegung und verpflichten die Unternehmen, beispielsweise bei der Auswahl von Prüfern, auf Kriterien wie Sachkunde und Unabhängigkeit zu achten.

**Corporate Governance Kodex der deutschen Immobilienwirtschaft**

Ferner wurde im Jahr 2003 der „Corporate Governance Kodex der deutschen Immobilienwirtschaft", ein speziell auf Immobilienunternehmen ausgerichteter Corporate Governance-Kodex, vorgestellt, der zuletzt im September 2010 aktualisiert wurde. Dieser Kodex ergänzt den allgemeinen „Deutschen Corporate Governance Kodex" aus dem Jahr 2002 mit dem Ziel, die Besonderheiten der Immobilienwirtschaft zu berücksichtigen. Bei den immobilienspezifischen Anpassungen stehen eine erhöhte Professionalität und Transparenz, insbesondere durch aktuelle Immobilienbewertungen, Regelung von Interessenkonflikten und wachsende Fachqualifikation, im Vordergrund. Die immobilienspezifischen Ergänzungen der allgemeinen Corporate Governance-Regelungen werden im Einzelnen nachfolgend aufgeführt:

- 3.1.i: Vorstand und Aufsichtsrat in Konzernobergesellschaften sollen die Führung der Geschäfte von abhängigen Gesellschaften, insbesondere hinsichtlich der Immobilienaktivitäten, sorgfältig überwachen.
- 3.3.i: Bei Immobilienunternehmen gilt dies [Festlegung von Zustimmungsvorbehalten zugunsten des Aufsichtsrats durch Satzung oder Aufsichtsrat für Geschäfte von grundlegender Bedeutung] insbesondere für grundlegende Änderungen von Bewertungsverfahren sowie Immobilienan- und -verkäufe sowie Projektentwicklungen von eigenen Grundstücken oberhalb einer in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße festzulegenden Schwelle.
- 3.9.i: Immobiliengeschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats sollen vermieden werden. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, sollen sie der Zustimmung des Aufsichtsrats unterliegen.
- 4.2.i: Vorstandsmitglieder von Gesellschaften, die im Immobiliengeschäft tätig sind, sollen über eine einschlägige Ausbildung oder ausreichende Erfahrungen verfügen. In Vorständen von Unternehmen, deren Konzerngesellschaften in einem Maße im Immobiliengeschäft tätig sind, das auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des herrschenden Unternehmens nicht unerheblichen Einfluss haben kann, sollte mindestens ein Mitglied des Vorstands besondere Kenntnisse oder ausreichende Erfahrungen im Immobiliengeschäft aufweisen.

- 4.3.6.i: Bei Immobiliengeschäften des Unternehmens sollte schon der Anschein eines Interessenkonfliktes vermieden werden. Bei jedem derartigen Geschäft müssen ausschließlich die Interessen des Unternehmens beachtet werden. Mitglieder des Vorstands dürfen keinesfalls persönliche Vorteile aus Geschäften des Unternehmens ziehen. Privat durchgeführte Immobiliengeschäfte und private Aufträge zu solchen Geschäften durch Mitglieder des Vorstands sollen dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats offengelegt werden. Die Mitglieder des Vorstands sollen auf die Einhaltung der Grundsätze zur Vermeidung von Interessenskonflikten achten, insbesondere bei Geschäften zwischen verbundenen Unternehmen, bei Immobilienan- und -verkäufen, bei Auftragsvergaben im Immobilienbereich. Der Aufsichtsrat sollte Verfahrensregeln für den Einzelfall festlegen.
- 5.1.1.i: Bei Immobiliengeschäften von erheblicher Bedeutung soll der Aufsichtsrat die frühzeitige und ausreichende Information seiner Mitglieder sicherstellen, Frequenz und Zeitbudget für Sitzungen entsprechend dem Geschäftsvolumen und den Geschäftserfordernissen angemessen regeln, insgesamt den Mitgliedern die Wahrnehmung ihrer Kontrollfunktion erleichtern. Kreditinstitute können für Rettungserwerbe besondere, auch abweichende, Regeln festlegen.
- 5.3.2.i: Bei Immobilienunternehmen soll der Aufsichtsrat bzw. das Audit Committee mit der Bewertung des Immobilienbestandes befasst werden. Diese Aufgabe kann auch einem gesonderten Bewertungsausschuss übertragen werden.
- 5.4.1.i: In Aufsichtsräten von Unternehmen, deren Konzerngesellschaften in einem Maße im Immobiliengeschäft tätig sind, das auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des herrschenden Unternehmens nicht unerheblich Einfluss haben kann, sollte mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats besondere Kenntnisse oder ausreichende Erfahrung im Immobiliengeschäft aufweisen. In Aufsichtsräten der Immobiliengesellschaften soll eine hinreichende Zahl von Aufsichtsratsmitgliedern über derartige besondere Kenntnisse oder Erfahrungen verfügen.
- 5.5.1.i: Ziffer 4.3.6.i gilt entsprechend für die Mitglieder des Aufsichtsrats.
- 6.1.i: Immobiliengesellschaften sollen auch Immobiliengeschäfte unverzüglich veröffentlichen, deren jeweiliges Gesamtvolumen 5 % des Bilanzwertes der Grundstücke und Gebäude, die als Anlage-, Umlauf- und Beteiligungsvermögen ausgewiesen sind, überschreitet. Dies gilt nicht für Rettungserwerbe durch Kreditinstitute.
- 7.1.1.i: Für die Bewertung von Immobilien sind rechtlich anerkannte Bewertungsmethoden anzuwenden. Diese Bewertungsmethoden sowie Änderungen hiervon sollen unter Angabe der Gründe im Anhang des Jahresabschlusses erläutert werden. Der Geschäftsbericht oder der Anhang soll auch den Marktwert – unter Ausschluss selbstgenutzter Immobilien des Anlagevermögens – angeben sowie die zu deren Ermittlung angewandten Bewertungsmethoden und deren etwaige Änderungen. Soweit kein Marktwert bezogen auf die Einzelimmobilie angegeben wird, sollte eine möglichst große Transparenz durch Angabe

von allgemein gültigen (etwa DIX) regionalen und/oder nutzungsspezifischen Clustern erreicht werden, die auf Basis der Einzelmarktwerte ermittelt wurden.

- 7.2.2.i: Verträge mit Abschlussprüfern über zusätzliche Beratungsleistungen bei Immobiliengesellschaften sollen dem Aufsichtsrat zur Zustimmung vorgelegt werden, soweit die kumulierten Honorare hieraus 50 % der Vergütung für die jährliche Abschlussprüfung übersteigen. § 114 AktG gilt insoweit entsprechend. [40]

**Compliance Management-System der ICG**

Neben dem Corporate Governance Kodex der deutschen Immobilienwirtschaft hat die ICG ein Zertifizierungssystem entwickelt, das die Implementierung und Aufrechterhaltung eines international angemessenen Compliance Managements sicherstellt. Unter Compliance ist laut ICG die Einhaltung von Gesetzen, Regelungen, freiwilligen Selbstverpflichtungen und Unternehmensrichtlinien zu verstehen, wobei die Geschäftsleitung für die Durchführung und Befolgung zu sorgen hat. 9 Unternehmen haben sich bereits zertifizieren lassen, darunter u. a. *Aberdeen, Bilfinger SE*, *CA Immo*, *IVG*, *Jones Lang LaSalle* und *RREEF*. Gegenstand des Auditierungs- und Zertifizierungsverfahrens der ICG ist die Überprüfung (Auditierung) und Bestätigung (Zertifizierung), ob das zu evaluierende Unternehmen ein WerteManagement-System (vgl. Kapitel 4.1.1) gemäß § 7.7 der Satzung der ICG in Verbindung mit dem „Pflichtenheft zum Compliance Management in der Immobilenwirtschaft" der ICG eingerichtet hat. In diesem „Pflichtenheft" werden inhaltliche Anforderungen und Instrumente für die Entwicklung, Implementierung und Angemessenheit des Compliance-Managements dargelegt.

Ergänzend werden verstärkt auch Elemente aus dem Nachhaltigkeitsbereich wie Umweltschutzauflagen und Aspekte der Energieeffizienz in die Compliancerichtlinien der Unternehmen integriert, um einer verschärft nachhaltigen Unternehmensführung Rechnung zu tragen. Die Vorgaben sollten im Detail jedoch immer unternehmensindividuell definiert werden, um auf die Größe des Betriebes, die Rechtsform sowie den konkreten Geschäftszweck angemessen eingehen zu können. Die Zertifizierung im Hinblick auf das WerteManagement-System erfolgt durch den Vorstand der ICG. Der Vorstand stützt sich dabei auf die Empfehlung eines unabhängigen Prüfers, der nach den Maßgaben dieser Auditierungs- und Zertifizierungsordnung Prüfungshandlungen durchführt und entsprechend dem Prüfungsergebnis eine Empfehlung ausspricht (Auditierung). [41]

**Immobilienbranche mit erhöhtem Regelungsbedarf beim Complaince Management**

Akteure der Immobilienwirtschaft verfügen nicht selten über sensible Informationen bezüglich anderer Unternehmen, sei es z. B. hinsichtlich Expansionsstrategien, An- und Verkäufen von Großimmobilien oder finanzieller Schieflage von Mietern. Viele dieser Hinweise können für Insidergeschäfte genutzt werden. So sollten Mitarbeiter, die Zugriff auf derartige Informationen haben, nicht oder nur beschränkt und nach Absprache mit der Compliance Abteilung auf den Finanzmärkten aktiv werden dürfen. Ein Großteil der Verantwortung liegt vor allem in den Händen des Führungspersonals, welches seine Mitarbeiter gezielt auswählen und kontrollieren muss. Hier ist eine

positive Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung, die alle Mitglieder eines Unternehmens nach den Maßstäben der Objektivität und Integrität handeln lässt. Die Schaffung von Aufmerksamkeit sowie Sensibilität für faire Verhaltensstandards im Tagesgeschäft sind somit zentral. Daher sollten Unternehmen, in Anlehnung an die Vorgaben der ICG, Antikorruptionsregeln einführen und diese laufend durch interne Revisionsmaßnahmen kontrollieren. Insbesondere die Akquisition von Aufträgen, übermäßige Bewirtung und Spenden sowie die Annahme und Vergabe von Geschenken oder ähnlichen Zuwendungen, sollte durch entsprechende Kontrollmechanismen geprüft werden. Auch hinter dem angelsächsischen Begriff „Fraud" steckende betrügerisch- oder täuschungsähnliche Handlungen, mit welchen sich ein Mitarbeiter unrechtmäßig Vorteile zu Lasten des Unternehmens sichert, sind zu überwachen. Um Eventualitäten vorzubeugen, sollten insbesondere für risikobehaftete Positionen entsprechende Maßnahmen wie etwa das „Vier-Augen-Prinzip", die Trennung von Funktionen („Checks and Balances") getroffen oder eine regelmäßige Job Rotation eingeführt werden.

**Compliance im Rahmen der Aufbauorganisation angemessen berücksichtigen**

Generell kann das Risiko von Rechtsverstößen, ausgelöst durch das Fehlverhalten von Einzelnen, nie komplett ausgeschlossen werden. Zur Minimierung dieser Risiken ist jedoch gemäß der ICG eine funktionierende Compliance-Management Abteilung notwendig, die Rechts- und Reputationsrisiken frühzeitig erkennt, bewertet und entsprechende Vorkehrungsmaßnahmen sinnvoll umsetzt. Maßnahmen zur Unterstützung der Vertrauenswürdigkeit und Integrität des Unternehmens erscheinen dabei insbesondere in der Immobilienwirtschaft sinnvoll, zumal die Öffentlichkeit der Branche historisch bedingt oftmals mit Skepsis begegnete. In den Bereichen Antikorruption, allgemeine Unternehmensleitlinien, Managementsysteme und Mitarbeiterschulungen sind bereits größere Fortschritte zu verzeichnen, wohingegen bspw. bei Aspekten wie der Schaffung eigener organisatorischer Einheiten, der Implementierung von Regelungen betreffend vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen und der Kontrolle von Geschenkannahmen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung oft noch Nachholbedarf besteht. Die Aufgaben im Rahmen der Integration von Compliance-Management sind vor diesem Hintergrund nicht als einmaliger, sondern vielmehr als ein kontinuierlicher Prozess im Unternehmen zu verstehen.

Vergleicht man die Corporate Governance-Aktivitäten der verschiedenen Organisationen, fällt auf, dass lediglich die Corporate Governance-Aktivitäten der ICG eine vergleichsweise umfassende Betrachtung der Corporate Governance-Problematik und des Compliance Managements bei Immobilienunternehmen vornimmt.

#### 4.2.4.2 Besonderheiten der Corporate Governance-Struktur von Immobilienunternehmen

Im Gegensatz zu Unternehmen anderer Sektoren weisen Immobiliengesellschaften einige Besonderheiten hinsichtlich ihrer Governance-Struktur auf,

**Besonderheiten hinsichtlich der Corporate Governance-Struktur von Immobiliengesellschaften**

| | Merkmal | Beschreibung | Einfluss auf Agency-Problematik |
|---|---|---|---|
| Asset-Merkmal | Besonderheit der Immobilie als Wirtschaftsgut | ▪ Nicht-standardisiertes, heterogenes Produkt<br>▪ Geringe Transparenz bzgl. der Marktwerte von Immobilien aufgrund der lokalen Ausprägung von Immobilienmärkten<br>▪ Größere Informationsasymmetrien (Beschaffung von Informationen ist mit relativ hohen Kosten verbunden)<br>▪ Geringere Markteffizienz | **Verstärkte Agency-Problematik** (Immobilientransaktionen können von Anteilseignern nur unzureichend bewertet bzw. kontrolliert werden) |
| Restriktionen i. Z. m. steuerbegünstigter Gesellschaftsstruktur | Ertrags-, Vermögens- und Anlagestruktur | ▪ Restriktionen verringern die Möglichkeit von Managern, immobilienfremde Akquisitionen durchzuführen<br>▪ Managementerfahrung auf Immobiliensektor beschränkt (begrenzter, sektorspezifischer Arbeitsmarkt für Führungskräfte)<br>▪ Erhöhte Wahrscheinlichkeit der Abwehr von feindlichen Übernahmen durch Manager wegen eingeschränkten Beschäftigungsmöglichkeiten | **Verstärkte Agency-Problematik** (Schwächung des Marktes für Unternehmenskontrolle) |
| | Eigentümerstruktur | ▪ Restriktionen verhindern die Konzentration von Aktienbesitz und somit die Formierung von sog. Blockholdern, die ihrerseits eine Kontrollfunktion ausüben | **Verstärkte Agency-Problematik** (Schwächung des Marktes für Unternehmenskontrolle) |
| | Dividendenstruktur | ▪ Vorschrift zu hohen Dividendenausschüttungen verringert den Zugriff der Manager auf den Free Cash Flow des Unternehmens und verhindert damit, dass Manager das Kapital wertvernichtend investieren bzw. entfremden<br>▪ Vorschrift zu hohen Dividendenausschüttungen reduziert zurückbehaltene Gewinne und zwingt die Unternehmen dazu, sich Kapital zur Finanzierung des Unternehmenswachstums über den Kapitalmarkt zu beschaffen | **Geringere Agency-Problematik** (Reduzierter FCF-Zugriff durch das Management und erhöhte Kontrolle durch den Kapitalmarkt) |

*Tabelle 4.2: Besonderheiten hinsichtlich der Corporate Governance-Struktur von Immobiliengesellschaften (REITs)*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfers/Kohl/Schulte (2008) [42]*

was u. a. auf die Besonderheit von Immobilien als Wirtschaftsgut und insbesondere bei REITs auf die strengen regulatorischen Vorschriften bzgl. der Ertrags-, Vermögens- und Anlagestruktur, der Eigentümerstruktur und der Dividendenausschüttung zur Erlangung einer steuerbegünstigten Gesellschaftsstruktur zurückzuführen ist (vgl. Tabelle 4.2).

Im Vergleich zu vielen anderen Produkten zeichnen sich Immobilien durch ihre hohe Heterogenität aus, die vor allem aus der lokalen Ausprägung von Immobilienmärkten resultiert. [43] Dies führt dazu, dass Marktwerte von Immobilien relativ intransparent sind, was letztlich mit größeren Informationsasymmetrien und einer geringeren Markteffizienz verbunden ist. Anteilseignern von börsennotierten Immobiliengesellschaften fällt es entsprechend schwer, Immobilientransaktionen zu beurteilen bzw. zu prüfen, was die „Agency"-Problematik verstärkt.

Die Einschränkungen im Zusammenhang mit der Gesellschaftsstruktur eines REITs wirken sich unterschiedlich auf die „Agency"-Problematik aus. Restriktionen bzgl. der Ertrags-, Vermögens- und Anlagestruktur verringern beispielsweise die Möglichkeit von Managern, immobilienfremde Akquisitionen durchzuführen, womit deren Managementerfahrung weitestgehend auf den Immobiliensektor beschränkt bleibt. Aufgrund des begrenzten und sektorspezifischen Arbeitsmarktes für Führungskräfte besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass Manager von REITs versuchen, feindliche Übernahmen abzuwehren, um ihre Position zu sichern. Dies bedingt eine Schwächung des Marktes für Unternehmenskontrolle und führt zu einer verstärkten „Agency"-Problematik.

Auch Eigentümerstrukturrestriktionen, die den individuellen Anteilsbesitz auf einen bestimmten Prozentsatz begrenzen, schwächen den Markt für Unternehmenskontrolle, da die Formierung von sog. Blockholdern, d. h. Großaktionären mit einem Aktienpaket von mindestens 5 %, verhindert wird.

Restriktionen hinsichtlich der Dividendenpolitik, die REITs dazu anhalten, einen Großteil ihrer erwirtschafteten Gewinne an Aktionäre auszuschütten, tragen hingegen zu einer Reduzierung der „Agency"-Problematik bei. Einerseits wird durch hohe Dividendenausschüttungen der Zugriff auf die Free Cash Flows des Unternehmens reduziert und damit die Möglichkeit zu wertvernichtenden Investitionen weitestgehend unterbunden. Andererseits werden REITs aufgrund der relativ geringen zurückbehaltenen Gewinne dazu gezwungen, sich das zur Finanzierung des Unternehmenswachstums erforderliche Kapital über den Kapitalmarkt zu beschaffen. Aus diesem Grund unterliegen REITs einer erhöhten Kontrolle durch den Kapitalmarkt.

In diesem Zusammenhang besteht bislang ein mangelndes Verständnis dahingehend, welche Erfolgswirkungen von (guter) Corporate Governance bei Immobilienunternehmen ausgehen und welche Kontrollmechanismen in der Corporate Governance-Struktur von Immobiliengesellschaften besonders wichtig sind. Aus theoretischer und praktischer Sicht stellt sich insbesondere die Frage, ob Corporate Governance vom (Immobilien-) Kapitalmarkt durch eine höhere Kapitalmarktbewertung honoriert wird.

### 4.2.5 Erfolgsauswirkungen von Corporate Governance bei Immobilienunternehmen

#### 4.2.5.1 Unmittelbarer Einfluss von Corporate Governance

Gute Corporate Governance, insbesondere verbunden mit einem effektiven Compliance Management System, definiert die Werte, für die das Unternehmen steht, gibt situativ richtige Verhaltensweisen vor und schafft die Voraussetzungen für deren Durchsetzung. Durch eine aktive Corporate Governance wird der Wertekanon eines Unternehmens in Bezug auf eine nachhaltige

Unternehmensführung zudem nach außen transportiert und damit Vertrauen bei seinen Stakeholdern geschaffen. Dabei erwirkt gute Corporate Governance auch konkrete betriebswirtschaftliche Vorteile, die nachfolgend näher skizziert werden. Die durch gute Corporate Governance geschaffenen Werte stiften Identität, und Identität ist ein wichtiges Differenzierungsmerkmal bei der Kundengewinnung oder bei der Suche nach Fachkräften. Zudem transportieren Werte das Produkt und fördern damit den Absatz.

**Corporate Governance eröffnet Absatzchancen**

In der Immobilienwirtschaft schafft das ökologisch nachhaltige Produkt durch reduzierte Nebenkosten und die Eröffnung bestimmter Förderungen (z. B. *KfW*-Darlehen) einen unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Vorteil über die Zeit. Kein Immobilieneigentümer würde heute noch eine Immobilie errichten lassen, die nicht den aktuellen Standards der Energieeffizienz genügen würde. Dies gilt sogar unabhängig von bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen.

**Corporate Governance transportiert die Marke**

Die durch gute Corporate Governance geschaffenen Werte wirken auf die Position des Unternehmens und schärfen seine Marke. Der nach außen propagierte Wertekompass rechtfertigt Kaufentscheidungen im Inneren und führt dazu, dass man sich instinktiv mit Marken identifiziert, die neben einem bestimmten Lebensgefühl auch politische und ökologische Korrektheit transportieren.

**Corporate Governance sichert Unternehmensvermögen**

Ein effektives Corporate Governance-System schützt das Unternehmen gegen unlauteres Verhalten seiner Mitarbeiter und sichert auf diese Weise sein Unternehmensvermögen. Dieses Unternehmensvermögen ist bei Fehlverhalten der Mitarbeiter in mehrfacher Hinsicht gefährdet. Zunächst steht der unmittelbare Vermögensschaden aus dem Abschluss unvorteilhafter Beschaffungsverträge, unerlaubter Griffe in die Unternehmenskasse oder auch manipulativer Preispolitik im Raum.

Allerdings hat das Unternehmen bei Kenntnisnahme unlauteren Verhaltens die Pflicht, die Angelegenheit juristisch zu verfolgen, was weitere und teilweise erhebliche Folgekosten auslöst.

Schließlich müssen Organisationsstrukturen verbessert werden, damit solches Fehlverhalten zukünftig nicht wieder auftreten kann und die Effizienz des Wertemanagementsystems gesteigert wird. Auch hierfür werden regelmäßig externe Berater mandatiert.

**Corporate Governance sichert die Organe**

Das Management vermeidet mit einem effizienten Corporate Governace-System darüber hinaus die mögliche Inanspruchnahme seiner Organe aufgrund eines Organisationsverschuldens. So hat das Landgericht München in einem spektakulären Urteil des Jahres 2013 (Urteil des LG München I vom 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10) entschieden, ein Vorstand einer Aktiengesellschaft sei dafür verantwortlich, dass in dem von ihm geführten Unternehmen keine Gesetzesverletzungen begangen werden. Er habe dafür zu sorgen, dass das Unternehmen so organisiert und kontrolliert werde, dass keine Gesetze verletzt werden.

Im konkreten Fall hat das Gericht einen ehemaligen Vorstand als Beklagten im Rahmen einer Teilklage auf Zahlung von Schadensersatz in Höhe von € 15 Mio. an seinen ehemaligen Arbeitgeber, eine international tätige Aktiengesellschaft, gemäß § 93 Abs. 2 S. 1 AktG verurteilt. Der Beklagte habe bei seiner Geschäftsleitung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters im Sinne des § 93 Abs. 1 AktG verletzt. Er hätte es als Vorstandsmitglied der Gesellschaft versäumt, ein funktionierendes Corporate Governance bzw. Compliance Management-System einzurichten und ordnungsgemäß zu beaufsichtigen. Der Umfang dieser Systeme richte sich dabei nach der Art, Größe und Organisation der Gesellschaft sowie den zu beachtenden Vorschriften und der geographischen Ausrichtung des Unternehmens. Bei Verdachtsfällen in der Vergangenheit sei eine besondere Achtsamkeit angezeigt.

Für die Einrichtung und Kontrolle dieser Corporate Governance bzw. Compliance Management-Systeme bestehe eine Verantwortung der Gesamtgeschäftsleitung zumindest in dem Falle, dass wie im entschiedenen Fall aus wiederholten Gesetzesverstößen offensichtlich wurde, dass das bestehende Compliance-System nicht ausreichte. Jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied müsse dann darauf hinwirken, dass ein funktionierendes Corporate Governance bzw. Compliance Management-System eingerichtet und kontrolliert wird. Gerade bei großen Unternehmen und bei besonderem Gefährdungspotenzial bestünde die Verpflichtung, auf eine klare Zuständigkeitsregelung hinzuwirken und zu bestimmen, wer auf der Ebene der Gesamtgeschäftsleitung die Hauptverantwortung trägt. Zudem müssten den mit der Überwachung der Compliance-Vorgaben beauftragten Personen hinreichende Kompetenzen und Weisungsrechte eingeräumt werden, um Verstöße zu ahnden und Veränderungen durchzuführen. Eine Delegation insbesondere der wesentlichen Aufgabe der Überwachung und Kontrolle auf unterhalb der Ebene der Geschäftsleitung stehende Mitarbeiter könne von der Verantwortung nicht entbinden.

Nach dem Urteil des Landgerichts München ist es zur Vermeidung von Organhaftungen somit erforderlich, nicht nur ein derartiges System aufzubauen, sondern Sorge dafür zu tragen, dass es auch effektiv Missbräuche im Unternehmen aufdeckt bzw. vermeidet. Mithin kann ein effizientes Corporate Governance bzw. Compliance Management-System die Organe vor persönlicher Inanspruchnahme schützen und somit zur Enthaftung beitragen.

**Corporate Governance schafft weitere Vorteile**

Gute Corporate Governance ermöglicht auch weitere betriebswirtschaftliche Vorteile, die Unternehmen ermutigen sollten, sich den Regeln guter Unternehmensführung zu verschreiben. So kann beispielsweise an folgende Aspekten gedacht werden:

- Günstigere Versicherungsprämien bspw. bei der D&O-Versicherung
- Vereinfachte Prüfungen der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Jahresabschlussprüfung
- Vorteile im Rahmen von öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Vergabeverfahren.

Die unmittelbaren Vorteile einer guten Corporate Governance und eines effizienten Compliance Management-Systems sind deutlich erkennbar. Diese Vorteile sollten als Argumente genutzt werden, um weitere Unternehmen der Immobilienwirtschaft von dieser Form der nachhaltigen Unternehmensführung zu überzeugen.

#### 4.2.5.2 Mittelbarer Einfluss von Corporate Governance

**„Agency"-Kosten als unternehmensspezifischer Risikofaktor**

Um den theoretischen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenswert zu verstehen, ist es hilfreich, zunächst auf die Grundlagen der Unternehmensbewertung einzugehen. Danach wird der Unternehmenswert bestimmt, indem man zukünftige Free Cash Flows mit einem angemessenen Opportunitätskostensatz, der das unternehmenspezifische Risiko reflektiert, abdiskontiert. Einen Teil des mit dem Unternehmen verbundenen Risikos stellen „Agency"-Kosten dar, die als die Summe sämtlicher Kontrollausgaben, Kosten im Zusammenhang mit Anreizsystemen und Verlusten als Folge von wertvernichtenden Investitionen bzw. entfremdetem Kapital definiert werden. [44] Je höher die „Agency"-Kosten, desto größer sind das zugrunde liegende Risiko und die Kapitalkosten und desto geringer ist der Wert eines bestimmten Unternehmens. Aus theoretischer Perspektive trägt gute Corporate Governance zu einer Reduzierung der „Agency"-Kosten und dadurch zu einer Erhöhung des Unternehmenswertes bei. [45]

**Corporate Governance-Studien in der Finanz-Literatur**

Die Erfolgswirkung von Corporate Governance ist auch Gegenstand ausgewählter Studien in der wissenschaftlichen Literatur. Zum einen handelt es sich um Studien, die lediglich einzelne Corporate Governance-Aspekte isoliert betrachten, so z. B. rechtliche Vorschriften, den Aktienbesitz von Insidern bzw. Führungskräften, institutioneller bzw. konzentrierter Aktienbesitz, Mechanismen zur Abwehr von Firmenübernahmen sowie die Größe und die Zusammensetzung von Kontrollgremien. Die Aussagekraft solcher Untersuchungen kann jedoch angesichts eines möglichen „Omitted Variable Bias" in Frage gestellt werden, da nur ein kleiner Ausschnitt eines komplexen Systems von Kontrollmechanismen betrachtet wird.

Zum anderen existieren zahlreiche Studien, die den Einfluss eines Sets von Corporate Governance-Mechanismen und der Unternehmensperformance untersuchen (vgl. Tabelle 4.3). Diese unterscheiden sich jedoch im Einzelnen hinsichtlich des Länderfokus, der Wahl der Corporate Governance-Mechanismen, der jeweiligen Datenquellen und der Wahl des Regressionsmodells. Die meisten Studien konnten jedoch einen positiven Zusammenhang zwischen Corporate Governance und dem Marktwert von börsennotierten Unternehmen feststellen.

Auch in der Immobilien-Literatur sind einige Studien zur Erfolgswirkung verschiedener Corporate Governance-Mechanismen zu finden (vgl. Tabelle 4.4), z. B. dem Aktienbesitz von Insidern, der Vergütung von Führungskräften,

**Corporate Governance-Studien aus der Finanz-Literatur**

| Autoren | Jahr | Stichprobe | Methodik | Bemerkungen |
|---|---|---|---|---|
| Agrawal et al. (USA) | 1996 | n = 400 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (2SLS) | ▪ Auswahl von 7 Instrumenten zur Kontrolle von Agency-Konflikten zwischen Management und Anteilseignern<br>▪ Positiver Zusammenhang zwischen Kontrollmechanismen und Unternehmensbewertung (Abhängigkeit der Mechanismen untereinander) |
| Black (USA) | 2001 | n = 21 (Rußland) | Empirische Studie mit univariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Heranziehung eines CG-Rankings einer russischen Investmentbank<br>▪ Starker positiver Zusammenhang zwischen CG und der Bewertung von börsennotierten Unternehmen in Russland |
| Gompers et al. (USA) | 2003 | n = 1.500 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Erstellung eines CG-Index unter Heranziehung von 24 Governance-Regeln zur näherungsweisen Darstellung von Aktionärsrechten (Fokus auf Maßnahmen zur Verteidigung von feindlichen Übernahmen)<br>▪ Unternehmen mit stärkeren Aktionärsrechten weisen höheren Wert auf |
| Bauer et al. (Niederlande) | 2004 | n = 249 (Europa) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Heranziehung eines CG-Ratings der Firma Deminor<br>▪ Positiver Zusammenhang zwischen CG und der Bewertung von Unternehmen, die im FTSE Eurotop 300 gelistet sind |
| Drobetz et al. (Schweiz) | 2004 | n = 91 (Deutschland) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Erstellung eines breiten CG-Index in Anlehnung an den DCGK (Umfrage)<br>▪ Positiver Zusammenhang zwischen CG und der Bewertung von börsennotierten Unternehmen in Deutschland |
| Beiner et al. (Schweiz) | 2006 | n = 235 (Schweiz) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (3SLS) | ▪ Erstellung eines breiten CG-Index (Umfrage)<br>▪ Positiver Zusammenhang zwischen CG und der Bewertung von börsennotierten Unternehmen in der Schweiz |
| Black et al. (USA) | 2006 | n = 515 Korea | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (3SLS) | ▪ Erstellung eines breiten CG-Index (Umfrage)<br>▪ Starker positiver Zusammenhang zwischen CG und der Bewertung von börsennotierten Unternehmen in Korea |

*Tabelle 4.3: Eine Auswahl von Corporate Governance-Studien aus der Finanz-Literatur*
*Quelle: Eigene Darstellung*

dem Aktienbesitz von institutionellen Investoren, dem externen bzw. internen Management, der Struktur von Kontrollgremien und dem Markt für Unternehmenskontrolle.

**Corporate Governance-Studien in der Immobilien-Literatur**

Hingegen liegen nur äußerst wenige Untersuchungen vor, die den Einfluss mehrerer Corporate Governance-Faktoren auf die Kapitalmarktbewertung von (börsennotierten) Immobiliengesellschaften untersuchen. Diese Studien beschränken sich jedoch weitgehend auf den Markt der US-REITs. So können *Hartzell et al.* (2004) unter Verwendung von Governance-Daten aus Proxy

**Corporate Governance-Studien aus der Immobilien-Literatur**

| Autoren | Jahr | Stichprobe | Methodik | Bemerkungen |
|---|---|---|---|---|
| Davis/Shelor (USA) | 1995 | n = 130 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Heranziehung von Jahresberichtsdaten<br>▪ Signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütung und der Performance (u. a. EPS, total assets/total equity) von Immobilienunternehmen |
| Friday/Sirmans (USA) | 1998 | n = 135 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Erhöhter Anteil von externen Vertretern im Board of Directors (bis 50 %) und größere Beteiligung des Vorstandes am Unternehmen durch Aktien führt zu höherem Shareholder Value (market-to-book ratio) bei US-REITs |
| Hartzell et al. (USA) | 2004 | n = 66 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Heranziehung von Governance-Daten aus den Aktionärsinformationen (Proxy-Statements)<br>▪ Kein signifikanter Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Bewertung von US-Equity REITs |
| Campbell et al. (USA) | 2005 | n = 53 (USA) | „Event"-Studie | ▪ Emission von wandelbaren Wertpapieren (convertible securities) durch UPREITs zum Zweck des Kaufs von Immobilien von privaten Verkäufern fungiert als Governance-Mechanismus |
| Han (USA) | 2006 | n = 156 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Bewertung von US-Equity REITs und „Insider Ownership"<br>▪ „Insider Ownership" spielt eine wichtige Rolle bei der Reduzierung der Agency-Problematik |
| Eichholtz et al. (Niederlande) | 2008 | n = 95 (weltweit) | Uni- und multivariate Regressionsanalyse (OLS) und „Event"-Studie | ▪ Markt für Firmenübernahmen hat einen geringen Einfluss bei der Kontrolle von REIT-Vorständen<br>▪ Transparenz der REIT-Struktur als Erklärung für die geringere Bedeutung des Marktes für Firmenübernahmen als Governance-Mechanismus |
| Kohl (Deutschland) | 2009 | n = 110 (Europa) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (3SLS) | ▪ Bei 3 von 6 CG-Variablen (Größe des Aufsichtsrats, Aktienbasierte Vergütung des Managements, Transparenz bei immobilienspezifischer Berichterstattung) signifikanter Zusammenhang mit der Bewertung von börsennotierten Immobiliengesellschaften in Europa |
| Bauer et al. (Niederlande) | 2010 | n = 134-228 (USA) | Empirische Studie mit multivariater Regressionsanalyse (OLS) | ▪ Heranziehung der von Institutional Shareholder Services (ISS) und Governance Metrics International (GMI) bereitgestellten CG-Indices<br>▪ Kein signifikanter Zusammenhang zwischen CG und der Bewertung von US-REITs |

Fokussierung auf mehrere CG-Mechanismen  Fokussierung auf einen CG-Mechanismus

*Tabelle 4.4: Eine Auswahl von Corporate Governance-Studien aus der Immobilien-Literatur*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Statements und *Bauer et al.* (2010) unter Heranziehung von Governance-Daten der Firmen *Institutional Shareholder Services (ISS)* und *Governance Metrics International (GMI)* keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Kapitalmarktbewertung von US-REITs feststellen.

Ergänzend zur bestehenden Immobilien-Corporate-Governance-Literatur führte *Kohl* (2009) eine empirische Studie durch, die den Zusammenhang zwischen wesentlichen Corporate Governance-Mechanismen und der Kapitalmarktbewertung von börsennotierten Immobiliengesellschaften der vier nach Marktkapitalisierung größten europäischen Immobilienkapitalmärkte untersucht. [46] Die Untersuchung umfasste eine Stichprobe von insgesamt 110 börsennotierten Immobiliengesellschaften, davon 39 aus Großbritannien, 34 aus Frankreich, 7 aus den Niederlanden und 30 aus Deutschland. Bei 42 der 110 Gesellschaften handelte es sich um REITs. Die zentralen Variablen des Modells waren Tobin's Q, ein Marktwert-Substanzwert-Verhältnis, das als Maß für die Kapitalmarktbewertung herangezogen wurde, und sechs wesentliche Kontrollmechanismen, die als Maßstab für unternehmensspezifische Corporate Governance dienten. Hierbei handelte es sich um Größe und Unabhängigkeit des Aufsichtsrates (Näherungsvariablen für die Struktur des Aufsichtsrates), Anteilsbesitz des Managements am Unternehmen (Näherungsvariable für die Anreizstruktur), institutionellen Aktienbesitz (Näherungsvariable für konzentrierten Aktienbesitz), Leverage bzw. Fremdkapitalanteil (Näherungsvariable für die Kapitalstruktur) und Transparenz bei der immobilienspezifischen Berichterstattung, gemessen an einem auf den EPRA Best Practice Policy Recommendations basierenden Transparenzkriterienkatalog (Näherungsvariable für die Transparenz).

Die ökonometrische Untersuchung hat ergeben, dass drei der sechs Corporate Governance-Variablen, d. h. die Größe des Aufsichtsrates, der Anteilsbesitz durch das Management und die Transparenz der immobilienspezifischen Berichterstattung, einen signifikanten Einfluss auf die Kapitalmarktbewertung von börsennotierten Immobiliengesellschaften haben. Dabei bewirken kleinere Aufsichtsräte, eine höhere Beteiligung des Managements am Unternehmen sowie eine höhere Transparenz bei der immobilienspezifischen Berichterstattung eine höhere Kapitalmarktbewertung.

Diese Ergebnisse stützen einige Thesen der allgemeinen Corporate Governance-Literatur, z. B. dass kleinere Aufsichtsräte effizienter arbeiten [47] und dadurch eine bessere Kontrollfunktion ausüben oder dass ein höherer Anteilsbesitz des Managements am Unternehmen zu einer Interessensangleichung und somit zu einer Reduzierung der „Agency"-Kosten beiträgt. [48] Von den drei oben genannten Corporate Governance-Mechanismen hatte jedoch die Transparenz bei der immobilienspezifischen Berichterstattung den stärksten Effekt auf die Kapitalmarktbewertung. Dies kann insbesondere darauf zurückgeführt werden, dass die Transparenz der Berichterstattung bei Immobiliengesellschaften aufgrund der vergleichsweise hohen Intransparenz auf Immobilienmärkten aus Sicht der Investoren von erheblich größerer Bedeutung ist als für Unternehmen anderer Sektoren.

### 4.2.6 Schlussbemerkung

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der steigenden Professionalisierung von Aktienbesitz und -beteiligungen, des zunehmenden Wettbewerbs um internationales Kapital, den Finanzkrisen und -skandalen der Vergangenheit sowie der relativ hohen Intransparenz von Immobilienmärkten sollte das Management von Immobiliengesellschaften im Sinne der Anteilseigner bzw. Investoren nachhaltig an der Verbesserung ihrer Corporate Governance-Strukturen arbeiten.

Wissenschaftliche Untersuchungen deuten darauf hin, dass Corporate Governance auch im Immobilienbereich eine signifikante Rolle spielt. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Größe des Aufsichtsrates, die Beteiligung des Managements am Unternehmen und die Transparenz bei der immobilienspezifischen Berichterstattung für die Corporate Governance-Struktur von Immobiliengesellschaften als Teilstück einer nachhaltigen Unternehmensführung von wesentlicher Bedeutung. Eine gute Corporate Governance kann mithin dazu beitragen, das Vertrauen der Investoren und Kapitalgeber nachhaltig zu stärken, Unternehmen den Zugang zu Kapitalmärkten zu erleichtern und die Kapitalkosten zu reduzieren. Für die Praxis lassen sich aus den gewonnen Erkenntnissen der Studie folgende Handlungsempfehlungen ableiten. Zum einen wird Führungskräften von Immobiliengesellschaften empfohlen, sämtliche Bemühungen zur Reduzierung der Größe des Aufsichtsgremiums (Aufsichtsrat, Verwaltungsrat) zu unterstützen, eine eigenkapitalbasierte Vergütungsstruktur, die auf die nachhaltige Performance des Unternehmens abstellt, einzuführen sowie die Transparenz der immobilienspezifischen Berichterstattung durch Orientierung an den EPRA Best Practice Policy Recommendations zu verbessern. Unterstützung bei der praktischen Umsetzung bzw. Verbesserung der Corporate Governance erhalten Führungskräfte zum Beispiel bei den von der ICG veranstalteten „German Real Estate Summits“ oder durch die „ICG Real Estate Board Academy“.

## Literaturverzeichnis

[1] Cadbury, A., Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London 1992, S. 15.
[2] Shleifer, A./Vishny, R., A survey of corporate governance, in: Journal of Finance, Jg. 52, Nr. 2, 1997, S. 737.
[3] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD principles of corporate governance, Paris 1999, S. 11.
[4] Baums, T., Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Köln 2001, S. 20.
[5] ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, Berlin 2012, S. 36.
[6] Vgl. Kohl, N., Corporate governance and market valuation of publicly traded real estate companies: A theoretical and empirical analysis, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Band 50, Köln 2009, S. 15.
[7] Vgl. Jensen, M. C., Value maximization, stakeholder theory and corporate objective function, in: European Financial Management, Bd. 7, 2001, S. 299.
[8] Vgl. Berle, A. A./Means, G. C., The modern corporation and private property, New York 1932, S. 6 ff.;
Vgl. Jensen, M. C./Meckling, W. H., Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3, Nr. 4, 1976, S. 308.
[9] Vgl. Kohl, N., Corporate governance and market valuation of publicly traded real estate companies: A theoretical and empirical analysis, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Band 50, Köln 2009, S. 32.
[10] Vgl. Kose, J./Senbet, L. W., Corporate governance and board effectiveness, in: Journal of Banking and Finance, Jg. 22, Nr. 4, 1998, S. 373
[11] Vgl. Lipton, M./Lorsch, J. W., A modest proposal for improved corporate governance, in: Business Lawyer, Jg. 48, Nr. 1, 1992, S. 65.
[12] Vgl. Fama, E. F., Agency problems and the theory of the firm, in: Journal of Political Economy, Jg. 88, Nr. 2, 1980, S. 292;
Vgl. Jensen, M. C./Murphy, K. J., CEO incentives: It's not how much you pay but how, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 2, 1990, S. 139.
[13] Vgl. u. a. Jensen, M. C./Murphy, K. J., CEO incentives: It's not how much you pay but how, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 3, 1990, S. 139.
[14] Vgl. Jensen, M. C., Agency costs of free cash flows, corporate finance, and takeovers, in: American Economic Review, Jg. 76, Nr. 2, 1986.
[15] Vgl. Stulz, R. M., Managerial discretion and optimal financing policies, in: Journal of Financial Economics, Jg. 26, Nr. 1, 1990, S. 4;
Vgl. Hart, O. D./Moore, J., Debt and seniority: An analysis of the role of hard claims in constraining management, in: American Economic Review, Jg. 85, Nr. 3, 1995, S. 568.

[16] Vgl. Friday, H. S., The control and pricing of agency costs in Real Estate Investment Trusts, Diss., Florida State University, 1997, S. 2.
[17] Vgl. Zeitlin, M., Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class, in: American Journal of Sociology, Jg. 79, Nr. 5, 1974, S. 1089 ff.;
Vgl. Stiglitz, J. E., Credit markets and the control of capital, in: Journal of Money, Credit, and Banking, Jg. 17, Nr. 2, 1985, S. 144;
Vgl. Shleifer, A./Vishny, R., Large shareholders and corporate control, in: Journal of Political Economy, Jg. 94, Nr. 3, 1986, S. 463.
[18] Vgl. Gillan, S. L./Starks, L. T., A survey of shareholder activism: Motivation and empirical evidence, Working Paper, University of Texas, 1998, S. 14;
Vgl. Maug, E., Large shareholders as monitors: Is there a trade-off between liquidity and control?, in: Journal of Finance, Jg. 53, Nr. 1, 1998, S. 67.
[19] Vgl. Sirmans, C. F., Governance issues in real estate investing: The case of REITs, RICS Working Paper, 1999, S. 22.
[20] Vgl. Williamson, O. E., Corporate Governance, in: Yale Law Journal, Bd. 93, 1984, S. 1205;
Vgl. Diamond, D. W./Verrecchia, R. E., Disclosure, liquidity, and the cost of capital, in: Journal of Finance, Jg. 46, Nr. 4, 1991, S. 1325;
Vgl. Bushman, R. M./Smith, A. J., Financial accounting information and corporate governance, in: Journal of Accounting and Economics, Jg. 32, Nr. 1-3, 2001, S. 239.
[21] Vgl. Eisenberg, M. A., The structure of the corporation: A legal analysis, Boston 1976, S. 35;
Vgl. Williamson, O. E., The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, New York 1985, S. 306;
Vgl. Jensen, M. C./Murphy, K. J., CEO incentives: It's not how much you pay but how, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 3, 1990, S. 144.
[22] Vgl. Shleifer, A./Vishny, R., A survey of corporate governance, in: Journal of Finance, Jg. 52, Nr. 2, 1997, S. 752;
Vgl. La Porta, R./Lopez-De-Silanes, F./Shleifer, A./Vishny, R. W., Investor protection and corporate governance, in: Journal of Financial Economics, Jg. 58, Nr. 1-2, 2000, S. 4.
[23] Vgl. Lombardo, D./Pagano, M., Law and equity markets: A simple model, Working Paper, University of Salerno, 2002, S. 1.
[24] Vgl. Shleifer, A./Vishny, R., A survey of corporate governance, in: Journal of Finance, Jg. 52, Nr. 2, 1997, S. 752.
[25] Vgl. Manne, H. G., Mergers and the market for corporate control, in: Journal of Political Economy, Jg. 73, Nr. 2, 1965, S. 112;
Vgl. Winter, R. K., State law, shareholder protection, and the theory of the corporation, in: Journal of Legal Studies, Jg. 6, Nr. 2, 1977, S. 289;
Vgl. Jensen, M. C./Ruback, R. S., The market for corporate control: The scientific evidence, in: Journal of Financial Economics, Jg. 11, Nr. 1-4, 1983, S. 6.

[26] Vgl. Manne, H. G., Mergers and the market for corporate control, in: Journal of Political Economy, Jg. 73, Nr. 2, 1965, S. 112;
Vgl. Scharfstein, D., The disciplinary role of takeovers, in: Review of Economic Studies, Jg. 55, Nr. 2, 1988, S. 186.
[27] Vgl. Hart, O. D., The market mechanism as an incentive scheme, in: Bell Journal of Economics, Jg. 14, Nr. 2, 1983, S. 366;
Vgl. Jensen, M. C., Agency costs of free cash flows, corporate finance, and takeovers, in: American Economic Review, Jg. 76, Nr. 2, 1986, S. 323.
[28] Vgl. Grossman, S. J./Hart, O. D., Corporate financial structure and managerial incentives, in: McCall, J. J. (Hrsg.), The economics of information and uncertainty, Chicago 1982, S. 108, S. 131.
[29] Vgl. Alchian, A. A./Demsetz, H., Production, information costs, and economic organisation, in: American Economic Review, Jg. 62, Nr. 5, 1972, S. 788;
Vgl. Stapledon, G. P., Institutional shareholders and corporate governance, Oxford 1996, S. 11.
[30] Vgl. Fama, E. F., Agency problems and the theory of the firm, in: Journal of Political Economy, Jg. 88, Nr. 2, 1980, S. 292.
[31] Vgl. Smith, M. P., Shareholder activism by institutional investors: Evidence from CalPERS, in: Journal of Finance, Jg. 51, Nr. 1, 1996, S. 227;
Vgl. Nestor, S./Thompson, J. K., Corporate governance patterns in OECD economies: Is convergence under way?, OECD Working Paper, 2001, S. 20;
Vgl. Gillan, S. L./Starks, L. T., Corporate governance, corporate ownership, and the role of institutional investors: A global perspective, Working Paper, University of Delaware, 2003, S. 3;
Vgl. Becht, M./Bolton, P./Röell, A., Corporate governance and control, Working Paper, 2002, S. 11 ff.;
Vgl. Drobetz, W./Schillhofer, A./Zimmermann, H., Corporate governance and expected stock returns: Evidence from Germany, in: European Financial Management, Jg. 10, Nr. 2, 2004, S. 268.
[32] Vgl. McKinsey & Company (Hrsg.), Global investor opinion survey, 2002.
[33] Vgl. ebenda.
[34] Vgl. ebenda.
[35] Vgl. Gillan, S. L./Starks, L. T., Corporate governance, corporate ownership, and the role of institutional investors: A global perspective, Working Paper, University of Delaware, 2003, S. 1.
[36] Vgl. Nestor, S./Thompson, J. K., Corporate governance patterns in OECD economies: Is convergence under way?, OECD Working Paper, 2001, S. 19 ff.;
Becht, M./Bolton, P./Röell, A., Corporate governance and control, Working Paper, 2002, S. 12 ff.
[37] Vgl. Becht, M./Bolton, P./Röell, A., Corporate governance and control, Working Paper, 2002, S. 14.

[38] Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), RICS Professional Conduct: Rules of conduct and disciplinary procedures, London 2006.
[39] Vgl. European Public Real Estate Association (EPRA): Best Practice Recommendations, Brüssel 2011, S. 30 ff.
[40] Vgl. Initiative Corporate Governance der Deutschen Immobilienwirtschaft (ICG), Corporate Governance Kodex der deutschen Immobilienwirtschaft, Berlin 2010.
[41] Vgl. Initiative Corporate Governance der Deutschen Immobilienwirtschaft (ICG), Richtlinie zur Durchführung von Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren „ComplianceManagement in der Immobilienwirtschaft“ der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. („Auditierungs- und Zertifizierungsordnung“), Berlin 2011.
[42] Vgl. Schäfers, W./Kohl, N./Schulte, K.-W., Corporate Governance bei Real Estate Investment Trusts, in: Bone-Winkel, S./Schäfers, W./Schulte, K.-W. (eds.), Real Estate Investment Trusts, Köln 2008.
[43] Vgl. Bone-Winkel, S., Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Band 1, Köln 1994, S. 28;
Vgl. Friday, H. S., The control and pricing of agency costs in Real Estate Investment Trusts, Diss., Florida State University, 1997, S. 77.
[44] Vgl. Jensen, M. C./Meckling, W. H., Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3, Nr. 4, 1976, S. 308.
[45] Vgl. Lombardo, D./Pagano, M., Law and equity markets: A simple model, Working Paper, University of Salerno, 2002, S. 1.
[46] Vgl. Kohl, N./Schäfers, W.: Corporate Governance and Market Valuation of Publicly Traded Real Estate Companies: Evidence from Europe, in: Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 44, Nr. 3, 2012, S. 362-393.
[47] Vgl. Lipton, M./Lorsch, J. W.: A modest proposal for improved corporate governance, in: Business Lawyer, Jg. 48, Nr. 1, 1992, S. 59-77.
[48] Vgl. Jensen, M. C./Meckling, W. H., Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3, Nr. 4, 1976, S. 305-360.

## 4.3 Nachhaltigkeitsreporting und -benchmarking in der Immobilienwirtschaft

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Investoren fordern verstärkt Informationen bezüglich unternehmerischer Nachhaltigkeitsorientierung in Form konkreter Kennzahlen ein.
- Nachhaltigkeitscontrolling stellt diese Kennzahlen (in Form sog. Key Performance Indicators, kurz KPIs) gezielt zur Verfügung und kann insbesondere durch Reporting sowie Benchmarking betrieben werden. Nachhaltigkeitsberichte und Benchmarking-Initiativen verzeichnen vor diesem Hintergrund ein starkes Wachstum.
- Eine kontinuierliche Erhebung von steuerungsrelevanten Daten ist dabei wesentlich. Die Materialität der Daten für die eigene Wertschöpfung sowie die Relevanz aus Sicht der Anspruchsgruppen des Unternehmens sollten bei der Auswahl von Kennzahlen ausschlaggebend sein.
- „Insellösungen" versprechen keinen Erfolg. Auch Zertifikate bewirken keinen integrierten Ansatz. Vielmehr müssen die neuen Methoden, Instrumente und Tools in die bestehende Controlling-Landschaft des Unternehmens eingebettet werden. Eine Verknüpfung der nichtfinanziellen Daten mit Erfolgsgrößen ist wesentlich.
- Die EU und damit auch die Mitgliedstaaten schaffen verstärkt gesetzliche Grundlagen für verpflichtendes Reporting im Bereich sozialer und ökologischer Informationen. Die EU präferiert dabei die Vorgehensweise der Global Reporting Initiative (GRI) als Best Practice-Ansatz für Nachhaltigkeitsberichterstattung.
- Der Reportingstandard der GRI (G3.1 bzw. nunmehr G4) ist mit Abstand der weltweit führende Berichtsrahmen für freiwilliges Reporting über sozio-kulturelle und ökologische Unternehmensdaten.
- Für die Immobilienwirtschaft ist ergänzend die sog. GRI-Sector Disclosures (ehemals CRESS) relevant.
- Verbände wie IPD, ZIA, ICG, EPRA und INREV unterstützen ebenfalls die Vorgaben nach GRI. Diese Organisationen haben jeweils konkrete GRI-konforme Kennzahlen für die Branche definiert und bieten zahlreiche Dokumente, als Hilfestellung für die Datenerhebung und -aufbereitung an.
- Ein separates Reporting des finanziellen Jahresabschlusses und des Nachhaltigkeitsberichtes wird von vielen Marktteilnehmern bereits nicht mehr als ausreichend angesehen. Integriertes Reporting und damit die Verbindung beider Elemente in einem konsistenten Bericht wird als wesentliche künftige Entwicklung eingestuft. Das International Integrated Reporting Council (IIRC) veröffentlichte im Dezember 2013 die ersten Richtlinien für integriertes Reporting („International Integrated Reporting Framework").
- In der praktischen Umsetzung stellt die Quantifizierung und Monetarisierung der oft nur in qualitativer Form vorliegenden sozio-

kulturellen und ökologischen Daten eine große Herausforderung dar. Wirkungsketten, die auf den Unternehmenswert einwirken, werden bisher nur unzureichend verstanden. Verschiedene Benchmarking-Initiativen bieten neben objektbezogenen Vergleichsdaten auch Hilfestellung für umfangreichere Controlling-Softwarelösungen sowie deren Implementierung. Zu den führenden Anbietern zählen die Investment Property Database (IPD), die Green Rating Alliance (GRA) sowie das ULI Greenprint Center. Diese definieren auch umfangreiche Kennzahlenstrukturen.

- Neben der Objektebene sollte Benchmarking auch auf Ebene von Immobilienportfolios und des gesamten Unternehmens betrieben werden. Portfoliobenchmarks werden insbesondere im Rahmen der Initiative Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) bereitgestellt. Auf Unternehmensebene ist der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) als besonders relevant hervorzuheben.
- Im Vergleich zu anderen Sektoren sind die Aktivitäten der Immobilienbranche noch deutlich ausbaufähig. Aufgrund der großen Anzahl verschiedener Benchmarking-Initiativen mit teilweise unterschiedlichem Fokus und divergierenden Erhebungsstandards sind die Marktteilnehmer teilweise unsicher, welche Aktivitäten sie konkret umsetzen sollen. Der ZIA kann hierbei mit seinem Nachhaltigkeitskodex und seinen Arbeitsgruppen Orientierung und Hilfestellung bieten.

### 4.3.1 Einleitende Bemerkungen zum Nachhaltigkeitscontrolling

Controlling in Bezug auf die Immobilienwirtschaft ist eine Managementfunktion, welche die Steuerung und Kontrolle des Immobilienunternehmens durch Einsatz von Methoden und Instrumenten wie Budgetplanung, Investitionsrechnung, Berichterstattung, Benchmarking oder Soll-Ist-Vergleichen vorsieht. Das „Immobiliencontrolling ist somit ein ganzheitliches Instrument zur Durchsetzung von Eigentümerzielen, welches ständig und kontinuierlich bei Immobilien unter Beachtung ihres Umfeldes entsprechende Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben definiert und wahrnimmt“. [1] Die sukzessive und systematische Integration sozialer und ökologischer Aspekte in das bestehende Controlling-System, die strategische Ausrichtung der Controlling-Prozesse an der Leitlinie nachhaltiger Unternehmensführung sowie die damit verbundene Weiterentwicklung bestehender klassischer Controlling-Instrumente um Nachhaltigkeitselemente wird hier unter dem Begriff „Nachhaltigkeitscontrolling“ zusammengefasst. Das Nachhaltigkeitscontrolling gewinnt zunehmend an Bedeutung und zählt nach Meinung vieler Führungskräfte zu den zehn wichtigsten unternehmerischen Zukunftsthemen. [2] Auch auf Ebene der Shareholder beeinflusst Nachhaltigkeit verstärkt Investitionsentscheidungen. Aktuelle Erhebungen zeigen, dass bereits 2/3 der Immobilienunternehmen von ihren Investoren aktiv aufgefordert wurden, Informationen bezüglich der unternehmerischen Nachhaltigkeitsorientierung in Form von konkreten Kennzahlen zur Verfügung zu stellen. [3]

**Ziele und praktische Herausforderungen des Nachhaltigkeitscontrollings**

Obwohl allgemein Konsens über die Notwendigkeit der vermehrten Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit im Rahmen der Führung von Immobilienunternehmen besteht, herrscht dennoch häufig Unklarheit darüber, wie unternehmerische Nachhaltigkeit umgesetzt bzw. nachgewiesen werden soll. Eine zentrale Herausforderung ist hierbei, wie dem vorgenannten steigenden Informationsbedürfnis der Investoren – aber auch der Unternehmen selbst – Rechnung getragen werden kann. In einem ersten Schritt ist es vor diesem Hintergrund sinnvoll, die mit einem Nachhaltigkeitscontrolling verbundenen Ziele – welche letztlich durch unterschiedliche Berichte/Reports, Kennzahlen oder Benchmarking zu einer Erhöhung der Transparenz beitragen – zusammenzufassen:

- Befriedigung von Informationsanforderungen der diversen (Investoren, Mieter, Mitarbeiter, Öffentlichkeit etc.) Anspruchsgruppen,
- Verbesserung der Kommunikation gegenüber diesen Anspruchsgruppen,
- Positive Unternehmensdarstellung zur Imagesteigerung,
- Steigerung der (finanziellen) Performance,
- Differenzierung von den Wettbewerbern,
- Erfüllung gesetzlicher Auflagen,
- Identifikation von Chancen und Risiken,
- Steuerung des Immobilienbestandes i. S. d. nachhaltigen Unternehmensführung.

Die große Herausforderung in der Praxis ist die Entwicklung geeigneter Instrumente oder die Anpassung bestehender Methoden an unternehmensspezifische Controlling-Bedürfnisse mit Bezug zu Fragestellungen der Nachhaltigkeit. Probleme ergeben sich in diesem Kontext, da „Nachhaltigkeit" in der historischen Entwicklung und dem allgemeinen Verständnis keinen spezifischen Kontroll- oder Steuerungsbezug aufwies, sondern vielmehr als allgemeine Leitlinie für Handlungsoptionen aufgefasst wurde, weshalb bisher in vielen Bereichen noch unternehmensindividuelle Lösungsansätze vorliegen. Darüber hinaus sind viele relevante Einflussfaktoren wie das Betriebsklima oder die Mitarbeiterzufriedenheit als weiche Faktoren nicht einfach quantifizierbar und finanziell bewertbar. Erschwerend kommt hinzu, dass Ursache-Wirkungszusammenhänge oft nicht eindeutig sind bzw. sich nicht kurzfristig direkt gegenüberstellen lassen. [4] Oft liegen dem Management auch nur aggregierte, jährliche Daten vor, deren ökologische und soziale Wirkungen nicht einem bestimmten Produkt oder einer spezifischen Sparte zugeordnet werden können. [5] Damit ist die konsistente und laufende Datenerhebung eine der schwierigsten Aufgabenbereiche des Nachhaltigkeitscontrollings. Dies ist jedoch notwendig, um auch bei „grünen Themen" der Anforderung des klassischen Controllings in Bezug auf valide, belastbare Daten zu entsprechen, deren Bereitstellungskosten den jeweiligen Nutzen der Informationen nicht übersteigen dürfen.

Für ein aussagekräftiges Nachhaltigkeitscontrolling können sich Unternehmen neben einer Reihe an Werkzeugen, die speziell für diesen Zweck entwickelt wurden, auch vielfach der klassischen Instrumente mit nachhaltigkeitsspezifischen

**Benchmarking und Reporting – Instrumente des Nachhaltigkeits-controllings**

Modifikationen bedienen. In diesem Zusammenhang kommen insbesondere die Methoden „Benchmarking“ und „Reporting“ häufig zur Anwendung.

Gegenwärtig wird die notwendige Transparenz im Wesentlichen durch Erhebungen im eigenen Unternehmen sowie die darauf aufbauende Aufbereitung und Darstellung über bereits erzielte Ergebnisse hergestellt. Diese Berichte können sich auf die Erfüllung gesetzlicher Auflagen, auf strukturierte Nachhaltigkeitsberichte als Ergänzung zum finanziellen Jahresabschluss oder auf die Teilnahme an einer der existierenden Benchmarking-Initiativen beziehen. Als Zielgruppen der Berichterstattung kommen grundsätzlich alle Stakeholder in Betracht, wobei der Fokus jedoch primär auf den Investoren, den Mitarbeitern, den Kunden und allgemein der breiteren Öffentlichkeit liegt. Im Fall von Benchmarking ist die Unternehmensführung selbst primärer Adressat für die generierten Ergebnisse, da diese für Steuerungszwecke eingesetzt werden können.

Speziell in den vergangenen Jahren kam es zu einer Vielzahl von Initiativen im Bereich des Reportings und Benchmarkings. Während sich bei der Unternehmensberichterstattung für Nachhaltigkeitsreporting klar die Global Reporting Initiative (GRI) als globaler Standard durchsetzen konnte, haben sich hingegen in anderen Bereichen einheitliche weltweite Standards noch nicht eindeutig etablieren können. Experten stellen dennoch bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Immobilienwirtschaft eine relativ moderate Anzahl an branchenspezifischen Initiativen bzw. konkreten Benchmarks mit Nachhaltigkeitsbezug im Vergleich zu anderen Sektoren fest. [6]

Der folgende Abschnitt geht zunächst detailliert auf die Entwicklungen und Möglichkeiten einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Unternehmensebene ein, die als Pendant zum klassischen finanziellen Jahresabschluss eingeordnet werden kann. In der weiteren Folge werden dann ausführlich die branchenrelevanten Benchmarking-Initiativen vorgestellt, um darauf aufbauend abschließend den Status quo der Verbreitung dieser Entwicklungen in der deutschen Immobilienwirtschaft kritisch zu hinterfragen und Perspektiven der weiteren Entwicklung aufzuzeigen.

### 4.3.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung

#### 4.3.2.1 Grundlagen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitsberichterstattung als Teil der Unternehmenskommunikation ist die Gewährleistung der Rechenschaft in Bezug auf sozio-kulturelle sowie ökologische Aktivitäten und deren Verbindung zu ökonomischen Größen des finanziellen Jahresabschlusses. In diesem Kontext präsentieren Marktteilnehmer in regelmäßigen Abständen ihre Position, Rolle und Leistungen hinsichtlich der eigenen nachhaltigen Entwicklung. [7] Die entsprechenden Informationen können sowohl in den bestehenden Geschäftsbericht integriert als auch

in einem separaten Report oder in anderer geeigneter Form veröffentlicht werden. Im Ergebnis zielt nachhaltiges Wirtschaften auf Unternehmensebene auf die Intensivierung des Dialogs mit verschiedenen Anspruchsgruppen und die Schaffung von Transparenz bezüglich der eigenen CSR-Aktivitäten ab. Vereinfacht ausgedrückt triff hier im Kern der Ausdruck: *Tue Gutes und rede darüber* zu.

Die Gründe für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten sind vielfältig und müssen sowohl aus Unternehmens- als auch Stakeholdersicht differenziert betrachtet werden. Die gesteigerte Transparenz erlaubt es in der weiteren Folge insbesondere potenziellen Investoren und Investmentanalysten sich durch ergänzende Informationen ein besseres Bild in Bezug auf die (künftige) finanzielle Lage und allgemeine Positionierung des betreffenden Unternehmens zu verschaffen. Dadurch werden Informationsasymmetrien gezielt abgebaut und Preissignale transportiert. Diese können am Markt zu einer Differenzierung zwischen nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen und anderen Marktteilnehmern beitragen.

**Nachhaltigkeitsreporting baut Informationsasymmetrien ab**

Der Unternehmenswert wird zunehmend durch immaterielle Faktoren wie z. B. die Reputation beeinflusst. Deshalb hat die Fähigkeit eines Unternehmens, effizient mit seinen Haupt-Anspruchsgruppen zu kommunizieren, einen erheblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg, die Rentabilität und das Wachstum. Folglich ist der Stakeholder-Dialog essentiell für die Sicherung der künftigen Ertrags- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die transparente Kommunikation aller Aktivitäten und Ergebnisse der nachhaltigen Unternehmensführung schafft Vertrauen und festigt damit die langfristige Beziehung zwischen dem jeweiligen Unternehmen und seinen internen und externen Anspruchsgruppen. Diese Transparenz entspricht dem zunehmenden Bedürfnis der Stakeholder nach Informationen über den unternehmerischen Beitrag zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit sowie den damit verbundenen unternehmerischen Wertschöpfungspotenzialen.

Ergänzend werden durch Nachhaltigkeitsreporting bei den Anspruchsgruppen die Kompromissbereitschaft (z. B. im Sinne von kürzeren Bewilligungs- oder Genehmigungsverfahren) positiv beeinflusst, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen gefestigt und der Zugang zu weiteren Eigen- und Fremdkapitalquellen verbessert. Durch die intensive Auseinandersetzung mit bspw. ökologischen Aspekten werden darüber hinaus Potenziale zur Ressourcenschonung aufgedeckt, die wiederum zu Kosteneinsparungen beitragen können und letztlich ebenfalls die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragskraft des Unternehmens positiv beeinflussen.

**Reporting muss Materialität und Zielgruppen beachten**

Im Rahmen der Grundlagen zur nachhaltigen Unternehmensführung sowie der Implementierung entsprechender Strukturen in der Immobilienwirtschaft (vgl. Kapitel 2.3) wurde bereits auf die Notwendigkeit einer profunden Untersuchung der sogenannten „Kontextfaktoren" (Wettbewerbsanalyse, breitere Umfeldanalyse, Anspruchsgruppenanalyse) hingewiesen. Diese Untersuchun-

gen sind zur Ausrichtung der eigenen strategischen Stoßrichtung notwendig, da nicht alle potenziell möglichen Nachhaltigkeitsaktivitäten für jede Branche und jedes Unternehmen die gleiche Relevanz besitzen. Unabhängig von möglichen Defiziten, die bereits bei der Ziel- und Aktivitätenakzentuierung im Rahmen der Implementierung bei vielen Unternehmen bestehen, ist insbesondere bei den Berichtsinhalten noch zu erkennen, dass oftmals Zielgruppenanalysen nicht in ausreichendem Umfang betrieben werden. Folglich ist die Aufbereitung von Berichten nicht auf die für das jeweilige Immobilienunternehmen wesentlichen Adressaten fokussiert. Vielmehr erfolgen regelmäßig nur unternehmensintern gerichtete Wesentlichkeitsanalysen ohne ausreichende Einbindung der externen Stakeholder. Nur wenn die eigene Nachhaltigkeitsberichterstattung an den Bedürfnissen und Ansprüchen der relevanten Zielgruppen ausgerichtet ist bzw. an diese angepasst wurde, kann der zuvor beschriebene Mehrwert auf Unternehmensebene auch generiert werden.

**Nachhaltigkeitsreporting – Trend zu Wachstum und Vereinheitlichung**

Gegenwärtig ist ein exponentielles Wachstum an Unternehmensberichten mit Nachhaltigkeitsbezug zu beobachten. In einer aktuellen Studie aus dem Jahre 2013 hat das Portal *CorporateRegister.com* 52.000 Corporate Responsibility Reports von über 10.500 Unternehmen aus mehr als 170 Ländern untersucht. Neben dem quantitativen Wachstum wurde auch festgestellt, dass sich weltweit die Reporting-Qualität in den letzten Jahren deutlich verbessert hat. [8] Sowohl die Bandbreite der abgedeckten Informationen als auch die primär angesprochenen Adressaten und die beleuchteten CSR-Teilbereiche variieren jedoch in der praktischen Anwendung trotz aller Bestrebungen zur Vereinheitlichung weiterhin stark. Aufgrund der großen Anzahl an verschiedenen Informationsbereichen ist es naheliegend, hierzu eine gemeinsame Sprache, respektive eine einheitliche Berichtsstruktur zu schaffen. Die zu diesem Zweck entwickelten Reporting-Standards sollen Unternehmen einerseits die Berichterstattung erleichtern und gleichzeitig für eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse sorgen. Auch ist es wesentlich, nicht nur die erhobenen Informationen gesammelt darzustellen. Vielmehr muss ein konsistentes Rahmenwerk auch auf den Erhebungsprozess, den Umgang mit der Datenaggregation, die Differenzierung von Branchen, den Umgang mit Prüfprozessen usw. eingehen. Nachfolgend wird das Rahmenwerk der Global Reporting Initiative (GRI) zur Standardisierung des Nachhaltigkeitsreportings vorgestellt. GRI hat sich mittlerweile als führende Institution weltweit etabliert. Auf Ebene der deutschen Immobilienwirtschaft empfiehlt der ZIA die Anwendung der GRI Vorgaben im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung. [9]

#### 4.3.2.2 Reporting nach Global Reporting Initiative (GRI)

##### 4.3.2.2.1 Grundlagen zur GRI

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine private Initiative ohne Gewinnerzielungsabsicht, die im Jahre 1997 von CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) in Zusammenarbeit mit dem Umweltprogramm

der Vereinten Nationen UNEP (United Nations Environment Programme) in Boston/USA ins Leben gerufen wurde. Sie arbeitet heute weltweit unter aktiver Einbindung verschiedenster Institutionen, die neben Wirtschaftsunternehmen auch Menschenrechts-, Umwelt-, Arbeits- und staatliche Organisationen umfassen. Seit 2002 hat die GRI ihren Hauptsitz in Amsterdam.

**Strukturierte Aufbereitung und Darstellung nicht-finanzieller Unternehmensinformationen**

Primäres Ziel der GRI ist es, die Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Wirtschaftsunternehmen und sonstiger Marktteilnehmer zu unterstützen sowie zu standardisieren. Bereits im Jahre 1999 lag hierzu der Erstentwurf des GRI-Regelwerkes für Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. Durch die Anwendung dieser Leitlinien werden Unternehmen in die Lage versetzt, in strukturierter Form eine umfassende Abbildung der Unternehmensleistungen außerhalb der klassischen finanziellen Berichterstattung – beispielsweise nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) oder dem Handelsgesetzbuch (HGB) – aufzubereiten. Die klare Aufbereitung und Kommunikation im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichtes soll hierdurch alle Anspruchsgruppen des Unternehmens über nicht-finanzielle Teilbereiche sowie darauf bezogene Aktivitäten informieren und nicht nur einseitig die Informationsbedürfnisse bestimmter Gruppen, bspw. der Investoren, bedienen. Dabei bewirkt eine Berichterstattung unter Anwendung der GRI-Leitlinien auch eine Verbesserung der Vergleichbarkeit und fördert dadurch die Schaffung von mehr Transparenz zur aktiven Unterstützung der Nachhaltigkeitsorientierung in der Wirtschaft. [10]

**GRI-G4 ist internationaler Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Der von der GRI entwickelte Nachhaltigkeitsberichtsstandard wird als GRI „Guideline", Richtlinie oder Leitlinie bezeichnet und liegt aktuell in der vierten Version, dem GRI-Berichtsrahmen „G4-Guidelines" vor. Detailliert und strukturiert werden die Bereiche der ökonomischen, ökologischen sowie sozio-kulturellen Nachhaltigkeit eines Unternehmens unter Einbeziehung von Corporate Governance-Aspekten analysiert und im Rahmen eines stichtagsbezogenen Ergebnisberichts – vergleichbar einer Bilanz – dargestellt. Unternehmen werden somit in die Lage versetzt, anhand von festgelegten Prinzipien und Einzel-Indikatoren ihre Performance zu messen, darüber zu berichten und diese mit Wettbewerbern zu vergleichen. Die GRI G4-Richtlinie ist der international bekannteste und am meisten verbreitete Berichtsrahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung.

**EU-Regulierung und nationale Gesetzgeber verweisen auf GRI**

Die EU hebt in ihrem Grünbuch zu CSR bereits im Jahre 2001 die GRI-Strukturvorgaben als Best Practice-Ansatz hervor und empfiehlt damit indirekt deren Anwendung. [11] Auch in neueren Publikationen stellt die EU den GRI-Berichtsrahmen als sinnvollen Ansatz dar. [12] Die europäische Kommission hat in diesem Kontext am 16. April 2013 dem europäischen Parlament einen Vorschlag für eine Richtlinie unterbreitet. Diese sieht die Einführung einer zwingenden Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch Gesellschaften mit über 500 Mitarbeitern vor. Am 15. April 2014 beschloss das europäische Parlament die Annahme der Richtlinie. Diese neuen Anforderungen an die Berichterstattung über Prozesse, Risiken und Ergebnisse im Zusammenhang mit sozialen, ökologischen und Compliance

Aspekten werden in die bestehenden Richtlinien zum Accounting (78/660/EC und 83/349/EEC) aufgenommen. Nach der Umsetzung der Richtlinie durch die Mitgliedsstaaten in nationales Recht müssen Unternehmen voraussichtlich ab 2017 die Regelungen erfüllen. Es wird erwartet, dass diese Maßnahme die Anzahl der Unternehmen, die jährlich Nachhaltigkeitsberichte publizieren, verdreifacht. [13]

Diese Entwicklung verdeutlicht, dass auch der regulatorische Rahmen in Zukunft ggf. strengere Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es für Unternehmen besonders sinnvoll, sich rechtzeitig mit den Entwicklungen auseinanderzusetzen und proaktiv Nachhaltigkeitsberichterstattung zu betreiben.

#### 4.3.2.2.2 G4-Leitlinien

**Umfangreiche Leitlinien und Implementierungshilfen erleichtern Einstieg**

Der GRI-Berichtsrahmen (GRI-Framework) – bestehend aus den GRI-Leitlinien (Guidelines) und den ergänzenden Vorgaben für bestimmte Branchen (Sector Guidance) – unterliegt einer stetigen Weiterentwicklung, die im Dialog mit Interessensgruppen aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Politik und dem Naturschutz vorangetrieben wird. Seit der Veröffentlichung der ersten Leitlinie im Jahre 2000 erschien im Mai 2013 die nunmehr vierte Version. Diese G4-Leitlinien lösten die sog. G3.1-Leitlinien aus dem Jahr 2011 ab, welche auf den ursprünglichen G3-Standards aus 2006 aufbauten. [14] Für Unternehmen, die bisher nach G3 berichten, besteht eine Übergangsfrist bis 31.12.2015 für die Umstellung. [15] Marktteilnehmer, die hingegen erstmals die Standards anwenden, sollen direkt G4 umsetzen. Die G4-Leitlinien sind die Basis, auf der sich das gesamte GRI-Berichtswesen gründet. Sie bestehen aus einem Dokument für „Reporting Principles", „Standard Disclosures" sowie einem „Implementation Manual" zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Sie gelten unabhängig von der Branche, der Größe oder der nationalen Herkunft des Anwenders. Die Leitlinien ermöglichen dem Unternehmen die Auswahl der Berichtsinhalte, die Festlegung der Grenzen des Reportings und die Definition der zu erhebenden Informationsqualität.

**Qualität des Berichtes: In Accordance, Core oder Comprehensive**

Bezüglich der Qualität des vom Unternehmen publizierten Nachhaltigkeitsberichtes unterscheidet die GRI insbesondere drei Elemente:

- Detailtiefe und Umfang der Informationsaufbereitung („Core" vs. „Comprehensive" Bericht),
- Erstellung des Berichts durch das Unternehmen oder Dritte,
- Prüfung des Berichtes durch unabhängigen externen Prüfer (insb. GRI selbst oder einen Wirtschaftsprüfer).

Eine Aussage über die Datenqualität und Informationstiefe des Berichtes darf in diesem Zusammenhang jedoch nicht mit einer Aussage über die Nachhaltigkeits-Performance des spezifischen Unternehmens verwechselt werden. Einfach ausgedrückt: Auch ein „Umweltsünder" kann einen gut strukturierten und umfangreichen Bericht aufbereiten lassen. Bis zum Standard G3 wurde die Qualität des Berichtes durch Verwendung der Angaben A, B oder C differenziert. Da diese (grds. gute und zielführende) Differenzierung der Berichtsqualität leider immer wieder von Marktteilnehmern fälschlicherweise mit der Güte der Nachhaltigkeits-Performance des jeweiligen Unternehmens verwechselt wurde, erfolgte nunmehr die Umstellung auf Core und Comprehensive.

**Differenzierte Datenqualität ermöglicht auch „Startern" einen einfachen Einstieg**

Grundsätzlich muss ein Nachhaltigkeitsbericht deutlich den Hinweis tragen, ob dieser „In Accordance", d. h. in Übereinstimmung mit den Anforderungen der GRI G4 erstellt wurde. In der Folge gibt es dann die Möglichkeit zwischen den zwei Varianten der Reportingtiefe zu wählen. Der Zusatz „Core" bedeutet dabei, dass die grundlegenden Anforderungen an Nachhaltigkeitsinformationen nach GRI erfüllt wurden. Wird hingegen mit der Bezeichnung „Comprehensive" gearbeitet, so hat das Unternehmen weitergehende Informationen in seinem Nachhaltigkeitsbericht aufgenommen bzw. über bestimmte Informationsbereiche in größerer Detailtiefe berichtet. Damit unterliegt das Unternehmen im Fall von „Comprehensive" erweiterten Offenlegungspflichten in Bezug auf die strategische Ausrichtung, die Governance, die ethischen Standards und die Integrität. Darüber hinaus muss die Organisation intensiver die Nachhaltigkeits-Performance darstellen, was durch die Anwendung aller relevanten Indikatoren für wesentliche Bereiche („Material Aspects") geschieht. Im Gegensatz dazu muss im Fall von „Core" nur je Bereich mindestens ein Indikator dargestellt werden. Auch muss im Fall von „Comprehensive" intensiver über mögliche Geschäftsrisiken berichtet werden.

Weiterhin empfiehlt GRI eine externe Prüfung („External Assurance") des Berichtes (z. B. durch einen Wirtschaftsprüfer). Dies stellt jedoch keine verpflichtende Anforderung dar. Insbesondere im Fall der erstmaligen Erstellung ist es jedoch ratsam, externe Unterstützung im Rahmen der Aufbereitung des Berichtes beizuziehen und auch das Ergebnis von einem unabhängigen Dritten prüfen zu lassen. Auch der Berichtsrhythmus muss vom Unternehmen definiert werden. Praktisch alle Unternehmen berichten gegenwärtig auf Jahresbasis.

**Materialität/ Wesentlichkeit als zentrales Element des Nachhaltigkeits-reports**

Die „Reporting Principles" (Berichterstattungsprinzipien) sind von allen Unternehmen zu erfüllende Kriterien, um die geforderte Transparenz der Nachhaltigkeitsberichterstattung sicherzustellen. Die Prinzipien können in zwei Gruppen eingeteilt werden [16]: „Principles for Defining Report Content" (die Berichtsinhalte betreffende Prinzipien) und „Principles for Defining Report Quality" (die Berichtsqualität betreffende Prinzipien).

Bei der Bestimmung der Berichtsinhalte müssen in einem iterativen Prozess die Prinzipien der Wesentlichkeit, der Einbeziehung von Stakeholdern und der Vollständigkeit sowie der Nachhaltigkeitskontext berücksichtigt werden. Zu jedem Prinzip gibt es eine Definition und Erläuterung sowie eine Prüfliste zur Beurteilung der Prinzipienanwendung. Unternehmen sind regelmäßig mit einer Fülle an möglichen Themen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung konfrontiert. Deshalb kommt dem Prinzip der Wesentlichkeit eine zentrale Rolle zu, da es grundsätzlich die Themenauswahl für die Berichterstattung beeinflusst. Das Prinzip der Wesentlichkeit besagt, dass die Angaben in einem Bericht Themen und Indikatoren beinhalten sollen, die entweder einen wesentlichen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Einfluss der Organisation widerspiegeln und/oder einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen der Stakeholder haben können. [17] Folglich lassen sich zwei Entscheidungsdimensionen ableiten, welche die Wesentlichkeit maßgeblich beeinflussen. Zunächst ergibt sich eine hohe Bedeutung, wenn ein bestimmter Aspekt – bspw. das Thema „Treibhausgase" – aus Sicht der Entscheidungsträger als generell relevantes Thema eingestuft wird. Sind jedoch die Emissionen und damit die Auswirkungen des spezifischen Unternehmens in diesem

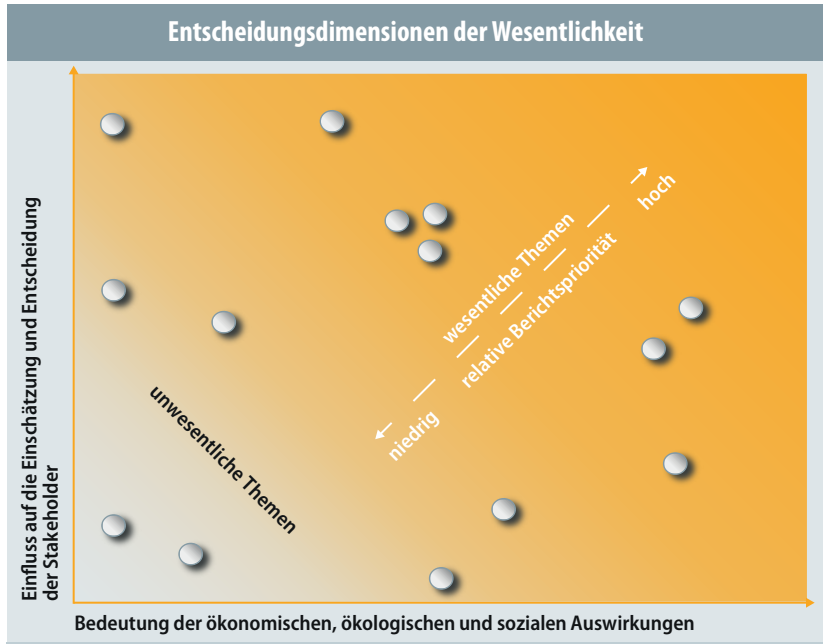



*Abbildung 4.10: Beurteilungsdimensionen in Bezug auf die Wesentlichkeit von Informationen*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GRI (2006) [18]*

Kontext relativ moderat, so ist die gesamte Relevanz begrenzt. Sind hingegen aufgrund von diesem Themenkomplex massive negative Auswirkungen auf die Umwelt abzusehen, dann handelt es sich um ein wesentliches Thema aus Unternehmenssicht, welches detailliert im Nachhaltigkeitsbericht verarbeitet wird. Abbildung 4.10 illustriert diesen Zusammenhang.

Exemplarisch ist es grundsätzlich gut, wenn ein großer Immobilienbestandshalter über die $CO_2$-Emissionen seines Fuhrparks intensiv berichtet. Jedoch sollte der Informationsumfang in Bezug auf den Treibhausgaseffekt des eigenen Immobilienbestandes wesentlich umfangreicher sein – auch wenn diese Informationen schwieriger zu erfassen sind. Schließlich ist es naheliegend, dass der Fuhrpark in Relation zum Immobilienbestand weniger „wesentlich" aus Sicht des Geschäftszwecks und der damit einhergehenden absoluten Emissionen ist.

**GRI Anforderung zur Berichtsstruktur und -inhalten**

Zwar wird die Wesentlichkeit unternehmensindividuell festgelegt, jedoch ist der inhaltliche Rahmen der Berichterstattung und die Struktur der Aufbereitung von GRI klar vorgegeben. [19] Hierbei wird unterschieden zwischen einer allgemeinen, die Unternehmensorganisation und die Berichtserstellung betreffenden Offenlegung („General Standard Disclosure") und einer spezifischen, die Nachhaltigkeitsaspekte betreffenden Offenlegung von Informationen („Specific Standard Disclosure"). Der erste Bereich umfasst die folgenden Standardangaben (Tabelle 4.5):

**GRI G4-Anforderungen und Zusammensetzung an das General Standard Disclosure**

| General Standard Disclosure | | |
|---|---|---|
| **Bereich** | **Erläuterung** | **Anzahl der Aspekte** |
| Strategie und Analyse | Allgemeine Angaben zum unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsverständnis aus einer übergreifenden, strategischen Perspektive, welche als Basis für die nachfolgenden detaillierten Angaben fungieren sollen. Hierzu zählt unter anderem die Erklärung der Unternehmensführung zur Nachhaltigkeitsorientierung in der Organisation. | 2 |
| Organisationsprofil | Allgemeine Angaben zum Unternehmen wie der Name der Organisation, die wichtigsten Produkte, der Unternehmenssitz, die Rechtsform, die Anzahl der Mitarbeiter usw. | 14 |
| Berichtsparameter | Umfasst alle wichtigen Angaben zum Nachhaltigkeitsbericht wie bspw. den Berichtszeitraum, -zyklus, -umfang und die -grenzen. | 6 |
| Berichtsaspekte und Grenzen | z. B. die Berichtsinhalte und -grenzen; eine Liste aller Elemente des finanziellen Jahresabschlusses, die nicht vom Report behandelt werden; Einschränkungen in der Erstellung des Reports. | 7 |
| Stakeholder Engagement | z. B. Welche Stakeholder wurden in dem Berichtszeitraum im Unternehmen einbezogen; wie wurden die Stakeholder bestimmt? | 4 |
| Corporate Governance | z. B. Führungsstruktur der Organisation, Vergütungssysteme, Vermeidung von Interessenskonflikten, Mandate und Zusammensetzung in Ausschüssen etc. | 22 |
| Ethik und Integrität | z. B. die unternehmensspezifischen Werte, Normen und Standards, Mechanismen/ Vorgehensweisen zur Behandlung von ethischen Fragen/Problemen. | 3 |

*Tabelle 4.5: GRI G4-Anforderungen und Zusammensetzung der Standardangaben (General Standard Disclosure)*
*Quelle: Eigene Darstellung gem. GRI (2013) [20]*

Im Gegensatz zu den vorgenannten Bereichen sind die spezifischen, nachhaltigkeitsorientierten Angaben in die typischen drei Kategorien – ökonomische, ökologische und soziale Aspekte – untergliedert, wobei die soziale Dimension eine weitere Differenzierung in vier Teilbereiche – Arbeitspraktiken & menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft sowie Produktverantwortung – aufweist. Das Unternehmen muss in seinem Nachhaltigkeitsbericht zu diesen Themenkreisen Angaben über die Unternehmensaktivitäten machen. Dabei müssen im Einklang mit dem o. g. Wesentlichkeitsprinzip wieder Aktivitäten aufgezeigt werden, die entweder einen großen Einfluss auf die ökonomische, die ökologische Dimension oder das soziale Umfeld ausüben bzw. die Stakeholder in ihren Entscheidungen maßgeblich beeinflussen können. Die Informationen über den Einfluss dieser Aktivitäten können vom Unternehmen in Form von Angaben über den Managementansatz („Disclosure on Management Approach", DMA) oder sog. Leistungsindikatoren („Indicators") erfolgen.

**Bis zu 150 Indikatoren werden betrachtet**

Diese Leistungsindikatoren sind das Kernstück der Richtlinien. Unternehmen können diese verwenden, um qualitative und quantitative Informationen in einer systematischen Art und Weise zu veröffentlichen. Für den „Specific Standard Disclosure" existieren gem. GRI G4 insgesamt ca. 90 dieser Leistungsindikatoren, welche die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales abdecken. Zusammen mit den Aspekten/Indikatoren, die für „General Standard Disclosure" verwendet werden können, stehen den Unternehmen circa 150 Indikatoren zur Auswahl, um ihren Nachhaltigkeitsbericht zu gestalten. Die Tabelle 4.6 bietet einen Überblick zu zentralen Inhalten der spezifischen Offenlegung.

## Exemplarische Darstellung der GRI G4-Anforderungen an Specific Standard Disclosure

| Specific Standard Disclosure | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Bereich** | **Erläuterung** | **Disclosure on Management Approach (DMA)** | **Indikatoren (exemplarische Darstellung)** | **Anzahl der Indikatoren** |
| ökonomisch | Auswirkungen einer Organisation auf die wirtschaftliche Lage seiner Stakeholder und auf das Wirtschaftssystem auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene | Angaben u. a. zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, Marktpräsenz und zu zentralen Chancen und Risiken, wirtschaftlichen Leistungszielen sowie Beschaffungsmethoden | ▪ Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert (Mitarbeitergehälter, Spenden, gemeinnützige Investitionen)<br>▪ Umfang betriebl. sozialer Zuwendungen<br>▪ Gehälter im Vergleich zum lokalen Mindestlohn | 8 |
| ökologisch | Auswirkungen einer Organisation auf lebende und nicht lebende Natursysteme einschließlich der Ökosysteme | Angaben zu Materialien, Energie, Biodiversität, Emissionen/Abwasser/Abfall, Produkte und Dienstleistungen, Transport | ▪ Eingesetzte Materialien nach Gewicht und Volumen<br>▪ Eingesparte Energie durch umweltbewussten Einsatz oder Effizienzsteigerung<br>▪ Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht | 34 |
| sozial | Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung | Angaben zur Beschäftigung, Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis, Arbeitsschutz, Aus- und Weiterbildung, Vielfalt und Chancengleichheit | ▪ Mitarbeiterfluktuation<br>▪ Verletzungen/Berufskrankheiten/Ausfalltage<br>▪ Verhältnis Grundgehalt Männer zu Grundgehalt Frauen | 16 |
| | Menschenrechte | Investitions- und Beschaffungspraktiken, Gleichbehandlung, Abschaffung von Kinderarbeit, Rechte der Ureinwohner, Beschwerdepraktiken, Sicherheitspraktiken | ▪ Prozentsatz wesentlicher Zulieferer/Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden und ergriffene Maßnahmen<br>▪ Gesamtzahl Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Maßnahmen<br>▪ Ermittelte Geschäftsaktivitäten mit erheblichem Risiko in Bezug auf Kinderarbeit und ergriffene Maßnahmen | 12 |
| | Gesellschaft | Angaben zum Gemeinwesen, Korruption, Politik, wettbewerbswidriges Verhalten, Einhaltung der Gesetze | ▪ Prozentsatz/Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden<br>▪ Politische Position und Teilnahme an der politischen Willensbildung und am Lobbying<br>▪ Anzahl der Klagen wegen wettbewerbswidrigem Verhalten bzw. Kartell- oder Monopolbildung | 11 |
| | Produktverantwortung | Kundengesundheit und -sicherheit, Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen, Werbung, Schutz der Kundendaten, Einhaltung von Gesetzesvorschriften | ▪ Gesamtzahl berechtigter Beschwerden wegen Verletzung des Schutzes der Kundendaten<br>▪ Summe der Vorfälle, in denen Vorschriften/freiwillige Verhaltensregeln hinsichtlich der Auswirkungen von Produkten/Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit nicht eingehalten wurden<br>▪ Praktiken hinsichtlich der Kundenzufriedenheit | 9 |

*Tabelle 4.6: Exemplarische Darstellung der GRI G4-Anforderungen an ergänzende Angaben (Specific Standard Disclosure)*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GRI (2013) [21]*

#### 4.3.2.2.3 Construction and Real Estate Sector Disclosures

Um den spezifischen Besonderheiten der Immobilienwirtschaft Rechnung zu tragen, veröffentlichte die GRI in Kooperation mit der European Public Real Estate Association (EPRA) im Jahre 2011 das sog. „Construction and Real Estate Sector Supplement" (CRESS), seit 2014 bezeichnet als „Construction and Real Estate Sector Disclosures". [22] Ähnliche sektorbezogene Ergänzungen und Konkretisierungen wurden auch für andere Branchen entwickelt.

**GRI liefert auch sektorbezogene Spezifikationen**

Die Sector Disclosures enthalten insbesondere Erweiterungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von immobilienunternehmensspezifischen Leistungsindikatoren und Kennzahlen, welche unter anderem darauf abzielen, Nachhaltigkeitsbemühungen auf Ebene des Immobilienportfolios vergleichbar zu machen. Zur Vergleichbarkeit sind weitere Angaben zu den zugrunde liegenden Immobilien als Bezugsgröße ebenso notwendig, wie Informationen zur Datenerhebung, der erfolgten Validierung und den Erfassungszeiträumen. Für Immobilienunternehmen definieren die Sector Disclosures exemplarisch folgende weitergehende Angaben:

- Verbräuche, dort speziell Gebäudeenergie-Intensität sowie Gebäudewasser-Intensität
- Treibhausgase, die von Bestandsimmobilien oder Neubauten sowie Redevelopments versursacht werden
- Art und Anzahl der Gebäudezertifizierungen
- Anzahl an Personen, die freiwillig oder unfreiwillig aufgrund von Immobilienentwicklungsprojekten umgesiedelt wurden – dargestellt auf Projektebene

CRESS baute noch auf GRI G3.1 auf. Für die mittlerweile seit Mai 2013 gültigen G4-Standards wurde die Struktur der sektorspezifischen Regelwerke verändert. Die nun Sector Disclosures genannten Ergänzungsversionen werden schrittweise für einzelne Sektoren veröffentlicht. Die „Construction and Real Estate Sector Disclosures" erschienen im Frühjahr 2014. Sie sind inhaltlich vollständig identisch mit CRESS, wurden jedoch bzgl. der Darstellung und Bezugnahme auf die Standards gem. G4 entsprechend neu ausgerichtet. Hiermit wird gewährleistet, dass Unternehmen, die nach G4 berichten, die Anwendung der branchenspezifischen Ergänzungen leichter bewirken können. Diese Immobiliensektor-Spezifikation deckt alle Aktivitäten im Immobilienlebenszyklus ab – von der Projektentwicklung, über das Management und die Vermietung bis zum Abbruch und der anschließenden Neuentwicklung. Insgesamt verfügen die Sector Disclosures im Vergleich zu GRI G3.1 bzw. G4 über acht neue sektorspezifische Performanceindikator-Protokolle (als CRE1, CRE2, CRE3 usw. bezeichnet), welche als „core"-Indikatoren der Branche einzustufen sind, d. h. dies sind generell anzuwendende und auf die Mehrheit der Unternehmen zutreffende Indikatoren. Diese beziehen sich bspw. auf den Energieverbrauch (CRE1„Building energy intensity") oder den Wasserverbrauch der Gebäude (CRE2 „Building water intensity"), aber auch auf bspw. die Art und Anzahl der zertifizierten Immobilien (CRE8). Ebenso werden neben neuen Kriterien in diesem Dokument auch ergänzende Anforderungen

für immobilienspezifische Ausführungen in Bezug auf die allgemeinen GRI G4 Standards dargelegt. [23]

**Führende Branchenverbände mit konkreten KPIs gemäß GRI und CRESS**

In der praktischen Umsetzung ist die Erhebung der Daten eine Herausforderung. Schwierigkeiten bereiten aus Sicht der Branche Aspekte wie die Wahl der passenden Bezugsgrößen, die zeitliche und inhaltliche Kontinuität (Like-for-like comparison), Abgrenzungen zwischen der Mieter- vs. Vermietersphäre, die Datenaggregation auf Portfolio- und Unternehmensebene, usw. Vor diesem Hintergrund haben verschiedene Branchenverbände wie bspw. INREV und EPRA sowie in Deutschland der ZIA sehr dezidierte Leitlinien erlassen, die die Herleitung von bestimmten Kennzahlen für GRI-konformes Reporting im Detail darlegen. Im folgenden Abschnitt werden diese Initiativen näher erläutert und auf die konkreten Dokumente als Hilfsmittel für die Ermittlung von KPIs verwiesen.

#### 4.3.2.3 Überblick zu weiteren Berichtsstandards mit Bezug zur Immobilienwirtschaft

Neben der GRI bestehen eine Vielzahl weiterer nationaler Empfehlungen und Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. In der weiteren Folge werden die wesentlichen Empfehlungen und Leitlinien aus Sicht der deutschen Immobilienwirtschaft kurz vorgestellt und erläutert. Dabei handelt es sich zum Teil um Initiativen, die ggf. nur Auszüge des Gesamtspektrums – bspw. nur Accounting für Treibhausgase – abdecken.

**EPRA und INREV mit Empfehlungen auf europäischer Ebene**

Die **European Public Real Estate Association (EPRA)** setzt sich allgemein auf europäischer Ebene für die Interessen der börsennotierten Immobilienunternehmen ein. Hauptziel der Vereinigung ist es, das Verständnis für die Investitionsmöglichkeiten in börsennotierten Immobiliengesellschaften in Europa zu verbessern. Die EPRA veröffentlichte im Jahr 2011 die sog. **„Best Practice Recommendations on Sustainability Reporting" (BPRSP)** für gelistete Bestandshalter. Die Empfehlungen bauen ebenfalls auf GRI/CRESS auf und nehmen auch Bezug auf die Benchmarking-Aktivitäten von GRESB und anderen Initiativen. In der Richtlinie werden Kennzahlen definiert, die in absolute und intensitätsbezogene Nachhaltigkeitsperformancegrößen differenziert werden können und als besonders relevant für die Branche gelten. EPRA bietet genaue Erläuterungen zur Berechnung sowie Anwendungsempfehlungen. Zu den absoluten Indikatoren zählen unter anderem der gesamte Stromverbrauch in kWh, der gesamte direkte $CO_2$-Ausstoß in $CO_2$-Äquivalente ($CO_2e$) oder der Wasserverbrauch in $m^3$. Hierdurch kann im Ergebnis der ökologische Fußabdruck eines bestimmten Unternehmens abgeleitet werden, wobei auch jeweils der Bezug zum entsprechenden GRI-Reportingbereich hergestellt wird. Die Intensitätsmaße sind hingegen relative Größen und können zum Effizienzvergleich von Portfolien oder Objekten herangezogen werden. Sie geben z. B. die Energieeffizienz von Gebäuden in $kWh/m^2$/Jahr oder den Wasserverbrauch in $m^3/m^2$/Jahr an. Ferner können mit den relativen Performancemaßen auch Veränderungen des Ressourcenverbrauchs, die durch bauliche Maßnahmen

am Objekt wie Sanierungs- und Renovierungsarbeiten bewirkt wurden, über den Zeitverlauf abgebildet werden. [24]

Die im Jahre 2002 gegründete **European Association for Investors in Non-listed Real Estate Vehicles (INREV)** hat als Verband für die nicht-börsennotierten Immobilienvehikel ebenfalls Richtlinien bzw. Empfehlungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ihrer Mitglieder erlassen (sog. „**INREV Sustainability Reporting Recommendations**"). Diese nehmen ebenfalls Bezug auf die GRI und auch EPRA-Nachhaltigkeitsvorgaben und decken insbesondere die Bereiche Energie, Treibhausgase, Wasser und Abfall ab. [25] Hierdurch sollen ebenfalls die Vereinheitlichung der Berichterstattung, die Schaffung von Transparenz und damit die Vergleichbarkeit der Berichterstattung von nicht-börsennotierten Vehikeln unterstützt werden. INREV bietet auch umfangreiche Hilfestellung in Bezug auf die Aufbereitung, die Systemgrenzen, die Herstellung der Vergleichbarkeit, die Datennormalisierung etc. an.

**DVFA mit KPIs für Immobilienwirtschaft**

Die **Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)** hat gemeinsam mit dem europäischen Finanzanalystenverband, **„European Federation of Financial Analysts Societies" (EFFAS)**, einen Leitfaden herausgegeben, der definiert, welche **KPIs für das ESG-Reporting** bestimmter Branchen (differenziert nach dem Dow Jones Industry Classification Benchmark (ICB)) relevant sind. Hier werden auch dezidiert für den Bereich „Real Estate Holding & Development" sowie „Real Estate Services" Vorschläge für KPIs unterbreitet. [26] Die DVFA definiert dabei auch jeweils die notwendige Detailtiefe der Kennzahlen (Scope I bis III). Als Medium für die Berichterstattung über die entsprechenden Ergebnisse wird die Integration in bestimmte Abschnitte des normalen Jahresabschlusses vorgeschlagen. Hervorzuheben ist, dass die DVFA auch auf den Prozess zum ESG-Reporting näher eingeht. Hierbei sind exemplarisch Regelungen notwendig, die Freigaben für bestimmte Teilergebnisse oder automatische Plausibilitätschecks festlegen. Auch muss die Datenaggregation beispielsweise mit einer geeigneten Software sichergestellt werden. Der gesamte Erhebungs-, Validierungs- und Aufbereitungsprozess sollte analog dem Vorgehen für die finanzielle Berichterstattung in einem entsprechenden Handbuch, welches die internen Anforderungen und Regelungen vorgibt, festgehalten werden. [27] Die Vorgaben der DVFA und der EFFAS entfalten keinen normativen Charakter. Vielmehr können diese analog den Empfehlungen von INREV und EPRA von den jeweiligen Mitgliedsunternehmen freiwillig angewendet werden. Durch den starken Bezug zu Kennzahlen sind die Standards neben der Berichterstattung auch für allgemeines Benchmarking hilfreich.

**ZIA definiert immobilienwirtschaftliche Kennzahlen nach GRI**

Auf deutscher Ebene ist auf den **ZIA-Nachhaltigkeitskodex der Immobilienwirtschaft** des Zentralen Immobilien Ausschusses e. V. (ZIA) hinzuweisen. Im Jahr 2013 hat der ZIA im Rahmen seines Nachhaltigkeitsleitfadens eine Empfehlung für ein konsistentes Reporting in der Immobilienbranche herausgegeben. Der ZIA hat zur weiteren Konkretisierung der Vorgaben gem. GRI und CRESS in seinem Leitfaden detaillierte Angaben zu Kennzahlen, deren Bezugsgrößen und weitergehenden Erläuterungen zur Erhebung im

Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsreporting für Immobilien dargelegt. Hierbei wird auch die sinnvolle Differenzierung zwischen Portfolio- und Unternehmens-Kennzahlen vorgeschlagen. In Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichtstruktur bietet der Kodex 14 Parameter, welche unter anderem eine Stellungnahme der Unternehmensleitung, einen Fortschrittsüberblick oder Anmerkungen zu Vision und Strategie umfassen, wodurch der ganzheitliche Ansatz deutlich wird. [28]

**Principles for Responsible Investment – Reporting Framework mit spezifischem Teil für Immobilieninvestments**

Die Gründung der Investoreninitiative **„Principles for Responsible Investment“**, **(PRI)-Association**, erfolgte im Jahr 2005 durch die UNEP FI und UN Global Compact sowie verschiedene Wirtschaftsunternehmen. Durch die Unterzeichnung der im Jahr 2006 entwickelten sechs Prinzipien verpflichten sich Marktteilnehmer freiwillig, nachhaltige Kriterien (ESG) bei ihren Veranlagungen zu berücksichtigen. Die Initiative hat den Sitz ihres ständigen Sekretariates in London. Ziel ist es insbesondere, die für den Investor wichtigen ökologischen, sozio-kulturellen und Governance-Aspekte bei Investitionsmöglichkeiten explizit zu berücksichtigen. Ferner hängen langfristige stabile Renditen von einem gut funktionierenden, stabilen und gut geführten sozialen, ökologischen und ökonomischen System ab. [29] Nachhaltige immobilienspezifische Investitionen, der Bereich „Responsible Property Investment“ (RPI), kann unter den allgemeinen Leitlinien gemäß PRI subsumiert werden (siehe ausführlich Kapitel 7). Die PRI Association hebt in diesem Zusammenhang auch die Aufgabe des Asset Managers sowie die mögliche Kontrolle seiner Aktivitäten im Sinne der ESG-Ziele des Eigentümers hervor. [30] Die PRI-Initiative hat mittlerweile ca. 1.200 Mitglieder weltweit, die Anlagen im Wert von über 35 Bio. USD verwalten. [31] Die Organisation hat ebenfalls im Oktober 2013 ein neues sog. “Reporting Framework” publiziert, das neben generellen Anforderungen auch in separaten Dokumenten (**„PRI Reporting Framework 2013/2014 – Direct property“**) die Anforderungen für die Berichterstattung über Investitionen in Immobilienveranlagungen detailliert darlegt. [32]

**ISO 14001 – Grundlage für kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensleistung**

Die **internationale Umweltmanagement-Norm ISO 14001** legt seit 1996 weltweit die Grundlage für den Aufbau, die Implementierung, die Überwachung und Weiterentwicklung von Umweltmanagementsystemen auf Unternehmensebene fest. [33] Die entsprechenden Anforderungen sind auf unterschiedliche Organisationen sowie unterschiedliche geographische, kulturelle und soziale Rahmenbedingungen anwendbar. Das Ziel dieses Standards ist es, den Umweltschutz und die Reduktion von Umweltbelastungen im Einklang mit den wirtschaftlichen, sozialen und politischen Erfordernissen des jeweiligen Marktteilnehmers zu fördern. Der Fokus liegt dabei stark auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Unternehmensleistung im Sinne der definierten Umweltziele. Gleichzeitig stellt die Norm als Standard für Umweltmanagement-Systeme auch die Basis für Zertifizierungen in Bezug auf die Einhaltung dieser Standards dar. In Deutschland sind aktuell mehr als 4.000 Unternehmen bzw. Organisationen auf Grundlage dieser Norm zertifiziert. Die Hauptvoraussetzung einer ISO 14001 Zertifizierung ist unter anderem eine schriftlich kommunizierte Umweltpolitik an die Mitarbeiter,

dokumentierte Verfahren zur Durchführung von Umweltaudits und aus dem Umweltaudit abgeleitete Umweltziele sowie deren konkrete Umsetzung im Unternehmen. Das zertifizierte Unternehmen kann Wettbewerbsvorteile, Rationalisierungspotenziale und eine bessere Rechtssicherheit realisieren. Ferner kann die Mitarbeitermotivation und -qualifikation erhöht werden. Auch die Immobilienwirtschaft kann diesen Umweltstandard anwenden. Die *Union Investment* hat bspw. einen auf Grundlage von nachhaltigen Gesichtspunkten gem. ISO 14001 zertifizierten Investmentprozess und ein diesen Anforderungen entsprechendes Portfoliomanagement-System implementiert.

**UN Global Compact – Entwicklung von Best Practices gemeinsam mit RICS**

Die **„Initiative Global Compact"** (GC) wurde von den Vereinten Nationen (UN) im Jahr 2000 ins Leben gerufen und zählt heute mit etwa 7.000 Mitgliedern zu dem weltweit größten und wichtigsten Netzwerk für unternehmerische Verantwortung und Corporate Social Responsibility. [34] Ziel von **UN Global Compact (UNGC)** ist es, das nachhaltige Wirtschaften der Märkte zu fördern und das freiwillige Engagement der Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Unternehmen, die der Initiative freiwillig beitreten, verpflichten sich, zehn Prinzipien aus den Bereichen Umweltschutz, Bekämpfung von Korruption, Menschenrechte, Arbeitsnormen etc. zu beachten (**„The Ten Principles"**). Die Mitglieder müssen über ihren jeweiligen Fortschritt jährlich berichten und diesen Fortschrittsbericht, sog. **COP-Report (Communication on Progress**), allen Interessierten auf der Homepage der Organisation zugänglich machen. [35] GRI empfiehlt die Anwendung der UNGC-Prinzipien und vice versa. [36]

Im Januar 2014 haben UN Global Compact und RICS einen Beschluss gefasst, gemeinsam ein „Best Practice-Toolkit" für die Immobilienwirtschaft zu erstellen. [37] Dieses Instrument der bewährten Praktiken ist der erste Schritt der UNGC-Initiative sektorspezifische Regelungen zu publizieren. Damit will die Initiative dem weltweit erheblichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Einfluss der Immobilien- und Bauwirtschaft Rechnung tragen. Das Projekt ist auf zwei Jahre ausgelegt und verfolgt das übergeordnete Ziel, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmenspraktiken in der Immobilienwirtschaft zu fördern und dadurch zu einer Vereinheitlichung der Branche in Bezug auf die Nachhaltigkeitsorientierung beizutragen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung sollen die wichtigsten Herausforderungen und Chancen des Sektors im Zusammenhang mit den zehn Prinzipien der UN Global Compact sowie weiterer UN-Ziele identifiziert werden. Ferner sollen Stakeholder aus der Branche einbezogen werden, um bereits vorhandene Best Practice-Initiativen weiterzuentwickeln.

#### 4.3.2.4 Integrated Reporting als künftige Leitlinie

Bisher ist es branchenüblich, den Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung separat vom finanziellen Jahresabschlussbericht zu veröffentlichen. Dies steht einer gesamthaften und ausgewogenen Informationsaufbereitung, die alle

drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2) simultan berücksichtigt, entgegen.

Erfolgreiche Unternehmen müssen bei ihrer Wertschöpfung künftig verstärkt eine integrierte Sichtweise in Bezug auf verschiedene relevante Ziele, Aktivitäten und die darauf bezogene Berichterstattung einnehmen. Damit wird es auch wichtiger, die Verbindungen zwischen den nicht-finanziellen Elementen und dem resultierenden finanziellen Erfolg sichtbar zu machen. Isolierte Nachhaltigkeitsberichte sind hierzu ebenso wenig in der Lage wie klassische Jahresabschlussberichte.

**Marktforderung nach Berichten, die finanzielle und nicht-finanzielle Informationen enthalten, nimmt zu**

In den vergangenen Jahren sind deshalb die Rufe nach einer integrierten Berichterstattung, welche die klassischen Bereiche des Jahresabschlusses nach HGB oder IFRS mit den neuen Elementen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI vereinen, lauter geworden. Diese Verknüpfung finanzieller und nicht-finanzieller Informationsbereiche würde alle Stakeholder und insbesondere Investoren verstärkt in die Lage versetzen, ein gesamthaftes Bild der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten. Der zentrale Zweck integrierter Berichterstattung liegt in der Möglichkeit, Investoren erklären zu können, wie Unternehmen Werte im Zeitverlauf schaffen. [38]

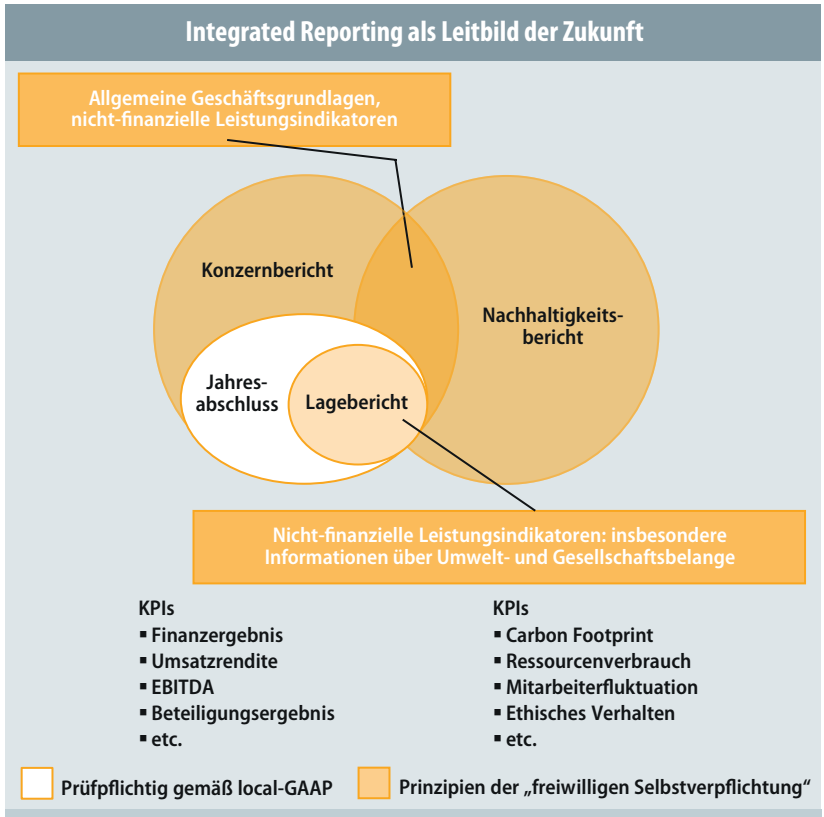



*Abbildung 4.11: Bestandteile der integrierten Berichterstattung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brom/Frey/Jasch (2008) [39]*

Umfragen zufolge stimmen bereits 43 % der Unternehmen zu, dass es „extrem" oder „sehr" hilfreich wäre, durch diese integrierte Sichtweise auch die Aufmerksamkeit des CFOs für nicht-finanzielle Bereiche – im Hinblick auf die für die langfristigen Erfolgspotenziale relevanten nicht-finanziellen Kennzahlen des Unternehmens – verstärkt zu sensibilisieren. [40] Mit einer wirksameren Verbindung der Bereiche wird auch die Hoffnung verbunden, dass dadurch ein stärkerer Fokus auf Kosten-Nutzen-Relationen in Bezug auf Investitionen in ESG-Bereiche ermöglicht wird, beziehungsweise die positiven Einflüsse von effektiven Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die langfristige Wertschaffung und das Risikomanagement für die Unternehmensleitung transparent gemacht werden können (vgl. hierzu auch Kapitel 7).

**Vom isolierten Nachhaltigkeitsbericht zur integrierten Berichterstattung**

Zwar nimmt die Häufigkeit der Anwendung integrierter Berichterstattung generell zu, jedoch sind sich Branchenteilnehmer noch nicht darüber einig, ob dies generell dazu führen wird, dass isolierte Nachhaltigkeitsberichte hierdurch obsolet werden. Gegebenenfalls werden auch weiterhin gesonderte Nachhaltigkeitsberichte fortbestehen und weitergehende ESG-relevante Informationen in größerer Detailtiefe darstellen, als dies in einem zusammenhängenden Bericht aller finanziellen und nicht-finanziellen Aspekte möglich sein wird. [41] Während Nachhaltigkeitsberichte verschiedene Anspruchsgruppen informieren und damit den breiteren Fokus der nachhaltigen Entwicklung unterstützen, ist der Ansatzpunkt von integrierter Berichterstattung stärker darauf ausgerichtet, lediglich den Kapitalgebern eines Unternehmens ein gesamthaftes Bild des Unternehmens in Bezug auf alle finanziellen und nicht-finanziellen Risiken und Erfolgspotenziale zu ermöglichen. Hierfür sind Elemente aus dem Nachhaltigkeitsbericht wesentlich, da diese die künftigen Möglichkeiten des Unternehmens, Werte zu schaffen, maßgeblich beeinflussen. Jedoch werden nicht alle Informationen eines Nachhaltigkeitsberichtes vor diesem Hintergrund relevant sein, was ebenfalls eher für eine Koexistenz sprechen würde.

**Stolpersteine einer integrierten Berichterstattung**

Vorbehalte gegen eine zu starke Offenlegung sind ein häufig ins Feld geführtes Argument gegen integrierte Berichterstattung. Die Einwände beziehen sich oft auf rechtliche Risiken einer zu weit gehenden Transparenz unternehmensinterner Informationen. Auch ist die Schaffung einer klaren Verbindung zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Informationsbereichen für viele Unternehmen noch eine (zu) große Herausforderung. Begrenzte monetäre und personelle Ausstattung werden ebenfalls häufig als Grund angeführt, warum bisher viele Unternehmen keine integrierte Berichterstattung betreiben. Ferner spielt auch die schwierige Datenbeschaffung eine zentrale Rolle, denn integriertes Reporting ist nicht nur die einfache Zusammenstellung von existierenden Datensätzen. Vielmehr müssen die Informationen im Regelfall neu erhoben werden.

Damit der Berichtsrahmen insgesamt nicht ausufert, versuchen einige Unternehmen die vorhandenen Daten stärker zu verdichten. Eine Aggregation zur Reduktion der Komplexität könnte dabei jedoch zu Lasten der Detailgenauigkeit und damit der Aussagekraft der Ergebnisse gehen. Letztlich steht das

integrierte Reporting noch am Anfang und künftig müssen neue, praktikable Wege gefunden werden, um kosten- und zeiteffizient integrierte Berichterstattung für die Bedürfnisse aller potenziellen Stakeholder zu gewährleisten.

**IIRC treibt integrierte Berichterstattung voran**

Die integrierte Berichterstattung wird insbesondere vom International Integrated Reporting Council (IIRC), welches im Jahr 2010 gegründet wurde, vorangetrieben. Gemäß IIRC ist integrierte Berichterstattung eine zusammenhängende Kommunikation über die Art und Weise, wie die Organisationselemente Strategie, Governance, Performance und künftige Erfolgspotenziale des Unternehmens zu einer Schaffung von (Unternehmens-)Werten auf kurze, mittlere und lange Sicht beitragen. Mitbegründer des IIRC war unter anderem die GRI. Weitere Mitglieder sind Unternehmen, Wirtschaftsprüfer und andere Verbände sowie Vertreter der öffentlichen Hand. Das IIRC publizierte im Dezember 2013 die ersten Richtlinien für integriertes Reporting („International Integrated Reporting Framework"). [42]

**Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung nimmt zu**

Auch von Seiten der Kapitalgeber als primäre Adressaten integrierter Berichte nehmen die gestellten Anforderungen weltweit zu. Die Börse von Johannesburg verlangt mittlerweile von den gelisteten Unternehmen integrierte Berichte, die neben finanziellen Informationen auch über ESG-Bereiche informieren. [43] Andere Finanzplätze gehen ähnliche Wege. So wurde beispielsweise in Brasilien das „Comply-or-Explain"-Prinzip bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten eingeführt. Die Marktteilnehmer müssen dort in ihren CSR-Berichten bei Nicht-Befolgung gängiger Richtlinien eine Begründung angeben, warum sie gerade dieser Nachhaltigkeits-Regelung nicht entsprechen. [44]

### 4.3.3 Nachhaltigkeitsbenchmarking

#### 4.3.3.1 Grundlagen zum Benchmarking

Der Einfluss von Nachhaltigkeit auf dem Immobilienmarkt wurde von Marktteilnehmern in den vergangenen Jahren vielschichtig erörtert. Dabei bezogen sich die Akteure bei der Berücksichtigung von objektspezifischer Nachhaltigkeit vor allem auf die sog. „Green Building"-Zertifizierungen (vgl. Kapitel 5), welche derzeit eine umfangreiche und transparente Möglichkeit der Dokumentation nachhaltiger Kriterien bieten. Das Interesse der Immobilienbranche wandelt sich jedoch gegenwärtig stark und beschränkt sich heutzutage bei weitem nicht mehr nur auf den Nachweis eines Gebäudezertifikates. Neben der Veröffentlichung zahlreicher, vor allem qualitativer Studien verfolgen viele Unternehmen das Ziel, ihre Portfolios und auch das Unternehmen selbst nachhaltig zu positionieren.

**Zertifikate sind kein Steuerungsinstrument**

Damit eine Erfolgsmessung bzw. Zielerreichung operationalisiert werden kann, erscheint zusätzlich zu den Zielen auf Unternehmensebene die Implementierung von relevanten Steuerungsgrößen auf der Objekt- und Portfolioebene als unabdingbar. Ohne eine auch quantitative Erfassung von Nachhaltigkeitsas-

pekten fällt es schwer, den momentanen Stand der eigenen Anstrengungen auf diesem Gebiet einzuordnen, mögliche Verbesserungspotenziale abzuschätzen und die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen zu beurteilen. Hierbei setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass neben der Schaffung von allgemein höherer Transparenz und damit dem Abbau von Informationsasymmetrien in der operativen Bewirtschaftung der größte Hebel in der Bereitstellung performancerelevanter Kennzahlen zu Aspekten der Nachhaltigkeit liegt.

Die Branchenteilnehmer verlangen vor dem Hintergrund dieser Entwicklung verstärkt Informationen z. B. über den jeweiligen Energie- und Wasserverbrauch der Objekte, weshalb die unternehmensweite strukturierte Erhebung von Verbrauchsdaten wichtiger wird. Führungskräfte im Unternehmen sind daher auf entscheidungsrelevante Ergebnisse entsprechender Werkzeuge zur Messung von Nachhaltigkeitsmerkmalen angewiesen, um diese angemessen in die Steuerung des Investmentportfolios einzubinden.

**Benchmarking und Rating zur Steuerung des Portfolios**

Neben den Zertifikaten bilden sich gegenwärtig verstärkt Systeme heraus, deren Fokus auf dem Rating nachhaltiger Immobilien liegt. In diesem Fall ist es weniger bedeutend, ob eine Immobilie mit einem Zertifikat ausgezeichnet ist, stattdessen rückt die Beurteilung von Informationen, welche die Nachhaltigkeit eines Gebäudes erklären, in den Vordergrund. An die Stelle einer bloßen Zertifizierung zum Beispiel in „Gold" treten dabei aussagekräftigere und vor allem entscheidungsrelevantere Kenngrößen, die einzelne Aspekte, welche zur Nachhaltigkeit eines Gebäudes beitragen, bewerten.

Die kontinuierliche und strukturierte Sammlung, Aufbereitung, Verdichtung sowie Analyse von entscheidungsrelevanten Daten kann allgemein dem Unternehmenscontrolling zugerechnet werden. Auf Portfolio- und Objektebene nimmt die Messung und die vergleichende Gegenüberstellung der eigenen Ergebnisse mit Dritten eine in diesem Kontext zunehmende Bedeutung ein (sog. „Sustainability Performance Measurement & Benchmarking"). Ohne diese Controlling-Instrumente ist eine effektive, nachhaltige Unternehmensführung nicht möglich. Hierdurch werden folgende Aspekte unterstützt:

- Bestimmung des Status quo in Bezug auf ökologische oder soziale Kennzahlen,
- Kontrolle der definierten Zielerreichung,
- Ableitung von neuen Zielvorgaben,
- Ableitung von Aussagen zur Wettbewerbsposition.

Unter **Benchmarking** wird allgemein eine Managementmethode verstanden, auf deren Basis strukturiert Gegenüberstellungen mit weitgehend vergleichbaren Assets (sog. „Peer-Group") erfolgen können. Hierdurch sollen die jeweils Besten einer Gruppe identifiziert werden, um auf Grundlage der definierten Gründe für das gute Abschneiden, den so abgeleiteten „Best Practice"-Ansatz auch auf die eigenen Objekte übertragen zu können. Im Ergebnis erfolgt somit eine vergleichende Gegenüberstellung der ermittelten und regelmäßig zu Kennzahlen verdichteten (Unternehmens-) Daten. Sinnvolle Gegenüberstellungen sind dabei sowohl unternehmensinterne Vergleiche, z. B. Soll-Ist-

Vergleich oder Zeitreihenvergleiche, aber insbesondere auch unternehmensexterne Gegenüberstellungen, bei denen die eigenen Ergebnisse mit denen der Wettbewerber verglichen werden.

Die Abgrenzung zum Zertifikat liegt somit primär in der kontinuierlichen Erhebung, der Ableitung von Kennzahlen, der Gegenüberstellung und der Einbettung in die Controlling-Prozesse des Unternehmens begründet. Die Anbieter externer Benchmarks verfügen im Regelfall über eine umfangreiche Datenbank, die in Zeitreihen fortgeschrieben wird und die es zulässt, die relative Performance zum Markt allgemein oder nur einer definierten Auswahl anderer Objekte zu ermitteln. [45] Es besteht eine enge Verbindung zwischen Unternehmensreporting nach GRI/CRESS und Sustainability Performance Measurement. Im Ergebnis werden bei der kontinuierlichen Erhebung von Kennzahlen für Steuerungszwecke zum Großteil auch Informationen ermittelt, die in die jährlich zu erstellenden Nachhaltigkeitsberichte Eingang finden.

**Benchmarking auf drei Ebenen möglich**

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Benchmarking-Initiativen, die unterschiedlichste Teilbereiche nachhaltigen Wirtschaftens beleuchten. Hierbei wird regelmäßig zwischen der Objektebene (teilweise sogar Betrachtung einzelner Elemente/Anlagen [46]), der Portfolioebene und der Unternehmensebene differenziert. Die Vergleichsgruppe kann in diesem Zusammenhang mithin je nach Fragestellung Objekte, Portfolios und auch ganze Unternehmen betreffen. Die Gegenüberstellungen auf Unternehmensebene markieren die höchste Aggregationsstufe. Hierbei wird regelmäßig die eigene strategische Ausrichtung und Performance im Vergleich zum Wettbewerb beurteilt. Investmentanalysten und Investoren informieren sich auf dieser Grundlage über die Marktstellung des Unternehmens. Auf Portfolioebene werden Objekte oder Teilportfolios intern oder extern im Vergleich zu Wettbewerbern beurteilt. Die sich hieraus ableitenden Überlegungen umfassen vor allem die Frage der ggf. notwendigen Repositionierung von einzelnen Immobilien oder ggf. auch das Desinvestment, wenn die gewünschte Performance auch mit umfangreichen Investitionen nicht wirtschaftlich darstellbar ist (vgl. Kapitel 5). Auf Objektebene werden Benchmarks verwendet, um die operativen Optimierungspotenziale zu identifizieren bzw. Normstrategien abzuleiten. In diesem Kontext wird auch oft der Begriff des Ratings – vor allem auf Objektebene – verwendet. Ein Rating ist dabei die Bewertung anhand von relevanten Merkmalen oder Aspekten, die eine vergleichende Darstellung mehrerer Objekte erlaubt.

Für die vorgenannten Zwecke entwickelten zahlreiche Organisationen eigene, mitunter sehr unterschiedliche Ratingsysteme. Meist erlauben diese Systeme dem Anwender neben einer reinen Bestandsaufnahme der Performance eines Gebäudes auch Vergleichsanalysen in Bezug auf Wettbewerber. Der eigene Status Quo kann erst dann angemessen beurteilt werden, wenn wertende Vergleiche möglich sind.

**Vielzahl von Benchmarking-Initiativen**

Weltweit existieren unterschiedliche Benchmarking-Initiativen und -Tools, die sich teilweise auf divergierende Bezugsgrößen und Nachhaltigkeitseigenschaften (z. B. Energie, Wasser, Design, Nutzerkomfort etc.) beziehen. Die

einzelnen Initiativen unterscheiden sich dabei vor allem durch: inhaltliche Abdeckung, Konsistenz mit vor- oder nachgelagerten Stufen [47], Kooperation/Austausch mit anderen Initiativen [48], Kosten der Teilnahme, Bereitstellung von Software/Tools/Instrumenten für den Erhebungsprozess etc.

Bei den Datenbank- und Benchmarking-Anbietern ist die unterschiedliche Vorgehensweise bei der Qualität und Detailtiefe der Erhebungsprozesse besonders hervorzuheben, wodurch die Aussagekraft der jeweiligen Resultate wesentlich beeinflusst wird. Die Erhebungen reichen dabei vom Versenden strukturierter Fragebögen, deren Rückläufer in der weiteren Folge nur rudimentär auf Plausibilität geprüft werden, bis hin zur ausschließlichen Verwendung von extern geprüften Daten, die nur von Experten erhoben werden dürfen. Auch wenn qualitativ hochwertige Daten immer wünschenswert sind, muss doch beachtet werden, dass interessierte Unternehmen auch einen (kostengünstigen und ggf. einfacheren) Einstieg in die Messung ihrer Nachhaltigkeits-Performance erhalten müssen. Dies spricht wiederum für einfacher strukturierte (und damit ggf. ungenauere) Initiativen, deren Anforderungsniveau möglicherweise erst mit steigender Marktabdeckung sukzessive angehoben werden kann.

**Unterschiedliche Datenqualität und Kostenstrukturen**

Exemplarisch kann die Vielzahl an Benchmarks und Indices mit Nachhaltigkeitsbezug auf Unternehmensebene auch verdeutlichen, wie schwierig es für den Anwender ist, sich für die passende oder relevante Alternative zu entscheiden (vgl. Tabelle 4.7).

Für die Immobilienwirtschaft können als relevant hervorgehoben werden:

- **Objektbenchmarks:**
  - „Green Rating Alliance", GRA (www.green-rating.com): Die GRA wurde 2011 als non-profit-Organisation von führenden europäischen Immobilieninvestoren und Dienstleistern gegründet. Ziel ist es, die ökologische und sozio-kulturelle Performance von gewerblichen Objekten über die Landesgrenzen hinaus zu optimieren. Dazu wird

**Überblick Nachhaltigkeitsindizes und -benchmarks auf Unternehmensebene**

| Index | Gründungsjahr | Marktabdeckung |
|---|---|---|
| FTSE4Good | 2001 | global |
| Dow Jones Sustainability Index | 1999 | global |
| ARESE Sustainability Performance Index | 2001 | Europa |
| Calavert | 2000 | USA |
| Domini Social Index (KLD) | 1990 | USA |
| E. Capital Partners Ethical Index | 2000 | global |
| Ethibel Sustainability Index | 2002 | global |
| Humanix Ethical Index | 2001 | global |
| Jantzi Social Index | 2000 | Kanada |

*Tabelle 4.7: Überblick Nachhaltigkeitsindizes und -benchmarks auf Unternehmensebene*
*Quelle: Sustainalytics, 2012*

eine eigenständig entwickelte Methode zur Erhebung und vergleichenden Gegenüberstellung der Objektergebnisse in Form eines Ratings sowie die anschließende Überführung der erhobenen Daten in eine Datenbank zum Benchmarking verwendet. Die Daten werden von speziell qualifizierten Experten erhoben und in Form eines Berichtes dem Kunden zur Verfügung gestellt. Dieser beinhaltet auch spezifische Optimierungsmaßnahmen, die für die Immobilie vorgeschlagen werden. Das "Green Rating" umfasst sechs Kriterien und vier Performance-Level. Analysiert werden die Aspekte Energie, $CO_2$, Wasser, Transport, Wohlbefinden der Nutzer und Abfälle. Aufgrund der externen Auditierung und Detailgenauigkeit ist das Rating mit Kosten verbunden. Erhobene Ergebnisse können für GRESB oder GRI auf aggregierter Ebene verwendet werden, allerdings erfolgt das GRA-Rating von Objekten bisher nicht jährlich. [49]

- „Investment Property Databank", IPD (www.ipd.com): Die IPD setzt allgemein im Bereich der Performance-Messung von Immobilien weltweit Standards. In 2006 wurde der sog. „IPD Environment Code" veröffentlicht. Die Zielsetzung dieses Standards ist es, die Schaffung einer allgemein akzeptierten Grundlage zur Messung und zum Benchmarking der ökologischen Performance von Immobilien zu ermöglichen. MSCI als Eigentümer der IPD hat seine Aktivitäten in Bezug auf die Bereitstellung von ESG-Daten insgesamt stark ausgeweitet. Die Berichterstattung deckt mittlerweile 5.000 globale Unternehmen ab. [50] „IPD Eco-Ledger" ist ein darauf aufbauender ökologischer Benchmarking-Service der IPD für den weltweiten Immobilienmarkt. Dieser misst die Umweltbelastung resultierend aus dem Betrieb aller beurteilten Gebäude. Die Ergebnisse können auf Portfolioebene aggregiert und mit einer Peer-Group verglichen sowie für GRI oder CDP weiter verwendet und aggregiert werden. Darüber hinaus wird der sog. „Sustainability Property Index" als aggregierte Darstellung der Ökoperformance von Immobilienunternehmen in einzelnen Ländern erstellt.
- "Better Buildings Partnership", BBP (www.betterbuildingspartnership.co.uk): Die BBP ist eine Interessengemeinschaft, welche auf eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance von Gewerbeimmobilien in England abzielt und zu diesem Zweck mit einem eigenen Benchmarkingansatz arbeitet. Verschiedene Organisationen, unter anderem auch BBP, sind „Greenprint" beigetreten und liefern ihre Daten entsprechend ein. BBP entwickelte auch eine Unterstützungshilfe für das Benchmarking von Gewerbeimmobilien („Sustainability Benchmarking Toolkit"). [51]
- "ULI Greenprint Center for Building Performance" (www.uli.org/research/centers-initiatives/greenprint-center/): Die ehemalige „Greenprint Foundation" wurde im Jahre 2011 in das „ULI Greenprint Center" überführt und ist eine weltweite Vereinigung von Immobilieninvestoren zur Verbesserung der ökologischen

Performances des Immobilienbestandes. Diese Performanceverbesserung erfolgt durch die strukturierte Messung und das Benchmarking der $CO_2$-Emissionen und anderer Verbrauchsdaten von Immobilien auf Objektebene sowie die anschließende Aggregation dieser Informationen. Hierzu wurde eine Benchmarking-Software entwickelt, die den Mitgliedern zur Verfügung gestellt wird. Das ULI-Netzwerk erweiterte sich seit seiner Gründung auf bereits über 150 betrachtete Fonds und über 3.000 Gebäude. Berücksichtigt werden im Rahmen von jährlichen Erhebungen wieder die typischen Verbräuche wie Wasser, Energie, sonstige Abfälle. Dabei wird auch detailliert auf den Nutzer und die Charakteristika der betrachteten Flächen eingegangen. Die Daten sind nicht auditiert, sondern werden vom Teilnehmer eingeliefert und Plausibilitätschecks unterzogen. [52]

- **Portfoliobenchmarks:**
  - Global Real Estate Sustainability Benchmark, GRESB (www.gresb.com): GRESB ist eine Organisation, die weltweit Immobilienportfoliodaten auf Grundlage von Fragebögen sammelt und auswertet. Die Informationen werden auf Portfolioebene zusammengetragen und umfassen neben Wasser- und Energieverbräuchen auch die Intensität von Nachhaltigkeitszertifizierungen auf Objektebene, den Status des Risikomanagements in Bezug auf Nachhaltigkeit sowie Informationen zur Governance und zum Stakeholder Engagement. Insofern deckt GRESB auch Informationsbereiche auf Unternehmensebene ab. In 2013 nahmen 543 Unternehmen an dem Benchmarking mit insgesamt ca. 49.000 Objekten teil. Die von den Teilnehmern eingelieferten Daten werden grundlegenden Plausibilitätschecks unterzogen, sind jedoch nicht auditiert. [53]
  - Weitere Initiativen, die jedoch aus deutscher und auch europäischer Sicht nur begrenzte Relevanz besitzen, sind bspw. ENERGY STAR – Portfolio Manager (www.energystar.gov) oder EcoMetrics (www.eco-metrics.net). Bei ENERGY STAR – Portfolio Manager können mit Hilfe eines Online Tools Energie- und Wasserverbrauchsdaten sowie Treibhausgasemissionen auf Objekt- und auch Portfolioebene erfasst und einer Vergleichsgruppe gegenübergestellt werden. Die Datenquellen beziehen sich primär auf die USA. EcoMetrics bietet eine softwarebasierte Optimierung der Verbräuche, Kosten und Risiken, wobei ebenfalls die USA als Zielmarkt im Fokus der Betrachtung steht.
- **Unternehmensbenchmarks:**
  - Dow Jones Sustainability World Index DJSI (www.sustainability-indices.com): Über 300 Unternehmen sind im DJSI, der zusammen mit RobecoSAM erstellt wird. Dieser repräsentiert die nachhaltigsten Unternehmen aus mehr als 2.500 Unternehmen des Dow Jones Global Total Stock Market Index. Neben öffentlich zugänglichen Informationen werden hier auch fragebogenbasierte Erhebungen beim Senior Management der betroffenen Unternehmen direkt durchgeführt.

- FTSE 4 Good Index (www.ftse.com): Der Nachhaltigkeitsindex FTSE 4 Good dient hauptsächlich für Investmententscheidungen, zum Research, als Transparenzwerkzeug und als Benchmark. Der Index wurde 2001 entwickelt und basiert auf der FTSE Global Equity Index Serie. Auch hier werden Nachhaltigkeitskriterien definiert und für die einzelnen Unternehmen erhoben.
- CDP, ehemals Carbon Disclosure Project: Die Gründung von CDP erfolgte im Jahre 2000 als eine Organisation ohne Gewinnerzielungsabsicht (NPO). Mit über 720 Investoren und einem verwalteten Vermögen von über 87 Bio. USD ist CDP die weltweit größte Investoreninitiative mit Nachhaltigkeitsbezug. In erster Linie werden im Rahmen des CDP bei Unternehmen und der öffentlichen Hand Informationen zu Emissionen erhoben und in eine zentrale Datenbank zur weiteren Analyse eingespielt. Hierdurch werden Best Practice-Ansätze erfolgreicher Strategien für die Reduktion von Treibhausgasen identifiziert und anderen Teilnehmern zugänglich gemacht. Zur strukturierten Erhebung von Emissionsdaten veröffentlicht die Initiative entsprechende Standards. Durch die steigende Transparenz und die Verbindung mit quantifizierbaren Vorteilen sollen Anreize für die freiwillige Reduktion von Emissionen erzeugt werden. Das CDP hat in den vergangenen Jahren seine Aktivitäten neben dem ursprünglichen Fokus auf Treibhausgase nun auch auf den verantwortlichen Umgang mit Wasser, Aspekte der Lieferkette und den Schutz von Wäldern ausgedehnt. Trotz aller Anstrengungen wird in einer aktuellen Studie dennoch betont, dass die weltweit größten Emittenten im Jahr 2013 ansteigende $CO_2$-Ausstöße berichteten. Darüber hinaus wird die Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette sowie die Notwendigkeit finanzieller Anreize abermals hervorgehoben. [54] Anders als bei den vorgenannten nachhaltigen Aktienindizes wird im Rahmen des CDP nur ein bestimmter Ausschnitt möglicher Teilbereiche nachhaltigen Wirtschaftens betrachtet.

Für den Anwender ist es somit schwierig, die für ihn „passende" Alternative auszuwählen. In einer Studie aus 2013 beurteilten 30 % der befragten Immobilienunternehmen die verschiedenen Benchmarking-Anbieter in Bezug auf die Kriterienanzahl und die Transparenz als „unklar" und 22 % gaben sogar an, dass die Vielzahl „verwirrend" sei. [55] Weltweit nehmen mittlerweile viele Unternehmen an GRESB teil, wobei der Fokus hier mehr auf der Ebene einer vergleichenden Gegenüberstellung der Portfolioperformance liegt. [56] Auf Objektebene dominieren die GRA in Europa sowie international Greenprint und IPD.

Die Aufnahme der gelisteten Immobiliengesellschaften in Nachhaltigkeitsrankings und -ratings der verschiedenen Indexanbieter ist ebenfalls wesentlich. Diese Indizes sind eine Darstellung der Entwicklung der Nachhaltigkeitsorientierung der untersuchten Unternehmen. Aus der direkten Gegenüberstellung mit einer „nicht-grünen" Vergleichsgruppe kann hierdurch prägnant der

Einfluss von Nachhaltigkeit auf die Aktienkursperformance offengelegt werden (vgl. Kapitel 7). Hier ist aus deutscher Sicht bspw. eine Aufnahme in den DJSI vorteilhaft. Grundsätzlich werden von den verschiedenen Agenturen zur Herleitung eines Indexes immer ähnliche Bereiche anhand der dreidimensionalen Nachhaltigkeitsstruktur analysiert. Unterschiede ergeben sich wieder primär in der Akzentuierung und Gewichtung der einzelnen Bereiche. So fließen in den DJSI bspw. im Bereich ökonomische Kriterien, Aspekte wie Risiko-Stresstests oder Vergütungsstrukturen ein. Im Bereich ökologische Kriterien werden z. B. die GHG-Emissionen [57] oder die Güte des Nachhaltigkeitsreportings beurteilt. [58]

Das folgende Beispiel der DJSI-Kriterien verdeutlicht, dass auch hier wieder auf aggregierter Unternehmensebene die bekannten TBL-Bereiche mit entsprechenden Gewichtungen zu einem Ergebnis – in diesem Fall der relativen Stellung im Index – verdichtet werden (Tabelle 4.8).

**Kriterien und Gewichtung des Dow Jones Sustainability Indexes**

| Dimension | Kriterium | Gewichtung (in %) |
|---|---|---|
| ökonomisch | Verhaltenskodex, Compliance, Korruption & Bestechung | 6,0 |
| | Corporate Governance | 6,0 |
| | Risiko- & Chancenmanagement | 6,0 |
| | industriespezifische Kriterien | industrieabhängig |
| ökologisch | Umwelt-Reporting | 3,0 |
| | industriespezifische Kriterien | industrieabhängig |
| sozial | Corporate Citizenship/Philantropie | 3,0 |
| | Arbeitsverfahren-Indikatoren | 5,0 |
| | Human Kapital Entwicklung | 5,5 |
| | soziales Reporting | 3,0 |
| | Talente Retention | 5,5 |
| | industriespezifische Kriterien | industrieabhängig |

*Tabelle 4.8: Kriterien und Gewichtung des Dow Jones Sustainability Indexes*
*Quelle: DJSI (2010) [59]*

Auch wenn im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsbewegung in der Immobilienwirtschaft die Anzahl an Benchmarking-Initiativen stark zugenommen hat, so muss doch konstatiert werden, dass das sog. „Performancemeasurement" keine wirklich neuartige Entwicklung der Branche ist. Vielmehr wurden von CREIS und anderen Anbietern bereits vor über zehn Jahren softwarebasierte Benchmarking-Tools aufgebaut, die sich auf die Optimierung von Bewirtschaftungskosten und damit auch auf die Verbräuche (und indirekt Emissionen) bezogen.

**Idealtypischer Ablauf der Teilnahme an externen Benchmarking-prozessen**

Der generalisierte Ablauf für die Teilnahme an einer externen Benchmarking-Initiative lässt sich wie folgt darstellen [60]:

- Definition der steuerungsrelevanten Fragestellungen und Ziele für den CSR-Bereich,
- Festlegung der notwendigen Steuerungsgrößen (Zertifizierung, Benchmarking, Reporting), mit denen die Zielerreichung angestrebt wird,
- Prüfung der Eignung vorhandener Kriterienkataloge, Datenerhebungsstrukturen und definierten KPIs gegebener Benchmarking-Initiativen/Abgleich der Anforderungen mit dem eigenen Unternehmens-Controlling/Entscheidung für eine bestimmte Benchmarking-Organisation,
- Definition und Standardisierung der zu erfassenden Rohdaten (z. B. Verbrauchsdaten, Gebäudeausstattung, Nutzungsinformationen) zur Berechnung der Steuerungsgrößen,
- Implementierung der kontinuierlichen und softwarebasierten Erhebung und Auswertung von Daten,
- Customizing der erforderlichen steuerungsrelevanten Kennzahlen und KPIs/Systematisierung der strukturierten Aggregation der Daten: Kennzahlen vom Objekt über das Portfolio bis zur Unternehmensebene,
- Erhebung der Immobiliendaten/Bestimmung des Ist-Zustandes (Bestimmung der aktuellen Nachhaltigkeitsperformance)/Benchmarking und Erstellung von Auswertungen/Reports,
- Ableitung von entscheidungsrelevanten Aussagen zu Einsparungen (Grenz- und Zielwertbetrachtungen etc.) und sonstigen Maßnahmen, Bestimmung des Soll-Zustandes (Definition der Leistungslücken), Definition von Nachhaltigkeitszielen auf Unternehmens-, Portfolio- und Objektebene,
- Kontinuierliche Optimierung mit laufendem Controlling der Zielerreichung/Implementierung der operativen Umsetzung in das Asset- und Property-Management,
- Integration des Nachhaltigkeits-Controllings (Reporting und Benchmarking) in die bestehende Unternehmensstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation sowie Systeme).

Im Regelfall wird der Prozess der Einführung derartiger Controlling-Strukturen sukzessiv erfolgen. Es bietet sich hierbei an, zunächst nur eine begrenzte Anzahl von Informationen (bspw. Energieverbräuche) für ein Teilportfolio im Sinne eines Pilotprojektes zu erheben. Nach entsprechenden Anpassungen und auf Grundlage der notwendigen Qualitätssicherung kann der Prozess dann kontinuierlich auf das gesamte Portfolio ausgeweitet werden.

**Integration in bestehendes Controlling als Erfolgsfaktor**

Die Integration in die bestehende Controlling-Landschaft des Unternehmens sowie die Verwendung der ermittelten Kennzahlen im Tagesgeschäft durch das Portfolio- und Asset-Management ist essentiell, da nur hierdurch eine sinnvolle Messung und Einbeziehung von objektspezifischen Nachhaltigkeitsmerkmalen als zusätzliche Steuerungsgröße im Immobilien-Investmentportfolio erreicht werden kann.

Im Folgenden werden einige wichtige weitere Instrumente zur Messung und zum Controlling von Nachhaltigkeit in Anlehnung an *Schwenk* exemplarisch vorgestellt. [61] Auch bei der Anwendung dieser Instrumente ist eine zentrale Herausforderung die konsistente Einbettung der Methoden/Verfahren/Instrumente in das bestehende Controlling. Einige der Instrumente beschreiben nur Insellösungen, die bei isolierter Betrachtung keine Hilfestellung für Investitionsentscheidungen bieten können. Andere Systemanbieter hingegen unternehmen den Versuch, sozio-kulturelle und ökologische Aspekte mit finanziellen Größen direkt zu verbinden und bieten auch Hilfestellung in Bezug auf die Aggregation von Informationen. Damit lösen sich diese Verfahren von der isolierten Betrachtung der Auswirkungen auf Ebene des Einzelobjektes (Tab. 4.9).

**Überblick zu Controllinginstrumenten im Kontext der Nachhaltigkeitsmessung**

| Methode | Beschreibung | Bewertung | Nachhaltigkeits-dimension |
|---|---|---|---|
| Sustainable Balanced Score Card (SBSC) | Finanzwirtschaftliche Perspektive zur Leistungsmessung wird um drei weitere Perspektiven erweitert: Kunden-perspektive, interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive und Umweltaspekte. Als strategisches Managementtool soll dadurch eine zielgerichtete Steuerung des Unternehmens ermöglicht werden. | In der erstmaligen Umsetzung sehr aufwendig. Für Unternehmen, die bereits eine BSC verwenden, ist die Erweiterung um eine Nachhaltigkeits-Perspektive relativ unproblematisch. | alle drei Dimensionen |
| Life-Cycle-Assessment (LCA), Ökobilanz genannt | Systematische Analyse der Umwelt bzw. Stakeholder-Wirkungen von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen im gesamten Lebenszyklus oder während eines bestimmten Zeitabschnittes.<br>Ziel: Betriebliches Geschehen auf ökologische/soziale/ ökonomische Schwachstellen zu analysieren. | Flexibles und global angewendetes Modell. | Ökonomie, (Ökologie, Soziales) |
| Umwelt-management-systeme (UMS) | Managementsysteme zur Koordination und Steuerung, Kontrolle und Systematisierung von umweltrelevanten unternehmerischen Aktivitäten.<br>Basierend vornehmlich auf dem europäischen Audit (Eco Management and Audit Scheme, EMAS). Das EMAS besteht aus sieben Aspekten: Umweltprüfung, Umweltpolitik, Umweltprogramm, Umweltmanagementsystem, Umweltbericht, Prüfung und Registrierung. EMASplus ist eine Konzepterweiterung mit Berücksichtigung von zusätzlichen ökonomischen und sozialen Faktoren. Unternehmen können sich gemäß EMAS zertifizieren lassen. | In Deutschland sind insgesamt 1.400 Organisationen nach EMAS validiert. Europaweit sind es über 4.500 Organisationen an über 7.700 Standorten. | Ökologie (Ökonomie, Soziales) |
| Social Return on Investment (SROI) | SROI misst den monetären, durch CSR-Projekte generierten Mehrwert; der klassische finanzwirtschaftliche Return on Investment (ROI) ist um sozioökonomische und Umweltaspekte erweitert worden. D. h., es wird der direkte Ertrag nachhaltiger Investitionen gemessen. | Aufwendige Methode; da die Wirkungen auf unternehmensindividuellen Schätzungen beruhen, eignen sich die Ergebnisse nicht als Benchmarks aufgrund mangelnder Vergleichbarkeit. | Ökonomie, Soziales |
| Umweltkosten-rechnung | Auf Basis der klassischen Kostenrechnung werden unternehmerische Umwelteinflüsse ermittelt, um Kosteneinsparungspotenziale sichtbar zu machen. Dabei werden sowohl interne als auch externe Umweltkosten (innerhalb und außerhalb des Betriebes) ermittelt. | Vergangenheitsbezogen, keine Aussagen über künftige Entwicklungen möglich; Zuordnung und Berücksichtigung von Gemeinkosten schwierig. | Ökologie, Ökonomie |
| Ökoprofit | Ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik; in Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Wirtschaft sollen Betriebskosten, -emissionen und Ressourcenverbrauch gesenkt werden. | Besonders stark in Österreich verbreitet. | Ökologie, Ökonomie |

*Tabelle 4.9: Exemplarischer Überblick zu Controllinginstrumenten im Kontext der Nachhaltigkeitsmessung*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Standardsoftwarelösungen und Datenbanken sind nicht weit verbreitet**

Der Status quo der technischen Unterstützung im Kontext der Erhebung von ökologischen Daten deutet noch auf ein hohes Verbesserungspotenzial hin. Eine Analyse, die für alle Anlageklassen vorgenommen wurde, kam zu folgenden Ergebnissen: Nur 8 % der Marktteilnehmer nutzen Standardsoftware und -verfahren, 37 % der Investoren verwenden zentralisierte Datenbanken, 26 % verwenden Excel-basierte individuelle Lösungen und für 12 % reicht gegenwärtig sogar die Erhebung per Email aus. [62] Dem ist entgegenzuhalten, dass die Entwicklung in der Immobilienwirtschaft hier ggf. in Relation zu anderen Anlageklassen größere Fortschritte macht. So kam GRESB 2013 zu dem Ergebnis, dass 70 % der Unternehmen bereits ein „Environmental Management System" haben, welches immerhin bereits 77 % des gesamten Portfolios abdeckt. [63] Über die Detailtiefe und die Qualität der Systeme wurden jedoch keine weiteren Aussagen getätigt. Fest steht, dass, im Vergleich zur nicht-finanziellen Dimension, die Datenerhebung und -verdichtung zur Aufbereitung von entscheidungsrelevanten und aktuellen Informationen für die finanziellen Bereiche ungleich weiter fortgeschritten sind. Eine stärkere Verbreitung von Standard-Softwarelösungen für die Branche ist somit wesentlich. [64]

**Sicherstellung der Aggregation über alle Betrachtungsebenen**

Wichtig erscheint es, die Vorgaben der höchsten relevanten Stufe, also bspw. des GRI-Reportings auf Unternehmensebene und dessen Anforderungen, bereits frühzeitig zu berücksichtigen – auch wenn ggf. zunächst nur auf Portfolio- oder Objektebene Benchmarking betrieben werden soll. Selbiges gilt für KPIs mit Nachhaltigkeitsbezug, die als entscheidungsrelevant für künftige Investitionen eingestuft werden. Diese sollten in Abstimmung mit der Unternehmensführung definiert und darauf aufbauend in die Controllinglandschaft eingebettet werden. Auch müssen diese Kennzahlen in der weiteren Folge die Grundlage für die Auswahl passender Benchmarking-Initiativen bilden.

Pauschale Aussagen über die optimalen Nachhaltigkeits-Steuergrößen und die zu verwendenden Systeme lassen sich für das Portfoliomanagement generell nicht treffen, da eine ganze Reihe von unterschiedlichen und unternehmensindividuellen Faktoren die konkrete Anwendbarkeit bestimmen bzw. festlegen. Besteht die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens nur darin, den Anteil an zertifizierten Gebäuden im Portfolio zu erhöhen, ist eine Messung jeglicher Verbrauchsdaten nicht zielführend. Für viele Investoren gewinnt jedoch die Frage an Bedeutung, welche Nachhaltigkeits-Aspekte tatsächlich den Wert und die Vermarktungsmöglichkeiten einer Immobilie beeinflussen. Quantitative Studien über den grünen Mehrwert von Immobilien (vgl. Kapitel 7) helfen in diesem Zusammenhang den Nachweis zu führen, welche Teilbereiche als Werttreiber identifiziert werden können.

#### 4.3.3.2 Festlegung von Nachhaltigkeitsmessgrößen

Unternehmen, die aktiv ihre Nachhaltigkeitsagenda vorantreiben, setzen häufig bei der Messung und Optimierung der ökologischen Performance einzelner Objekte bzw. eines (Teil-)Portfolios an. Hierbei stehen Energie- und Wasserverbräuche, $CO_2$-Emissionen/-Performance-Daten, Recyclingquoten

beim Abfall sowie Lebenszykluskosten im Vordergrund. [65] Zunehmend gewinnen auch schwer quantifizierbare Größen wie Drittverwendungsfähigkeit oder die Gefährdung in Bezug auf Naturgefahren an Bedeutung. Erhobene Daten können dabei zunächst in Strukturdaten, die über längere Zeiträume konstant bleiben (bspw. die NGF der Immobilie) und Bewegungsdaten (auch als Stromgrößen bezeichnet), die sich laufend verändern (bspw. der jährliche Energieverbrauch), eingeteilt werden.

**Erhebung von Struktur- und Bewegungsdaten**

Der in der allgemeinen Nachhaltigkeits-Diskussion mittlerweile übliche Ansatz des „Drei-Säulen-Modells", der integrativ die ökologische, ökonomische und soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns berücksichtigt, hat sich in der Immobilienwirtschaft noch nicht vollständig durchgesetzt. Bei der quantitativen Messung von Nachhaltigkeit liegt der Fokus gegenwärtig primär auf der ökologischen Betrachtung, während die soziale Nachhaltigkeitsdimensionen vielfach ausgeklammert wird. Zahlreiche Untersuchungen über die Verbreitung und Akzeptanz bestimmter Nachhaltigkeitsaspekte unter Marktteilnehmern belegen, dass der Energieeffizienz und der Menge der Treibhausgas-Emissionen gegenwärtig die größte Beachtung geschenkt wird – nicht zuletzt, weil vor allem diese beiden Faktoren aktuell als werttreibend wahrgenommen werden. Die geringe Nachfrage nach einer verstärkten Berücksichtigung anderer Faktoren führt dann oftmals auch zu ihrer Vernachlässigung in entsprechenden Ratings. Der Teufelskreis schließt sich, da es Wissenschaftlern dadurch wiederum schwer fällt, einen werttreibenden Effekt von Faktoren jenseits der Energieeffizienz und Treibhausgas-Emissionen zu identifizieren. Die gegenwärtige Dominanz der beiden letztgenannten Faktoren begründet sich letztlich auch aufgrund ihrer Rolle in der politischen Diskussion über Klimawandel und Ressourcenschonung auf nationaler sowie europäischer Ebene.

Eine gute Übersicht zu einem breiteren Spektrum an konkreten ökologischen und sozialen Daten sowie abzuleitenden Benchmarks auf Objektebene in einzelnen Bereichen wie Energie, Wasser etc. zeigen bspw. *Dent et al.* auf. [66]

**Breites Spektrum möglicher KPIs als steuerungsrelevante Größen**

Die Daten werden in der Folge regelmäßig zu Kennzahlen verdichtet, um sinnvolle Entscheidungen auf Grundlage dieser Informationen ableiten zu können. In diesem Zusammenhang spricht man häufig von sog. „Key Performance Indicators" (KPIs). Hierbei handelt es sich um betriebswirtschaftliche Kennzahlen, deren Optimierung aus Sicht der definierten (Unternehmens-) Ziele als kritischer Erfolgsfaktor und damit besonders wesentlich eingestuft wird. Diese speziellen Leistungsindikatoren spiegeln Nachhaltigkeitschancen und –gefahren eines Unternehmens wider, sodass deren Optimierung den nachhaltigen Markterfolg unterstützt. [67] Folglich steht die Bewertung von Informationen im Vordergrund, welche als Treiber für die Nachhaltigkeit des Assets angesehen werden.

An die gesammelten Daten und auch die daraus abgeleiteten KPIs sollten folgende Anforderungen gestellt werden [68]:

- Klarheit und Verständlichkeit der Informationen,
- Vergleichbarkeit der Informationen mit Dritten und im Zeitverlauf,
- Relevanz der erhobenen Daten und ermittelten Kennzahlen,
- Validität und Reliabilität der Daten, d. h. diese sollten so genau wie möglich erhoben und entsprechend geprüft worden sein.

Aktuelle Studien belegen, dass bereits ¾ aller Immobilieninvestoren und -unternehmen Nachhaltigkeits-KPIs in ihrer jeweiligen Kapitalmarktkommunikation aktiv einsetzen. Hierbei nehmen die Bereiche des Primär- und Endenergiebedarfes – und damit indirekt GHG-relevante Größen sowie das Thema Energieeffizienz – den größten Stellenwert ein. Konkret wird als KPI der jährliche flächenbezogene Wärmeenergieverbrauch in kWh/m² der Objekte am häufigsten genannt. Marktteilnehmer berichten in verdichteter Form auf Unternehmensebene bspw. von der jährlichen $CO_2$-Intensität pro Kundenbesuch (Handelsimmobilienbestandshalter) oder der jährlichen $CO_2$-Intensität pro Büromitarbeiter (Büroimmobilienbestandshalter). [69]

Die folgenden Übersichten zu Kennzahlen auf Objekt- und Unternehmensebene (Tabelle 4.10 bzw. Tabelle 4.11) wurden beispielhaft auf Grundlage der Vorgaben der *DVFA*, *ZIA*, *EPRA*, *GRI* und *INREV* erhoben und bieten einen ersten Überblick in Bezug auf das breite Spektrum immobilienwirtschaftlicher KPIs mit Nachhaltigkeitsbezug.

Die Qualität der eigenen Daten und folglich die Gewährleistung der Datenkonsistenz zu anderen Marktteilnehmern stellt eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. Diese Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist jedoch entscheidend, wenn es darum geht, individuell geeignete Steuerungsgrößen für das Immobilien-Portfoliomanagement zu finden. Unternehmen, aber auch die Wissenschaft beklagen zu Recht, dass Studien, Untersuchungen und Zertifizierungen oftmals Datengrundlagen unterschiedlicher Definitionen heranziehen. Dadurch wird die Gegenüberstellung der Ergebnisse erschwert und die Ableitung von aussagekräftigen, handlungsleitenden Aussagen schwierig. Internationale Standards und führende Benchmarking-Initiativen determinieren Bereiche, die für eine angemessene Bewertung der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und welche konkreten Parameter, Prozesse und Werte in der weiteren Folge zu erfassen sind (z. B. die verbrauchte Primärenergie in kWh/m²). Folglich erleichtern diese internationalen Standards die Vereinheitlichung der Rohdaten auf Gebäudeebene und sollten deshalb die Basis für eigene Erhebungen darstellen. Die Performance einzelner Objekte ist durch die einheitlich erhobenen Daten darstellbar, vergleichbar und liefert dem Asset Management eine Entscheidungshilfe, ob ggfs. die Objektplanung anzupassen ist. In diesem Zusammenhang sind etwaige Anpassungen essentiell, um die geforderte Nachhaltigkeitsstrategie auf Portfolioebene zu erreichen (vgl. Kapitel 5).

**Exemplarischer Überblick zu Kennzahlen mit Objektbezug**

| Ökologie | | | |
|---|---|---|---|
| **Indikator** | | | **Einheit/Erläuterung** |
| **Energieverbrauch im gesamten Lebenszyklus** | | | |
| | Energieverbrauch bei der Errichtung | | kWh |
| | Energieverbrauch beim Betrieb (für Licht, Heizen, Kühlen etc.) | | kWh/Jahr |
| | | Endenergieverbrauch aus Elektrizität | kWh/Jahr |
| | | Endenergieverbrauch aus Fernwärme und -kühlung | kWh/Jahr |
| | davon | Endenergieverbrauch aus Brennstoffen | kWh/Jahr |
| | | Endenergieverbrauch aus regenerativen Quellen | kWh/Jahr |
| | | Spezifischer Endenergieverbrauch | kWh/m²/Jahr oder kWh/Person/Jahr |
| | Energieverbrauch beim Abriss | | kWh |
| | Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs (z. B. Einbau effizienter Leuchtmittel etc.) | | Anzahl, Art |
| **Treibhausgasemissionen im gesamten Lebenszyklus** | | | |
| | Analog zu Energie (s. o.) | | |
| **Wasserverbrauch** | | | |
| | Verbrauch von Trinkwasser | | m³/Jahr |
| | Verbrauch von Regen-, Grau- & Schwarzwasser | | m³/Jahr |
| | Verbrauch von Grundwasser | | m³/Jahr |
| | Maßnahmen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs (z. B. effiziente Wasserhähne, Sensoren etc.) | | Anzahl, Art |
| | Spezifischer Wasserverbrauch | | Liter/Person/Tag oder m³/m²/Jahr |
| **Verkehr** | | | |
| | Nähe zu Einrichtungen des öffentlichen Personennahverkehrs | | m |
| | Verfügbarkeit von Fahrradstellplätzen | | Anzahl |
| | Erfassung des Verkehrsverhaltens der Nutzer | | Ja/Nein |
| | Maßnahmen zur Förderung der Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel | | Ja/Nein |
| **Landnutzungsänderung bei der Errichtung** | | | |
| | Neu versiegelte Fläche | | m² |
| | Ausgleichsmaßnahmen (z. B. Renaturierungen) | | Ja/Nein |
| **Abfallaufkommen** | | | t/Jahr |
| | Anteil des recycelten Abfallaufkommens | | % |
| | Einrichtungen zur Mülltrennung | | Ja/Nein |
| | Maßnahmen zur Abfallvermeidung | | Ja/Nein |
| | Menge toxischen Abfalls (z. B. Druckerkartuschen) | | t/Jahr |
| | Mitarbeiterschulungen (zu Abfallvermeidung etc.) | | Ja/Nein (Anzahl) |
| **Zertifizierung des Gebäudes** | | | Label & erreichte Stufe/Punktzahl |

| Ökonomie | |
|---|---|
| **Indikator** | **Einheit/Erläuterung** |
| **Lebenszykluskosten** | **(oft in €/m²)** |
| **Herstellungskosten** | **€** |
| **Nutzungskosten** | **€/Jahr** |
| **Kosten für Renovierung, Umbau und Abriss** | **€** |
| **Nutzer/Soziales** | |
| **Umfragen zur Nutzerzufriedenheit** | **Ja/nein** |
| **Luftqualität** | |
| **Art der Belüftung (Mechanisch, künstlich etc.)** | **Angabe des Typs** |
| **Luftaustauschrate** | **%/h** |
| **Verwendung schadstoffemittierender Materialien** | **Kg, Art der Schadstoffe** |
| **Visueller Komfort** | |
| **Unverbaute Aussicht** | **Ja/nein, Anteil der Büros** |
| **Aussicht auf Grünflächen, Parks etc.** | **Ja/nein, Anteil der Büros** |
| **Verfügbarkeit von Tageslicht** | **z. B. Anteil der Büros** |
| **Deckenhöhe** | **m** |
| **Akustischer Komfort** | |
| **Schallschutzdecken** | **Ja/nein** |
| **Schalldämmung des Bodens** | **Ja/nein** |
| **Nähe zu Lärmquellen (vielbefahrene Straße, Flughafen etc.)** | **Ja/Nein, m** |
| **Thermischer Komfort** | |
| **Möglichkeiten zur individuellen Anpassung der Temperatur** | **Ja/nein** |
| **Einrichtungen für sozialen Austausch und Entspannung** | **Art und Anzahl** |
| **Barrierefreiheit** | |
| **Zugänglichkeit über Rampen und Fahrstühle** | **Ja/Nein** |
| **Breite von Türen und Korridoren** | **m** |

*Tabelle 4.10: Exemplarischer Überblick zu Kennzahlen und Informationsbereichen mit Objektbezug*
*Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Vorgaben der DVFA, ZIA, EPRA, GRI, INREV*

## Exemplarischer Überblick zu Kennzahlen mit Unternehmensbezug

| Kategorie Ökonomie | |
|---|---|
| Indikatorbezeichnung | Aspekt Wirtschaftliche Leistung |
| EC1 | Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert |
| EC2 | Durch den Klimawandel bedingte finanzielle Folgen und andere Risiken und Chancen für die Aktivitäten der Organisation |
| EC3 | Deckung der Verpflichtungen der Organisation aus dem leistungsorientierten Pensionsplan |
| EC4 | Finanzielle Unterstützung seitens der Regierung |
| | Aspekt Marktpräsenz |
| EC5 | Spanne des Verhältnisses der Standardeintrittsgehälter nach Geschlecht zum lokalen Mindestlohn an Hauptgeschäftsstandorten |
| EC6 | Anteil der lokal angeworbenen Führungskräfte an Hauptgeschäftsstandorten |
| | Aspekt Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen |
| EC7 | Entwicklung und Auswirkung von Infrastrukturinvestitionen und geförderten Dienstleistungen |
| EC8 | Art und Umfang erheblicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen |
| | Aspekt Beschaffung |
| EC9 | Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten an Hauptgeschäftsstandorten |
| | Kategorie Ökologie |
| | Aspekt Materialien |
| EN1 | Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen |
| EN2 | Anteil der Sekundärrohstoffe am Gesamtmaterialeinsatz |
| | Aspekt Energie |
| EN3 | Energieverbrauch innerhalb der Organisation |
| EN4 | Energieverbrauch ausserhalb der Organisation |
| EN5 | Energieintensität |
| EN6 | Verringerung des Energieverbrauchs |
| EN7 | Senkung des Energiebedarfs für Produkte und Dienstleistungen |
| CRE1 | Energieintensität der Gebäude (d. h. jährlicher Verbrauch pro Fläche oder Mitarbeiter) |
| | Aspekt Wasser |
| EN8 | Gesamtwasserentnahme nach Quelle |
| EN9 | Durch die Wasserentnahme wesentlich beeinträchtigte Wasserquellen |
| EN10 | Prozentsatz und Gesamtvolumen des aufbereiteten und wiederverwendeten Wassers |
| CRE2 | Wasserintensität der Gebäude (d. h. jährlicher Verbrauch pro Fläche oder Mitarbeiter) |
| | Aspekt Biodiversität |
| EN11 | Eigene oder gemietete Standorte, betrieben in oder angrenzend an Schutzgebiete(n) und Gebiete(n) mit hohem Biodiversitätswert ausserhalb von Schutzgebieten |
| EN12 | Beschreibung erheblicher Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und Gebieten mit hohem Biodiversitätswert ausserhalb von Schutzgebieten |
| EN13 | Geschützte oder renaturierte Lebensräume |

| Indikatorbezeichnung | |
|---|---|
| EN14 | Gesamtzahl der gefährdeten Arten auf der Roten Liste der Weltnaturschutzunion (IUCN) und auf nationalen Listen geschützter Arten, die ihren Lebensraum in Gebieten haben, die von der Geschäftstätigkeit der Organisation betroffen sind, nach Gefährdungskategorie |
| CRE3 | THG-Emissionsintensität der Gebäude (d. h. jährliche Emissionen pro Fläche oder Mitarbeiter) |
| CRE4 | THG-Emissionsintensität aus Bau- und Sanierungsaktivitäten (d. h. jährliche Emissionen durch den Umsatz aus diesen Aktivitäten) |
| | **Aspekt Emissionen** |
| EN15 | Direkte THG-Emissionen (Scope 1) |
| EN16 | Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2) |
| EN17 | Weitere indirekte THG-Emissionen (Scope 3) |
| EN18 | Intensität der THG-Emissionen |
| EN19 | Reduzierung der THG-Emissionen |
| EN20 | Emissionen Ozon abbauender Stoffe |
| EN21 | NOx, SOx und andere signifikante Luftemissionen |
| | **Aspekt Abwasser und Abfall** |
| EN22 | Gesamtvolumen der Abwassereinleitung nach Qualität und Einleitungsort |
| EN23 | Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode |
| EN24 | Gesamtzahl und -volumen signifikanter Verschmutzungen |
| EN25 | Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls, der gemäß den Bestimmungen des Basler Übereinkommens, Anlage I, II, III und VIII, als gefährlich eingestuft wird, sowie Prozentsatz des international transportierten Abfalls |
| EN26 | Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen Lebensräumen, die von den Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der Organisation signifikant betroffen sind |
| | **Aspekt Produkte und Dienstleistungen** |
| EN27 | Umfang der Maßnahmen zur Verringerung der ökologischen Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen |
| EN28 | Prozentsatz der zurückgenommenen verkauften Produkte und deren Verpackungsmaterialien nach Kategorie |
| | **Aspekt Compliance (Bereich Umwelt)** |
| EN29 | Monetärer Wert signifikanter Bußgelder und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften |
| | **Aspekt Transport** |
| EN30 | Erhebliche ökologische Auswirkungen durch den Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch den Transport von Mitgliedern der Belegschaft |
| | **Aspekt Umweltschutzausgaben** |
| EN31 | Die gesamten Aufwendungen und Investitionen für Umweltschutz nach Art |
| | **Aspekt Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte** |
| EN32 | Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von ökologischen Kriterien überprüft wurden |
| EN33 | Erhebliche tatsächliche und potenzielle negative ökologische Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen |
| | **Aspekt Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte** |
| EN34 | Anzahl der Beschwerden in Bezug auf ökologische Auswirkungen, die über formelle Beschwerdeverfahren eingereicht, bearbeitet und gelöst wurden |

| Indikatorbezeichnung | Aspekt Bodendegradation, -kontamination und -sanierung |
|---|---|
| CRE5 | Sanierte und sanierungsbedürftige Flächen auf bereits genutzten oder zur Nutzung vorgesehenen Flächen (nach geltenden gesetzlichen Bestimmungen) |
| | **Kategorie Soziales (Unterkategorie Gesellschaft)** |
| | **Aspekt Lokale Gemeinschaften Korruptionsbekämpfung** |
| SO1 | Prozentsatz der Geschäftsstandorte, bei denen Maßnahmen zur Einbindung lokaler Gemeinschaften, Folgenabschätzungen und Förderprogramme umgesetzt wurden |
| SO2 | Geschäftstätigkeiten mit erheblichen tatsächlichen oder potenziellen negativen Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften |
| CRE7 | Anzahl von Personen, die durch Projektentwicklungsaktivitäten vertrieben oder umgesiedelt wurden (aufgeschlüsselt nach Einzelprojekten) |
| | **Aspekt Korruptionsbekämpung** |
| SO3 | Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die im Hinblick auf Korruptionsrisiken geprüft wurden, und ermittelte erhebliche Risiken |
| SO4 | Informationen und Schulungen über Leitlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung |
| SO5 | Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen |
| | **Aspekt Politik** |
| SO6 | Gesamtwert der politischen Spenden, dargestellt nach Land und Empfänger / Begünstigtem |
| | **Aspekt Wettbewerbswidriges Verhalten** |
| SO7 | Gesamtzahl der Verfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten oder Kartell- und Monopolbildung sowie deren Ergebnisse |
| | **Aspekt Compliance** |
| SO8 | Monetärer Wert signifikanter Bußgelder und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften |
| | **Aspekt Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen** |
| SO9 | Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von Kriterien in Bezug auf Auswirkungen auf die Gesellschaft überprüft wurden |
| SO10 | Signifikante aktuelle und potenzielle negative Auswirkungen auf die Gesellschaft in der Lieferkette sowie ergriffene Maßnahmen |
| | **Aspekt Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen** |
| SO11 | Anzahl der Beschwerden in Bezug auf Auswirkungen auf die Gesellschaft, die über formelle Beschwerdeverfahren eingereicht, bearbeitet und gelöst wurden |
| | **Kategorie Soziales (Unterkategorie Produktverantwortung)** |
| | **Aspekt Kundengesundheit und -sicherheit** |
| PR1 | Prozentsatz der maßgeblichen Produkt- und Dienstleistungskategorien, deren Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit geprüft werden, um Verbesserungspotenziale zu ermitteln |
| PR2 | Gesamtzahl der Vorfälle der Nichteinhaltung von Vorschriften und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit, dargestellt nach Art der Folgen |

| Indikatorbezeichnung | Aspekt Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen |
|---|---|
| PR3 | Art der Produkt- und Dienstleistungsinformationen, die durch die Verfahren der Organisation für Informationen über und Kennzeichnung von Produkte(n) erforderlich sind, sowie Prozentsatz der maßgeblichen Produkt- und Dienstleistungskategorien, die solchen Informationspflichten unterliegen |
| PR4 | Gesamtzahl der Fälle von Nichteinhaltung von Vorschriften oder freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf die Informationen über und die Kennzeichnung von Produkte(n) und Dienstleistungen, dargestellt nach Art der Folgen |
| PR5 | Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit |
| CRE8 | Art und Anzahl von Nachhaltigkeitszertifikaten und -bewertungen (für Erstellung, Management, Betrieb und Sanierung) |
| | **Aspekt Werbung** |
| PR6 | Verkauf verbotener oder umstrittener Produkte |
| PR7 | Gesamtzahl der Fälle von Nichteinhaltung von Vorschriften oder freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring, dargestellt nach Art der Folgen |
| | **Aspekt Schutz der Kundendaten** |
| PR8 | Gesamtzahl begründeter Beschwerden in Bezug auf den Schutz der Privatsphäre des Kunden und die Verletzung des Datenschutzes |
| | **Aspekt Compliance** |
| PR9 | Geldwert der erheblichen Bußgelder wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften in Bezug auf die Bereitstellung und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen |

*Tabelle 4.11: Exemplarischer Überblick zu Kennzahlen mit Unternehmensbezug*
*Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Vorgaben der ZIA, GRI*

Fehlende Transparenz relevanter Informationen (z. B. technische Anlagen, Energieverbräuche, Gebäudebelegung) stellt eine große Hürde dar, da diese Daten erst nach und nach auf Objektebene erfasst werden. „Grüne Mietverträge" können dazu beitragen diese Barriere abzubauen. Entsprechende Klauseln verpflichten Mieter und Eigentümer zum gegenseitigen Datenaustausch, um unter anderem möglichst alle Verbrauchsdaten eines Objekts auf Eigentümerseite abzubilden.

**Datennormalisierung und einheitliche Bezugsgrößen sinnvoll**

Um die Vergleichbarkeit der Portfoliodaten gewährleisten zu können, ist es wesentlich auf Objektebene identische Bezugsgrößen heranzuziehen oder ggf. notwendige Bereinigungen durch Zu- und Abschläge vorzunehmen. Bei Verbrauchsvergleichen ist insbesondere auf normalisierte Messwerte zu achten. Hierzu zählen Bereinigungen bezüglich der Nutzungsintensität des Gebäudes, der klimatischen Einflüsse, der Leerstandsrate und der Betriebs- und Nutzungszeit. [70] Zu dieser Thematik existieren bereits mehrere Richtlinien [71], jedoch noch kein international anerkannter und konsistenter Standard. Ein anderer Aspekt, welcher die Komplexität der Herleitung sinnvoller Ergebnisse unterstreicht, ist z. B. die Notwendigkeit der Berücksichtigung der jeweiligen Energiequelle zur Herleitung sinnvoller GHG-Emissionsdaten.

**Steigendes Informationsbedürfnis in Bezug auf $CO_2$**

Es spricht viel dafür, dass die zukünftige Priorität in der Transparenzsteigerung des sog. „Carbon Footprints" einzelner Objekte liegen wird. Darauf aufbauend werden Ziele festgelegt, welche die GHG-Emissionen entsprechend reduzieren. Auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen wird dabei der Bereich der grauen Energie, also Verbräuche und damit einhergehende Emissionen,

erwartungsgemäß an Relevanz gewinnen. Zunehmende Diskussionen in der Industrie über die Bereiche „Low Carbon Assets“ und „Unburnable Carbon“ werden diese Entwicklung noch beschleunigen.

Der oben genannte Status der Erhebung von Energieverbrauchsdaten erscheint in der Immobilienwirtschaft im Vergleich zu anderen Asset-Klassen relativ gut zu sein. So ergaben Umfragen, dass nur ca. 1/3 aller Investoren und Asset-Manager Emissionsanalysen durchführen. Im Bereich der Immobilienanlagen erheben die meisten Marktteilnehmer aktuell zumindest die Energieverbräuche und die damit zusammenhängenden direkten Emissionen. Bei der Durchführung von Analysen wurde von einem Großteil der Investoren der „Carbon Footprint“ unter Zuhilfenahme von Instrumenten oder Vorlagen von *Ceres*, *MSCI's* Global Industry Classification Standard (GICS), *Trucost*, *Bloomberg* oder *CDP* durchgeführt. Als Gründe für allgemein begrenzte Anstrengungen werden oft nur schwache Preissignale, unklare Ausblicke hinsichtlich politischer Rahmenbedingungen sowie damit zusammenhängende Unsicherheit in Bezug auf die globalen Projektionen zu Emissionsverläufen ins Feld geführt. [72]

Einige Unternehmen ermitteln für ihre Mitarbeiter exemplarisch $CO_2$-Emissionen je Dienstreise und legen diese offen. Eine regelmäßig errechnete Kennzahl sind auch die durch den Wechsel auf erneuerbare Energiequellen reduzierten $CO_2$-Emissionen.

#### 4.3.3.3 Anwendungsbeispiele anhand der Green Rating Alliance

Im folgenden Verlauf wird anhand eines Rating-Systems, welches die Green Rating Alliance (GRA) entwickelt hat, beispielhaft veranschaulicht, wie sich der Nachhaltigkeitsgedanke auch auf Portfolioebene in Managementsysteme einbeziehen lässt. Das System wird von mehreren großen europäischen Immobilienunternehmen (u. a. *AXA RE*, *Allianz RE*) in der Nachhaltigkeitsbewertung von Immobilien eingesetzt und ist auf Büro-, Handels- und Logistikimmobilien anwendbar. Das Green Rating-System verfolgt einen sehr breiten Nachhaltigkeitsansatz und berücksichtig deshalb die sechs Dimensionen Energy, Carbon Emission, Water, Waste, Transport und Wellbeing.

Essentielle Voraussetzung bei der Heranziehung eines Systems im Rahmen des Portfoliomanagements ist die Vergleichbarkeit der Daten bzw. Ratingergebnisse. Nur wenn alle Einzelelemente eines Portfolios mit vergleichbaren Instrumenten bewertet wurden, machen komplexere Analysen, zum Beispiel über die optimale Zusammensetzung des Portfolios, überhaupt erst Sinn. Zahlreiche Ansätze stellen reale Verbrauchsdaten einzelner Immobilien gegenüber, um diesen gewünschten Vergleichseffekt zu ermöglichen. Diese Daten korrelieren jedoch stark mit der jeweiligen mieterspezifischen Nutzung und sind somit für den Eigentümer der Immobilie nur von eingeschränkter Aussagekraft. Die tatsächliche Nachhaltigkeitsperformance einer Immobilie, beispielsweise der aus realen Verbrauchsdaten ermittelte Energieverbrauch, kann sich nämlich in Abhängigkeit von der konkreten Nutzung durch den Mieter stark

unterscheiden. Dem Vermieter fehlt bei einer Bewertung allein auf Grundlage realer Verbrauchsdaten jedoch naturgemäß das Wissen darüber, ob der gegenwärtige Mieter überdurchschnittlich oder unterdurchschnittlich viel Energie verbraucht, Emissionen erzeugt etc., bzw. um wie viel seine Performance vom theoretisch möglichen Optimum abweicht. Dadurch ist eine absolute Vergleichbarkeit mehrerer Immobilien im Portfolio nur eingeschränkt gegeben. Zudem lassen sich über die einzelnen Immobilien nur ungenaue Aussagen treffen, da ein Mieterwechsel zu erheblichen Abweichungen vom Ist-Wert, sowohl nach unten als auch nach oben führen könnte. Eine bessere Vergleichbarkeit und Wirksamkeit als entscheidungsrelevante Steuergröße bietet daher ein Ansatz, der die Immobilie selbst in den Mittelpunkt der Messung stellt und das individuelle Verhalten des Mieters sozusagen ausklammert. Der Mieter ist bei dieser Sichtweise eher eine Art „Unsicherheitsfaktor", der die objektive Nachhaltigkeitsbewertung der Immobilie erschwert. Ein solches Verfahren, das anstelle tatsächlich gemessener Verbräuche das intrinsisch Mögliche zu erfassen versucht, findet im Green Rating-System Anwendung und greift dabei auf methodisch standardisierte Simulationen zurück.

Die gesuchten Nachhaltigkeits-Messgrößen („Intrinsic Performance", z. B. „Intrinsic Energy Consumption") werden dabei schließlich auf Basis bestimmter Gebäudeeigenschaften modelliert und können einerseits für einzelne Gebäude mit der gemessenen („actual") Performance verglichen werden. Andererseits ermöglichen die Intrinsic Performance-Kennzahlen in den sechs Dimensionen einen vom Mieterverhalten unabhängigen Vergleich mehrerer Immobilien eines Portfolios („Benchmark"). Abbildung 4.12 zeigt am Beispiel

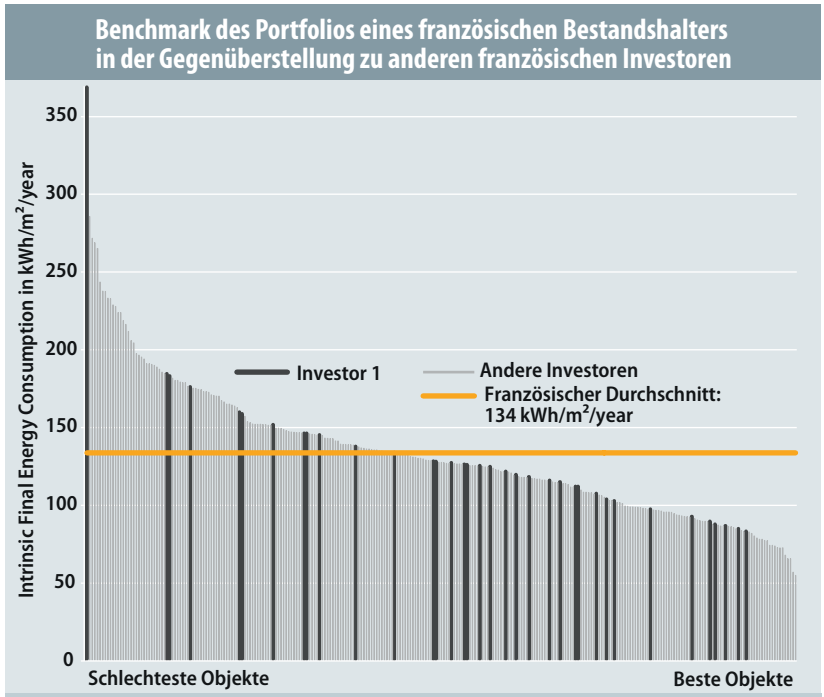



*Abbildung 4.12: Benchmark des Portfolios eines französischen Bestandshalters in der Gegenüberstellung zu anderen französischen Investoren in Bezug auf den KPI „Intrinsic Final Energy Consumption in kWh/m²/year" Jeder Balken entspricht einem Objekt gerankt bzgl. des Energieverbrauchs.*
*Quelle: Green Rating Alliance*

des intrinsischen Energiekonsums das Ergebnis des Benchmarks eines französischen Investors, der die Nachhaltigkeitsperformance seines Immobilienportfolios mit dem gesamten nationalen Markt vergleicht. In diesem Beispiel könnte der Investor schnell sehen, dass die Mehrheit der von ihm gehaltenen Immobilien zwar besser abschneidet als der nationale Durchschnitt, er aber gleichzeitig das Schlusslicht des Benchmarks im Portfolio hält und somit dort keinen der absoluten Spitzenplätze einnehmen kann.

Entsprechend der Nachhaltigkeits-Zielsetzung für das Portfolio (z. B. Reduzierung des Gesamtenergieverbrauchs und damit verbundener Emissionen) können Objekte mit einem großen Änderungsbedarf einfach ermittelt und eine Priorisierung für die Umsetzung abgeleitet werden. Da es im Hinblick einer Optimierung der Nachhaltigkeit des Portfolios im Einzelfall nicht darum geht, womöglich unter Einsatz sehr großer Mittel ein Gebäude zum nachhaltigsten im ganzen Portfolio zu machen, kommt der Identifizierung von Gebäuden mit stark unterdurchschnittlicher Performance und großem Handlungsbedarf eine besonders wichtige Rolle zu. Ein relativer Vergleich mit der Marktperformance ist außerdem immer einer absoluten überregionalen Messung vorzuziehen, da dadurch regionale Differenzen der Immobilienmärkte und des Gebäudestandards berücksichtigt werden können.

Um die Entscheidungsrelevanz des Green Rating-Systems darüber hinaus zu erhöhen, werden sowohl für die gemessene als auch intrinsische Performance eines Gebäudes Verbesserungspotenziale und die dazu nötigen Änderungsmaßnahmen auf Verhaltens- (actual) und Bauebene angegeben. Die resultierenden Nachhaltigkeits-Kennzahlen „Actual Potential“ und „Intrinsic Potential“ erlauben wiederum auf allen sechs berücksichtigten Dimensionen (sowie einer Gesamtwertung) die Identifizierung von Gebäuden mit besonders hohem Verbesserungspotenzial. Damit wird dem Portfolio-Manager mit diesem System ein umfassendes Werkzeug zur nachhaltigkeitsorientierten Optimierung des Bestands an die Hand gegeben.

Abbildung 4.13 zeigt die vier beschriebenen Kennzahlen am Beispiel des Energieverbrauchs der mit dem Green Rating-System bewerteten Bürogebäude in jährlichen kWh/m² Bruttogeschossfläche. Das Diagramm zeigt neben den Mittelwerten die jeweilige Häufigkeitsverteilung des Energiekonsums.

Der Performance jeder der sechs Dimensionen wird schließlich ein Wert auf einer Skala von 1,0 (schlechtester Wert) bis 9,0 (bester Wert) zugewiesen, damit ein übergreifender Vergleich von Einzelobjekten oder (Teil-) Portfolios in allen Dimensionen gewährleistet ist. Abbildung 4.14 zeigt das Benchmarking zweier Investoren (oder Portfolios) miteinander und gegen den Markt. Mittels dieser Betrachtung können Investoren auf verhältnismäßig einfache Weise Handlungsfelder für eine Verbesserung der Nachhaltigkeit des Portfolios ableiten. Das Beispiel verdeutlicht, dass Investor/Portfolio 2 in Bezug auf den Energieverbrauch und die damit verbundenen Emissionen leicht unter dem Marktdurchschnitt liegt und diesen Punkt im Rahmen der Portfolioplanung berücksichtigen sollte. Investor 1 hingegen „performt“ in diesen beiden

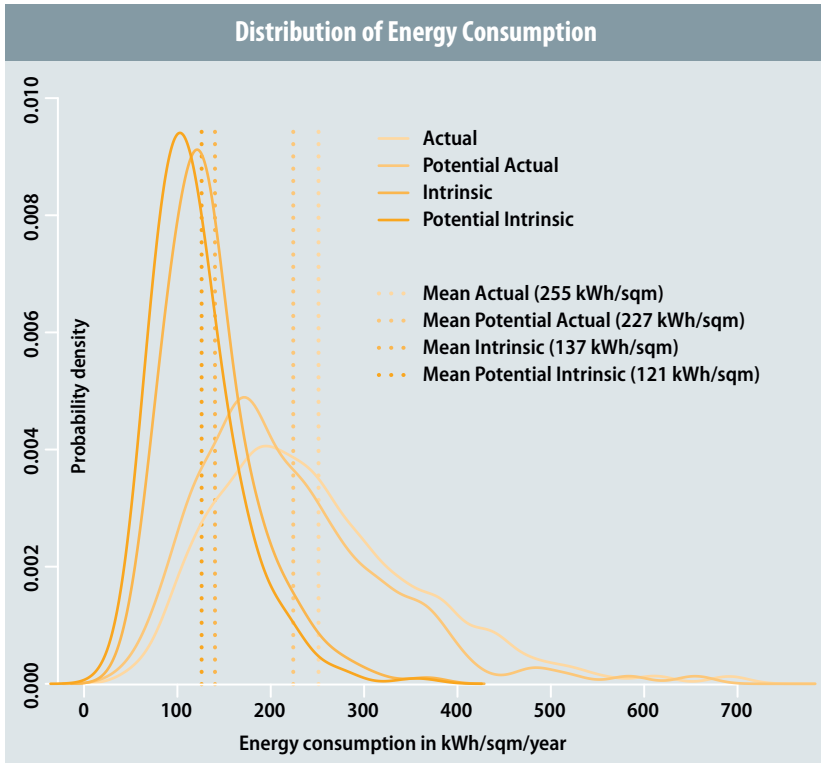



*Abbildung 4.13: Intrinsic Final Energy Consumption in kWh/m²/year*
*Quelle: Green Rating Alliance*

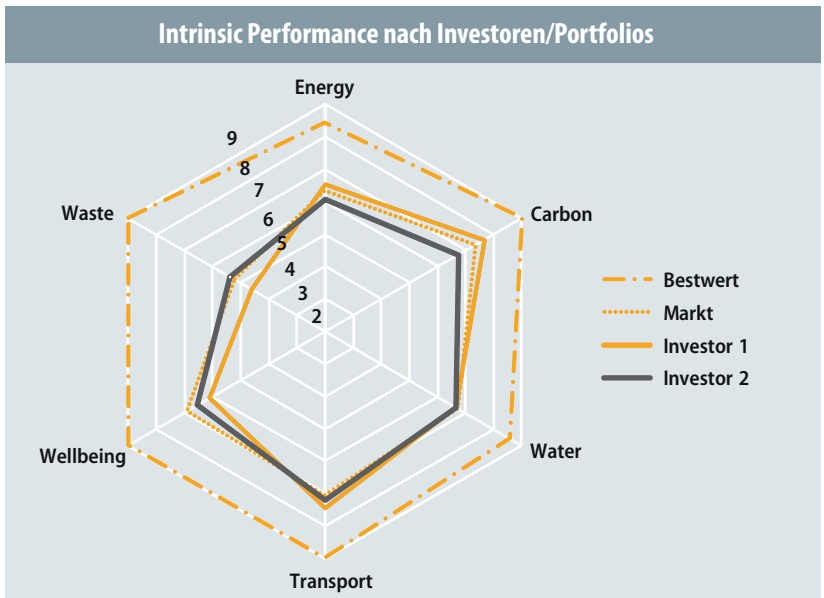



*Abbildung 4.14: Intrinsic Performance nach Investoren/Portfolios*
*Quelle: Green Rating Alliance*

Dimensionen überdurchschnittlich, hätte aber großen Handlungsbedarf hinsichtlich der Nachhaltigkeit in den Bereichen „Wellbeing“ und „Waste“.

Die Abbildung 4.15 zeigt weitere Möglichkeiten für Investoren auf, das eigene Portfolio einem Benchmarking gegenüber anderen Marktteilnehmern zu unterziehen. Hier sind für einen französischen Investor, neben den jeweils

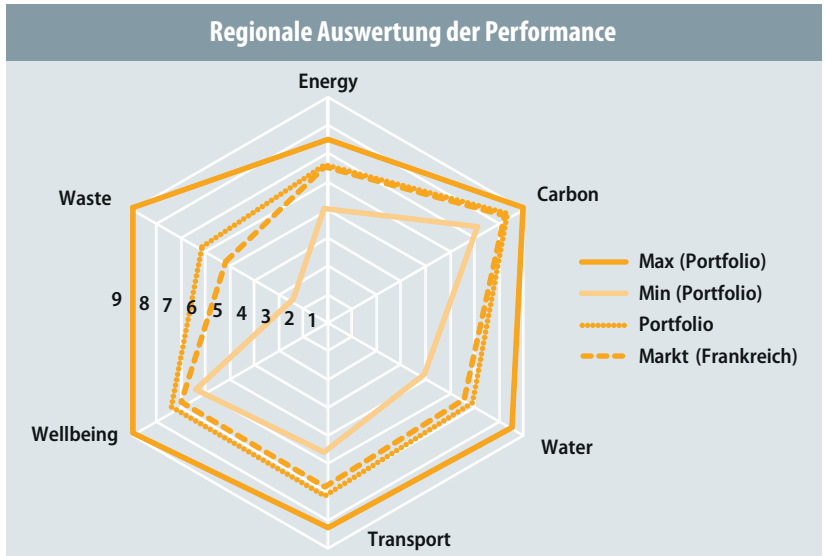



*Abbildung 4.15: Regionale Auswertung der Performance*
*Quelle: Green Rating Alliance*

besten und schlechtesten Ergebnissen seiner Immobilien in jeder Dimension, auch der Durchschnitt seines Portfolios sowie der des gesamten französischen Marktes dargestellt. Mittels dieser Vorgehensweise lassen sich ebenfalls die Schwerpunkte zur Optimierung der Nachhaltigkeitsperformance ermitteln. In diesem Beispiel liegt die Performance des Portfolios in den meisten Dimensionen bzw. bei „Waste“ sogar deutlich über dem Marktdurchschnittlichem „Waste“). Es ist zudem erkennbar, dass noch deutlicher Handlungsbedarf besteht, während zum Beispiel in der Dimension Carbon selbst der schlechteste Vertreter im Portfolio zumindest nicht extrem gegenüber dem Markt- und Portfolio-Durchschnitt zurückfällt.

### 4.3.4 Status quo in der Immobilienwirtschaft

Vor dem Hintergrund der bereits ausführlich dargestellten Veränderungen der Rahmenbedingungen, welche die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung bei Immobilienunternehmen als vorteilhaft erscheinen lassen, beleuchtet der folgende Abschnitt die Entwicklung der Nachhaltigkeits-

bemühungen von Immobilienunternehmen auf deutscher und internationaler Ebene anhand der jeweiligen Aktivitäten im Bereich der Berichterstattung.

Insgesamt ist zu beobachten, dass das Thema Nachhaltigkeit bei Immobilienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, wobei sich die Aktivitäten nicht nur auf den Bau, die Akquise und das Management von zertifizierten Gebäuden beschränken, sondern vermehrt einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Dieser schließt ökologische sowie soziale Aspekte mit ein und hat die langfristige Rentabilität sowie Lebensfähigkeit des Unternehmens im Einklang mit allen Stakeholdern zum Ziel. Die gestiegene Akzeptanz gegenüber und der vermehrte Wille zur Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung in Immobilienunternehmen lassen sich an bestimmten Indikatoren ablesen.

Aufgrund der in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen externen Anforderungen bezüglich nachhaltiger Unternehmensführung setzt sich innerhalb der Immobilienwirtschaft zunehmend ein transparenter Umgang mit der Thematik durch. Substantiiert wird diese Entwicklung durch die stark gestiegene Anzahl an publizierten Nachhaltigkeitsberichten, das vermehrte Interesse an zertifizierten Gebäuden sowie die intensive Teilnahme an Benchmarking-Initiativen.

**GRI-Entwicklungen in Deutschland**

Exemplarisch weisen die größten deutschen Immobilienaktiengesellschaften, REITs und börsennotierten Bauunternehmen eine zunehmende Transparenz hinsichtlich nachhaltiger Unternehmensführung auf. Tabelle 4.12 gibt diesbezüglich einen Überblick über die derzeitige Nachhaltigkeitsberichterstattung.

**Nachhaltigkeitsberichterstattung unter deutschen MDAX und SDAX-Unternehmen der Immobilienwirtschaft**

| Unternehmen | GRI | NB | JB | online |
|---|---|---|---|---|
| Alstria Office REIT - AG | ✓ | ✓ | | |
| Bilfinger SE | ✓ | | | ✓ |
| Deutsche Annington Immobilien SE | | | | |
| Deutsche Euroshop AG | | | ✓ | |
| Deutsche Wohnen AG | ✓ | ✓ | | |
| DIC Asset AG | ✓ | ✓ | | |
| Gagfah S.A. | | | | |
| Hamborner REIT-AG | ✓ | ✓ | | |
| Hochtief AG | ✓ | ✓ | | |
| IVG Immobilien AG | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| LEG Immobilien AG | | | ✓ | |
| Patrizia Immobilien | ✓ | ✓ | | |
| Prime Office REIT-AG | | | ✓ | |
| TAG Immobilien AG | | | ✓ | |

*Tabelle 4.12: Nachhaltigkeitsberichterstattung unter deutschen MDAX und SDAX Unternehmen der Immobilienwirtschaft (GRI = GRI-konform, NB = eigenständiger Nachhaltigkeitsbericht, JB = Kapitel über Nachhaltigkeit im Jahresbericht, online = Online-Nachhaltigkeitsbericht) Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung*

Die vorangegangene Abbildung zeigt, dass beide börsennotierten Bauunternehmen sowie fünf Immobilienaktiengesellschaften, beziehungsweise REITs ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung vollständig an den GRI-Guidelines ausrichten. Dazu erstellen die genannten Unternehmen einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht oder informieren in einem Online-Portal über ihre Aktivitäten im Bereich der nachhaltigen Unternehmensführung. Vier weitere Unternehmen berichten im Rahmen ihrer jährlichen Geschäftsberichterstattung und widmen ein Kapitel des Jahresabschlussberichtes dem Thema Nachhaltigkeit. Die dabei gebotene Tiefe und Breite der Berichterstattung ist jedoch mit den Unternehmen, welche sich an den GRI-Guidelines orientieren, nur sehr eingeschränkt vergleichbar. Zwei Unternehmen erachten eine Nachhaltigkeitsberichterstattung bisher nicht für notwendig. Auch hier wird somit deutlich, dass Umfang und Art der Berichterstattung noch nicht als harmonisiert bezeichnet werden kann. Zwar kann insgesamt festgestellt werden, dass 3/4 aller Marktteilnehmer über Nachhaltigkeitsaktivitäten kommunizieren, jedoch sind im Ergebnis strukturierte GRI-Reports, die eine hohe Detailtiefe (A nach G3.1 bzw. Comprehensive nach G4) erreichen, im Ergebnis verhältnismäßig selten.

Positive Signale kommen auch von nicht-börsennotierten Immobilienunternehmen. Ein Blick auf Betriebe der Wohnungswirtschaft zeigt beispielsweise, dass die *Gesobau AG* oder die *Howoge GmbH* bereits über einen GRI-konformen Nachhaltigkeitsbericht verfügen. Analog der Feststellung zeigt sich bei einer Betrachtung der Unternehmen, dass sich auch andere Marktteilnehmer Nachhaltigkeitsthemen widmen, jedoch die Berichterstattung weniger formalisiert erfolgt (vgl. z. B. *Bauverein Darmstadt AG*, *Gewoba AG*, *GWG München GmbH*).

**GRI-Entwicklungen auf internationaler Ebene**

Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung unterlag in den vergangenen Jahren auf internationaler Ebene ebenfalls einer starken Dynamik. Abbildung 4.16 illustriert den Anstieg der GRI-Berichte, welche weltweit von Unternehmen des Baugewerbes, der Immobilien-Investment- und Managementunternehmen sowie der Real Estate Investment Trusts veröffentlicht wurden. Die Unterscheidung der beiden Teilbranchen basiert auf der Einteilung der GRI.

Während im Jahre 2004 nur sechs Unternehmen der Immobilien- und Baubranche nach GRI-Standards publizierten, vervielfachte sich die Anzahl der Berichte innerhalb von lediglich fünf Jahren, sodass die GRI für das Jahr 2009 insgesamt 77 Berichte registrierte. Dieser positive Trend entwickelte sich in der Baubranche schneller als bei Immobilien-Investment- und Serviceunternehmen. In den Jahren 2010 und 2011, direkt nach der großen Finanzkrise von 2008/2009, stagnierte diese Entwicklung, um dann nur ein Jahr später, im Jahre 2012, das bisher stärkste Wachstum zu verzeichnen: Die Anzahl der GRI-Berichte stieg insgesamt von 120 im Jahre 2011 auf 188 im Jahre 2012 an und verbuchte damit einen Anstieg um fast 60 %. Die Zahlen belegen eindrucksvoll die zunehmende Bedeutung der Berichterstattung nach GRI-Standards innerhalb der globalen Immobilienwirtschaft.

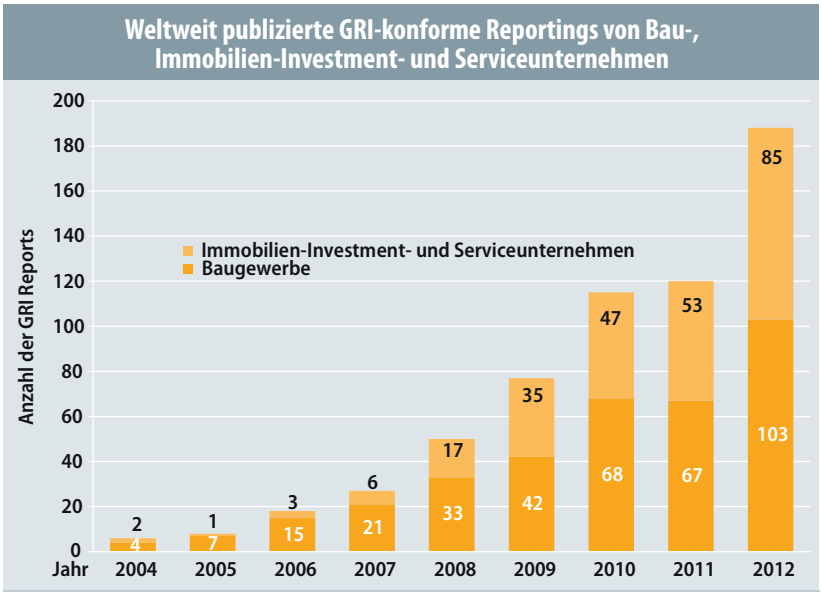



*Abbildung 4.16: Anzahl der weltweit publizierten GRI-konformen Reportings von Unternehmen aus dem Baugewerbe sowie Immobilien-Investment- und Serviceunternehmen für den Zeitraum 2004 bis 2012*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GRI (2014) [73]*

Dies ist auch ein Indiz für die allgemein zunehmende Implementierung von Elementen einer nachhaltigen Unternehmensführung. Nachdem in den Jahren 2005 bis 2010 zunächst die Unternehmen des Baugewerbes die Mehrzahl der GRI-konformen Berichterstattung veröffentlichte, zeichnete sich in der jüngeren Vergangenheit eine Angleichung der beiden Branchen ab. Bemerkenswert ist zudem der kontinuierliche und stetige Anstieg selbst während der Zeit der weltweiten Finanzkrise, was auf einen, unter Umständen sogar grundlegenden Wertewandel mit Blick auf die Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft hindeutet.

**Große Marktteilnehmer als Vorreiter bei Nachhaltigkeitsberichten**

Im Einklang mit anderen Studien weisen die Daten der GRI Sustainability Disclosure-Database darauf hin, dass vor allem größere Immobilienunternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung entlang der GRI-Guidelines ausrichten. Von den Immobilien- und Bauunternehmen, welche 2012 einen GRI-konformen Report veröffentlichten, hatten nur 23 weniger als 250 Angestellte und einen jährlichen Umsatz von unter 50 Mio. EUR. [74] Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Studien, die einen breiten Branchenquerschnitt aller börsennotierten Aktiengesellschaften weltweit betrachten. So ist die Wahrscheinlichkeit bei sehr großen Unternehmen mit mehr als 2 Mrd. USD Marktkapitalisierung zehn Mal größer als bei kleineren Unternehmen, dass diese umfangreiche quantitative Daten in ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung einfließen lassen. [75] Neben der Vorreiterrolle von großen „Playern" sind auch die personellen und finanziellen Ressourcen von kleineren Marktteilnehmern oft begrenzt und die Aufbereitung eines eigenen Nachhaltigkeitsberichtes wird dann vermehrt als Belastung wahrgenommen, die das Tagesgeschäft durch die

notwendigen Arbeiten zur Aufbereitung und Verdichtung von Informationen zu sehr einschränkt.

Dieser grundsätzlich positiven Entwicklung bezüglich der Anzahl an Berichten muss jedoch entgegengehalten werden, dass bei der Qualität der Berichte noch großes Verbesserungspotenzial besteht. Neben teilweise unzureichenden Ausrichtungen auf bestimmte Bereiche oder einer unzureichenden Einbeziehung von bestimmten Stakeholdern sind hierbei noch weitere Aspekte ins Feld zu führen. So sind generell große Unterschiede im Berichtsumfang und der Detailgüte der Informationen erkennbar. Auch lehnen sich viele der Nachhaltigkeitsberichte an die GRI-Struktur an, treffen jedoch im Ergebnis keine klare Aussage über die erreichte Berichtsqualität nach GRI. Hierdurch werden unternehmensübergreifende Vergleiche wichtiger Kennzahlen erschwert.

**Benchmarking: Hohe Wachstumsraten auf Objekt- und Portfolioebene**

An der Befragung zur Erstellung der *Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)* beteiligten sich im Jahr 2013 bereits 543 gelistete und ungelistete Immobilieninvestoren. Insgesamt kontrollieren diese Unternehmen weltweit 49.000 Gebäude mit einem Gesamtwert von 1,6 Bio USD. Demnach besitzen 78 % aller nordamerikanischen und 60 % aller australischen Teilnehmer zertifizierte Bürogebäude. Die Vergleichswerte für Europa und Asien liegen bei 48 % beziehungsweise 44 %. In Bezug auf die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung beziehen 80 % der Umfrageteilnehmer die Geschäftsleitung bei der Überprüfung und Überwachung von Nachhaltigkeitsaktivitäten mit ein. Zudem besitzen 70 % der Unternehmen ein implementiertes Umwelt-Management-System, welches im Durchschnitt 77 % des Immobilienportfolios einschließt. Betrachtet man die Auswertung der nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsindikatoren und die Beurteilung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, so kann festgestellt werden, dass auf globaler Ebene die Immobilieninvestoren aus Australien und Neuseeland die besten Ergebnisse erzielten. [76]

Auch die auf Objektebene fokussierten Benchmarking-Initiativen weisen hohe Zuwachsraten auf. Das *ULI Greenprint Center* umfasste 2012 bereits einen Datenbestand von über 75 Mio. m² Gebäudeflächen, was eine Wachstumsrate von ca. 15 % gegenüber 2011 markierte. [77] In Europa hat die Green Rating Alliance (GRA) bisher 9,25 Mio. m² Fläche mit dem *GRA-Audit Tool* hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit im Rahmen von 613 Audits bewertet.

**Objektzertifizierungen als Marktstandard für bestimmte Produkte**

Mit Blick auf das Kerngeschäft von Unternehmen in der Immobilienwirtschaft, nämlich die Erstellung/Entwicklung von bzw. das Investment in Immobilien und deren lohnende Bewirtschaftung, muss die Objektzertifizierung (vgl. Kapitel 5) als weiterer wesentlicher Indikator einer ganzheitlich nachhaltigen Unternehmensführung gelten. Auch hier wurden in den vergangenen Jahren bei allen Anbietern hohe Wachstumsraten verzeichnet.

### 4.3.5 Perspektiven zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung in der Immobilienwirtschaft

Auf Ebene der Unternehmensführung von Immobilienunternehmen wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung zukünftig eine immer wichtigere Rolle spielen und neben der finanziellen Berichterstattung ein ständiger Bestandteil der gesamthaften Unternehmensberichterstattung werden. Diese Entwicklung wird von der Annahme getragen, dass Kommunikation die beste Möglichkeit ist, um alle Stakeholder über die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung zu informieren und diese nachzuweisen. Bezüglich letzterem wird die Messung von Aspekten der Nachhaltigkeit anhand geeigneter Leistungsparameter immer wichtiger werden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Aufgrund ihrer weltweiten branchenübergreifenden Verbreitung und Anwendung sowie ihrer sektorspezifischen Ergänzungen werden die GRI-Guidelines hierbei eine herausragende Rolle spielen. Zudem wird die externe Validierung der erfassten Daten durch unabhängige Dienstleister sowie das integrierte Reporting weiter an Bedeutung gewinnen.

Mit Blick auf weltweit steigende Rohstoffpreise im Allgemeinen und die von der Bundesregierung forcierte Energiewende im Besonderen müssen Immobilienunternehmen in Deutschland langfristig mit steigenden Kosten für Energie rechnen. Gleichzeitig werden ebenfalls auf politischer Ebene die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Neu- und Bestandsimmobilien durch die Einführung verschiedener Maßnahmen wie beispielsweise der Energieeinsparverordnung (EnEV) verschärft. Vor diesem Hintergrund ist eine steigende Nachfrage nach nachhaltigen Immobilien, beziehungsweise zertifizierten energieeffizienten Gebäuden absehbar. Als bereits beobachtbarer Anhaltspunkt für diese Entwicklung kann die empirisch nachgewiesene erhöhte Rentabilität und Vermarktbarkeit für zertifizierte Gebäude ins Feld geführt werden.

Diese Ansicht wird bestärkt durch die Betrachtung der Lebenszykluskosten einer Immobilie. Hiernach entstehen die meisten Kosten nach der Fertigstellung einer Immobilie, beziehungsweise nach der Investition in eine Immobilie durch die nutzungsbezogenen Betriebskosten. Der überwiegende Anteil entfällt auf den direkten und indirekten Energieverbrauch. Eine Berücksichtigung dieser Zusammenhänge und eine entsprechende Optimierung bereits in der Planungs- beziehungsweise Investitionsphase einer Immobilie helfen langfristig Kosteneinsparpotenziale durch vorausschauende Bauweise und nachhaltige Bewirtschaftung zu nutzen. [78]

Wichtiger wird es in Zukunft, die Verbindung von ESG-Kriterien in Bezug auf konkrete finanzielle Implikationen gestaffelt nach deren zeitlicher Realisierbarkeit darzulegen. Hierzu ist neben integrierter Berichterstattung auch der verstärkte Aufbau geeigneter Controlling-Instrumente zur Nachverfolgung der Zielerrechnung wichtig. [79] Insbesondere die relativ langen Amortisationszeiträume von Nachhaltigkeitsinvestitionen erfordern eine gute Aufbereitung von entsprechenden Entscheidungsvorlagen, um die Vorteilhaftigkeit in Bezug auf Risikominimierung und neue Erfolgspotenziale klar darzule-

gen. Auch die Quantifizierung von Vorteilen fällt vielen Unternehmen bisher schwer. Durch das seit Mitte 2011 vorhandene GRI-Sector Supplement für immobilienspezifische Aspekte und durch Kennzahlen wird sich der Trend zur verstärkten Anwendung der Standards in der Immobilienwirtschaft weiter etablieren.

In den vergangenen Jahren nahm die Offenlegung und Transparenz von Immobilienunternehmen bereits – sowohl auf Portfolio- als auch auf Unternehmensebene – stark zu. [80] Es ist zu erwarten, dass die verpflichtende Berichterstattung über Nachhaltigkeit in allen Bereichen weiter zunehmen wird. Diese Transparenz baut Informationsasymmetrien ab, wodurch die Märkte noch intensiver in der Lage sind, zwischen vorteilhaften und langfristig aufgrund der schlechten Nachhaltigkeitseigenschaften schlechter performenden Anlagen differenzieren zu können. [81] Die bisherigen Erfolge bei den Einsparungen von Verbräuchen und Emissionen auf like-for-like Basis werden diese Entwicklung weiter unterstützen. [82] Zudem ist absehbar, dass der Kapitalmarkt verstärkt Forderungen nach einer verbesserten Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten und deren externer Prüfung (Assurance) einfordern wird. Dies gilt insbesondere auch für die Emissionsdaten, die Unternehmen publizieren. Deren Zustandekommen ist für externe Anspruchsgruppen oft nur schwer nachvollziehbar. Die zunehmende Notwendigkeit zur Darstellung des „Carbon Footprints" und die (langfristigen) finanziellen Vorteile nachhaltigen Wirtschaftens sowie neue Erfolgspotenziale werden die Treiber für die weitere Entwicklung sein.

Ein Blick auf die reinen Fakten – hier anhand aller weltweit börsennotierten Gesellschaften – verdeutlicht eindrucksvoll, wie weit der Weg zu einer konsistenten und weitreichenden Nachhaltigkeitsberichterstattung noch ist. Einer Studie zufolge berichten bisher nur 3 % aller großen Unternehmen (117 von 3.972) und nur 0,04 % aller kleinen Unternehmen (20 von 56.710) [83] gegenüber ihren Stakeholdern vollständig über grundlegende Nachhaltigkeitsthemen. [84] Diese Feststellung lässt sich auch auf Immobilienunternehmen übertragen. Während einige Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen, existiert weiterhin eine große Gruppe, bei der der Themenkreis „Nachhaltigkeit" tendenziell stagniert.

Weitere Studien stellen fest, dass die Qualität der Nachhaltigkeitsberichtserstattung von Unternehmen wesentlich besser ist, wenn diese in Ländern ansässig sind, die über grundlegende gesetzliche Regelwerke zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsaspekten verfügen. [85] Diese Feststellung spricht bedingt für die Ausdehnung der gesetzlichen Anforderungen oder der Anforderungen bei der Börsennotierung etc., aber umso mehr für freiwilliges Handeln der Unternehmen bzw. freiwillige Selbstverpflichtung von Verbänden. Erste Anzeichen einer nachlassenden Aktivität bei der weltweiten Verbesserung der quantitativen Berichterstattung über Nachhaltigkeits-KPIs deuten darauf hin, dass weitere Anstrengungen diesbezüglich notwendig sind. [86] Positiv hervorzuheben ist jedoch der anhaltende Trend zur integrierten Berichterstattung.

## Literaturverzeichnis

[1] Metzner, S., Immobiliencontrolling, Institut für Immobilienmanagement, Leipzig 2001, S. 37 f.
[2] Vgl. Kornacker, J., Haufe Online Redaktion, Nachhaltigkeitscontrolling im Aufwind.
[3] Vgl. Ernst & Young, Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt am Main 2013, S. 22 ff.
[4] Vgl. Colsman, B., Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, Wiesbaden 2013, S. 46.
[5] Vgl. ebenda.
[6] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 83.
[7] Vgl. Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (Hrsg.), ÖBU, Werte schaffen mit Nachhaltigkeitsreporting: Best Practices in der Schweiz, ÖBU Schriftenreihe SR 27, 2007, S. 9.
[8] Vgl. CorporateRegister.com (Hrsg.), CR Perspectives 2013 – Global CR Reporting Trends and Stakeholder Views, London 2013.
[9] Vgl. Zentraler Immobilien Ausschuss e. V. (ZIA, Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 26 ff.
[10] Vgl. Global Reporting Initiative, GRI.
[11] Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM (2001) 366, Brüssel 2001, S. 20.
[12] Vgl. Howitt, R./Europäisches Parlament, Bericht über soziale Verantwortung der Unternehmen: Förderung der Interessen der Gesellschaft und ein Weg zu einem nachhaltigen und integrativen Wiederaufschwung, (2012/2097(INI)).
[13] Vgl. Europäisches Parlament und Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Richtlinie des europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates im Hinblick auf die Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne, Straßburg 16.04.2013, COM(2013) 0207 sowie 15.04.2014 T7-0368/2014f, 2013/0110 (COD).
[14] Vgl. Global Reporting Initiative (GRI).
[15] Vgl. KPMG Audit Committee News, GRI G4 – Die neuen Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, August 43/Q4 2013, S. 4.
[16] Vgl. Global Reporting Initiative (GRI), G4 Sustainability Reporting Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures, Amsterdam 2013, S. 16.
[17] Vgl. ebenda, S. 17.
[18] Vgl. Global Reporting Initiative (GRI), G3 Sustainability Reporting Guidelines, Amsterdam 2006, S. 8.

[19] Vgl. Global Reporting Initiative (GRI), G4 Sustainability Reporting Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures, Amsterdam 2013, S. 20-28.
[20] Vgl. ebenda, S. 20-41.
[21] Vgl. ebenda, S. 43-80.
[22] Vgl. Ernst & Young, Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren, 2013, S. 25;
Vgl. Global Reporting Initiative (GRI), G 4 Sector Disclosures – Construction and Real Estate, Amsterdam 2014, S. 3.
[23] Vgl. Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Reporting Guidelines and Construction and Real Estate Sector Supplements, Amsterdam 2011, S. 11;
Vgl. Global Reporting Initiative (GRI), G 4 Sector Disclosures – Construction and Real Estate, Amsterdam 2014, S. 3 ff.
[24] Vgl. European Public Real Estate Association (EPRA, Hrsg.), Best Practice Recommendations on Sustainability Reporting, Brüssel 2011, S. 3 ff.
[25] Vgl. European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles (INREV, Hrsg.), Sustainability Reporting Recommendations, 2012, S. 3 ff.
[26] Vgl. Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) (Hrsg.), KPIs for ESG – A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation, Version 3.0, Bereiche 8633 und 8637, Frankfurt am Main 2010, S. 144 f.
[27] Vgl. Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA, Hrsg.), KPIs for ESG – A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation, Version 3.0, Frankfurt September 2010, S. 7 ff.
[28] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 34 ff.
[29] Vgl. PRI Association (Hrsg.), What is responsible Investment, S. 1, http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/1.Whatisresponsibleinvestment.pdf.
[30] Vgl. PRI Association (Hrsg.), Aligning Expectations – Guidance for Asset owners on incorporating ESG factors into managers selection, appointment and monitoring, London 2013, S. 28 ff.
[31] Vgl. PRI Association (Hrsg.), PRI Annual Report 2013, London 2013, S. 1 ff.
[32] Vgl. PRI Association (Hrsg.), PRI Reporting Framework 2013/2014 – Direct property, 10.2013, S. 2 ff;
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.), Nachhaltig und verantwortlich investieren – ein Leitfaden – Die UN Principles for Responsible Investment (PRI), Berlin 2012, S. 3 ff.
[33] Vgl. TÜV-SÜD (Hrsg.), ISO 14001 – Umweltmanagement mit System.

[34] Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk (Hrsg.), UN-Global Compact.
[35] Vgl. United Nations Global Compact (Hrsg.), What is a COP?.
[36] Vgl. GRI und United Nations Global Compact (Hrsg.), Verbindungen Schaffen – Die GRI Leitlinien und die Fortschrittsmitteilung des UN Global Compact, Genf 2007, S. 7.
[37] Vgl. United Nations Global Compact (Hrsg.), UN Global Compact and RICS Join Forces to Develop Responsible Business Best Practice Toolkit for Land, Real Estate and Construction Sector, New York 2014.
[38] Vgl. International Integrated Reporting Council (Hrsg.), The International <IR> Framework, 2013, S. 4, S. 7.
[39] Vgl. Brom, M./Frey, B./Jasch, C., Leitlinie zu wesentlichen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, insbesondere zu Umwelt- und ArbeitnehmerInnenbelangen, im Lagebericht des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung, 2008, S. 20.
[40] Vgl. Ernst & Young, GreenBiz Group (Hrsg.), 2013 – Six growing trends in corporate sustainability, New York 2013, S. 30.
[41] Vgl. PRI Association (Hrsg.), Building the capacity of investment actors to use ESC information, London 2013, S. 22 ff.
[42] Vgl. International Integrated Reporting Council (Hrsg.), The International <IR> Framework, 2013, S. 4 ff.
[43] Vgl. Experts in Responsible Investment Solution (EIRIS) (Hrsg.), Sustainable Stock Exchanges: improving ESG standards among listed companies.
[44] Vgl. Global Reporting Initiative (GRI, Hrsg.), Report or Explain – Why all big companies should report their sustainability performance or explain why they don't, Amsterdam 2011, S. 2.
[45] Vgl. Ernst & Young, Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt am Main 2013, S. 17 ff.
[46] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Leitfaden zur Einführung von Nachhaltigkeitsmessungen im Immobilienportfolio, Berlin 2013, S. 8, S. 18.
[47] Bspw. als Möglichkeit der strukturierten Verdichtung eines ermittelten Objektbenchmarkings zu GRI-relevanten Größen auf Unternehmensebene.
[48] Bspw. kooperieren GRESB und GRA.
[49] Vgl. Green Rating Alliance (GRA, Hrsg.), Annual Report 2012, S. 4 f.
[50] Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y., Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 128.
[51] Vgl. ebenda, S.117 f.
[52] Vgl. ULI Greenprint Center (Hrsg.), Greenprint Performance Report 2012, Bd. 4, 2012.
[53] Vgl. GRESB B.V. (Hrsg.), GRESB 2013 Report, Amsterdam 2013, S. 2.
[54] Vgl. CDP (Hrsg.), Sector insights: what is driving climate change action in the world's largest companies? Global 500 Climate Change Report 2013, London September 2013, S. 7 ff.

[55] Vgl. IVG Research LAB, Corporate Social Responsibility in Europas Immobilienunternehmen: In der operativen Umsetzung angekommen?
[56] Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 22.
[57] Die sechs im Kyoto-Protokoll definierten Treibhausgase sind: Kohlenstoffdioxid ($CO_2$), Methan ($CH_4$), Distickstoffmonoxid ($N_2O$), Hydrofluorkohlenstoffe (HFCs), Perfluorkohlenstoffe (PFCs) und Schwefelhexafluorid ($SF_6$).
[58] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 80 ff.
[59] Vgl. Dow Jones Sustainbility Index, DJSI, Dow Jones Sustainability Index in Collaboration with SAM, S. 2.
[60] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Leitfaden zur Einführung von Nachhaltigkeitsmessungen im Immobilienportfolio, Berlin 2013, S. 26.
[61] Vgl. Schwenk, A., Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin/Heidelberg 2012, S. 342-344.
[62] Vgl. Ernst & Young, GreenBiz Group (Hrsg.), 2013 – Six growing trends in corporate sustainability, New York 2013, S. 30.
[63] Vgl. GRESB B.V. (Hrsg.), GRESB 2013 Report, Amsterdam 2013, S. 2.
[64] Vgl. RICS Europe Sustainability Task Force (Hrsg.), Sustainable Construction: Realising the Opportunities for Built Environment Professionals, London 2013, S. 20 f.
[65] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 93;
Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Leitfaden zur Einführung von Nachhaltigkeitsmessungen im Immobilienportfolio, Berlin 2013, S. 2, S. 11, S. 16.
[66] Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y., Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 90 f.
[67] Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.), Neue Indikatoren: Nachhaltigkeit in der Sprache des Finanzmarktes.
[68] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 151.
[69] Vgl. Ernst & Young (Hrsg.), Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt am Main 2013, S. 22 f.
[70] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Leitfaden zur Einführung von Nachhaltigkeitsmessungen im Immobilienportfolio, Berlin 2013, S. 19.
[71] Vgl. Investment Property Databank (IPD), IPD Environment Code – Measuring the Environmental Performance of Buildings, 2008.

[72] Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 23 f.
[73] Vgl. Global Reporting Initiative, Sustainability Disclosure Database; GRI Reports List 1999 – 2014 zum Stichtag 25.02.2014.
[74] Vgl. CK Capital (Hrsg.), Trends in Sustainability Disclosure: Benchmarking the World's Stock Exchanges, Toronto 2013, S. 5 ff.
[75] Die Daten stammen aus der GRI Reports List, welche als Excel File auf der Website der GRI Sustainability Disclosure Database unter dem Reiter „About" herunterzuladen ist (https://www.globalreporting.org/re-sourcelibrary/GRI-Reports-List-1999-2014.zip). Die Datenbank registriert alle gemeldeten GRI-konformen Reportings, welche eingepflegt werden, sobald diese gemeldet werden. Daher kann es aufgrund der unterliegenden Dynamik zu Abweichungen kommen.
[76] Vgl. Global Real Estate Sustainability Benchmark, GRESB Report 2013.
[77] Vgl. ULI Greenprint Center (Hrsg.), Greenprint Performance Report 2012, Bd. 4, 2012.
[78] Vgl. Pierschke, B./Pelzeter, A., Facilities Management, In: Schulte, K.-W., Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München 2008, S. 369 f.
[79] Vgl. PRI Association (Hrsg.), Building the capacity of investment actors to use ESC information, London 2013, S. 22 ff.
[80] Vgl. GRESB B.V. (Hrsg.), GRESB 2013 Report, Amsterdam 2013, S. 2.
[81] Vgl. Sustainable Business Institute (SBI, Hrsg.), Klimawandel, Finanzmärkte und Innovation Projektbericht, Oestrich-Winkel 2013, S. 20.
[82] Vgl. GRESB B.V. (Hrsg.), GRESB 2013 Report, Amsterdam 2013, S. 2.
[83] Vgl. CK Capital (Hrsg.), Trends in Sustainability Disclosure: Benchmarking the World's Stock Exchanges, Toronto 2013, S. 5.
[84] Vgl. ebenda, S. 2.
[85] Vgl. ebenda, S. 4 ff.
[86] Vgl. ebenda, S. 5 ff.

# 5 Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung in den Wertschöpfungsfunktionen

# 5 Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung in den Wertschöpfungsfunktionen

5.1 Nachhaltige Wertschöpfung als Grundlage des Immobilienlebenszyklus
5.2. Nachhaltigkeitsorientierung in ausgewählten ZIA-Branchenclustern
5.2.1 Cluster „Erstellen“
5.2.2 Cluster „Betreiben und Vermieten“
5.2.3 Cluster „Investieren“
5.2.4 Cluster „Finanzieren“

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Die Nachhaltigkeitsbestrebungen sollten sich am Immobilienlebenszyklus orientieren und alle Beteiligten an der Wertschöpfung in der Immobilienwirtschaft umfassen, insbesondere Ersteller, Investoren, Betreiber und Finanzierer von Immobilien.
- Anhand einer Strukturierung der Branche entlang der ZIA-Branchencluster lassen sich je Cluster eine Vielzahl von konkreten Einzelmaßnahmen nennen, die für eine verstärkte Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen implementiert werden können.
- Im Cluster „Erstellen" sind im Speziellen die Themenfelder der Verlängerung der Nutzungsdauer durch eine nachhaltige Wahl des Standorts, Bestandssanierungen und allgemein die Verbesserung der Drittverwendungsfähigkeit zu benennen. In diesem Kontext sind zudem vor allem Nachhaltigkeitszertifizierungen und eine lebenszyklusübergreifende Betrachtung der Immobilie von vorrangiger Bedeutung. In Bezug auf Ökobilanzierung (Life-Cycle-Assessment) oder Lebenszykluskostenbetrachtung (Life-Cycle-Costing) macht die Immobilienwirtschaft zunehmend Fortschritte. Hervorzuheben ist die besondere Rolle der Immobilienwirtschaft als Innovationsträger.
- Im Cluster „Betreiben & Vermieten" bieten sich vor allem Handlungspotenziale durch die Verbesserung der Datenverfügbarkeit und -qualität an. Zudem muss bei der Ausgestaltung von Property- und Facility-Management-Verträgen darauf geachtet werden, dass bereits existierende Best Practice-Ansätze (z. B. „Sustainable Property Management Guide") verstärkt Berücksichtigung finden. Ein zentrales Handlungsfeld stellt zudem die fortschreitende Verwendung von „Grünen Mietverträgen" dar, mithilfe derer sowohl Mieter als auch Vermieter zu nachhaltigem Verhalten angehalten werden.
- Im Cluster „Investieren" sollte als Basis jeder Investitionsentscheidung u. a. eine Nachhaltigkeits-Due Diligence dienen und den Investmentprozess maßgeblich beeinflussen. Nachhaltigkeit dient in jedem Fall der Vermeidung von negativen wirtschaftlichen Entwicklungen und führt daher automatisch zu einem verbesserten Risikomanagement. Hinsichtlich der Überführung von qualitativen Risiken, wie z. B. Klimarisiken in quantitative Größen, bestehen jedoch für die Immobilienwirtschaft noch besondere Herausforderungen. Abschließend muss die gegenwärtige Portfolioallokation von jedem Bestandshalter kritisch hinterfragt und im Zuge der Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung ggf. angepasst werden.
- Im Cluster „Finanzieren" bieten sich Handlungspotenziale auf Seiten der Banken hinsichtlich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien einzelner, zu finanzierender Immobilien bei der konkreten Kreditvergabe. Dies kann sich positiv auf den Beleihungswert auswirken und zu tendenziell günstigeren Finanzierungskonditionen führen. Deshalb sollte dieses Vorgehen sowohl für Neubau- als auch Bestandsfinanzierungen gelten. Zuletzt soll aber nicht nur auf ökologische Aspekte abgestellt, sondern die allgemeine ökonomische Tragfähigkeit

jeder Finanzierung auf den Prüfstand gestellt werden. Durch den kontinuierlichen Finanzierungsbedarf während des gesamten Immobilienlebenszyklus ist es daher notwendig, nachhaltige Finanzierungslösungen zu erarbeiten, die eine wirtschaftliche Tragfähigkeit während der gesamten Nutzungsdauer sicherstellen können.

## 5.1 Nachhaltige Wertschöpfung als Grundlage des Immobilienlebenszyklus

**Nachhaltigkeitsorientierung in den Wertschöpfungsfunktionen relevant**

Die Integration einer Nachhaltigkeitsorientierung muss sich in allen Wertschöpfungsfunktionen des Immobilienunternehmens widerspiegeln. Grundsätzlich beschreibt der Begriff „Wertschöpfung" dabei das Schaffen von materiellen und immateriellen Gütern. [1] Nach dem klassischen Modell von *Porter* setzt sich die Wertschöpfungskette allgemein aus Funktionen wie Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie sekundären Prozessen wie Personal- oder Rechnungswesen zusammen. [2] Dieser klassische Ansatz muss heute differenziert betrachtet werden, da die ehemals strikte Trennung der Wertschöpfung zwischen materiellen Gütern und immateriellen Werten zunehmend an Bedeutung verliert. Immer mehr bedarf es neben dem materiellen Gut einer immateriellen Dienstleistung in Form von Kundenbetreuung und -beratung. Zudem dominieren in der heutigen Informationsgesellschaft immaterielle Werte wie Information und Wissen immer stärker, so dass ein erweitertes Wertschöpfungsbild von Unternehmen notwendig ist. [3] Auch hat die Bedeutung von Supportprozessen für den Erfolg des Kerngeschäfts stark an Bedeutung gewonnen.

**Evolutionäre Entwicklung des Wertschöpfungsbegriffs**

Der überwiegende Teil der ökologischen und sozio-kulturellen Wertschöpfung und damit auch der positiven und negativen Auswirkungen dieser Prozessstufen findet heutzutage nicht mehr im betrachteten Unternehmen selbst statt; vielmehr konzentrieren sich diese auf die Lieferkette, also vorgelagerte Wertschöpfungsstufen. Wie eine 2012 erschienene gemeinsame Studie des *F.A.Z.-Instituts* und *Steria Mummert Consulting* zum Thema "Wertschöpfung und Nachhaltigkeit" zeigt, hat in 68 % der deutschen Unternehmen die Nachhaltigkeit der globalen Wertschöpfungskette heute bereits eine große, für jedes zweite Unternehmen sogar eine sehr große Bedeutung. [4] Die Einbeziehung des gesamten Wertschöpfungsprozesses in die nachhaltige Unternehmensführung, und in diesem Zusammenhang auch die Übernahme von Verantwortung und Kontrolle in Bezug auf die eigenen Lieferanten, hat in den vergangenen Jahren intensiv an Bedeutung gewonnen. Aus unternehmerischer Sicht lassen sich dabei in Anlehnung an eine Studie von *Pricewaterhouse-Coopers* folgende zentrale Treiber für eine Intensivierung des nachhaltigen Wertschöpfungsmanagements ausmachen [5]:

- Steigende Verbrauchersensibilität bzgl. der Produktqualität, -zusammensetzung und -herkunft,
- Kritische Anfragen und laufendes Monitoring von NGOs,
- Steigende Anforderung an Liefersicherheit verwendeter Rohstoffe,
- Druck durch Wettbewerber,
- Steigende Haftungsrisiken.

In Bezug auf Immobilienunternehmen ist aufgrund des breiten Spektrums an verbauten Materialien in den Beständen und der Langlebigkeit der Objekte eine besondere Sensibilität gefragt. Insbesondere wird zunehmend wichtig, verlässliche Daten bzgl. der Ökobilanzierung von Vorprodukten zu erhalten und diese Daten auch prüfen bzw. überwachen zu können. Hierbei kommt dem Themenkreis des $CO_2$-Fußabdrucks eine bedeutende Rolle zu. [6]

Einigkeit besteht darin, dass die stärkere Übertragbarkeit von natürlichen Kreisläufen auf wirtschaftliche Wertschöpfungsketten von zunehmender Bedeutung ist. Durch den Fokus auf biologisch abbaubare Rohstoffe und verstärktes Recycling wird dieser Kreislaufgedanke aktiv unterstützt. Während ökologische Systeme im Regelfall aus geschlossenen Stoffkreisläufen bestehen, ist dies in der Immobilienwirtschaft bei weitem noch nicht der Fall.

**Orientierung am Immobilienlebenszyklus**

Das zentrale Element der Wertschöpfungskette von Unternehmen der Immobilienbranche bildet die Immobilie an sich. Folglich lässt sich die Wertschöpfungskette am besten anhand des Lebenszyklus einer Immobilie verstehen, entlang dessen eine Vielzahl von verschiedenen Unternehmen der Branche tätig ist. Je nach Geschäftskonzept des betrachteten Unternehmens, etwa Projektentwickler oder Betreiber, variiert der Anteil an der Wertschöpfungskette, so dass einzelne Unternehmen entweder nur eine oder auch mehrere Stufen der Wertschöpfung abdecken.

**ZIA-Branchencluster**

| Cluster | Tätigkeitsfelder | Beispiel |
|---|---|---|
| Cluster 1: Erstellen | Entwickeln, Planen und Bauen von Immobilien | Bauunternehmen, Projektentwickler, Bauträger, Architekten, Zulieferbetriebe |
| Cluster 2: Betreiben & Vermieten | Verwalten, Vermieten, Bewirtschaften und Betreiben von Immobilien, Dienstleistungen | Bestandshalter, Property und Facility Manager, technische und kaufmännische Dienstleistungen |
| Cluster 3: Investieren | Erwerben, Bewirtschaften und Veräußern von Immobilien | Investmentunternehmen, Immobiliengesellschaften |
| Cluster 4: Finanzieren | Bestands-, Neubau- und Unternehmensfinanzierung | Kreditinstitute, Versicherungen |
| Cluster 5: Nutzen | Nutzer und Mieter von Immobilien | Unternehmen, Mieter (Privatpersonen) |
| Cluster 6: Beraten | Strategische, organisatorische, rechtliche, wirtschaftliche, steuerliche und technische Berater der Immobilienwirtschaft | Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwälte, beratende Ingenieure |
| Cluster 7: Forschen & Lehren | Qualifizierung und Professionalisierung der Immobilienwirtschaft | Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Branchenverbände |

*Tabelle 5.1: ZIA-Branchencluster*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZIA (2013) [7]*

Die vom ZIA vorgeschlagene Einteilung der Verantwortungsträger in der Immobilienwirtschaft in insgesamt sieben verschiedene Branchencluster veranschaulicht die jeweiligen Geschäftsfelder der Branche. Hierdurch werden auch die unterschiedlichen Ausgangssituationen, Anforderungen und Möglichkeiten für die nachhaltige Unternehmensführung in den jeweiligen Bereichen hervorgehoben.

Maßgeblichen Einfluss auf die Wertschöpfungskette (bzw. den Lebenszyklus) in der Immobilienwirtschaft nehmen dabei insbesondere Ersteller, Investoren, Finanzierer und Betreiber von Immobilien. Die Beteiligung dieser Hauptakteure am Lebenszyklus einer Immobilie ist in Abbildung 5.1 exemplarisch dargestellt und wird in der weiteren Folge näher ausgeführt.

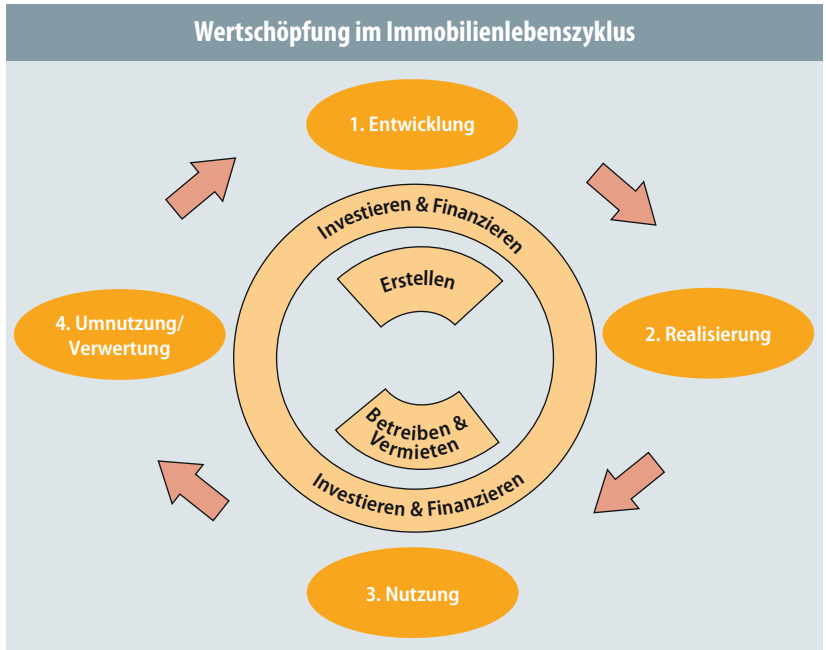



*Abbildung 5.1: Wertschöpfung im Immobilienlebenszyklus*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Dem Segment der Investoren und Ersteller (hier i. S. v. Projektentwickler) kann die mit Abstand größte Bedeutung in der Schaffung nachhaltiger Immobilien beigemessen werden. Ebenso bieten sich in der Bewirtschaftungsphase eine Vielzahl von Möglichkeiten an, die notwendige Verantwortung im nachhaltigen Umgang mit Immobilien umzusetzen und gezielt Erfolgspotenziale zu heben. Hierbei kommt neben den Eigentümern insbesondere den jeweiligen Nutzern eine entscheidende Rolle zu. Kreditinstituten stehen hingegen lediglich begrenzte Handlungsmöglichkeiten auf Objektebene zur Verfügung, wohingegen auf Unternehmensebene große Lenkungswirkungen entfaltet werden können. [8] Grundsätzlich sind Banken von inkrementeller

Bedeutung, da deren Engagement während des gesamten Immobilienlebenszyklus in der Regel unabdingbar ist. Basierend auf dem Branchenkodex des ZIA sollen im Folgenden konkrete Handlungsmöglichkeiten für die vier Hauptakteure in der Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft hervorgehoben werden. [9]

Ausgehend von der normativen und strategischen Ausrichtung lassen sich konkrete Vorgaben für die operative Umsetzung im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft ableiten, wie die Tabelle 5.2 aufzeigt.

| Elemente nachhaltiger Unternehmensführung | | |
|---|---|---|
| **Cluster „Erstellen"** | **Cluster „Betreiben & Vermieten"** | **Cluster „Investieren" sowie Custer „Finanzieren"** |
| ▪ Stärkere Verbindung von hoher Dichte und lebenswertem Umfeld<br>▪ Reduktion der Flächenversiegelung von Grünland<br>▪ Stärkere Einbeziehung von Brownfield Development (z. B. Industriebrachen)<br>▪ Fokus auf innerstädtische Nachverdichtung<br>▪ Fokus auf recyclingfähige Materialien<br>▪ Fokus auf Drittverwendungsfähigkeit bereits bei der Projektentwicklung<br>▪ Vermeidung der Entwicklung von Objekten, die hohen Individualverkehr zur Folge haben<br>▪ Fokus auf Nachhaltigkeits-Zertifikate (inkl. LCC und LCA) | ▪ Erhöhung der Transparenz der ökologischen und sozio-kulturellen Performance<br>▪ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit<br>▪ Implementierung von Green Procurement<br>▪ Implementierung von Sustainable Property Management<br>▪ Implementierung von Grünen Mietverträgen<br>▪ Steigerung der Nutzerzufriedenheit<br>▪ Vermeidung gesundheitlicher Schäden durch ökologisch unbedenkliche Materialien und Rohstoffe<br>▪ Verlängerung der durchschnittlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer der Immobilien<br>▪ Lebenszyklusbetrachtungen (LCA, LCC Einsatz) | ▪ Einsatz von Instrumenten wie Nachhaltigkeits-Due Diligence<br>▪ Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Bewertungsprozesse<br>▪ Intensivere Nutzung von Möglichkeiten des Refurbishments/ Redevelopments von Bestandsobjekten<br>▪ Veränderung der Portfolio-Allokation und Standortwahl<br>▪ Integration von Nachhaltigkeit in Risikomanagementprozesse<br>▪ Auflage und Platzierung von Climate Bonds (Anleihen mit Nachhaltigkeitsstandards)<br>▪ Integration von Nachhaltigkeit bei der Konditionengestaltung |

*Tabelle 5.2: Elemente nachhaltiger Unternehmensführung in ausgewählten Wertschöpfungsbereichen*
*Quelle: Eigene Darstellung*

## 5.2 Nachhaltigkeitsorientierung in ausgewählten ZIA-Branchenclustern

Aufbauend auf die einleitende Darstellung der ZIA Branchencluster werden in der weiteren Folge einzelne Bereiche im Detail erläutert. Im Anschluss werden in Kapitel 6 exemplarisch Erfahrungsberichte von verschiedenen Vertretern einzelner Cluster vorgestellt.

### 5.2.1 Cluster „Erstellen"

Im Cluster „Erstellen" werden im Wesentlichen alle an einer Immobilien-Projektentwicklung oder Revitalisierung beteiligten Unternehmen zusammengefasst. Als zentrales Glied in der Wertschöpfungskette innerhalb der Immobilienwirtschaft haben die in diesem Cluster zusammengefassten Betriebe – wie bereits oben angeführt – die größte Einflussmöglichkeit und damit einhergehend die größte Verantwortung zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten. [10]

**Standort muss langfristig „funktionieren"**

Die Wahl eines nachhaltigen Objektstandortes ist die wesentliche Entscheidung im Lebenszyklus eines zu errichtenden Objektes. „Flächenrecyclings" von Industriebrachen oder das Refurbishment von Bestandsobjekten bieten deshalb im Zusammenhang mit nachhaltigem Bauen hohes Potenzial. Die Beeinflussbarkeit nachhaltiger Immobilienmerkmale nimmt jedoch im Laufe des Lebenszyklus eines Gebäudes eher ab. Daher kommt der Nachhaltigkeitsorientierung gerade in dieser Wertschöpfungsstufe eine besondere Bedeutung zu.

**Gebäudezertifikate zur Definition des eigenen Nachhaltigkeitsanspruchs**

Im Sinne der Ganzheitlichkeit muss im Rahmen des Herstellungsprozesses darauf geachtet werden, dass die Auswahl der Materialien und Zulieferer nicht mit den Nachhaltigkeitszielen kollidiert. Folglich ist es unabdingbar, schon vorab mit der Bauindustrie Realisierungskonzepte und Regeln kooperativ zu erarbeiten. Darauf aufbauend können weiterhin durch integrale Planung und optimalen Betrieb Synergien bei Energieeffizienz und Klimaschutz geschaffen werden. Daher ist es wichtig, im europäischen Raum etablierte Standards zu erfüllen und bei der Umsetzung von Maßnahmen eine nachweisbare Qualität anzustreben. Diese Qualität im Erstellungsprozess kann z. B. durch Nachhaltigkeitszertifizierungen nachgewiesen werden. Durch den parallelen Ablauf des Zertifizierungsprozesses zu den übrigen Prozessen eines Projektes kann sichergestellt werden, dass Fehlentwicklungen frühzeitig aufgedeckt und im Ergebnis vermieden werden. Somit kann die städtebauliche und sozio-kulturelle Situation insgesamt verbessert und Umweltschutz aktiv unterstützt werden. Letztendlich ist es auch wichtig, die gewonnenen Erkenntnisse im Nachgang zu teilen und somit einen Anreiz für weitere Akteure zur Umsetzung der Nachhaltigkeit zu schaffen.

Mit Blick auf die erhöhte Aufmerksamkeit der Immobilienmarktakteure für Themen der Nachhaltigkeit wurde weltweit mittels Zertifizie-

rungslabels versucht, Standards zu schaffen, um besonders nachhaltige Immobilien, sogenannte „Green Buildings", auszuzeichnen. Diese Zertifizierungssysteme bündeln bestehende Instrumente und Teilaspekte des nachhaltigen Bauens wie etwa Energieeffizienz, Ökobilanz und Lebenszykluskosten. Nach der Fertigstellung der Immobilie dient die Gebäudezertifizierung darüber hinaus dazu, Mietern und Investoren sowie Bauträgern bzw. Projektentwicklern einen nachvollziehbaren Beleg über die nachhaltige Qualität des Gebäudes zu liefern. Die Zertifizierungssysteme greifen jedoch nicht nur ökologische Aspekte auf, sondern bieten eine ganze Reihe von Vorteilen für ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen an:

- Verminderung und Kontrolle der Umweltbelastung von Gebäuden,
- Verbesserte nationale und internationale Vergleichbarkeit der Qualität von Immobilien,
- Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit über den gesamten Lebenszyklus hinweg,
- Geringere Lebenszykluskosten und Versicherungsprämien,
- Vereinfachte Finanzierung bzw. Aussicht auf günstigere Kreditvergabe,
- Minimierung des Leerstandsrisikos aufgrund steigender Nachfrage nach zertifizierten Immobilien (insbesondere bei staatlichen Behörden und multinationalen Unternehmen),
- Verbesserte Vermarktungsposition.

**Breites Spektrum an Labels – DGNB, LEED und BREEAM führend**

Dabei existieren national unterschiedliche Zertifikate, welche durch die Green Building-Councils der verschiedenen Länder entwickelt und vergeben werden. International haben sich unter den Anbietern vor allem das englische Zertifikat „Building Research Establishment Environmental Assessment Method" (BREEAM) und das amerikanische Pendant „Leadership in Energy and Environmental Design" (LEED) etabliert. In Deutschland spielt zudem das Zertifizierungssystem der „Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen" (DGNB) eine bedeutende Rolle. [11] Hohe regionale Bedeutung haben darüber hinaus Green Star (Australien), HQE (Frankreich) und CASBEE (Japan). Diese Systeme verfügen über ähnliche Kriterien aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales, setzen aber unterschiedliche Schwerpunkte. Die Standards zur Zielerreichung werden mit nationalen Baustandards abgestimmt. Neben Neubauten können bei fast allen Systemen mittlerweile auch Bestandsgebäude und einzelne Gebäudeabschnitte zertifiziert werden. Außerdem existieren bei allen Systemen gesonderte Zertifikate, die auf die speziellen Eigenschaften bestimmter Immobiliennutzungsarten wie beispielsweise Büro oder Handel abgestimmt sind und somit die Aussagekraft einer Zertifizierung erhöhen.

Aufgrund der besonderen Bedeutung für die deutsche Immobilienwirtschaft soll im Folgenden ein kurzer Überblick über den DGNB-Zertifizierungsprozess und ausgewählte Inhalte gegeben werden. Grundsätzlich bewertet das Deutsche Siegel für Nachhaltiges Bauen (DGNB-Siegel) die Themenfelder ökologische Qualität (22,5 %), ökonomische Qualität (22,5 %), strukturelle und funktionale Qualität (22,5 %), technische Qualität (22,5 %) und Prozess-

qualität (10 %) der Immobilie. Daher versteht sich das DGNB-Label als ein Bewertungssystem der zweiten Generation, da es sich durch einige Besonderheiten von anderen (internationalen) Labels abgrenzt. Hierzu zählen u. a. die Orientierung an „Zielwerten" statt „Maßnahmen" und im Besonderen die explizite Berücksichtigung von ökonomischen Gesichtspunkten, welche bei anderen Zertifikaten nicht beurteilt werden. Als ökonomische Kriterien werden die gebäudebezogenen Kosten im Lebenszyklus (LCC) sowie Wertstabilität der Immobilie betrachtet. Im Zuge des Zertifizierungsprozesses, grafisch in Abbildung 5.2 dargestellt, sei besonders auf die Bedeutung der Vorzertifizierung verwiesen. Dieses Instrument existiert bei fast allen Anbietern der sog. Nachhaltigkeits-Labels und bietet dem Projektentwickler frühzeitig die Möglichkeit an, bereits in der Vorvermarktung mit dem (geplanten) Zertifizierungsergebnis zu werben. Durch die frühe Zielfestlegung können darüber hinaus die Vorteile der integralen Planung ideal genutzt werden und die technische und ökonomische Optimierung des Gebäudes erreicht werden. [12]




*Abbildung 5.2: Der Weg zur DGNB-Zertifizierung*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Betrachtet man nur die zertifizierten Gewerbeimmobilien, so ergeben sich inklusive Vorzertifizierungen bei allen drei wesentlichen Labels zusammen nur ca. 800 Gebäude in ganz Deutschland. [13] Ungeachtet der noch begrenzten Anzahl an Zertifizierungen ist die Entwicklung aller Labelanbieter in den vergangenen Jahren seit Beginn der Zertifizierungen im Jahre 2009 von hohen Wachstumsraten geprägt. Bei der Beurteilung des Ergebnisses wird aber auch deutlich, dass die Zahl nachhaltiger Objekte in Relation zum jährlichen Neubauvolumen und insbesondere dem gesamten Immobilienbestand verschwindend gering ist.

**Zertifizierungen weltweit auf dem Vormarsch**

In Bezug auf die Gesamtzahl von zertifizierten Gebäuden ist auch die europäische Entwicklung von starkem Wachstum geprägt. Mit über 2.950 Zertifikaten ist der größte Anteil der nachhaltigen Gebäude in Europa nach BREEAM zertifiziert, gefolgt von HQE (ca. 950), DGNB (ca. 400) und LEED (ca. 300). Im Ergebnis betrug die Gesamtzahl der Zertifikate der vier größten Zertifizie-

**Anzahl zertifizierter und vorzertifizierter Gewerbeimmobilien – in Deutschland –**

| Datenstand März 2013/Dezember 2014 | DGNB (2014) | LEED (2014) | BREEAM (2013) |
|---|---|---|---|
| verliehene Zertifikate und Vorzertifikate (Sanierung und Neubau) | 522 | 143 | 9 |
| verliehene Zertifikate und Vorzertifikate (Bestand) | 24 | 33 | 85 |
| Summe je Label | 546 | 176 | 94 |
| Summe gesamt | 816 | | |

*Tabelle 5.3: Anzahl zertifizierter und vorzertifizierter Gewerbeimmobilien in Deutschland (DGNB, LEED und BREEAM)*
*Quelle: Eigene Darstellung, Daten: USGBC (2014), DGNB (2014), RICS Deutschland (2013) [14]*

rungssysteme in Europa im Jahr 2013 rund 4.600. Nichtsdestotrotz muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass – LEED ausgenommen – über 75 % der Zertifikate im Ursprungsland des jeweiligen Zertifizierungssystems ausgestellt wurden. [15] In Europa hat außerhalb des Vereinigten Königreiches neben LEED auch BREEAM eine höhere Verbreitung in Teilen Osteuropas und den BeNeLux-Ländern erreicht. Dies ist ein Hinweis auf das Fehlen eines international anerkannten bzw. europäischen Zertifizierungsstandards. Das global am häufigsten genutzte Zertifizierungssystem ist LEED mit über 90.000 zertifizierten und 140.000 registrierten Gebäuden. [16]

Im Rahmen der Erstellung ist neben den Zertifizierungen auch auf die umfangreichen Normen sowie Neuerungen in diesem Bereich zu achten, die auf deutscher, europäischer unter internationaler Ebene mit Bezug zu nachhaltigem Bauen existieren. Zu nennen sind hier exemplarisch die DIN EN 15643 „Nachhaltigkeit von Bauwerken – Bewertung der Nachhaltigkeit von Gebäuden" oder die ISO 15392 „Nachhaltiges Bauen – Allgemeine Grundsätze".

**Zertifikat alleine bewirkt oft keine Differenzierung**

Insbesondere in der Immobilienwirtschaft wurde oft – teilweise zu Recht – vom sog. „Greenwashing" berichtet. Hierbei handelt es sich im Kern um die Verwendung von weniger ernst betriebenen Nachhaltigkeitsaktivitäten für Marketingzwecke (also dem Versuch von Immobilienunternehmen, durch Werbemaßnahmen eine Wahrnehmung in der Öffentlichkeit als „nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen" zu erlangen, ohne jedoch die notwendigen Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsabläufe eingeführt zu haben). Wesentlich ist hierbei immer, dass Wettbewerbsvorteile, die im Marketing-Mix transportiert werden, von möglichst langer Dauer und schwer zu imitieren sind. Dies war oder ist bei Nachhaltigkeitszertifizierungen jedoch nicht der Fall. Heutzutage ist es im Neubau praktisch Marktstandard, eine große Büroimmobilie an einem prominenten Standort auch zertifizieren zu lassen. Damit einhergehend steigt auch die Bedeutung, Bestandsimmobilien zu sanieren und anschließend ggf. eine Nachhaltigkeitszertifizierung anzustreben. [17]

**Bestandstransformation zur „Green Economy" als Herausforderung für Developer**

Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft auf den Bau von „Green Buildings" zu beschränken, wäre allerdings zu kurz gegriffen. So fällt der mit Abstand größte Anteil an schädlichen Emissionen (80 %) als Folge des hohen Energieverbrauchs durch Klima-, Lüftungs- und Heizanlagen während der Nutzungsphase an. Jüngste Studien konnten nachweisen, dass bereits kleine Maßnahmen wie etwa eine verbesserte Isolierung, ein optimiertes Gebäudemanagement, der Einsatz natürlicher Belüftungssysteme oder eine moderne Beleuchtungstechnik in erheblichem Maße den Ausstoß von Treibhausgasen bzw. Verbrauch von Ressourcen verringern können. [18] Das größte Potenzial, um die Performance der Immobilienbranche im Hinblick auf die langfristig ökologische Entwicklung zu verbessern, liegt folglich in dem bereits existierenden Immobilienbestand. Diese Bestandstransformation stellt im Ergebnis auch ein großes Wertschöpfungspotenzial für spezialisierte Entwickler dar. Der vielfach geäußerte Mangel an nachhaltigen Produkten – gemeint ist hier regelmäßig nur der Neubau – unterstreicht die Potenziale, die in einer nachhaltigkeitsorientierten Re-Positionierung von Bestandsimmobilien liegen.

**Trotz Nachhaltigkeit – Gesamtnutzungsdauer von Objekten sinkt tendenziell**

Trotz aller zielführender Bemühungen um zertifizierte und damit nachhaltigere Immobilien muss man jedoch nüchtern konstatieren, dass die Produktlebenszyklen in der Immobilienwirtschaft sich in den vergangenen Jahrzehnten tendenziell verkürzt haben. In der Bewertung wird schon lange nicht mehr von einer 100 jährigen (wirtschaftlichen) Gesamtnutzungsdauer ausgegangen, auch wenn diese bei bestimmten Bauteilen zumindest technisch erreicht wird. Diese Feststellung trifft nicht nur auf schlechtere Objekte in minderwertigen Lagen zu, sondern (leider) vermehrt auch auf sog. „Prime-Objekte". Defizite bestehen exemplarisch oft aufgrund langer technischer Lebensdauern in Bezug auf die Einbeziehung von Überlegungen zur Drittverwendungsfähigkeit und der im Gegensatz dazu immer kürzer werdenden wirtschaftlichen Lebensdauer. Ein Beispiel hierfür ist ein prominentes Büroobjekt in Frankfurt am Main. Das Objekt wurde 1972 (also vor gut 40 Jahren) erbaut. Entgegen der allgemeinen Annahme, ein „Prime-Objekt" in guter Lage habe eine lange wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer (gewöhnlich werden in der Bewertung 60 Jahre veranschlagt), ist das Objekt jedoch bereits zum zweiten Mal (1992 und 2013) vollständig revitalisiert worden. Besonders frappierend ist die Situation der raschen wirtschaftlichen Überalterung gegenwärtig auch bei den Mieterausbauten. Diese werden oftmals bereits nach einem Mietzyklus wieder entfernt und im Regelfall eben nicht recycelt, sondern entsorgt.

**Drittverwendungsfähigkeit der Objekte und Wiederverwertbarkeit der Materialien bieten viel Potenzial**

Es ist daher die Aufgabe der Produktentwicklung, durch innovative Lösungen entsprechende Entwicklungen, wie bei dem zuvor geschilderten Beispiel, in Zukunft zu vermeiden. Der stärkere Fokus auf Life-Cycle-Assessment (LCA, also Lebenszyklusanalyse, oft auch bezeichnet als Ökobilanz) und damit einhergehend auch Life-Cycle-Costing (LCC, also Lebenszykluskostenrechnung) sind zielführende Schritte in diese Richtung. [19]

Unter dem Begriff LCC sind die totalen Kosten eines Produkts – hier der Immobilie – während seiner gesamten Lebensdauer zu verstehen. Im Allgemeinen sind hierbei die Erstkosten (Investitions-/Herstellungskosten) und

Folgekosten (Nutzungs-, Revitalisierungs-, Instandhaltungs- oder Abrisskosten) zu unterscheiden. [20] Der Begriff LCA beschreibt die systematische Analyse der Umweltaspekte und potenzieller Umwelteinwirkungen im Verlauf des Lebenswegs eines Produkts, d. h. in Bezug auf den weitestgehenden Anwendungsfall „von der Wiege bis zur Bahre". Umwelteinflüsse werden dabei über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie erfasst und analysiert. [21]

LCC und LCA sind, wie in Abbildung 5.3 dargestellt, voneinander abzugrenzen. Im Unterschied zu LCC beschäftigt sich LCA nicht mit Zahlungsströmen, sondern mit Stoffflüssen, die im direkten Zusammenhang mit dem Produkt stehen (In- und Output von Stoffströmen und Emissionen bei der Herstellung, Nutzung, Rückbau – inkl. vorgelagerter Wertschöpfungsstufen). Entsprechend der ISO 14040 ff. werden sämtliche energetischen und materiellen Auswirkungen einer bestimmten Maßnahme auf die Umwelt (Wasser, Erde, Luft) analysiert. Ziel des LCA ist die vollständige Erfassung, Bewertung und Auswertung der Wirkungen eines Produkts auf seine Umwelt. So könnten bspw. als ein Teilbereich die von einer Immobilie ausgehenden Treibhausgase (gemessen in $CO_2$-Äquivalenten) von Interesse sein.

**Fokus auf den gesamten Lebenszyklus unterstützt Zukunftsfähigkeit**

Bei LCC ist hingegen eine Überführung dieser Stoffströme (ggf. nur in Bezug auf Teilbereiche) in Kosten relevant. Neben den Herstellungskosten (gem. Kostengruppen 300 und 400 nach DIN 276) fließen hier auch Nutzungskosten (gem. DIN 18960) ein. Bei Letzteren wird im Regelfall eine Begrenzung auf ausgewählte Betriebskosten sowie Instandsetzungskosten getroffen. Hierbei

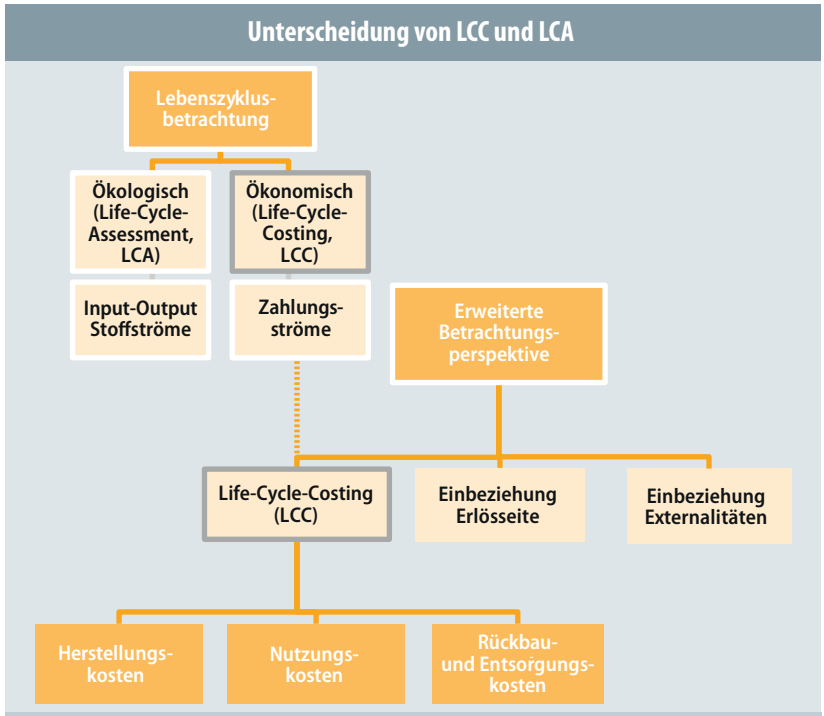



*Abbildung 5.3: Unterscheidung von LCC und LCA*
*Quelle: Eigene Darstellung*

wird oft ein Lebenszyklus von 50 Jahren unterstellt. Möglich ist auch eine Ausweitung der Betrachtung inkl. der Kosten für den Rückbau und die Entsorgung. Um die Lebenszykluskosten vergleichbar zu machen, kommt im Regelfall eine dynamische Investitionsrechnung mit entsprechender Barwertbetrachtung zur Anwendung. Damit sind dann wieder ergänzende Annahmen zu Diskontierungszinssätzen, Preissteigerungsraten, Ersatzzeitpunkten etc. erforderlich. Wie aus der Abbildung 5.3 ersichtlich ist, werden nur bei der inhaltlichen Erweiterung auch Erlösströme mit einbezogen. Damit geht eine rein kostenbasierte LCC-Betrachtung im Kern immer von gleichen Qualitäten der erstellten Immobilie bei den Kostenvergleichen aus – was nicht immer der Fall sein muss. Auch erfolgt im Regelfall (im Gegensatz zur Abgrenzung beim LCA) eine Betrachtung nur der objektbezogenen Kosten, d. h. Externalitäten – die bspw. durch Kosten der Gesellschaft zur Begrenzung des Klimawandels anfallen – werden hingegen hier bei der gängigen LCC-Betrachtung ausgeblendet.

Bei den oben dargelegten sinnvollen Initiativen kann dennoch festgestellt werden, dass weiterhin auch hochwertige und zertifizierte Neubauten über den Lebenszyklus gesehen einen negativen Netto-Einfluss auf die Umwelt bei Einbeziehung von externen Effekten haben werden. Im Rahmen einer konkreten Entscheidungssituation sollten Projektentwickler und Investoren vor diesem Hintergrund den Fokus der Betrachtung insbesondere auf vorhandene Potenziale im Bestand bspw. in Form von Revitalisierungen und die nachhaltige Standortwahl sowie lange Nutzungszyklen der Objekte legen. Anders formuliert: eine zertifizierte Immobilie ist nicht automatisch gleichzusetzen mit „Umweltschutz“ und Mehrwert für den Nutzer. [22]

**Innovationsmanagement essentiell für Cluster „Erstellen“**

Grundsätzlich sollten Innovationen stets nach Neuartigem streben. Für die Immobilienwirtschaft gilt das insbesondere für Technologie, Bauqualität, verwendete Materialien und eingesetzte Prozesse. Das französische Beratungsunternehmen *Capgemini* hat 2010 in einer international angelegten Studie belegt, dass Innovationsmanagement zu den drei wichtigsten Elementen der Unternehmensstrategie zählt. Weiterhin erachtet die Mehrzahl der befragten Unternehmen neue Technologien als äußerst wichtig für die eigenen Wertschöpfungsprozesse. [23] Aufgrund der Tatsache, dass die Immobilien- und Bauwirtschaft, wie bereits erwähnt, einen sehr hohen Anteil am weltweiten Ressourcenverbrauch hat, kommt der Notwendigkeit, Innovationen für eine stärkere Dematerialisierung (d. h. die Reduktion des Materialeinsatzes) und Substitution (d. h. die Verwendung ökologisch unbedenklicher Produkte) innerhalb der Branche zu generieren, eine herausragende Rolle zu. Insbesondere Unternehmen, die dem ZIA-Branchencluster „Erstellen“ zugeordnet werden können, müssen sich der Herausforderung einer hohen Innovationsanforderung stellen. Durch den direkten Kontakt zum Nutzermarkt ist es hier möglich, neue Trends frühzeitig zu erkennen und aktiv voranzutreiben. Integrale Planung und damit das frühzeitige Einbinden einer Vielzahl von Disziplinen im Rahmen von Projektentwicklungen ist ein hilfreiches Instrument, um auf diesem Gebiet Fortschritte zu erzielen. Exemplarisch werden für Dämmungen vermehrt nachwachsende Rohstoffe erfolgreich eingesetzt. Auch nimmt das

Arbeiten mit Tageslicht-Architektur stetig zu. Folgende weitere Entwicklungen konnten u. a. in den vergangenen Jahren exemplarisch beobachtet werden: der vermehrte Einsatz von low-tech Gebäudetechniklösungen zur Vermeidung zu hoher Komplexität und Kosten, die Implementierung von Lichtsystemen zum Transport von Tageslicht in innenliegende Räume, die Verwendung von Solarchilling oder auch der verstärkte Einsatz von Holzbauweisen im Hochbau.

**Technische Lösungen erkennen und aktiv vorantreiben**

Nachhaltigkeitszertifikate fördern zwar die Entwicklung effizienter Immobilien, der eigentliche (technische) Fortschritt geht jedoch von der jeweiligen Branche selbst aus. Wirklich innovativ sind in diesem Kontext bspw. Forschungsbereiche zu Bionik-Buildings, die Vorbilder in der Natur aufgreifen und versuchen, diese architektonisch umzusetzen. Auch verändern sich die Arbeitswelten der Gebäudenutzer zunehmend. „Grüne Büros" stellen andere Anforderungen an Strukturen, Materialien und Prozesse als herkömmliche Bürokonzepte. [24] Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass Unternehmen bedingt durch die Anforderungen ihrer Mitarbeiter steigenden Wert auf ein gesundes Arbeitsumfeld legen, bei dem sich auch die Notwendigkeit zum (stundenlangen) Pendeln zur Arbeitsstätte reduziert. Weiterhin kann so das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesteigert werden und hierdurch, neben einer Unterstützung der Wertschöpfung im Kerngeschäft, auch eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern erreicht werden.

**Sozio-kulturelle Entwicklungen wirken oft als Initialzündung**

Die laufende Beobachtung der Entwicklungen ist für die Erfüllung der künftigen qualitativen Anforderungen der Nutzer ebenso wesentlich wie die quantitative Entwicklung des Flächenbedarfs. So sinkt bedingt durch moderne Büroraumkonzepte der Flächenbedarf pro Kopf stetig. Waren in Central London 1990 noch 16 m² je Büromitarbeiter der Standard, so sind dies heute nur noch 8 m². [25] Flächeneffiziente Gebäude sind aber auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Urbanisierung ein wesentlicher Faktor im städtebaulichen Kontext. Lebten 1975 noch 37 % der Weltbevölkerung in Städten, so werden dies 2015 bereits 53 % sein. Es ist auch Aufgabe der Immobilienwirtschaft, hier einen sinnvollen Beitrag zur Entwicklung zu leisten und mit innovativen Immobilienprojekten den scheinbaren Gegensatz zwischen zunehmender Dichte und gesunden, lebenswerten Quartieren zu überwinden.

**Innovationsfähigkeit der Immobilienwirtschaft im Branchenvergleich unterdurchschnittlich**

Nachhaltigkeit bedeutet aber auch, sich mit den zunehmenden Möglichkeiten der Vernetzung von Entwicklungen in verschiedenen Branchen auseinanderzusetzen und diese gezielt zu vereinen. Im Vergleich zum Gebäudesektor sind die Innovationszyklen bei IT & Kommunikation oder Fahrzeugen wesentlich kürzer. Die Entwicklungen in diesen Bereichen stellen im Ergebnis durch Aspekte wie zunehmende Elektromobilität, digitale Medien und dezentrale Energieversorgung große Anforderungen an den bestehenden Immobilienbestand und legen zugleich auch den Grundstein für große Potenziale, um neue, zukunftsgerichtete Immobilienkonzepte voranzutreiben. Dies betrifft neben den ökologischen Aspekten allerdings auch die sozial-gesellschaftlichen und ökonomischen Säulen der Nachhaltigkeit. [26]

Als wichtigste Impulsgeber für Innovationen nennt *IBM* in einer Publikation zunächst die eigenen Mitarbeiter, gefolgt von Geschäftspartnern und Kunden. [27] *Capgemini Consulting* stellt in der bereits erwähnten Ausarbeitung fest, dass wachsende Kundenbedürfnisse den bedeutendsten Treiber für Innovationsbemühungen ausmachen. [28] Somit sollte die Suche nach Produktverbesserungen zunächst im eigenen Unternehmen, bei nahestehenden Partnern und dem Nutzer stattfinden, nicht zuletzt weil hier die Stärken und Schwächen des eigenen Produkts bekannt sind und am besten erfasst werden können. Der aktive Austausch der Marktteilnehmer in Bezug auf eigene Erfahrungen und Best Practice-Ansätze ist hierbei von zentraler Bedeutung. [29]

**Einbeziehung relevanter Anspruchsgruppen für Projektentwicklung wesentlich**

Nicht nur bei der Suche nach Innovationen ist die Einbeziehung verschiedener Stakeholder im Cluster „Erstellen" wesentlich. Insbesondere für Unternehmen, die in Quartiers- und große Projektentwicklungsmaßnahmen involviert sind, ist die Einbeziehung von relevanten Anspruchsgruppen aus dem lokalen Umfeld des Projektes in hohem Maße erfolgsrelevant. Damit gewinnt der Bereich des sog. „Corporate Citizenship" [30] an Bedeutung. Großflächige Bauaktivitäten haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Umfeld. Insbesondere Lärm, Schmutz oder erhöhtes Verkehrsaufkommen können eine Belastung darstellen. Daher ist der Dialog mit den Stakeholdern, in diesem Zusammenhang vor allem mit der Öffentlichkeit, eine wichtige Aufgabe von Immobilienunternehmen. Nur durch den bewussten Umgang mit der Bürgerbeteiligung kann eine positive Wahrnehmnung großer Immobilienprojektentwicklungen erreicht werden.

### 5.2.2 Cluster „Betreiben & Vermieten"

Im ZIA Cluster „Betreiben und Vermieten" sind vor allem Bestandshalter und Objektmanager vertreten, die durch ihre Tätigkeit die langfristige Performance der Immobilie sicherstellen wollen. Diese können – wenn auch teilweise nur mit einem erheblichen Kostenaufwand – durch ihre Nähe zur Immobilie alle relevanten Kennzahlen und Kerndaten der Objekte ermitteln und auswerten. Somit kann auf Grundlage dieser Informationen eine fundierte Datenbasis geschaffen werden, welche im Ergebnis zu einer deutlichen Erhöhung der Transparenz des Immobilienbestandes führt. Diese wiederum bildet die Basis für eine optimale Beratung der Eigentümer, sonstigen Auftraggeber bzw. Nutzer der jeweiligen Immobilien. Damit diese Ziele erreicht werden können, bedarf es insbesondere auch gezielter Fortbildungs- und Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter.

**Datenverfügbarkeit muss gesteigert werden**

Als Folge können Marktteilnehmer dieses Segments neben rein kaufmännischen Fragestellungen auch eine Beratungskompetenz zu sozio-kulturellen und ökologischen Optimierungspotenzialen der bewirtschafteten Bestände aufbauen und gezielt für Kunden und Nutzer einsetzen. Grundsätzlich ist es also von Bedeutung, Nachhaltigkeitsaspekte als integralen Bestandteil bei Betrieb, Instandhaltung und Asset-Optimierung zu identifizieren und zu implementieren. Defizite bestehen hier noch klar im Übergang des Daten-

materials aus der Entwicklungs- in die Bewirtschaftungsphase – wertvolle Informationen über die Nachhaltigkeit eines neuen Objektes werden oft nach Abschluss der Zertifizierung nicht weiter im Rahmen der laufenden Bewirtschaftung fortgeschrieben.

In der Nutzungsphase ist es überaus wichtig bei bestehenden Objekten gezielt Bereiche mit sog. „Low-hanging-fruits" zu identifizieren, also Maßnahmen, die im Rahmen der laufenden Bewirtschaftung i. S. v. Instandhaltungsmaßnahmen oder kleineren Sanierungen kosteneffizient durchgeführt werden können, jedoch einen relativ großen Einfluss auf die Verbesserung der Ressourceneffizienz der Gebäude haben. Hierzu zählen generell die Haustechnik und der Bereich Beleuchtung (z. B. durch Umstellung auf LED). Die von Asset-Managern am häufigsten umgesetzten Bestandsoptimierungen umfassen primär Energieeffizienzmaßnahmen, gefolgt von der Effizienzsteigerung beim Wasserverbrauch und der Reduzierung des Abfallaufkommens. Weniger intensiv wurde die Einführung regenerativer Energiequellen oder die Reduktion der Verwundbarkeit gegenüber Extremwetterereignissen adressiert. [31]

**Vorgaben für grünes Property- und Facility-Management umsetzen**

In diesem Zusammenhang wird oft von der verstärkten Notwendigkeit eines „grünen" Property- und Facility-Managements gesprochen, d. h. der verstärkten Qualifizierung der im Rahmen der Bewirtschaftung eingesetzten Mitarbeiter oder externen Dienstleister, der Gestaltung entsprechender Prozesse und der Definition einzuhaltender Regelungen (vgl. hierzu „Sustainable Property Management Guide" [32]) wie z. B.:

- Im Rahmen von regelmäßig anfallenden Mieterausbauten sollten Standards eingeführt werden, die den Einsatz von umweltverträglichen Materialien fördern,
- Energieeffizienzmaßnahmen (z. B. Einsatz und ggf. Erzeugung erneuerbarer Energien, Energieaudits, Beschaffung Energieausweise, etc.),
- Sonstige Ressourcenschonung (z. B. wasserlose Urinale, Sammlung von Grauwasser, Recycling/Abfallmanagement etc.),
- Moderne Lichtsysteme (LEDs, Sensoren, etc.),
- Umstellung auf „Grüne Mietverträge" (zu konkreten Regelungsvorschlägen siehe auch: www.der-gruene-mietvertrag.de) und der gezielte Versuch, statt häufigem Mieterwechsel eine verbesserte langfristige Mieterbindung zu erreichen,
- Erhöhung der Grünflächenanteile,
- Verlängerung der Nutzungsphase (durch Flexibilität und Umnutzung sowie Bewahrung historischer Gebäude),
- Teilnahme an Benchmarking-Initiativen und Datenaustausch mit Mietern, Controlling der operativen Fortschritte, etc.

**Nachhaltiges Beschaffungsmanagement implementieren**

Damit Unternehmen glaubhaft sicherstellen können, dass sich ihr Nachhaltigkeitsmanagement ebenfalls in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen widerspiegelt, ist es entscheidend, nicht nur bei der eigenen Produktion und dem Absatz auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsaspekten zu achten. Vielmehr sollte auch das Beschaffungsmanagement selbst, d. h. vor allem die Wahl und der Umgang mit Geschäftspartnern, wegweisend

sein. Bereits heute wird oftmals nicht nur von den eigenen Kunden ein Nachweis über die Einhaltung von Nachhaltigkeitsaspekten gefordert, sondern auch die Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Lieferanten wird von entsprechenden Nachweisen vermehrt abhängig gemacht. Der Bereich „Supplier Sustainability" wird in Umfragen als Hauptbarriere von großen Unternehmen in Bezug auf die Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsagenden angeführt. Die Unternehmen versuchen diese Herausforderung durch den gezielten Einsatz ihrer hohen Einkaufsmacht zu adressieren. [33] Neben der Errichtung zertifizierter Gebäude bieten sich insbesondere auch im Branchencluster „Betreiben & Vermieten" große Potenziale an. So verpflichten Vorreiter, wie etwa die *Hochtief AG*, auch ihre Subunternehmer zum hauseigenen „Code of Conduct", der maßgeblich die Konformität mit Normen und Standards sowie angemessene Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zum Umweltschutz vorgibt. [34]

**Immobilienwirtschaft mit sehr hohem Fremdanteil bei Ressourcenverbrauch**

Dass für die Bau- und Immobilienwirtschaft noch Nachholbedarf beim Verständnis und der Notwendigkeit entsprechender Vorgehensweisen besteht, lässt sich anhand von aktuellen Umfragen belegen. Hierbei wurden mittelständische Betriebe aus verschiedenen Wirtschaftssektoren u. a. zur Nachfrage von Kunden, Mitarbeitern und Investoren nach formalisierten Maßnahmen (z. B. Umweltmanagementsysteme, Anti-Korruptionsverpflichtungen, Codes of Conduct) für eine nachhaltige Steuerung im Beschaffungsmanagement befragt. Auffällig dabei ist, dass Unternehmen der Immobilienbranche durchweg die genannten Maßnahmen als am wenigsten wichtig und nachgefragt eingestuft hatten. Offensichtlich herrscht hier also noch signifikanter Handlungsbedarf in der Branche. [35] Diese Feststellung steht im diametralen Gegensatz zur realen Bedeutung vorgelagerter Wertschöpfungsstufen – der sog. Lieferkette – für die Bau- und Immobilienwirtschaft in Bezug auf Ressourcenverbräuche und ökologische Kosten. Während im Durchschnitt aller Branchen ein 40/60 Ratio (eigener Anteil vs. Anteil der Lieferkette) gilt, beträgt dieser Anteil für die Bauwirtschaft 30/70 und für die Immobilienwirtschaft sogar nur 18/82. Damit befindet sich die Immobilienwirtschaft auf dem sechsten Platz, wenn der Fokus auf die Bedeutung der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen für den gesamten ökologischen Fußabdruck gelegt wird – noch weit vor dem Handel, der in der öffentlichen Diskussion oft in Bezug auf soziale oder ökologische Standards hinsichtlich seiner Produkte in der Kritik steht. [36] Dieser Zusammenhang gilt nicht nur für den Cluster „Betreiben&Vermieten", sondern ist auch für die Cluster „Erstellen" und „Investieren" von hoher Relevanz.

**Branchenvergleich offenbart Nachholbedarf der Immobilienwirtschaft**

Damit eröffnet sich ein sehr großes Potenzial für die Immobilien- und insbesondere auch die Bauwirtschaft. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, die Beschaffungsprozesse entsprechend anzupassen oder ggf. Lieferanten auszutauschen. Konkrete Aktivitäten umfassen exemplarisch:

- Intensivierung des Datenaustausches insbesondere in Bezug auf ökologische Aspekte mit Lieferanten und Kunden,
- Abgleich der eigenen Nachhaltigkeitsstandards mit Lieferanten und Kunden (Orientierung an internationalen Standards),

- Definition konkreter (schriftlich dokumentierter) Mindestanforderungen für Produkte und Materialien, die beschafft werden,
- Unterstützung der Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (Orientierung an internationalen Standards),
- Integration von Elementen in den eigenen Procurement-Prozessen, die nachhaltig wirtschaftende Unternehmen bei der Vergabe von Aufträgen bevorzugen,
- Laufende Schulung des eigenen Personals,
- Einbeziehung von Bonus-/Malus-Instrumenten zur Sicherstellung der Einhaltung von vereinbarten Standards,
- Unterstützung von langfristigen und fairen Beziehungen zu Lieferanten,
- Gemeinsame Definition von Zielen bzgl. Emissionsreduktionen, effizienterem Materialeinsatz, etc.,
- Bereitstellung von Ressourcen für Projekte zur Verbesserung der Beschaffungsprozesse (bspw. Controlling inkl. (stichprobenbasierte) externe Auditierung von Lieferanten).

**Langfristige Geschäftsbeziehungen bieten hohes Potenzial für Optimierung**

Interaktions- und Transaktionsbeziehungen sind in der Immobilienwirtschaft oft von engen und langfristigen Beziehungen geprägt. So arbeiten Investoren häufig mit den gleichen Kreditgebern zusammen. Projektentwickler beauftragen wiederholt die gleichen Bauunternehmen. Bestandhalter von Handelsimmobilien haben oftmals in verschiedenen Objekten die gleichen Filialisten usw. Gerade langfristige Beziehungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette bieten ein hohes Potenzial für eine konstruktive Zusammenarbeit auch in Bezug auf ökologische und sozio-kulturelle Aspekte. Bei einer langfristigen Beziehung zum Mieter ist bspw. ein gegenseitiger Datenaustausch sinnvoll, um das jeweilige Nachhaltigkeitsreporting überhaupt erst zu ermöglichen.

Auch ein nachhaltiges Asset- und Property-Management kann letztlich nur gelingen, wenn die unternehmensinternen Vorgaben und Ziele zur Nachhaltigkeit auch für die beauftragten Dienstleister verpflichtend vereinbart werden. Hierbei sind insbesondere Property- und Facilitymanager im Rahmen der Bewirtschaftung von Portfolios gefordert, die entsprechende Datenqualität und –tiefe aufzubereiten. Aufgrund der oben skizzierten noch bestehenden Defizite in Bezug auf steuerungsrelevante Informationen ist absehbar, dass Bestandshalter diese Anforderungen inklusive Incentivierungen zur Erreichung von Einsparungszielen bei künftigen Ausschreibungen im Rahmen der Bewirtschaftung verstärkt einfordern werden. Hierzu hat bspw. die PRI Association (zusammen mit der UNEP FI) einen Leitfaden herausgegeben, der für Investoren die Auswahl, die Vertragsgestaltung und die laufende Kontrolle des zu beauftragenden Dienstleisters für das Asset-Management nach ESG Kriterien darlegt. Diese umfassen auch konkrete Empfehlungen für die Vergütung von nachhaltigem Verhalten sowie die Ausdehnung der Vergütung in Bezug auf den zeitlichen Bezugsrahmen und ESG-Performanceindikatoren. [37]

Eine weitere Möglichkeit für Vermieter stellt in diesem Zusammenhang die zunehmende Einführung von „grünen Mietverträgen" bzw. „Green Leases" im Portfolio dar. Diese sollen zum einen den Mietern Anreize zu einer möglichst nachhaltigen Nutzung des Objektes geben und zum anderen die Eigentümer zu einer nachhaltigen Erstellung und Bewirtschaftung der Immobilie veranlassen. Bei der operativen Umsetzung werden konkrete Rechte und Pflichten für den Mieter und den Vermieter definiert, die im Rahmen des Mietvertrages geregelt werden. Das Konzept der grünen Mietverträge stammt ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum. In Australien, Großbritannien, Kanada und den USA wird die Idee schon seit über einem Jahrzehnt umgesetzt bzw. weiterentwickelt. In Deutschland war hingegen die Verbreitung derartiger Vertragsbestandteile bis zum Jahr 2012 noch sehr begrenzt. Eine direkte Übernahme der im Ausland praktizierten Regelungen bzgl. grüner Mietvertragsklauseln ist vor allem auf Grund der rechtlichen Restriktionen des deutschen Mietrechts problematisch. Vor diesem Hintergrund erarbeitete eine interdisziplinäre Projektgruppe von Experten aus Immobilienwirtschaft, Forschung und Beratung unter Einbindung des ZIA im Jahr 2012/2013 einen Katalog mit 50 Regelungsempfehlungen für gewerbliche Mietverträge in Deutschland („Der grüne Mietvertrag für Deutschland – Regelungsempfehlungen zur nachhaltigen Nutzung und Bewirtschaftung von Immobilien", erhältlich unter: www.der-gruene-mietvertrag.de). Die dort dargelegten beispielhaften Klauseln beziehen sich dabei auf ökologische, ökonomische und soziale Aspekte, durch deren Berücksichtigung die Nachhaltigkeitsorientierung der

**Exemplarische Pflichten von grünen Mietverträgen**

| Mieter (Pflichten) | Vermieter (Pflichten) |
|---|---|
| ▪ Anhalten der Mitarbeiter zu nachhaltigem Handeln sowie Förderung umweltschonender Fortbewegung (Fahrradstellplätze, ÖPNV) | ▪ Zertifizierung des Objekts nach vereinbartem Standard (bspw. DGNB, LEED, BREEAM etc.) bzw. erreichen eines bestimmten Niveaus (bspw. Gold, Silber etc.) |
| ▪ Einsatz energieeffizienter Geräte durch die Nutzer | ▪ Förderung nachhaltiger Nutzung durch Einbau von moderner Technik (LED Lichtsysteme, intelligente Haustechnik bei Heizung/Lüftung/Kühlung etc.) |
| ▪ Duldungspflicht von Modernisierungsmaßnahmen/Automatismus bzgl. Erhöhung der Netto-Kaltmiete im Fall der (energetischen) Modernisierung durch den Eigentümer | ▪ Modernisierungsmaßnahmen nach zeitgemäßem Standard (bspw. energetische Modernisierungsmaßnahmen etc.) |
| ▪ Verwendung erneuerbarer Energie und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen | ▪ Verwendung von umwelt- und ressourcenschonenden Materialien (bspw. Materialien aus einem bestimmten lokalen Einzugsgebiet, Materialien mit unbedenklicher Ökobilanz etc.) |
| ▪ Nachhaltiges Handeln bei Reinigung und Abfallentsorgung (bspw. durch ökologisch unbedenkliche Putzmittel) | ▪ Vermeidung unnötiger Oberflächenversiegelung |
| ▪ Einsatz ökologisch unbedenklicher Materialien beim Mieterausbau | ▪ Etablierung eines Nachhaltigkeitsausschusses aus Mieter, Vermieter und Verwaltung (Transparenz und Kontrolle) |

*Tabelle 5.4: Exemplarische Pflichten von grünen Mietverträgen*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Immobilie während des gesamten Lebenszyklus optimiert werden soll. Dabei gelten die Maßnahmen und Regelungen keinesfalls ausschließlich für den Nutzer, sondern nehmen ebenso den Vermieter bzw. Eigentümer in die Pflicht. [38] Exemplarisch können grüne Mietverträge die in Tabelle 5.4 genannten Aspekte umfassen.

Selbstverständlich bedarf es bei vielen Maßnahmen einer konsequenten Zusammenarbeit aller Beteiligten, wodurch Überschneidungen zwischen den jeweiligen Rechten und Pflichten entstehen können. Die Ausgestaltung der einzelnen Regelungen lässt sich, je nach Bereitschaft, in verschiedene Kategorien unterteilen. Unterschieden werden diese insbesondere im Hinblick auf die Umstände ihrer Umsetzung und mögliche Konsequenzen einer Vernachlässigung. Vertragsklauseln, aus denen bei Nichterfüllung Haftungs- bzw. Sanktionsfolgen oder Vertragsstrafen entstehen, werden als sog. „dark green clauses" bezeichnet. Regelungen, welche nur unter bestimmten Umständen einzuhalten sind (z. B. soweit angemessen oder wirtschaftlich sinnvoll), gelten als sog. „mid green clauses". Vertragsinhalte, welche rein auf moralischen Pflichten und Absichtserklärungen basieren, verstehen sich als sog. „light green clauses". Hierdurch können die Vertragsparteien nicht nur aus einem Pool möglicher Regelungsbereiche die für den konkreten Anwendungsfall sinnvollen Teilbereiche selektieren, sondern auch darüber hinaus die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarung entsprechend der eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten abstufen.

Neben den ökologischen und sozialen Zielsetzungen können „Green Leases" zur Lösung eines ökonomischen Interessenkonfliktes dienen. Eine nachhaltige Bauweise verspricht in der Regel eine Reduktion der Nebenkosten, was dem Nutzer der Immobilie zu Gute kommt. Die Kosten für entsprechende Maßnahmen trägt jedoch der Eigentümer, ohne dass er an der Kosteneinsparung partizipieren kann. Diese Problematik wird als sog. „Principal-Agent-Problem" bezeichnet. Durch vertragliche Regelungen bzgl. der Kostenaufteilung oder entsprechende Mieterhöhungsmöglichkeiten nach Abschluss der (oft energetischen) Modernisierungsmaßnahme lässt sich das Gleichgewicht wiederherstellen.

### 5.2.3 Cluster „Investieren"

Durch die Veranlagung von Kapitalmitteln in direkte oder indirekte Immobilienanlagen stellen sich Investoren einer besonderen Verpflichtung zum nachhaltigen Denken und Handeln. Durch die Wahrnehmung der Eigentümerrolle verfügen diese Marktakteure über eine regelmäßig unmittelbare Einflussmöglichkeit auf die jeweiligen Objekte und stehen dadurch in der Pflicht, nachhaltige Strategien zu entwickeln und somit die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien in der gesamten Wertschöpfungskette zu gewährleisten. Bereits beim Ankaufprozess ist daher darauf zu achten, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Kriterium im Rahmen der Investitionsstrategie und während des Due Diligence-Prozesses darstellt. Durch den Ankauf von beispielsweise zertifizierten Gebäuden kann sichergestellt werden, dass die geforderten

Nachhaltigkeitsaspekte in den vorgelagerten Wertschöpfungsprozessen bereits eingehalten wurden.

**Nachhaltigkeits-Due Diligence und andere Instrumente verändern Investment-prozesse**

Im Rahmen des Investmentprozesses ist die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten i. S. einer Nachhaltigkeits-Due Diligence wesentlich. Einzelne Unternehmen wie bspw. *CordeaSavills*, *Union Investment Real Estate*, *IVG* oder *Deutsche Asset & Wealth Management* sind hier Vorreiter und haben bereits im Rahmen der eigenen Ankaufprozesse in Anlehnung an bestehende Zertifizierungssysteme einen Nachhaltigkeitscheck fest integriert. In Form eines Ratings wird so in komprimierter Form die ökologische und sozio-kulturelle Performance – auch von nicht-zertifizierten Gebäuden – prägnant dargestellt. Zu nachhaltigen Investitionsprozessen zählen folglich insgesamt:

- Entwicklung eines formalisierten nachhaltigen Investmentprozesses i. S. einer Richtlinie,
- Entwicklung einer „Nachhaltigkeits-Due Diligence" für Akquisitionen,
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeit auch bei Ankaufsbewertungen,
- Ableitung von Optimierungspotenzialen (durch Ist-/Sollzustände) und entsprechenden Kosten für energetische und andere Sanierungen etc.,
- Sicherstellung der Überführung der Nachhaltigkeits-KPIs aus dem Ankauf in das laufende Controlling,
- Berücksichtigung der vorgenannten Informationsanforderungen bereits bei der Ausschreibung entsprechender Dienstleister für eine Due Diligence (bspw. die Integration der Prüfleistung „grüne Mietverträge" in den Auftragsumfang der Rechtsanwälte usw.),
- Prüfung des Energieausweises.

Analog zu den Möglichkeiten im Cluster „Betreiben & Vermieten" können Bestandshalter Verbrauchsdaten von Objekten erheben und deren Veränderungen beobachten. Festgelegte Zielsysteme ermöglichen ex-post eine Erfolgskontrolle. Bei der Auswahl von Asset- und Property-Managern ist daher sorgfältig darauf zu achten, dass diese Kernkompetenzen in Nachhaltigkeitsfragestellungen besitzen und Nachhaltigkeitsbestrebungen auf Seiten der Investoren unterstützen bzw. umsetzen können. Insgesamt bedarf es also sowohl einer strategischen Anpassung und Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter als auch der Mitarbeiter der ggf. extern beauftragten Asset- und Property-Manager.

**Kontinuierliche Portfolioanalyse wesentlich**

Zudem kann mithilfe einer kontinuierlichen Portfolioanalyse der Immobilienbestand auf die Zertifizierungsfähigkeit hin überprüft und im Falle von ökonomischer Vertretbarkeit können Zertifizierungen angestrebt und durchgeführt werden. Prinzipiell sollten größere Instandhaltungsmaßnahmen und Umbauten im Bestand auch immer in Verbesserungen der Nachhaltigkeits-Performance resultieren. Durch den aktiven Erfahrungsaustausch mit weiteren Bestandshaltern kann zudem zu einer Erhöhung der Transparenz in der Branche beigetragen werden. Weitere konkrete Vorgaben für Aktivitäten im Zusammenhang mit einer stärkeren Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Cluster „Investieren" können ausgehend von den konkreten Vorgaben des *UN Environmental Program Finance Initiative (UNEP FI)* anhand der klar defi-

nierten Principles for Responsible Investment (PRI) für Immobilien sowie den Wohlverhaltensregeln des *BVI* (vgl. auch Kapitel 4.1) abgeleitet werden. Auch die *UNEP FI* konstatiert in diesem Kontext eine steigende Verwendung von Selektionskriterien mit Nachhaltigkeitsbezug im Rahmen von Ankaufsprozessen. [39] Wie wesentlich es erscheint, in diesem Bereich fundierte Analysen anzustellen, verdeutlichen die Ergebnisse der *Organisation Global Investor Coalition on Climate Change*, wonach 45 % der befragten Unternehmen die Klimarisiken in Bezug auf ihr Geschäftsmodell strukturiert analysieren und auf Grundlage dieser Ergebnisse auch ihre Investmentstrategie anpassen würden. [40]

**Nachhaltigkeitsaspekte in bestehendes Risikomanagement einbetten**

Unternehmen der Immobilienwirtschaft sind neben allgemeinen Rechts- und Reputationsrisiken generell einer Vielzahl weiterer Risiken ausgesetzt. Zu allgemeinen Marktrisiken kommen vor allem projektspezifische Risiken (z. B. ausufernde Baukosten, Insolvenz eines Mieters, Naturkatastrophen) sowie Risiken aufgrund von veränderten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen (z. B. Mietpreisbremse, Baugenehmigungsprozesse, energetische Anforderungen an Gebäude) hinzu. Der Begriff des Risikomanagements umfasst sämtliche strategischen sowie operativen Prozesse, in welchen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt sowie analysiert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. [41] Das konkrete Risikomanagementsystem eines Immobilienunternehmens sollte jeweils den sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten angepasst werden. Dabei müssen für sozio-kulturelle Risiken in erster Linie Anliegen und mögliche Probleme aus dem breiten Feld aller Stakeholder laufend untersucht werden. Hierzu zählen Bürgerinitiativen gegen Großprojekte genauso wie Reputationsrisiken durch Insidergeschäfte oder Korruption. Für die ökologische Säule kommen bspw. Risiken, die durch mögliche Umweltbelastungen entstehen können, wie etwa verunreinigte Böden bei Industriegrundstücken, zunehmende Extremwetterereignisse oder mögliche Ressourcenverknappungen in Frage. Ökonomische Risiken sind breit gefächert, betreffen aber im Ergebnis immer Bereiche, die den Wert bzw. die Ertragskraft oder die Liquidität eines Unternehmens bedrohen. Bei genauer Betrachtung materialisieren sich die ökologischen und sozio-kulturellen Risiken langfristig auch in finanziellen Verlusten, die dem ökonomischen Bereich zugeordnet werden. Für Unternehmen der Immobilienwirtschaft stellt somit die Verknüpfung aller drei Aspekte die größte Herausforderung dar. [42]

**Motivation für Nachhaltigkeitsaktivitäten liegt oft im verbesserten Risikomanagement**

Oft wird auch der Bereich des Risikomanagements und letztlich die Identifikation und Behandlung von Risiken als Hauptgrund für verstärkte Nachhaltigkeitsaktivitäten ins Feld geführt. Allerdings lässt die sich erst sukzessive verbessernde Datenlage oft noch keine abschließende Bewertung der monetären Effekte und Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zu, jedoch können (latente) Risiken mit der Datenlage bereits ansatzweise adressiert werden. Die im Markt oft getätigte Aussage, nachhaltige Objekte seien generell „future proof", ist ein Indiz für diese Annahme. Im Einklang mit dieser Hypothese kommt auch *EY* 2013 als Ergebnis einer europaweiten Umfrage zum Status quo der Nachhaltigkeitsorientierung von Immobiliengesellschaften zu dem

Schluss, „Nachhaltigkeit dient in jedem Fall der Vermeidung von negativen wirtschaftlichen Effekten". [43]

Zwar wird gegenwärtig einige allgemeine Literatur zur sozio-ökonomischen Entwicklung im Zusammenhang mit Klimarisiken veröffentlicht, bisher existieren jedoch in Bezug auf die Schnittstelle zwischen Naturgefahren bzw. Klimarisiken und Immobilien nur relativ wenig quantitative Forschungsergebnisse. Ein rein qualitatives Risikomanagement kann hierbei aber langfristig nicht befriedigen. Positiv hervorgehoben werden kann die Entwicklung der auf Portfolioebene führenden Benchmarking-Initiative GRESB (vgl. Kapitel 4). Auf Basis der Ergebnisse in 2014 stellt sie fest, dass die Immobilienbranche auf Druck von Investoren, Mietern und der Gestzgebung verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen unter anderem auch, dass der Gewerbeimmobilienmarkt den Energieverbrauch um 1 %, den Wasserverbrauch um 2,3 % und die $CO_2$-Emissionen um 0,3 % senken konnte. Diese Ergebnisse bestätigen die erheblichen Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit. Bereits 2013 stellten sie fest, dass fast alle Teilnehmer „Sustainability Risk" Analysen bei bestehenden und neuen Objekten durchführen und im Vergleich zu 2012 bereits große Steigerungen realisieren konnten. Dieser Trend wird sich voraussichtlich weiter fortsetzen. [44] Die Einbeziehung von ESG-Faktoren in das Risikomanagement umfasst auch zunehmend die Quantifizierung der konkreten Auswirkungen auf die aggregierte Portfolio-Performance. [45]

**Überführung in quantitative Größen stellt Herausforderung dar**

Aufgrund der Langfristigkeit von Immobilieninvestitionen und der im Vergleich zu anderen Branchen erhöhten Vulnerabilität ist jedoch proaktives Handeln im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung bereits heute überaus wichtig. Die notwendige regionale Differenzierung der erwarteten Veränderungen erfordert dabei eine individuelle Analyse des jeweiligen Bestandes und darauf aufbauend individuelle Empfehlungen. Um speziell klimatische Risikopotenziale besser zu beherrschen, sollten Immobilieninvestoren vor allem folgende Aspekte beachten:

- Sicherstellung, dass Klimarisiken im gesamten Unternehmen als strategisches Risiko wahrgenommen werden,
- Überprüfung der Allokation in Bezug auf Regionen, Nutzungsarbeiten und die Mikrolagen,
- Beachtung von indirekten Effekten/Rückwirkungen bei der Beurteilung von Klimarisiken (bspw. sinkender Handelsumsatz in Wintersportregionen, die in Zukunft eine potenziell schlechtere Schneelage haben werden),
- Ggf. (bauliche) Anpassungsmaßnahmen bei Beständen einleiten, die aufgrund der vorgenannten Analysen auf "Halten" eingestuft wurden,
- Entwicklung von KPIs und Controllingtools zur kontinuierlichen Beobachtung der Entwicklungen und deren Integration in das allgemeine Unternehmenscontrolling,
- Sicherstellung einer ausreichenden Sensibilität in Bezug auf Auswirkungen von potenziellen Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. mögliche $CO_2$-Steuern etc.) [46],

- Vermeidung der eingeschränkten Sichtweise von Nachhaltigkeit als Kostentreiber,
- Einbeziehung von Überlegungen zur Diversifikation der Risiken,
- Beobachtung der Entwicklung der Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Immobilien bzw. Discounts für nicht adaptierte Produkte.

Die Immobilienbranche sollte darüber hinaus, neben dem Energieverbrauch des Bestandes in der Nutzungsphase, auch verstärkt die „graue" Energie und damit verbundene Emissionen, die im Zuge der Errichtung anfallen, mit in die Entscheidungsfindung einbeziehen. In diesem Zusammenhang wird vom sog. „Embodied Carbon" aus der Errichtung gesprochen, weshalb ein sog. „Whole Life Carbon Approach" – also die lebenszyklusübergreifende Betrachtung der Immobilie – zielführend erscheint. Interessant ist, dass sich die Vorteilhaftigkeit eines Neubaus im Vergleich zum Refurbishment des Bestandes durch diese Analyse durchaus relativieren kann, da bereits in der Vergangenheit aufgewendetes $CO_2$ i. S. v. versunkenen Kosten (sog „sunk cost") die Entscheidung nicht mehr beeinflussen sollte. [47]

Fortschritte bzgl. eines widerstandsfähigen und nachhaltigen Immobilienbestandes können im Kontext des Klimawandels und veränderter soziokultureller Rahmenbedingungen auf verschiedenste Weise erreicht werden: Forschung, Adaptionsmaßnahmen, Allokation, Diversifikation, Regulierung und Monitoring sind nur einige der Stichworte in diesem Zusammenhang. Von Bedeutung ist, dass Investoren die Weichen hierfür frühzeitig stellen müssen. Wesentliche Grundlage sind konkrete Steuerungsinstrumente und Kennzahlen, die in das Portfolio- und Assetmanagement integriert werden müssen, um darauf aufbauend portfolio- und objektspezifische Optimierungsmöglichkeiten ableiten zu können. Im Gegensatz zu den bereits sehr ausdifferenzierten Zertifizierungssystemen auf Objektebene bestehen hier bei vielen Bestandshaltern noch Defizite in der Steuerung auf Portfolioebene. Neben KPIs zu Wasser-, Energie- und sonstigen Verbräuchen, $CO_2$-Emissionen, Abfallaufkommen, Einsatz regenerativer Energien etc. im Rahmen der laufenden Bewirtschaftung ist auch eine Einbeziehung der Investmentprozesse (Stichwort: Sustainability Due Diligence) sowie der Mieter und Dienstleister wichtig. Aktuelle Umfragen kommen zwar zu dem Ergebnis, dass bereits 80 % der befragten Bestandshalter auf europäischer Ebene KPIs mit Nachhaltigkeitsbezug in die Portfoliosteuerung integriert haben. [48] Dabei muss allerdings einschränkend angemerkt werden, dass oft nur wenige Kennzahlenbereiche betrachtet werden, die Datenqualität fragwürdig ist und im Rahmen von Pilotprojekten oft nur ein Teil des gesamten Portfolios einbezogen wird. Deutlich wird jedoch, dass praktisch alle Bestandshalter an der kontinuierlichen Verbesserung dieser Situation arbeiten, zumal die Informationen auch für die Teilnahme an den verschiedenen Benchmarking-Initiativen oder für das Nachhaltigkeitsreporting wesentlich sind (vgl. Kapitel 4.3).

**Gegenwärtige Portfolioallokation muss kritisch hinterfragt werden**

Die Ergebnisse der Analysen bedingen auf der operativen Ebene entsprechende Anpassungen. Diese reichen vom Refurbishment einzelner Objekte, über den Verkauf nicht mehr in die strategische Ausrichtung passender Immobi-

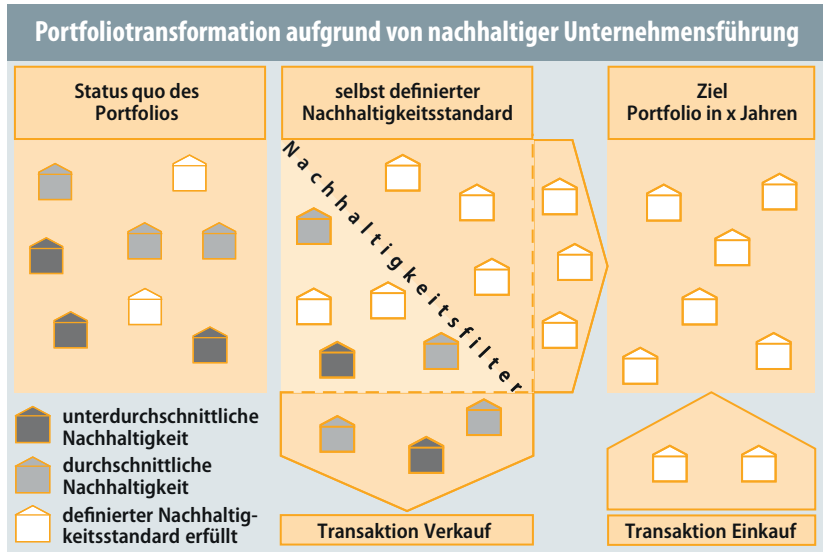



*Abbildung 5.4 : Portfoliotransformation aufgrund von nachhaltiger Unternehmensführung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IVG (2012) [49]*

lien bis hin zur gezielten Akquisition neuer Liegenschaften, die hinsichtlich Objektqualität, Lage und Nutzungsart die überarbeiteten Vorgaben erfüllen. Abbildung 5.4 illustriert beispielhaft diesen notwendigen Umbau des Immobilienbestandes eines Unternehmens, der im Rahmen einer Neuausrichtung der Portfolioallokation gegebenenfalls mit einer Intensivierung der nachhaltigen Unternehmensführung einhergehen kann.

Für die Attraktivität international konkurrierender Märkte wird es zudem wichtig sein, inwieweit sich die öffentliche Hand mit Adaptionsmaßnahmen in Bezug auf die Infrastruktur und bewussten Raumordnungskonzepten vor dem Hintergrund zunehmender Klimaveränderungen im jeweiligen Teilmarkt aktiv auseinandersetzt. Beispielhafte Initiativen erfolgen mittlerweile in praktisch allen entwickelten Ländern weltweit. So wurden exemplarisch in Kanada 2011 Empfehlungen für die Anpassungsstrategien kleiner Gemeinden publiziert. In Deutschland können in diesem Kontext die Initiativen BASE (Bottom up climate Adaption Strategies towards a sustainable Europe), JenKas oder InfraWass hervorgehoben werden. [50] Eine weitere kreative Idee stammt aus den USA. Die Arlington County's Green Building Density Incentive Policy for Site Plans (Virginia) gewährt nachhaltig bauenden Projektentwicklern, nachgewiesen durch eine entsprechende LEED-Zertifizierung, eine höhere Bebauungsdichte.

**Nachhaltigkeit und die Immobilienbewertungspraxis**

Aus Sicht der Immobilieninvestoren müssen Nachhaltigkeitsaspekte auch Berücksichtigung in der Immobilienbewertungspraxis finden. [51] In Zusammenarbeit mit dem ***IRE|BS*** *Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg* wurde im Zuge des NUWEL-Projektes hierzu ein integrativer Ansatz entwickelt. [52] Auch andere Organisationen wie *HypZert* oder *RICS* [53] entwickelten in diesem Kontext Leitfäden, konstatieren

jedoch z.T. auch in 2013 noch große Defizite auf Seiten der Gutachter bei der konkreten Umsetzung in der Bewertungspraxis. Im Kern zeigen alle Regelwerke konkrete Ansatzpunkte auf, an welchen Stellschrauben innerhalb der jeweiligen Bewertungsverfahren Eigenschaften der Immobilie mit Nachhaltigkeitsbezug einzupreisen sind. Aus Sicht des Gutachters sollten in jedem Fall zumindest eine qualitative Berücksichtigung der Eigenschaften im Gutachten und die Diskussion des jeweiligen Einflusses erfolgen. So ist es bspw. nicht mehr ausreichend, wenn über die energetische Effizienz des Gebäudes sich im textlichen Teil des Bewertungsreports keine Ausführungen finden. In Bezug auf die quantitative Berücksichtigung im Sinne einer Einpreisung ist jedoch Vorsicht geboten. Der Gutachter darf an dieser Stelle nicht den Markt „machen", sondern muss wie bei jeder Bewertung das lokale Marktumfeld analysieren und entsprechend berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund können dieselben Nachhaltigkeitseigenschaften von Objekten in verschiedenen Märkten eine unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaft hervorrufen.

### 5.2.4 Cluster „Finanzieren"

Immobilienfinanzierer (hier insbesondere Kreditinstitute und Versicherungen) verfügen über die Möglichkeit, nachhaltig ausgelegte Geschäftskonzepte und nachhaltige Immobilien durch Unternehmens- und Immobilienfinanzierungen gezielt zu fördern. Dies ist vor allem durch eine besondere Berücksichtigung von tragfähigen und ressourcenschonenden Immobilien im Kreditvergabeprozess möglich. Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten als wichtige Parameter im Rahmen von Finanzierungsgesprächen ist dabei kein Altruismus. Vielmehr ist dies auch aus Risikogesichtspunkten im Rahmen eines Ratings zur Ermittlung der Ausfallwahrscheinlichkeit geboten. Durch eine Zertifizierung für nachhaltiges Bauen wird die Qualität des Gebäudes positiv beeinflusst, was sich wiederum vorteilhaft auf die langfristige Werthaltigkeit der Immobilie auswirken kann (vgl. auch Kapitel 7). So besteht die Möglichkeit, dass sich durch tendenziell höhere Marktmieten ein unter Umständen höherer Beleihungswert ergibt. Auf diese Weise kann eine nachhaltige Bauweise auch über die Kreditvergabe der Banken mit niedrigeren Eigenkapitalanforderungen oder geringeren Fremdkapitalkosten incentiviert werden. [54]

**Nachhaltige Objekteigenschaften reduzieren Ausfallwahrscheinlichkeit**

Für die Immobilienfinanzierung sind neben den Pfandbrief- und Universalbanken auch die KfW-Förderdarlehen für energieeffiziente Sanierungen und Neubauten eine wesentliche Quelle zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsinvestitionen. Auf dem amerikanischen Markt gibt es beispielsweise die Möglichkeit, sogenannte „Energy Efficient Mortgages" (EEM), auch „Green Mortgages" genannt, abzuschließen, welche die Energieeffizienz des Gebäudes direkt in die Vertragsbedingungen einpreist, und somit bspw. eine höhere Beleihung ermöglicht. Zudem existieren bereits sogenannte „Climate Bonds" oder „Green Bonds", welche sicherstellen, dass die zur Verfügung gestellten Mittel ausschließlich in nachhaltige Umweltprojekte oder Objekte zur Reduzierung der Ausstöße von Treibhausgasen investiert werden. [55]

**Verstärkte Nachhaltigkeitsorientierung wird auch von Pfandbriefen eingefordert**

In Deutschland bietet das *Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug)* in Hannover zudem ein Nachhaltigkeitsrating von Bankanleihen, also u. a. auch von Hypothekenbanken, an. Dabei wird jedes Kreditinstitut auf Basis eines dreistufigen Verfahrens in Bezug auf die jeweilige Nachhaltigkeitsorientierung bewertet. Neben sozialen und ökologischen Standards und Managementsystemen im Bankengeschäft stellt die Bewertung des Deckungsstocks der Pfandbriefe eine zentrale Bewertungsgröße dar. Darüber hinaus wird das Hypothekengeschäft und dessen Einfluss auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise und zukünftige Tragfähigkeit hin untersucht. Aktuell werden vom *imug* rund 60 deutsche und europäische Emittenten von Anleihen regelmäßig untersucht und bewertet, darunter befinden sich bspw. auch bedeutende Immobilienfinanzierer, wie z. B. die *Aareal Bank*, die *Münchener Hypothekenbank* oder die *HypoVereinsbank*. [56]

Neben dem ökologischen Verständnis von Nachhaltigkeit muss also auch ein ökonomisches Verständnis in der Immobilienfinanzierung hergestellt werden. Wie die Krisenjahre zeigten, waren einige vor allem im Ausland gebräuchliche risikoreichere Finanzierungskonzepte nicht dauerhaft tragfähig und haben somit einen maßgeblichen Beitrag zur Krise geleistet. Durch den kontinuierlichen Finanzierungsbedarf während des gesamten Immobilienlebenszyklus ist es daher unabdingbar, auch nachhaltige Finanzierungslösungen zu erarbeiten, die eine wirtschaftliche Tragfähigkeit über den gesamten Lebenszyklus sicherstellen können.

## Literaturvereichnis


[1] Vgl. Jonker, J./Stark, W./Tewes, S., Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Berlin/Heidelberg 2011, S. 27-28.
[2] Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a. M. 1986, S. 62.
[3] Vgl. Jonker, J./Stark, W./Tewes, S., Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Berlin/Heidelberg 2011, S. 28.
[4] Vgl. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen/Steria Mummert Consulting (Hrsg.), Nachhaltige Wertschöpfung, Hamburg/Frankfurt 2012.
[5] Vgl. PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.), Auf breiten Schultern: Nachhaltigkeit durch Kooperationen erfolgreich gestalten, Frankfurt a. M. 2009.
[6] Vgl. Ranganathan J., The Greenhouse Gas Protocol – A Corporate Accounting and Reporting Standard , World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2004, S. 1 ff.; Vgl. Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard – Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard, 2011.
[7] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 11.
[8] Vgl. Roland Berger (Hrsg.), Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement – Studie, München 2010.
[9] Vgl. ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft – Kodex, Berichte und Compliance, 3. Aufl., Berlin 2013, S. 10 ff.
[10] Vgl. RICS Europe Sustainability Task Force (Hrsg.), Sustainable Construction: Realising the Opportunities for Built Environment Professionals, London 2013, S. 5 ff.
[11] Vgl. Ebert, T./Eßig, N./Hauser, G., Zertifizierungssysteme für Gebäude: Nachhaltigkeit bewerten – Internationaler Systemvergleich – Zertifizierung und Ökonomie, München 2010, S. 23 ff.; Vgl. Bauer, M./Mösle, P./Schwarz, M., Green Building – Leitfaden für nachhaltiges Bauen, 2. Aufl., 2013, S. 15-18.
[12] Vgl. Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. (DGNB) (Hrsg.), Ausgezeichnet – Nachhaltig Bauen mit System, Stuttgart 2013, S. 4 ff.
[13] Vgl. USGBC, Directory-Projects, 2014; Vgl. DGNB, DGNB angemeldete und zertifizierte Projekte, 2014; Vgl. RICS Deutschland (Hrsg.), Going for Green Sustainable Building Certification Statistics Europe, Frankfurt a. M. 2013.
[14] Vgl. DGNB, DGNB angemeldete und zertifizierte Projekte, 2014.
[15] Vgl. IVG (Hrsg.), Corporate Social Responsibility in Europas Immobilienunternehmen: In der operativen Umsetzung angekommen?, Bonn 2013, S. 1 ff.
[16] Vgl. US Green Building Council, Infographic: LEED in the World, http://www.usgbc.org/articles/infographic-leed-world.

[17] Vgl. Ernst & Young (Hrsg.), Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt a. M. 2013, S. 7.
[18] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 24;
Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S.17.
[19] Vgl. RICS Europe Sustainability Task Force (Hrsg.), Sustainable Construction: Realising the Opportunities for Built Environment Professionals, London 2013, S. 5 f.
[20] Vgl. Wübbenhorst, K., Konzept der Lebenszykluskosten – Grundlagen, Problemstellungen und technologische Zusammenhänge (Diss.), Techn. Hochschule Darmstadt 1984, S. 146.
[21] Vgl. Feifel, S./Walk, W./Wursthorn, S./Schebek, L. (Hrsg.), Ökobilanzierung 2009 – Ansätze und Weiterentwicklungen zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit, Karlsruhe 2009, S. 72 ff.
[22] Vgl. Jastrup, M./Drique, M. (Hrsg.), Sustainia sector guide, Kopenhagen 2013, S. 9.
[23] Vgl. Capgemini Consulting (Hrsg.), Global Innovation Survey, 2010, S. 7-8.
[24] Vgl. Rabe von Pappenheim, J., Schaffe neue Arbeitswelten, in Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Berlin 2012, S. 114 f.
[25] Vgl. Makower, J., State of Green Business, GreenBiz Group, 2013, S. 62.
[26] Vgl. Eika, C. et al. (Hrsg.), Sustain100 2013, The Sustainia Secretariat, Kopenhagen 2013, S. 18 ff.
[27] Vgl. IBM (Hrsg.), Innovation und Kooperationsmanagement im Blick – Global CEO Study, 2006, S. 22.
[28] Vgl. Capgemini Consulting (Hrsg.), Global Innovation Survey, 2010, S. 9-10.
[29] Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI, Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 7.
[30] Vgl. Mutz, G./Korfmacher, S., Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, Berlin 2003, S. 51.
[31] Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 43.
[32] Vgl. Capita Property and Infrastructure Limited (Hrsg.), Sustainable Property Management Guide Property and Facilities Management, London 2014, S. 3 ff.;
Vgl. DLA Piper – Arbeitsgruppe nachhaltige Gebäudebewirtschaftung (Hrsg.), Grüne Property Management-Verträge, Regelungs- und Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Gebäudebewirtschaftung, Köln, 2013, S. 10 ff.

[33] Vgl. United Nations Global Compact (Hrsg.), Global Corporate Sustainability Report 2013, New York 2013, S. 7.
[34] Vgl. Hochtief AG (Hrsg.), Code of Conduct für Nachunternehmer und Lieferanten von HOCHTIEF, 2009, S. 1-2.
[35] Vgl. Ernst & Young/UNESCO Chair of Entrepreneurship and Interculutrual Management, Schumpeter School of Economics, Universität Wuppertal/Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft (Hrsg.), Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand, Essen 2012, S. 22-27;
Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 43.
[36] Vgl. Makower, J., State of Green Business, GreenBiz Group, 2013, S. 38 ff.
[37] Vgl. PRI Association (Hrsg.), Aligning Expectations – Guidance for Asset owners on incorporating ESG factors into managers selection, appointment and monitoring, London 2013, S. 1 ff.;
Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 35 ff.
[38] Vgl. Freshfields Bruckhaus Deringer (Hrsg.), Green Lease – Der grüne Mietvertrag in Deutschland – Regelungsempfehlungen zur nachhaltigen Nutzung und Bewirtschaftung von Immobilien, Hamburg 2012, S. 6 ff.;
Vgl. Schultz-Süchting, N./Tegtmeyer, S., Nachhaltige Immobilien: Der grüne Mietvertrag, Zeitschrift für Immobilienrecht 11-12/2010, S. 163 ff.
[39] Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 98 ff.;
Vgl. PRI Association (Hrsg.), PRI Annual Report 2013, London 2013, S. 1 ff.;
Vgl. PRI Association (Hrsg.), Building the capacity of investment actors to use ESC information, London 2013, S. 22 ff.;
Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) (Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 6.
[40] Vgl. Global Investor Coalition on Climate Change (Hrsg.), Global Investor Survey on climate change, London 2013, S. 10.
[41] Vgl. Hentze, J./Thies, B., Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, Bern/Stuttgart/Wien 2012, S. 141.
[42] Vgl. Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Klinke,T./Müller, J., Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit BMU (Hrsg.), Bonn 2007, S. 11-12.
[43] Vgl. Ernst & Young (Hrsg.), Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt a. M. 2013, S. 10.
[44] Vgl. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Managing the risks of extreme events and disasters to advance climate change

adaptation, Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, 2012, S. 265;
Vgl. Ernst & Young, GreenBiz Group (Hrsg.), 2013 – Six growing trends in corporate sustainability, New York 2013, S. 4 f.;
Vgl. GRESB B.V. (Hrsg.), GRESB 2013 Report, Amsterdam 2013, S. 2;
Vgl. GRESB B.V. (Hrsg.), GRESB 2014 Report, Amsterdam 2014;
Vgl. GRESB B.V., 2014 Aspects – Risks & Opportunities, https://www.gresb.com/results/aspects?id=risk.

[45] Vgl. Property Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI, Hrsg.), Responsible Property Investment – What the leaders are doing, 2. Auflage, Genf 2012, S. 7.

[46] Vgl. Capita Property and Infrastructure Limited (Hrsg.), Sustainable Property Management Guide Property and Facilities Management, London 2014, S. 12.

[47] Vgl. RICS Europe Sustainability Task Force (Hrsg.), Sustainable Construction: Realising the Opportunities for Built Environment Professionals, London 2013, S. 18.

[48] Vgl. Ernst & Young (Hrsg.), Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt a. M. 2013, S. 9.

[49] Vgl. IVG (Hrsg.), Nachhaltigkeitsbericht 2012, Bonn 2012, S. 15.

[50] Vgl. Bowron, B., Climate Change Adaptation Planning: A Handbook for Small Canadian Communities, Canadian Institute of Planners, 2011;
Vgl. UFZ (2014): Klimawandel und Anpassungsstrategien, http://www.ufz.de/index.php?de=32487.

[51] Vgl. Lorenz, D./Lützkendorf, T., Sustainability and Property Valuation – Systematisation of existing approaches and recommendations for future action, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 26, Nr. 6, 2011, S. 644–676.

[52] Vgl. Bienert, S. et al., Nachhaltigkeit und Wertermittlung von Immobilien – Leitfaden für Deutschland, Osterreich und die Schweiz (NUWEL), Zürich 2011.

[53] Vgl. RICS (Hrsg.), Sustainability and Commercial Valuation, Valuation Information Paper Nr. 13, London 2009.

[54] Vgl. Finance Magazin/HypoVereinsbank (Hrsg.), Green Building: Bewertung, Finanzierung, Ausblick, Frankfurt a. M. 2011, S. 3 ff.

[55] Initiative Climate Bonds, Standards, 2014, http://www.climatebonds.net/standards/standard.

[56] IMUG, Nachhaltigkeitsratings: Bankanleihen, 2014, http://www.imug.de/index.php/nachhaltiges-investment/ratings-bankanleihen.html.

# 6 Erfahrungsberichte aus der praktischen Umsetzung

# 6 Erfahrungsberichte aus der praktischen Umsetzung


6.1 Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Produkten und der Unternehmensführung einer Immobilien-Kapitalverwaltungsgesellschaft
Autor: Burkhard Dallosch
6.1.1 Überblick/Einordnung
6.1.2 Produktionsebene
Das Produkt aus dem Zusammenspiel von nachhaltigem Immobilien-, Risiko- und Personalmanagement
6.1.3 Produktebene
Nachhaltige Unternehmensführung als Ergebnis aus dem Zusammenspiel von nachhaltigen Produkten, sozialer Verantwortung sowie Wirtschaftlichkeit, Compliance und Corporate Governance
6.1.4 Produzentenebene
Die nachhaltige Unternehmensführung im Geschäftsfeld Immobilien als ganzheitlich integrierter Ansatz
6.2 Aspekte einer nachhaltigen Immobilienfinanzierung
Autor: Alexander Dexne
6.2.1 Einleitung
6.2.2 Finanzierungen im Nachhaltigkeitskontext
6.2.3 Relevanz von Finanzierungsstrukturen auf die Nachhaltigkeit von Immobilien
6.2.4 Herausforderungen nachhaltiger Immobilienfinanzierung
6.2.5 Finanzierung von Projektentwicklungen
6.2.6 Finanzierung von Bestandsimmobilien
6.2.7 Finanzierung über den Lebenszyklus
6.2.8 Entwurf eines einfachen Models der nachhaltigen Finanzierung
6.2.9 Zusammenfassung und Ausblick
6.3 Nachhaltige Unternehmensführung am Beispiel von Bilfinger SE
Autor: Dr. Jochen Keysberg

6.4. Drees & Sommer – Der innovative Partner für Beraten, Planen, Bauen und Betreiben
Autor: Dr. Peter Mösle
6.4.1 Das Unternehmen Drees & Sommer
6.4.1.1 Organisation, Partnermodell, Leitbild
6.4.1.2 Unsere Grundhaltung – „the blue way“
6.4.1.3 Wissensmanagement
6.4.1.3.1 Weiterbildung – Grundlage für Qualität
6.4.1.3.2 Nachhaltigkeitsmanagement – Grundlage für Verbesserung
6.4.2 Unser Geschäftsansatz – eine ganzheitliche Denkweise
6.4.2.1 Beraten, Planen, Bauen, Betreiben über den gesamten Lebenszyklus
6.4.2.2 Publikation von Wissen – Teilhabe der Gesellschaft
6.4.2.3 Innovationen – Motor des Fortschritts

## 6.1 Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Produkten und der Unternehmensführung einer Immobilien-Kapitalverwaltungsgesellschaft – Burkhard Dallosch –

### 6.1.1 Überblick/Einordnung

**Nachhaltigkeit ist ein Prozess, der alle Stufen der Wertschöpfung betrifft**

Der Begriff Nachhaltigkeit ist mittlerweile fester Bestandteil und Anlass vieler Diskussionen in der Immobilienbranche weltweit. Hierbei sind neben Anbietern von immobilienbezogenen Produkten und Baudienstleistern u. a. auch Verbände, Wissenschaft und Politik einbezogen. Dennoch ist der Prozess zur Definition von Nachhaltigkeit, woran sie gemessen wird und auf welche Bereiche sie sich erstrecken soll, branchenweit noch nicht abgeschlossen. Vielfach wird Nachhaltigkeit dabei fokussiert auf die einzelne Immobilie gesehen und nicht als ein Prozess, der alle Stufen der Wertschöpfung betrifft und somit hilft, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Anbietern auf Dauer zu gewährleisten.

Kernpunkt der Diskussion ist dabei oft die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit, da den in der Regel gut ermittelbaren Kosten oft nur unzureichende „sichere" Erträge gegenüberstehen.

**Besonderheiten bei Übernahme von Treuhandfunktionen**

Während Immobilieneigentümer, die eigenes Geld investieren, bei nicht ausreichender Wirtschaftlichkeit vor dem Hintergrund eigener Wertvorstellungen dennoch entsprechende Maßnahmen positiv entscheiden können, ist dies für Eigentümer, wie z. B. Kapitalverwaltungsgesellschaften (im Folgenden kurz „KVG" genannt), die Treuhandgelder verwalten, nicht so leicht vertretbar. In aller Regel erteilt der Anleger an einem Immobilienfonds dem Treuhänder, der KVG, nur ein wirtschaftliches Mandat ohne ein zusätzliches gesellschaftspolitisches Mandat. Aufgrund der anzunehmenden Heterogenität der Wertvorstellungen und gesellschaftspolitischen Wünsche der Anleger, muss die KVG daher der Wahrnehmung ihres Treuhandmandates, nämlich als Wirtschaftsunternehmen und Treuhänder für die Anleger langfristig eine angemessene laufende Verzinsung aus regelmäßig erwirtschafteten Erträgen aus Immobilien und liquiden Mitteln sowie eine möglichst kontinuierliche Wertentwicklung zu bieten, oberste Priorität einräumen. Dennoch übernimmt die KVG mit der Annahme der Treuhandgelder auch die damit einhergehende Verantwortung für Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiter und hat dieser gerecht zu werden. Aus dieser Überzeugung heraus hat die DekaBank die Grundsätze einer im ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Sinne nachhaltigen Geschäftsausrichtung in ihrem Zielbild verankert.

Die Immobilienfondsaktivitäten des Geschäftsfeldes Immobilien der *DekaBank* sind in der *Deka Immobilien GmbH* sowie den Kapitalverwaltungsgesellschaften *Deka Immobilien Investment GmbH* und *WestInvest GmbH* angesiedelt. Das Kerngeschäft ist das Immobilienfondsgeschäft mit all seinen Bereichen von der Akquisition der Immobilien für die aufgelegten Publikums-, Spezial- und Individualfonds über das Immobilienmanagement bis hin zur Risikosteuerung und zum Controlling. Wie im Folgenden dargestellt wird,

spielt Nachhaltigkeit dabei eine zentrale Rolle auf den Ebenen der Produktion, des Produktes und des Produzenten.

### 6.1.2 Produktionsebene – Das Produkt aus dem Zusammenspiel von nachhaltigem Immobilien-, Risiko- und Personalmanagement –

**Nachhaltige Produktion**

Nachhaltige Produkte verringern Risiken für Anbieter, Umwelt und Gesellschaft. Gleichzeitig eröffnen sie Chancen auf langfristiges Wachstum und Wertsteigerung – und zahlen sich dadurch gleich doppelt aus. Ethische, ökologische und soziale Standards bilden zunehmend ein integratives Dreieck zu dem vorhandenen aus Rendite, Risiko und Liquidität. [1] In der nachhaltigen Produktion sind dabei das Immobilien-/Portfoliomanagement, das Risikomanagement sowie die Personalpolitik von zentraler Bedeutung.

**Nachhaltiges Immobilienmanagement**

Für Anleger und Mieter spielen neben Rentabilität, Sicherheit und Flexibilität daher auch zunehmend nachhaltige Aspekte in dem Immobilienportfolio eine Rolle. Für viele gewerbliche Mieter ist die Zertifizierung des Mietobjektes Bedingung für den Abschluss eines Mietvertrages. Darüber hinaus hilft der Bezug eines entsprechend zertifizierten Objektes den anmietenden Unternehmen dabei, ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Nachhaltigkeitsaspekte bestimmen hierüber neben anderen Kriterien – wie z. B. der Lage – zunehmend die längerfristige Wettbewerbsfähigkeit einzelner Immobilien und werden damit betriebswirtschaftlich relevanter. Dies ist in der Fonds- bzw. Immobilienstrategie angemessen zu berücksichtigen. So streben wir die Zertifizierung unserer Objekte durch anerkannte Anbieter und Verfahren an, wie etwa der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB), Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) und Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM). Zertifiziert werden Gebäude, die energiesparend und damit umweltfreundlich sowie gesundheitsgerecht geplant, gebaut und betrieben werden. Relevant für die Zertifizierung sind verschiedene Kriterien, wie z. B. die Wassereffizienz, die verwendeten Materialien und die Luftqualität im Gebäude. So werden nicht nur ökologische und soziale Anforderungen erfüllt, sondern auch die Lebenszykluskosten für den Eigentümer reduziert.

138 Immobilien mit einem Verkehrswertvolumen von rund 13,7 Mrd. Euro sind bereits zertifiziert (Stand 31.12.2014). Das entspricht einer Zertifizierungsquote von etwa 51 % bezogen auf das gesamte Immobilienvermögen unserer Fonds. Das gesteckte Ziel von 40 % bis 2015 haben wir vorzeitig erreicht. Unterstützend wirkt dabei der vorrangige Ankauf von zertifizierten oder zertifizierbaren Immobilien, bei denen wir dann die für die Zertifizierung notwendigen Maßnahmen in angemessener Frist selbst einleiten. Abgesehen von den verschiedenen Zertifikaten achten wir bei Sanierungen generell auf eine energetische Anpassung des Energiekonzeptes. So konnten wir z. B. im Zuge der Modernisierung für das Gebäude „Poseidon" in der Theodor-Heuss-Allee in Frankfurt am Main deutliche Einsparungen des Primärenergiebedarfs erzielen. Durch den

ressourcenschonenden Umbau, Einbau neuester Technikstandards und Verdichtung zu einem modernen Bürokomplex ist eine wesentlich höhere Nutzungseffizienz entstanden. Trotz der Steigerung des Nutzerkomforts sinkt zudem die benötigte Kälteenergie durch den Einsatz energieeffizienter Strahlungsdecken, die im Vergleich zu konventionellen Systemen weniger Luft umwälzen und zu einer höheren thermischen Behaglichkeit führen.

Weiterhin streben wir den kontinuierlichen Ausbau von „grünen Miet- und Verwalterverträgen" an, in denen sich Mieter und Dienstleister durch entsprechende Klauseln verpflichten, eine nachhaltige Nutzung und Reduzierung von Nebenkosten durch intelligente Bewirtschaftung der Immobilien zu gewährleisten. In einigen Investitionsländern ist das durchaus bereits geübte Praxis, in anderen bedarf es noch einer Sensibilisierung für das Thema und einer Verankerung in den Verträgen. In den heutigen Mietermärkten können wir bei der Vermietung allerdings nicht auf „grüne" Mietverträge bestehen, da ein ansonsten drohendes temporäres Leerstandsrisiko mit dem Treuhandauftrag u. E. nicht vereinbar ist.

Energieeffiziente und umweltgerechte Gebäude kommen durch die gesteigerte Werthaltigkeit somit der Umwelt, den Mietern und entsprechend auch unseren Anlegern in Form einer langfristig soliden Rendite zugute. Diese Aspekte werden auch zunehmend durch die entsprechenden Ratingagenturen bei der Bewertung der Produktqualität gewürdigt.

**Nachhaltiges Risikomanagement**

Neben dem Immobilienportfolio ist ein weiterer wesentlicher Faktor für nachhaltige Produkte ein entsprechend ausgerichtetes und integriertes Risikomanagement, um die nachhaltige Tragfähigkeit eingegangener Risiken sicherstellen zu können. Unsere Immobilienfonds investieren nach dem Grundsatz der Risikostreuung. Bei der Auswahl der Immobilien für das Sondervermögen stehen deren nachhaltige Ertragskraft sowie die Streuung nach Lage, Größe und Nutzung im Vordergrund der Überlegungen. Das Immobilienportfolio wird vom Fondsmanagement entsprechend den Markterfordernissen und Marktentwicklungen durch Gebäudemodernisierung, -umstrukturierung und -kauf/-verkauf optimiert. Die Entscheidungsfindung wird dabei unterstützt durch die Ergebnisse aus Risikosimulationen der folgenden Risikoarten:

- Adressenausfallrisiken
  Die Fonds erzielen ordentliche Erträge aus vereinnahmten und nicht zur Kostendeckung verwendeten Mieten aus Immobilien, aus Beteiligungen an Immobiliengesellschaften sowie Zinsen und Dividenden aus Liquiditätsanlagen. Um die möglichen Auswirkungen von Mieterrisiken messen und fallbezogen steuern zu können, werden insbesondere Bonitätsanalysen für einen Großteil unserer Geschäftspartner regelmäßig durchgeführt. Zusätzlich werden bei besonderen Geschäftsvorfällen, wie z. B. Ankäufen oder großflächigen Vermietungen, besonders performancerelevante Geschäftspartner einer zusätzlichen Einzelfallprüfung unterzogen. Klumpenrisiken werden auf Basis der Erfassung und Messung von Branchenclustern bzw. Top-Mietern Rechnung getragen, um etwa den Anteil von Mietern an der Gesamtmiete des Fonds zu limitieren.

- Kurs-/Zinsänderungsrisiken
  Kurs- und Zinsänderungsrisiken aus der Liquiditätsanlage können die Wertentwicklung beeinflussen. In der Regel werden die Liquiditätsanlagen als kurzfristige Anlage getätigt und bis zur Endfälligkeit gehalten. Diese beiden Faktoren begrenzen Kurs- und Zinsänderungsrisiken.
- Fremdwährungsrisiken
  Unsere Immobilienfonds investieren auch in Währungen außerhalb der Euro-Zone, deren Wert sich mit der Entwicklung des Wechselkurses der jeweiligen Währung verändert. Sowohl die Immobilienverkehrswerte als auch die vorhandene Liquidität werden im Regelfall zu nahezu 100 % abgesichert.
- Marktpreis-/Immobilienrisiken
  Über den Erwerb der Fondsanteile ist der Anleger an der Wertentwicklung der in diesem Investmentfonds befindlichen Immobilien beteiligt. Damit besteht die Möglichkeit von Wertverlusten durch eine negative Entwicklung einzelner Immobilien sowie der Immobilienmärkte insgesamt. Auf der Ebene der einzelnen Immobilien kann dies in Abhängigkeit von z. B. der Finanzierungsstruktur bis zum Totalverlust führen. Dieses Risiko und seine Veränderung bilden wir über eine eigens entwickelte Immobilienrisikokennziffer ab, die die individuelle Situation der einzelnen Immobilie mit mathematisch-statistischen Verfahren bezüglich der Marktparameter verbindet.
- Verfügbarkeit/Liquiditätsrisiken
  Entsprechende Risiken werden durch das tägliche Monitoring der Liquiditätssituation, durch die tägliche Überwachung von Absatzzahlen und das Vorhalten von liquiditätsverbessernden Gegenmaßnahmen (Verkaufslisten, Kreditrahmen etc.) sowie durch Stress-Szenarien und Risikobetrachtungen, auf denen regelmäßig aktualisierte Planungen aufbauen, Rechnung getragen. Regulatorische Bestimmungen wirken außerdem risikolimitierend. [2]

Auf Basis der ermittelten Risikotragfähigkeit der einzelnen Sondervermögen werden diesen Risikoarten Limite zugewiesen und deren Auslastung regelmäßig überwacht. Die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Risikotragfähigkeit des Sondervermögens können so im Vorfeld abgeschätzt und in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

**Nachhaltiges Personalmanagement**

Der dritte grundlegende Baustein zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Immobilienfondsprodukten ist die jederzeitige ausreichende Verfügbarkeit qualifizierten Personals. Dieses zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden, ist eine wesentliche Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg nicht nur in der Finanzindustrie. Um begabte Berufseinsteiger und Spezialisten zu gewinnen, bieten wir neben Weiterentwicklungsmöglichkeiten, einem aktiven Vorsorge- und Gesundheitsmanagement und zahlreichen verschiedenen Teilzeitmodellen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch ein transparentes und leistungsgerechtes Vergütungssystem, das Fehlanreize vermeidet. Die Einbeziehung von Work-Life-Balance-Aspekten sowie die Möglichkeit professioneller Unterstützung in schwierigen Lebenssituationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird dabei zunehmend wichtiger. [3] Dies schafft ein soziales

Arbeitsumfeld, in dem durch vertrauensvolle Zusammenarbeit, Motivation und eine praxisbezogene Förderung der Schlüsselqualifikationen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anerkennung erfahren und sich entfalten können.

Neben der Wahrnehmung der Fürsorgepflicht für die eigenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Arbeitsmarkt soll so die Nachhaltigkeit der Produktqualität gesichert bzw. erhöht werden.

### 6.1.3 Produktebene – Nachhaltige Unternehmensführung als Ergebnis aus dem Zusammenspiel von nachhaltigen Produkten, sozialer Verantwortung sowie Wirtschaftlichkeit, Compliance und Corporate Governance –

Sind, wie oben dargestellt, auf Ebene der „Produktion" die Grundlagen für eine Nachhaltigkeit der Immobilienfondsprodukte gelegt, gilt es diese auf der Produktebene so zu ergänzen, dass seitens der Kapitalverwaltungsgesellschaft ein nachhaltiges Geschäftsmodell auf Ebene des Produzenten entsteht. Hierfür muss sich die KVG auf allen Ebenen zwingend innerhalb zweier „Leitplanken" bewegen.

**Leitplanken Wirtschaftlichkeit sowie Compliance und Corporate Governance**

Dies ist zum einen die Wirtschaftlichkeit für ihr eigenes Handeln, das in einem gewissen Konfliktverhältnis zur Wertentwicklung in den betreuten Sondervermögen steht und an berechneten Gebühren und Kostenerstattungen deutlich wird. Dieses Spannungsverhältnis ist jedoch Gegenstand zahlreicher regulatorischer und gesetzlicher Regelungen und spielt hier nur insoweit eine Rolle, als dass auch die KVG ihren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg nicht vernachlässigen darf.

Zum anderen ist das die Einhaltung der gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften im Sinne von Compliance und Corporate Governance. Eine Verletzung dieser Leitplanke kann zu nachteiligen Konsequenzen für die KVG bis hin zum Ausscheiden aus dem Wettbewerb führen. Ergänzt wird diese Leitplanke durch das eigene Kompetenzprofil und die daraus abgeleitete Strategie der KVG, die bei Bedarf innerhalb der Leitplanken angepasst werden kann.

Compliance gewinnt in diesem Kontext zunehmend an Bedeutung. Unsere Mitarbeiter leisten mit ihrem Verhalten einen maßgeblichen Beitrag zum Vertrauen der Kunden, der Anteilseigner und der Öffentlichkeit in Unternehmensleistung und Integrität. Die Einhaltung der Immobilien- und Kapitalmarkt-Compliance sowie die Beachtung der Geldwäschebekämpfung, Antiterrorismusfinanzierung, EU-Sanktionen, Embargos und die Prävention von betrügerischen und sonstigen strafbaren Handlungen ist unabdingbar, um Reputationsschäden vorzubeugen. Die etablierte Compliance-Einheit überwacht in sämtlichen Bereichen, ob die angebotenen Dienstleistungen mit der erforderlichen Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit im bestmöglichen Interesse der Kunden erbracht werden. Zudem identifiziert Compliance in

intensiver Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich Immobilien mögliche Interessenkonflikte und überwacht durch Vorkehrungen und detaillierte Gegenmaßnahmen, dass im Einklang mit gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen, aber auch nach internen Vorgaben gehandelt wird. [4] Ergänzend dazu erfüllt eine gut funktionierende Revision die aufsichtsrechtlich verankerte Prüfungsrolle im Rahmen des internen Kontrollsystems.

Das Geschäftsfeld Immobilien hat sich darüber hinaus verpflichtet, immobilienspezifische Grundsätze der Unternehmensführung, die sogenannte Immobilien-Corporate Governance, zu erfüllen. Den Rahmen hat der *BVI Bundesverband Investment und Asset Management* für seine Mitgliedsgesellschaften in den Leitlinien zum verantwortlichen Investieren formuliert. Diese Leitlinien sind ein Beitrag zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in sozialen, ökologischen und ethischen Belangen sowie zur guten Unternehmensführung. [5]

Die Mitgliedsgesellschaften überprüfen für sich die Aufstellung von Grundsätzen zum verantwortlichen Investieren. In diesem Zusammenhang haben die Kapitalverwaltungsgesellschaften des Geschäftsfeldes Immobilien auch den selbstverpflichtenden Teil der Wohlverhaltensregeln des *BVI* anerkannt. Die BVI-Wohlverhaltensregeln formulieren einen Standard guten und verantwortungsvollen Umgangs mit dem Kapital und den Rechten der Anleger. Sie stellen dar, wie die Kapitalverwaltungsgesellschaften den gesetzlichen Verpflichtungen gegenüber Anlegern nachkommen und wie sie deren Interessen Dritten gegenüber vertreten. [6]

**Soziale Verantwortung**

Neben der Nachhaltigkeit der Produkte und der Einhaltung der dargestellten Leitplanken bedarf es aber auch eines entsprechenden eigenen Verhaltens der KVG als „Corporate Citizen" bei der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung in und für die Gesellschaft. Hierunter fällt die „Corporate bzw. Environmental Social Responsibility".

Als interne Richtlinie dient hierbei der 2007 verabschiedete Ethikkodex. Der Kodex beschränkt sich nicht darauf, Handlungsweisen zu untersagen, die einer ethisch, sozial oder ökologisch nachhaltigen Ausrichtung zuwiderlaufen, sondern verpflichtet die Mitarbeiter zu einer aktiven Herangehensweise.

Der Ethikkodex gibt verbindliche Leitlinien zu Aspekten wie Governance und Zusammenarbeit vor und beinhaltet unter anderem die lösungsorientierte, einheitenübergreifende Zusammenarbeit. Die formulierten Prinzipien sind in den Kategorien Professionalität, Verantwortung, Vertrauen, Kollegialität, Nachhaltigkeit, Vielfalt und Kommunikation zusammengefasst. Die Grundsätze gelten gruppenweit und sind Voraussetzung für eine offene Unternehmenskultur.

Darüber hinaus unterstützt die *Deka-Gruppe* die folgenden Grundsätze und Kodizes bzw. hat diese bereits offiziell anerkannt:

- United Nations Global Compact (UN Global Compact)
- United Nations Principles for Responsible Investments (UN PRI)

- Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI)
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)
- Nachhaltigkeitskodex des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA)

Als weiterer Aspekt ist für die *Deka-Gruppe* gesellschaftliches Engagement traditionell ein besonderes Anliegen. Die Sparkassen, ihre Verbundunternehmen und Stiftungen tragen aktiv dazu bei, die Lebensqualität regional und bundesweit vielfältig zu steigern. Der Fokus liegt dabei auf Kunst, Architektur, Wissenschaft und Gesellschaft.

Ein Schwerpunkt im Bereich Kunst und Architektur bildet z. B. der Internationale Hochhaus Preis, der seit 2004 alle zwei Jahre von der *Stadt Frankfurt am Main* ausgelobt wird. Initiiert, kuratiert und organisiert wird er in partnerschaftlicher Kooperation vom *Deutschen Architekturmuseum* und der *DekaBank*.

Die Wissenschaftsförderung konzentriert sich auf dem eigenen Geschäft nahestehende Felder wie das *Center for Financial Studies am House of Finance der Goethe-Universität Frankfurt am Main*. Dieses Engagement wurde 2012 durch die Finanzierung der DekaBank-Stiftungsprofessur für Sustainable Banking and Finance mit dem Schwerpunkt nachhaltige Unternehmensführung ausgebaut.

Soziales Engagement bezieht sich auf regionale Projekte, wie das christliche Kinder- und Jugendhilfswerk *Arche e.V.* als auch internationale Partnerschaften mit der *Don Bosco Mission*.

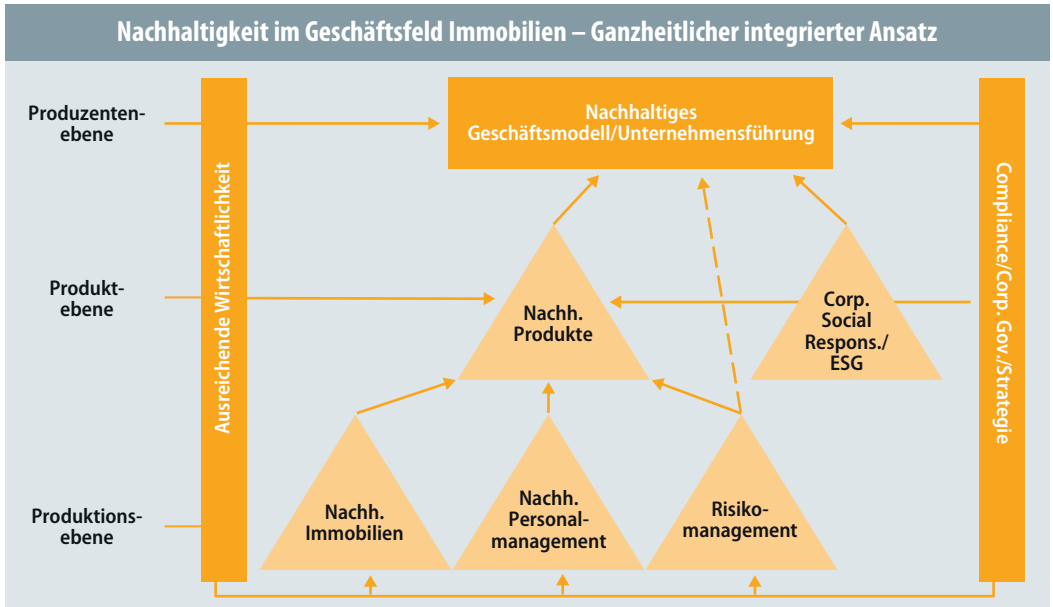



*Abbildung 6.1: Nachhaltigkeit im Geschäftsfeld Immobilien – Ganzheitlicher integrierter Ansatz*
*Quelle: Burkhard Dallosch*

### 6.1.4 Produzentenebene – Die nachhaltige Unternehmensführung im Geschäftsfeld Immobilien als ganzheitlich integrierter Ansatz –

Nachhaltige Unternehmensführung – das heißt neben dem verantwortlichen Handeln gegenüber unseren Kunden durch das entsprechende Gestalten der Produkte auch das Einlösen dieses Versprechens gegenüber Mietern, Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft. Hierzu reicht es nicht aus, dass nur auf der Produktionsebene einzelne Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden. Insbesondere bei Finanzprodukten ist neben dem Produkt selbst heute auch die Nachhaltigkeit des Anbieters i. S. seiner Integrität gefragt, um die Produkte tatsächlich auch nachhaltig anbieten zu können. Ein Prozess, der sich durch alle Ebenen zieht.

Wenn sich Unternehmen wie Kapitalverwaltungsgesellschaften u. a.. als Anbieter Offener Immobilienfonds in dem dargestellten Raster der rechtlichen Vorgaben, einer kompetenten Strategie inklusive unterstützender interner Beratung und einer ausreichenden Wirtschaftlichkeit bewegen, werden sie auch weiterhin als solide anerkannte Produkte absetzen können und in volatilen Märkten bestehen. Glaubwürdigkeit und Stringenz in der Geschäftspolitik sind dabei von zentraler Bedeutung für Vertriebspartner und Anleger.

Dies sind die Voraussetzungen dafür, dass letztlich der Produzent selbst im Sinne seiner Anteilseigner und sonstiger Interessengruppen (z. B. Pensionäre) nachhaltig Bestand hat und die an ihn gestellten Erwartungen auch zukünftig erfüllen kann.

Wir sind davon überzeugt, dass eine permanente Weiterentwicklung der Verantwortung und Anpassung an die Marktgegebenheiten auf allen Ebenen eines Unternehmens bis hin zur Geschäftsführung einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet und für ein nachhaltiges Geschäftsmodell im Sinne von Kunden, Anteilseignern und Umwelt steht.

## Literaturverzeichnis

[1] DekaBank, Nachhaltigkeitsbericht 2012, Frankfurt/M. 2013, S. 101.
[2] Deka Immobilien Investment GmbH, Frankfurt/M., Fonds: Deka-ImmobilienGlobal, Halbjahresbericht zum 31.03.2014, S. 14-15; Deka Immobilien Investment GmbH, Frankfurt/M., Fonds: Deka-ImmobilienEuropa, Jahresbericht zum 30.09.2013, S. 16-19; WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Düsseldorf, Fonds: WestInvest InterSelect, Halbjahresbericht zum 30.09.2014, S. 11-12.
[3] DekaBank, Nachhaltigkeitsbericht 2012, Frankfurt/M. 2013, S. 97-100.
[4] Ebenda, S. 92.
[5] BVI Leitlinien zum verantwortlichen Investieren, Stand: November 2012.
[6] Wohlverhaltensregeln des BVI, Stand: September 2012.

## 6.2 Aspekte einer nachhaltigen Immobilienfinanzierung – Alexander Dexne –

### 6.2.1 Einleitung

**Einfluss von Finanzierungsstrukturen auf die Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Immobilienwirtschaft konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Analyse des Spannungsfeldes zwischen langfristiger Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit bzw. Energieeffizienz von Immobilieninvestitionen oder Projektentwicklungen. In der Praxis wird ein Immobilienunternehmen aber nur dann dauerhaft nachhaltig agieren können, wenn die gesamte Wertschöpfungskette auf das Nachhaltigkeitsziel ausgerichtet ist. Entsprechend sollten nicht nur die Primärfunktionen wie Entwickeln, Betreiben und Erneuern (Revitalisierung, Renovierung), sondern auch alle unterstützenden Sekundärfunktionen wie beispielsweise Personalmanagement, das Management von Informationstechnologie oder Finanzierungsfragen unter einem konsequenten Nachhaltigkeitsfokus stehen (vgl. Abbildung 6.2). So mag beispielsweise die Finanzierung einer zertifizierten Immobilie in Abhängigkeit von der gewählten Finanzierungsstruktur langfristig zu einem nicht nachhaltigen Ergebnis führen. Im Folgenden soll daher der Frage nachgegangen werden, ob und inwiefern der Einsatz und die Ausgestaltung von Fremdkapitalfinanzierungen bzw. die gewählte Kapitalstruktur Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Immobilieninvestitionen haben können. In einem ersten Schritt wird der Versuch unternommen den Komplex „nachhaltige Finanzierung“ definitorisch einzugrenzen und dann zu erörtern, ob sich Einflüsse von bestimmten Finanzierungsstrukturen auf die Nachhaltigkeit von Immobilienbeständen beobachten lassen. Darauf werden die im Markt etablierten Finanzierungsansätze für Projektentwicklungen und Bestandsimmobilien gegenübergestellt und daraus die Anforderungen an eine den gesamten Lebenszyklus der Immobilie umfassende Finanzierung entwickelt. Schließlich wird der Versuch unternommen, mit Hilfe eines einfachen Modells die wesentlichen Eckpunkte einer nachhaltigen Immobilienfinanzierung herauszuarbeiten.

### 6.2.2 Finanzierungen im Nachhaltigkeitskontext

**Ausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette**

Mit einem nachhaltigen Gebäude wird das Spannungsfeld aus Wirtschaftlichkeit, Attraktivität und ökologischer Effizienz für Mieter, Eigentümer und die Gesellschaft als Ganzem optimiert und zwar über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie hinweg. Diese Definition orientiert sich an dem klassischen dreistufigen Nachhaltigkeitsmodell, das auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft beruht. [1] Vom Grundsatz sollte eine nachhaltige Immobilienfinanzierung komplementär zu dieser Definition sein und damit den Lebenszyklus eines Gebäudes nachhaltig begleiten. Dabei ist die Immobilienfinanzierung als unterstützende Funktion in der originären Wertschöpfungskette zu sehen.

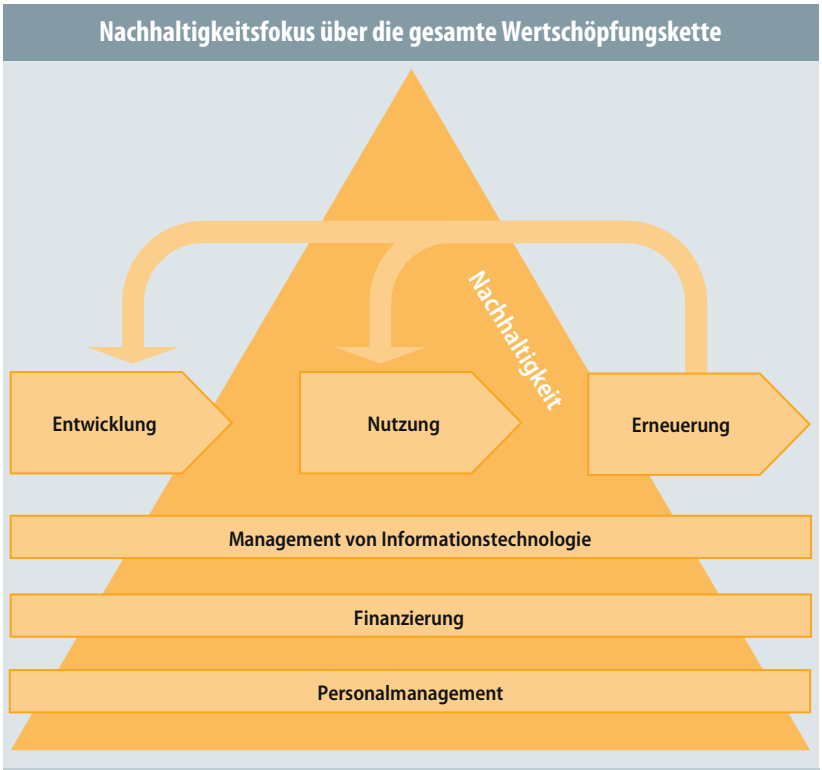



*Abbildung 6.2: Nachhaltigkeitsfokus über die gesamte Wertschöpfungskette*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Finanzierung über den Lebenszyklus**

Einen alternativen Zugang zur Begriffsbestimmung bietet der Blick auf die finanzwissenschaftliche Literatur. [2] Hier spielt die Nachhaltigkeit der Finanzierung von Staatshaushalten eine zentrale Rolle. Im Allgemeinen wird von einer nachhaltigen Staatsfinanzierung gesprochen, wenn die langfristigen Ausgaben eines Staates über einen Konjunkturzyklus hinweg von den langfristigen ordentlichen Einnahmen gedeckt sind. Dabei sind disruptive Steuererhöhungen, Ausgabenkürzungen oder Verschiebung von Zahlungsverpflichtungen zu vermeiden. Analog könnte eine Definition für nachhaltige Immobilienfinanzierung wie folgt lauten:

Eine nachhaltige Immobilienfinanzierung stellt die Finanzierung der Anfangsinvestition sowie aller über den gesamten Lebenszyklus zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Nachhaltigkeit der Immobilie erforderlichen Investitionen sicher. Dabei sind Vertragsverletzungen und Verschiebungen oder Unterbrechungen jedweder Zahlungsverpflichtungen zu vermeiden.

Ein Blick auf die Folgen der Finanzmarktkrise mag verdeutlichen, welche Auswirkungen eine Verletzung der so verstandenen Nachhaltigkeitskriterien auf die ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekte der Immobilienwirtschaft haben kann.

### 6.2.3 Relevanz von Finanzierungsstrukturen auf die Nachhaltigkeit von Immobilien

**Auswirkungen der Finanzkrise**

Fünf Jahre nachdem die Insolvenz der amerikanischen Investment Bank *Lehman Brothers* den vorläufigen Höhepunkt der globalen Finanzmarktkrise markierte, stellt sich die Frage, welche Schlussfolgerungen sich insbesondere für die Immobilienfinanzierung aus den gemachten Erfahrungen ziehen lassen. Ohne hier eine detaillierte Ursachenforschung der Finanzmarktkrise betreiben zu wollen, lässt sich wahrscheinlich widerspruchsfrei feststellen, dass viele Immobilieninvestitionen und deren Finanzierungen aus den Jahren 2006 und 2007 nicht nachhaltig waren und damit die Krise nicht nur ausgelöst haben, sondern nach wie vor eine große Belastung für die jeweiligen Immobilienmärkte darstellen. Man denke hier nicht nur an die verödenden amerikanischen Wohnhausentwicklungen oder verwaiste Baustellen an den spanischen Küsten, sondern auch an den nach wie vor bedeutenden strukturellen Leerstand in deutschen Bürozentren.

Dieser Leerstand ist vielfach die direkte Folge fehlender Finanzierungen für die erforderlichen Revitalisierungsmaßnahmen: Die ab 2008 induzierten Bewertungskorrekturen führten insbesondere bei Immobilien, die mit hohem Fremdkapitaleinsatz finanziert worden waren, zu einem weitgehenden Verlust des eingesetzten Eigenkapitals. Das führte bisher allerdings in den wenigsten Fällen zu einer Eigentumsübertragung bzw. Zwangsverwertung dieser Immobilien durch die finanzierenden Banken. Vielmehr nutzen die Banken die verbleibenden Mieterlöse, um über Zwangstilgungen die Verschuldungsquote zu reduzieren. Für die ursprünglichen Eigenkapitalinvestoren besteht in dieser Vorgehensweise insofern ein bedeutender Optionswert, da durch die Kreditamortisation über den Zeitablauf wieder Eigenkapital entstehen kann. Andererseits besteht für die Eigenkapitalgeber kurzfristig kein Anreiz für weitere Investitionen in diesen Bestand, solange der beschriebene Anpassungsprozess nicht abgeschlossen ist.

**Finanzierungsengpässe verringern nutzbaren Gebäudebestand**

Faktisch führt der durch diese Konstellation bewirkte Investitionsstillstand dazu, dass die betroffenen Gebäude dem nutzbaren Gebäudebestand graduell entzogen werden und die entstehenden Angebotslücken durch neue Projektentwicklungen gedeckt werden müssen. Geht man wie das *Royal Institute of Chartered Surveyors* davon aus, dass der in den nächsten 50 Jahren benötigte Gebäudebestand heute eigentlich bereits existieren sollte, besteht ein hohes Risiko signifikanter Fehlallokationen. [3] Offensichtlich haben also Finanzierungsfragen einen Einfluss auf Investitionsentscheidungen, auf das ob und wie der existierende Immobilienbestand weiterentwickelt und den sich ändernden Bedürfnissen und Anforderungen von Investoren, Nutzern und der Umwelt angepasst werden kann. Wenn offenbar nicht nachhaltige Finanzierungen Verwerfungen auf den Immobilienmärkten begünstigen, zu Verödungen von Teilmärkten führen und die Risiken von Fehlallokationen erhöhen, stellt sich die Frage nach den wesentlichen Elementen einer nachhaltigen Finanzierung. Dieser Frage soll in den nächsten Abschnitten nachgegangen werden.

### 6.2.4 Herausforderungen nachhaltiger Immobilienfinanzierung

**Asymmetrie von Cashflow und Finanzierungsbedarf**

Im Gegensatz zur Finanzierung öffentlicher Haushalte ist der Finanzbedarf von Immobilieninvestitionen nicht kontinuierlich, sondern, vergleichbar mit klassischen Investitionsgütern, stark davon abhängig, in welcher Phase des Lebenszyklus sich die Immobilie gerade befindet. So ist der Finanzierungsbedarf in der Erstellungs- bzw. in der Investitionsphase hoch, nimmt im ersten Teil der Nutzungsphase stark ab, um in der Reifephase und insbesondere in der Erneuerungsphase dann wieder stark anzusteigen. Im Allgemeinen generiert die Immobilie in der Erstellungs- bzw. in der Erneuerungsphase in der Zeit des höchsten Finanzbedarfs keine oder nur geringe Einnahmen, während in der Nutzungsphase die Einnahmen hoch und die zusätzlichen Kapitalanforderungen gering sind. Aus diesen Asymmetrien ergeben sich besondere Herausforderungen, für die sich im Markt auf die jeweiligen Lebenszyklusphasen spezialisierte Finanzierungsangebote herauskristallisiert haben. Im Folgenden werden die Hauptmerkmale von reinen Projektentwicklungsfinanzierungen und Bestandsfinanzierungen kurz beschrieben und gegenübergestellt, um dann, quasi als Synthese, einen beide Ansätze verbindenden und auf den ganzen Lebenszyklus der Immobilie fokussierten Ansatz vorzustellen.

### 6.2.5 Finanzierung von Projektentwicklungen

**Fokus auf Risikomanagement und Controlling**

Projektentwicklungen von Immobilien sind von einem hohen Maß an Unsicherheit und Komplexität geprägt und stellen daher hohe Anforderungen in Punkto Planung und Kontrolle aber auch in Bezug auf Flexibilität und Kreativität an den gesamten Managementprozess. [4] Finanzierungen von Projektentwicklungen müssen dementsprechend die Risiken und die Komplexität des Entwicklungsprojekts adressieren und reflektieren. Das stellt besondere Anforderungen an die Flexibilität der Finanzierung und setzt ein sorgfältiges Risikomanagement und Controlling über die gesamte Projektlaufzeit voraus. Neben der Tatsache, dass über die Projektlaufzeit entweder keine oder zumindest nur reduzierte Mieterträge zur Verfügung stehen, besteht die besondere Herausforderung in der Projektentwicklung im Management der folgenden Schlüsselrisiken:

- Kosten- und Fertigstellungsrisiko
- Bonitätsrisiko wichtiger Projektpartner
- Vermarktungsrisiko der fertiggestellten Flächen

Diese projektendogenen Risiken werden mit Hilfe etablierter Tools wie beispielsweise Projektplanungs- und Steuerungssystemen, Ausfallbürgschaften und Standort- oder Vermarktungsanalysen adressiert. Dazu kommen projektexogene Risiken, wie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, deren Einfluss auf den Arbeitsmarkt und die damit zusammenhängende Flächennachfrage, Zins- oder andere Preisänderungsrisiken. [5] Wenngleich diese Risiken durch den Projektmanager nur mittelbar steuerbar sind, können sie doch, insbesondere in Phasen hoher Volatilität, signifikanten Einfluss auf den Projekterfolg haben.

Finanzierungsgeber versuchen beide Risikoebenen bei Ihrer Vergabeentscheidung zu berücksichtigen. Das spiegelt sich in einer aktuellen Befragung von *Jones Lang Lasalle* wieder, in der die folgenden Kriterien für die Vergabe von Projektentwicklungskrediten als wesentlich bewertet wurden [6]:

- die räumliche Lage des Projektes
- die Erfolgsbilanz des Projektentwicklers
- die (Vor-)Vermietungsquote des Projekts und
- der Eigenkapitaleinsatz des Projektentwicklers
- Reputation des Projektentwicklers wesentliches Vergabekriterium

Es ist bemerkenswert, dass neben den „harten" Kriterien wie Eigenkapitalquote und Vermietungsquote auch ein scheinbar subjektives Kriterium wie die (bisherige) Erfolgsbilanz des Entwicklers einen wesentlichen Einfluss auf die Vergabeentscheidung hat. Offenbar wird die Erfolgsbilanz des Entwicklers als gutes Indiz dafür gesehen, mit auftretenden Risiken erfolgreich umgehen zu können. Mit rund 70 % Loan to Cost (LTC) ist die durchschnittliche Eigenkapitalausstattung von Projektentwicklungen über die letzten Jahre relativ konstant geblieben. [7] Diese Stabilität kann im Wesentlichen auf die als gering empfundene gesamtwirtschaftliche Volatilität in Deutschland und die damit verbundenen geringen exogenen Projektrisiken zurückgeführt werden.

### 6.2.6 Finanzierung von Bestandsimmobilien

**Absicherung der Ertragskraft als zentrales Ziel**

Bestandsfinanzierungen, also Finanzierungen von existierenden und in der Regel vermieteten Immobilien unterscheiden sich von Projetentwicklungsfinanzierungen im Wesentlichen auf den drei Ebenen Struktur und Fokus des Kreditvertrags, Marge und Laufzeit. Bei der Finanzierung von Bestandsimmobilien stellen die Kreditgeber grundsätzlich andere Anforderungen an die Ausgestaltung des Finanzierungsvertrages als bei der Finanzierung von Projektentwicklungen. Hier geht es in erster Linie um die Absicherung der Ertragskraft eines Bestandsobjekts bzw. Portfolios, d. h. der Kreditvertrag versucht das

- Mietausfallrisiko bzw. die Mieterbonität,
- Nachvermietungsrisiko und das
- Instandhaltungsrisiko

zu adressieren und dadurch die Leistungsfähigkeit des Kredits über die Laufzeit zu kontrollieren. Das geschieht im Wesentlichen durch die Überwachung bestimmter vertraglich vereinbarter Finanzkennzahlen (sog. Financial Covenants) wie beispielsweise Verschuldungs- oder Zinsdeckungsgrade. Die Darlehnssumme wird üblicherweise zu Beginn der Vertragslaufzeit vollständig ausgeschüttet und ist am Ende der Laufzeit vollständig, vermindert um geleistete Tilgungen, zurückzuzahlen. Unterschiedlich abrufbare Tranchen oder die Reduzierung des eingesetzten Eigenkapitals über die Laufzeit, wie in der Projektentwicklungsfinanzierung üblich, sind in Bestandsfinanzierungen eher die Ausnahme. Der Unterschied der Bankenmargen zwischen Projekt- und Bestandsfinanzierung gibt einen guten Hinweis darauf, wie signifikant sich

die Risikoeinschätzung der Kreditgeber über den Lebenszyklus der Immobilie verändert. Zur Abdeckung der höheren Risiken in der Projektentwicklung liegen die Bankenmargen im Mittel bei ca. 240 Basispunkten, während die Margen bei Bestandsfinanzierungen im Mittel bei 185 Basispunkten liegen. [8] Während sich die Laufzeiten von Projektfinanzierungen nach der geplanten Dauer der Projektentwicklung richten und damit tendenziell eher kurzfristig sind, orientieren sich die Laufzeiten von Bestandsfinanzierungen vielfach an der durchschnittlichen Restlaufzeit der Mietverträge und damit der kontrahierten Cash Flows. In der Regel präferieren Kreditgeber Kreditlaufzeiten, die unter den Laufzeiten der Mietverträge liegen, oder streben zumindest Fristenkongruenz der Zahlungsströme an.

Die Gegenüberstellung der Schlüsselrisiken in einer reinen Projekt- und einer reinen Bestandsfinanzierung offenbart allerdings, dass, bei allen Unterschieden in der Risikoperzeption in den unterschiedlichen Projektphasen, die Ansatzpunkte für das Management der möglichen Risiken weitgehend identisch sind (vgl. Abbildung 6.3). Neben einem adäquaten Eigenkapitalanteil sind

**Endogene Finanzierungsrisiken und deren Steuerungsgrößen**

| Steuerungsgrößen | | Lebenszyklusorientierte Finanzierung | |
|---|---|---|---|
| | | Projektfinanzierung | Bestandsfinanzierung |
| Know-how Kreditnehmer | Eigenkapitalquote | Kostenrisiko Fertigstellungsrisiko | Instandhaltungsrisiko |
| Garantien, Bürgschaften, Diversifikation | | Bonitätsrisiken von Projektpartnern | Bonitätsrisiko der Mieter |
| Lage, Qualität, Preis | | Vermarktungsrisiko | Nachvermietungsrisiko |

*Abbildung 6.3: Endogene Finanzierungsrisiken und deren Steuerungsgrößen*
*Quelle: Eigene Darstellung*

hier insbesondere die immobilienspezifischen Kriterien und das Know-how bzw. die bisherige Erfolgsbilanz des Kreditnehmers hervorzuheben. Durch die Gegenüberstellung der Risiken wird weiterhin deutlich, dass zumindest unter Risikogesichtspunkten ein weitgehend homogener Rahmen für eine Zusammenfassung von Projekt- und Bestandsfinanzierung zu einer stärker lebenszyklusorientierten Finanzierung besteht.

### 6.2.7 Finanzierung über den Lebenszyklus

**Finanzierung der anstehenden Revitalisierung führzeitig berücksichtigen**

Am Ende des Lebenszyklus einer Immobilie steht immer eine Projektentwicklung, entweder im Sinne einer Revitalisierung oder im Sinne eines Abrisses und Neubaus. Damit steht am Ende der Bestandsfinanzierung immer der zwingende Bedarf einer Projektentwicklungsfinanzierung. Klassische, nach Fristenkongruenz von Mieteinnahmen und Kapitaldienst strebende Finanzierungen führen daher inhärent zu einer Situation, in der auslaufende Miet- und Kreditverträge auf einen erhöhten Finanzbedarf der Immobilie treffen. Im Extremfall führt das zu einer Konstellation, in denen der Kreditgeber durch Zwangstilgungen (Cash Sweep) versucht seine Risikoposition zu optimieren, was tendenziell zu einer Vergrößerung des Investitionsstaus führt und die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie weiter reduziert. Im weniger extremen Fall muss in einer Krisensituation eine Anschlussfinanzierung strukturiert und zwischen den handelnden Akteuren vereinbart werden. In beiden Szenarien werden die in Kapitel 2 in Anlehnung an das Konzept nachhaltiger Staatsfinanzierungen entwickelten Nachhaltigkeitskriterien klar verletzt.

Berücksichtigte der Finanzierungsansatz den gesamten (geplanten) Finanzbedarf der Immobilie über den Lebenszyklus, könnten Finanzierungen dadurch deutlich weniger störanfällig und im Endergebnis nachhaltiger werden. Solche am Lebenszyklus der Immobilie orientierte Finanzierungsansätze berücksichtigen von Anfang an den für die Erneuerung der Immobilie erforderlichen Finanzbedarf und sind daher weniger stark auf die Kongruenz von Mietvertragslaufzeiten und Zahlungsverpflichtungen fokussiert.

### 6.2.8 Entwurf eines einfachen Models der nachhaltigen Finanzierung

Durch die Berücksichtigung des Finanzbedarfs über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie werden sich entsprechende Finanzierungen schwerpunktmäßig an der langfristigen Ertragskraft und damit am nachhaltigen Wert der Immobilie orientieren. Die Anforderungen an die Finanzierungsstruktur über die unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus sind in Abbildung 6.3 schematisch dargestellt.

**Geschlossenes Modell nachhaltiger Finanzierung**

Für die Entwicklungsphase, in der ein hoher Finanzbedarf besteht, wird die Ausgangskapitalstruktur, bestehend aus Fremd- und Eigenkapital, zur Verfügung gestellt. Beim Übergang in die Nutzungsphase reduziert sich der Finanzbedarf und die Zahlungsströme durch Mieteinnahmen setzen ein. Gleichzeitig setzt der Wertverlust (WV) der Immobilie ein. Der durch die Mieteinnahmen generierte Ertragsüberschuss generiert Spielräume für Gewinnthesaurierungen (GT) und in der Folge für mögliche Kreditamortisation (A). Um in der Erneuerungsphase, die konzeptionell der Entwicklungsphase entspricht, die gleiche Kapital- bzw. Finanzierungsstruktur wie in der Entwicklungsphase darstellen zu können, muss die Gewinnthesaurierung in der Nutzungsphase genau dem Wertverlust der Immobilie im Zeitverlauf entsprechen. Außerdem

ermöglicht die Gewinnthesaurierung in der Nutzungsphase die endogene Finanzierung der Investitionen in der Erneuerungsphase und gewährleistet damit den langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und der Nachhaltigkeit der Immobilie. Entsprechend gilt dann in der Erneuerungsphase GK3 = EK1 + FK1 für GT = WV und A=0. Damit ist die Kapitalstruktur der Ausgangssituation wieder hergestellt und die Finanzierung insofern nachhaltig, als dass kein weiterer exogener Finanzbedarf besteht.

**Finanzbedarf und Finanzierungsquellen über den Lebenszyklus**

| | Entwicklungs-phase | Nutzungs-phase | Erneuerungs-phase |
|---|---|---|---|
| Finanzbedarf | Hoch | Niedrig | Hoch |
| Mieteinnahmen | Niedrig | Hoch | Niedrig |
| Finanzierung | Gesamtkapital (GK1) = Eigenkapital (EK 1) + Fremdkapital (FK 1) | GK 2 = EK 1+GT - WV + FK 1 - A | GK 3 = EK1 + FK 1 für GT = WV und A=0 |

*Abbildung 6.4: Finanzbedarf und Finanzierungsquellen über den Lebenszyklus*
*Quelle: Eigene Darstellung*

**Gewinnthesaurierung und Amortisation in der Nutzungsphase**

Das in Abbildung 6.4 dargestellte Schema verdeutlicht, welche herausragende Bedeutung dem Eigenkapital in der Strukturierung nachhaltiger Finanzierungen zukommt. Dabei kommt es bei dem hier diskutierten Modell weniger auf die Eigenkapitalquote in der Ausgangssituation als vielmehr auf die Thesaurierungs- bzw. Amortisationsleistungen in der Nutzungsphase an. Solange der Wertverlust der Immobilie durch Thesaurierung oder Amortisation kompensiert wird, ist dem Nachhaltigkeitspostulat genüge getan. Das setzt allerdings voraus, dass die Ertragskraft der Immobilie ausreicht, um die erforderlichen Überschüsse dauerhaft zu generieren. Das eingesetzte Fremdkapital wird parallel in der Nutzungsphase reduziert, um dann für die Erneuerungsphase den Spielraum für die Finanzierung der erforderlichen Investitionen zu schaffen.

**Wertverlust ab Beginn der Nutzungsphase**

Der zweite erwähnenswerte Aspekt dieser Betrachtung ist der Wertverlust der Immobilie, der ab Beginn der Nutzungsphase eintritt. Das Nachhaltigkeitsgebot fordert die Identität von Wertverlust und Thesaurierung. Durch den aktuellen Fokus auf „Fair Value“ Betrachtungen bei Bewertung und Finanzierung

ist dem Thema Wertverlust oder planmäßige Abschreibung auf Immobilien immer weniger Aufmerksamkeit geschenkt worden. [9] Insbesondere in reifen Volkswirtschaften mit geringem Bevölkerungswachstum ist langfristig nicht mit wachsenden Kapitalwerten zu rechnen und daher der Aspekt eines planmäßigen Wertverlusts bei nachhaltigen Finanzierungen stärker in den Vordergrund zu stellen.

### 6.2.9 Zusammenfassung und Ausblick

**Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie langfristig sichern**

Mangelnde Nachhaltigkeit in der Finanzierung von Immobilien hat nicht nur einen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung, sondern auf die bebaute Umwelt, deren Qualität und Attraktivität. Die Auswirkungen der Finanz- und Immobilienkrise sind hier mahnender Zeuge. Um die Frage nach einer nachhaltigen Finanzierung begrifflich einzugrenzen, wurde in Analogie zum Konzept einer nachhaltigen Staatsfinanzierung eine Definition für die Immobilienfinanzierung vorgeschlagen. Danach soll eine nachhaltige Finanzierung den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie über den gesamten Lebenszyklus sicherstellen. Ausgehend von den Ansätzen der reinen Projektentwicklungs- und Bestandsfinanzierung wurden dann Ansatzpunkte für eine lebenszyklusorientierte Finanzierung diskutiert und anhand eines einfachen Modells veranschaulicht. Dabei wurde insbesondere die Bedeutung des Verhaltens der Eigenkapitalgeber während der Nutzungsphase hervorgehoben. Eine den Wertverlust der Immobilie kompensierende Gewinnthesaurierung in der Nutzungsphase wurde als integraler Bestandteil einer nachhaltigen Finanzierung identifiziert. Die Gewinnthesaurierung in der Nutzungsphase ermöglicht die Finanzierung der Erneuerungsinvestitionen und gewährleistet damit den langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und der Nachhaltigkeit der Immobilie.

**Niedrigzinspolitik erhöht Relevanz von Nachhaltigkeitsfragen**

Durch die anhaltende Niedrigzinsphase und die quasi-staatlich verordnete Politik billigen Geldes werden Fragen zur Nachhaltigkeit von Immobilienfinanzierungen weiter an Bedeutung gewinnen. Welchen Fremdkapitalanteil kann ein Immobilieninvestment vertragen? Bestimmt der Verschuldungsgrad die Wirtschaftlichkeit von Immobilieninvestitionen? Sind hohe oder niedrige Verschuldungsgrade das Gebot der Stunde? Neben dem Verschuldungsgrad spielt sicherlich die Ausgestaltung von Finanzierungsstrukturen eine wesentliche Rolle für die Nachhaltigkeit. Welchen Einfluss haben Verschuldungsgrade auf Interessenkonflikte (alignment of interest) zwischen Kreditnehmern und –Kreditgebern? Wie kann verhindert werden, dass sich die Prinzipal Agent Rollenverteilung über die Laufzeit eines Kreditvertrages umkehrt? Hier könnten spieltheoretische Ansätze zu einem besseren Verständnis der unterschiedlichen Interessen der Vertragspartner beitragen und damit wichtige Hinweise für eine nachhaltigere Strukturierung von Finanzierungsverträgen geben.

## Literaturverzeichnis

[1] Carnau, P., Nachhaltigkeitsethik, Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis, München 2011, S. 12 ff.
[2] Buiter, W. H., Fiscal Sustainability, Paper presented at the Egyptian Center for Economic Studies, http://www.willembuiter.com/egypt.pdf, S. 3 ff.
[3] RICS (Hrsg.), Sustainable Property Investment & Management: Key Issues & Major Challenges, 2008, S. 5.
[4] Kinateder, Th., Projektentwicklung, in: Rottke N. B. und Thomas, M. (Hrsg.), Immobilienwirtschaftslehre Bd. 1, Köln 2011, S. 503.
[5] Lausberg, C., Real Estate Market Risk Of Banks, The ICFAI Journal of Financial Economics, Bd. 2, Nr. 2, 2004.
[6] Jones Lang Lasalle (Hrsg.), Finanzierung von Projektentwicklungen: Eine Online Befragung von JLL, 2013.
[7] Flatow Advisory Partners (Hrsg.), FAP Barometer für Immobilienfinanzierung: Quartalsbericht Q4 2013, S. 10.
[8] Flatow Advisory Partners a. a. O., S. 10.
[9] NAREIT: White Paper on Funds From Operations, 2002, S. 2 ff.

## 6.3 Nachhaltige Unternehmensführung am Beispiel von Bilfinger SE – Dr. Jochen Keysberg –

**Nachhaltiges Denken und Handeln ist der Schlüssel unserer Zukunft**

*Bilfinger SE* ist ein international tätiger Engineering- und Servicekonzern und ist mit nennenswerten Umsatzerlösen in über 50 Ländern aktiv. Schwerpunkte unserer Tätigkeit sind Leistungen für die Prozessindustrie sowie für die Energie- und Immobilienwirtschaft. Mit rund 70.000 qualifizierten Mitarbeitern erwirtschaftete *Bilfinger* 2014 weltweit eine Leistung von knapp 8 Mrd. EUR, wovon ca. 80 % in Europa erzielt wurden. Trotz einer zunehmenden Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten ist Deutschland mit 37 % der Konzernleistung noch der mit Abstand wichtigste Absatzmarkt des Konzerns.

Das Tätigkeitsspektrum von *Bilfinger* ist in drei Geschäftsfeldern zusammengefasst:

- Industrial – *Bilfinger* bietet Leistungen zur Errichtung, Instandhaltung und Modernisierung von Industrieanlagen. Zur Angebotspalette gehören Rohrleitungsbau, Maschinen- und Apparateservice, Anlagenmontage, Maschinen- und Apparatebau, Elektro-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Labor- und Analysetechnik, Isolierung, Gerüstbau und Korrosionsschutz.
- Power – Wir sind in der Wartung, Instandhaltung, Wirkungsgradsteigerung und Lebensdauerverlängerung von Kraftwerken tätig sowie in der Planung, Herstellung und Montage von Komponenten für den Kraftwerksbau. Unsere Leistungen umfassen Engineering, Lieferung, Montage und Wartung entlang des gesamten Lebenszyklus.
- Building and Facility – Im Geschäftsfeld Building and Facility werden für alle Arten von Immobilien spezialisierte Beratungs- und Immobiliendienstleistungen in den Bereichen Fonds, Asset, Property und Facility Management erbracht. Zudem werden in Deutschland Entwicklungs-, Planungs-, Steuerungs- sowie Bau- und Baulogistikleistungen für Immobilien angeboten. Auch Produkte und Services in den Bereichen Wasser und Abwasser sind Teil des Portfolios. Unsere Leistungen orientieren sich konsequent am Lebenszyklusansatz.

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird vielfach verwendet und unterschiedlich definiert. *Bilfinger* leitet sein Nachhaltigkeitsverständnis von der Begriffsbestimmung des 1987 veröffentlichten Brundtland-Berichts („Unsere gemeinsame Zukunft“) ab, der auch die Grundlage für die meisten internationalen Umweltabkommen ist: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ [1]

Nachhaltige Unternehmensführung umfasst daher ein generationenübergreifendes Denken. Nicht auf Kosten künftiger Generationen zu wirtschaften, sondern sich als Teil der Gesellschaft zu sehen, und sich daran messen zu lassen, welchen aktiven Beitrag man für die Bewahrung von Ressourcen, für den Erhalt der Umwelt, für Mitarbeiter und für die Gesellschaft leistet.

Priorität sollte dabei sein, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Die Unternehmenspolitik darf sich nicht an der Erfüllung kurzfristiger Ziele orientieren, sondern muss darauf ausgerichtet sein, mittel- und langfristig erfolgreich zu sein. Dies ist allerdings nur möglich, wenn das unternehmerische Handeln auch nichtwirtschaftliche Aspekte berücksichtigt und die Bedürfnisse von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Aktionären und anderen gesellschaftlichen Gruppen so weit wie möglich in Einklang bringt. Das Thema Nachhaltigkeit darf nicht nur thematisiert, sondern muss auf allen Ebenen gelebt werden, unabhängig von Positionen und Hierarchien.

Als ein Unternehmen mit einer über 130-jährigen Geschichte fühlen wir uns dem Nachhaltigkeitsgedanken in besonderer Weise verbunden. Nachhaltigkeit steht bei *Bilfinger* für die gleichberechtigte Umsetzung und Erfüllung wirtschaftlicher, umweltbezogener und sozialer Ziele. Sie ist ein Kernelement des Konzernleitbilds und prägt unser Verhältnis gegenüber Mitarbeitern, Kunden und weiteren Stakeholdern. Mit der Mitgliedschaft beim UN Global Compact sind wir 2008 die Verpflichtung eingegangen, den Schutz der Menschenrechte zu unterstützen und Menschenrechtsverletzungen auszuschließen, die Vereinigungsfreiheit zu wahren, benachteiligende Arbeits- und Sozialstandards zu beseitigen und alle Formen der Zwangs- und Kinderarbeit zu bekämpfen, Diskriminierungen zu beseitigen, den Umweltschutz zu fördern und gegen alle Formen der Korruption einzutreten.

2012 haben wir als eines der ersten MDAX-Unternehmen die Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex abgegeben und uns damit zu einer noch höheren Transparenz, Verbindlichkeit und Vergleichbarkeit unserer Nachhaltigkeitsleistungen verpflichtet.

Um unser Nachhaltigkeitsverständnis im Unternehmen zu verankern, haben wir uns nicht nur bestimmten Kodizes und Richtlinien unterworfen, sondern auch entsprechende organisatorische Strukturen eingerichtet und Verantwortlichkeiten festgelegt. Wir fordern jeden unserer Mitarbeiter dazu auf, sich seiner Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft bewusst zu werden, und sein Handeln dieser Verantwortung entsprechend auszurichten. Unser Anspruch ist es, uns über Qualität zu definieren, Standards in den von uns angebotenen Leistungen zu setzen und unsere Marktposition durch innovative Produkte und eine kontinuierliche Erweiterung unseres Angebots weiter auszubauen. Dabei setzen wir auf Ressourcenschutz und berücksichtigen konsequent den Lebenszyklusansatz.

Nachhaltige Unternehmensführung umfasst aber nicht nur die Ausgestaltung der eigenen Prozesse, sondern sollte auch bei der Beratung und Betreuung von Kunden einen hohen Stellenwert genießen. Durch den hohen Anteil an nachhaltigen Produkten und Services bietet *Bilfinger* seinen Kunden schon seit vielen Jahren Lösungen an, welche die Kunden dabei unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsziele zu verwirklichen. Dies betrifft insbesondere die Themen Effizienz, Lebenszyklusoptimierung, Ressourcenschonung und den Ausbau und Einsatz von Umwelttechnologien und erneuerbaren Energien.

Mit über 200 Forschungs- und Entwicklungsprojekten und unserem Engagement hinsichtlich Klimaschutz und Ressourcenschonung durch die Optimierung von Kraftwerken, Industrieanlagen und Gebäuden leisten wir einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der ökologischen Herausforderungen unserer Zeit. Unsere Aktivitäten in diesem Bereich orientieren sich an Kundenbedürfnissen und führen so zu praxisgerechten, wirtschaftlich sinnvollen Lösungen. Ziel ist es, unser Angebot an nachhaltigen Leistungen kontinuierlich auszubauen.

Die Kernziele einer nachhaltigen Unternehmensführung sollten sein, die Nachhaltigkeitsanforderungen entlang der Wertschöpfungskette auszudehnen und sich als nachhaltiges Unternehmen zu positionieren, das Angebot an nachhaltigen Produkten und Services kontinuierlich zu erweitern und auch die Erfüllung von Nachhaltigkeit bei Kunden zu gewährleisten sowie negative Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeiten zu reduzieren, Innovationen, die Klimaschutz, Verlängerung des Lebenszyklus und Ressourcenschonung betreffen, zu forcieren und den Gesundheitsschutz und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter konstant zu optimieren und auszubauen. Eine nachhaltige Unternehmensführung umfasst also weit mehr als eine effiziente Definition der eigenen Prozesse. Nachhaltige Unternehmensführung erstreckt sich über einen ganzheitlichen Ansatz, der Ökonomie, Ökologie und Soziales in Einklang bringt.

**Ökonomie** – Profitables Leistungswachstum bildet eine tragende Säule der Strategie zur Steigerung des Unternehmenswerts. Bei *Bilfinger* wird z. B. das organische Wachstum durch eine intensive Vernetzung der Geschäftsbereiche und daraus resultierende Cross-Selling-Aktivitäten gesteigert. Hierfür werden Regeln für interne Abläufe überarbeitet, neue Informationssysteme aufgesetzt und Anreizmechanismen entwickelt. Die Personalarbeit wird konzernweit enger vernetzt und die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden verstärkt. Um die Potenziale auf unseren internationalen Märkten besser nutzen zu können, haben wir eine Auslandsstruktur errichtet, die sicherstellt, dass alle operativen Gesellschaften in verschiedenen Ländern als Einheit auftreten. Weiterhin wurde ein konzernweites Internes-Kontroll-System (IKS) entwickelt, welches sich auf fünf Kernprozesse, die ein erhöhtes Risikopotenzial besitzen, wie etwa Purchase to Pay, Order to Cash oder Financial Reporting, fokussiert. Das IKS soll insbesondere sicherstellen, dass Gesetze und Verordnungen mit Fokus auf die Korruptions- und Betrugsbekämpfung eingehalten werden, die Zuverlässigkeit von Finance- und Non-Finance-Reportingdaten maximiert und Geschäftsprozesse transparent gestaltet werden.

Die Internationalisierung unserer FM-Dienstleistung durch Akquisitionen vorrangig im europäischen Ausland ist ein wichtiger Bestandteil unserer Wachstumsstrategie im Bereich Facility Services. Mit der Schaffung einer internationalen Plattform, z. B. durch die Übernahme des Immobiliendienstleisters Europa Support Services Ltd. in Großbritannien, können wir unsere transnationalen Kunden über die Grenzen Deutschlands hinweg optimal bedienen und in gewohnter Qualität unterstützen.

**Ökologie** – Zu den größten Herausforderungen unserer Zeit gehören Klimaschutz und Ressourcenschonung. In der Regel ergeben sich daraus nicht nur Verpflichtungen, sondern auch vielfältige Chancen. In unserem Metier umfasst eine nachhaltige Unternehmensführung den Einsatz und die Erforschung von erneuerbaren Energien, die Verbesserung der Energieeffizienz, eine effiziente Gewinnung und Verwendung von Wasser, die Reduzierung von Schadstoffen und Lärm sowie die Errichtung und das Management von nachhaltigen Immobilien.

Mit „one" bietet Bilfinger Bauherren vollständige Transparenz der Kosten einer Immobilie über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg. Das Konzept macht sich die umfassende Projekt- und Prozesskompetenz von Bilfinger zunutze, die nicht nur die Planung und den Bau im engeren Sinne umfasst, sondern auch das Energiemanagement und Gebäudedienstleistungen. Eine vorausschauende Planung mit Blick auf alle Kostenfaktoren, der Einsatz moderner Technologien zur Energieeinsparung, eine kluge Auswahl qualitativ hochwertiger und nachhaltiger Materialien sowie ein flexibles Gesamtkonzept führen zu einer Immobilie mit hoher Umweltverträglichkeit und langfristiger Rendite.

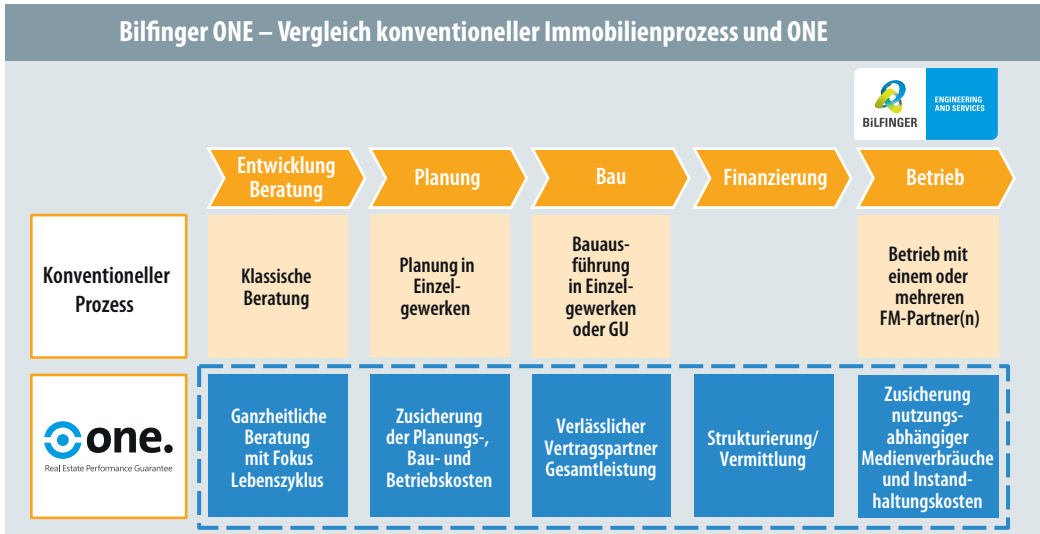



*Abbildung 6.5: Bilfinger ONE – Vergleich konventioneller Immobilienprozess und ONE*
*Quelle: Bilfinger SE*

Bei *Bilfinger* ist es über den gesamten Konzern hinweg unser formuliertes Ziel, umweltbewusst zu handeln. Wir nehmen unsere ökologische Verantwortung sehr ernst und achten insbesondere im Hinblick auf die von uns verwendeten Materialien, unseren Energie- und Wasserverbrauch, Emissionen oder unsere Abwasser- und Abfallmengen auf Konformität mit unseren Nachhaltigkeitsanforderungen. Den Schutz der Umwelt haben wir in unseren HSEQ-Grundsätzen sowie im Konzernleitbild verankert.

Abfall zu vermeiden, ist das beste Abfallmanagement. Denn Abfallmanagement beginnt mit dem effizienten Einsatz von Ressourcen und somit bei der Vermeidung von Abfällen. Daher berücksichtigen wir bereits beim Materialeinsatz Art und Menge des entstehenden Abfalls.
*Bilfinger* ist u. a. der führende Komplettdienstleister für Baustellenlogistik in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wir unterstützen Bauherren und Generalunternehmer bei der Planung und operativen Durchführung rund um die Ver- und Entsorgungslogistik bis hin zur Baustellenüberwachung sowie der kompletten Baustellenlogistik inklusive eines reibungslosen und umweltoptimierten Lieferverkehrs. Im Rahmen eines übergeordneten zentralen Bauabfallmanagements werden die erforderlichen Leistungen geplant, bewertet, baubegleitend organisiert und koordiniert sowie dokumentiert. Ergebnis dieser Koordination ist eine gleichmäßige Auslastung der Ressourcen, weniger störendes Material in Rettungswegen, weniger Materialschwund, Beschädigungen und Unfälle auf der Baustelle.

Die Anzahl der Zertifizierungen nach ISO 14001 und ISO 9001 ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen und soll auch in der Zukunft weiter erhöht werden.

**Soziales** – Neben den Aspekten Ökonomie und Ökologie gehört auch das soziale Engagement zu einer nachhaltigen Unternehmensführung. Dies umfasst, dass Anliegen von Mitarbeitern bei wirtschaftlichen Entscheidungen eine hohe Bedeutung genießen. Am Beispiel *Bilfinger* haben wir in dem aus dem Konzernleitbild abgeleiteten Verhaltenskodex unsere Vorstellungen über den Umgang miteinander festgehalten: „Wir sind den Prinzipien eines respektvollen, fairen und loyalen Umgangs miteinander verpflichtet. Allen Mitarbeitern werden bei der Einstellung und ihrer weiteren persönlichen Entwicklung im Konzern gleiche Chancen geboten. Jegliche Diskriminierung ist untersagt."

Im sozialen Kontext sollte eines der höchsten Ziele einer nachhaltigen Unternehmensführung sein, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Das beinhaltet, dass Mitarbeiter ihre Mitbestimmungsrechte ausüben, dass sie eine faire und marktgerechte Vergütung erhalten und ihre Gesundheit oberste Priorität genießt. Darüber hinaus gilt es Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu unterstützen, indem verschiedene Möglichkeiten angeboten werden, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

Dort, wo *Bilfinger* wirtschaftlich aktiv ist, fördern und unterstützen wir Projekte, Initiativen und Institutionen, die unseren Nachhaltigkeitsanforderungen entsprechen. Unsere Corporate-Citizenship-Projekte konzentrieren sich auf die Bereiche Bildung, Sport, Kultur und Soziales. Dabei ist es uns wichtig, nicht nur finanzielle Unterstützung zu leisten, sondern eine aktive Rolle zu übernehmen und den Dialog mit den entsprechenden Initiativen zu pflegen.

ENGAGEMENT BEI DEN SPECIAL OLYMPICS – Bei den Special Olympics 2014 in Düsseldorf waren zahlreiche Mitarbeiter von Bilfinger als freiwillige Helfer aktiv. Insgesamt 70 Auszubildende, Trainees und BA-Studenten aus 13 Konzern-Gesellschaften standen den 5.000 Athleten zur Seite, die in 19 Sportarten antraten. Bilfinger war Top-Sponsor der „Nationalen Spiele für Menschen mit geistiger Behinderung".




Sowohl in unserem Konzernleitbild als auch im Verhaltenskodex wenden wir uns gegen jede Form der illegalen Beschäftigung und gegen unfaire Arbeitsverträge – und dies nicht nur in unserem Unternehmen, sondern auch bei unseren Nachunternehmern und Lieferanten. 2010 hat *Bilfinger* einen speziellen Verhaltenskodex für Nachunternehmer und Lieferanten eingeführt. Er umfasst das Bekenntnis zur Wahrung der Gesundheit, Sicherheit und Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter und die Verpflichtung, diese zu fairen und gesetzeskonformen Bedingungen zu beschäftigen und zu entlohnen sowie internationale Mindestarbeitsstandards einzuhalten.

Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet darüber hinaus aber auch, den Dialog mit verschiedenen Interessengruppen zu suchen und zu pflegen. Sie geben nicht nur wichtige Hinweise für die geschäftliche Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsansatzes. So kann z. B. ein Nachhaltigkeitsnetzwerk mit Vertretern verschiedener Fachabteilungen die innerbetrieblichen Berichtsstandards festlegen, Themenschwerpunkte setzen und das Bewusstsein der Mitarbeiter kontinuierlich schärfen.



Das Schärfen des Bewusstseins von Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern, dass nachhaltiges Handeln eine der wichtigsten Voraussetzungen für langfristig wirtschaftlichen Erfolg ist, stellt vermutlich die größte Herausforderung einer nachhaltigen Unternehmensführung dar. Es ist unser aller Verantwortung, Werte zu schaffen, denn nur so wird der Nutzen eines nachhaltigen Handelns für jeden Einzelnen spürbar. Nur wenn alle Beteiligten sich über die Konsequenzen ihres Tuns bewusst sind, und dementsprechend verantwortungsbewusst agieren, besteht die Möglichkeit, langfristig erfolgreich zu sein.

**Dr. Jochen Keysberg**

## Literaturverzeichnis

[1] Bilfinger SE (Hrsg.), Nachhaltigkeitsbericht 2013, http://www.bilfinger.com/verantwortung/nachhaltigkeit.

## 6.4 Drees & Sommer – Der innovative Partner für Beraten, Planen, Bauen und Betreiben – Dr. Peter Mösle –

DREES & SOMMER

### Inhaltsverzeichnis

6.4.1 Das Unternehmen Drees & Sommer
6.4.1.1 Organisation, Partnermodell, Leitbild
6.4.1.2 Unsere Grundhaltung – „the blue way"
6.4.1.3 Wissensmanagement
6.4.1.3.1 Weiterbildung – Grundlage für Qualität
6.4.1.3.2 Nachhaltigkeitsmanagement – Grundlage für Verbesserung
6.4.2 Unser Geschäftsansatz – eine ganzheitliche Denkweise
6.4.2.1 Beraten, Planen, Bauen, Betreiben über den gesamten Lebenszyklus
6.4.2.2 Publikation von Wissen – Teilhabe der Gesellschaft
6.4.2.3 Innovationen – Motor des Fortschritts

### 6.4. 1 Das Unternehmen Drees & Sommer

#### 6.4.1.1 Organisation, Partnermodell, Leitbild

*Drees & Sommer* begleitet private und öffentliche Bauherren sowie Investoren seit über 40 Jahren bei allen Fragen rund um die Immobilie. Das partnergeführte Unternehmen mit Hauptsitz in Stuttgart ist an insgesamt 37 Standorten weltweit vertreten und setzt Maßstäbe in den Bereichen Entwicklungsberatung, Infrastrukturberatung, Projektmanagement, Immobilienberatung und Engineering. Dass aus der 1970 gegründeten „Garagen-Company" mit einem dreiköpfigen Team innerhalb von 40 Jahren ein internationales Unternehmen mit über 1.770 Mitarbeitern werden würde, hatten die beiden Gründer Gerhard Drees und Hans Sommer damals nicht im Sinn. Innovation und „anders Denken" prägen das Unternehmen bis heute. Seine Mitarbeiter setzen auf unternehmerisches und kundenorientiertes Handeln – bei gleichzeitig größtmöglicher Entscheidungsfreiheit.

Wesentliche Gesellschafter der *Drees & Sommer AG* sind die aktiven und ehemaligen Partner, die jeweils über einen Mindestanteil an Aktien verfügen. Alle Partner haben sich zu einem Konsortium zusammengeschlossen, dessen Satzung eine langfristige Kontinuität der Unternehmensentwicklung sichert. Das Unternehmen ist dadurch unabhängig von Dritten.

*Drees & Sommer* wird von derzeit drei als Vorstand tätigen Partnern in enger Abstimmung mit den operativen Partnern und Geschäftsführern geführt. Die Partner haben sich der bisherigen, erfolgreichen Strategie und Unternehmenskultur verpflichtet.

Grundlage für die tägliche Arbeit bei *Drees & Sommer* ist das Leitbild. Darin sind die Werte und Ziele in Bezug auf Kundenorientierung, Mitarbeiter, Führung und den Umgang miteinander formuliert. Alle leben diese Werte im Unternehmen und mit den Kunden:

Den Kunden zeigen wir zielgerichtet und transparent die Mehrwerte auf, die wir ihnen mit unserer Leistung verschaffen können. Ihr Erfolg steht für uns an erster Stelle.

Dafür arbeiten wir engagiert und eigenverantwortlich, denken unternehmerisch und kommunizieren Erfolge aber auch Probleme stets offen.

Mitarbeiter fördern und fordern wir. Unsere Führungsebene erfüllt dabei eine wichtige Vorbildfunktion.

Basis all dessen ist unser Umgang miteinander, den wir fair, offen und jederzeit partnerschaftlich pflegen.

| Kerngedanken unserer nachhaltigen Unternehmensentwicklung | | | |
|---|---|---|---|
| Partnerschaft | Eigenständigkeit | Stabiles Wachstum | Internationalität |

### 6.4.1.2 Unsere Grundhaltung – „the blue way“

„the blue way“ ist eine vernunftbezogene Denkweise, die aber emotionale Elemente immer mit einbezieht. Grundlage des blue way sind auf der einen Seite stringente und zielgerichtete Prozesse, die aber auf der anderen Seite kreativen Spielraum lassen. Ziel ist es, immer mit die rechte (kreative) und die linke (vernunftbezogene) Gehirnhälfte einzubeziehen, wodurch das ganz-

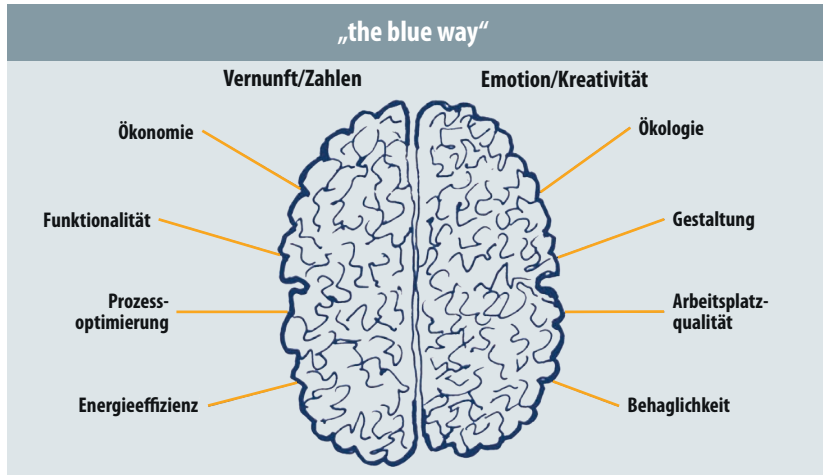



*Abbildung 6.6: „the blue way“ beansprucht beide Gehirnhälften*
*Quelle: Drees & Sommer*

heitliche Denken entsteht. Dabei ist es unserer Profession geschuldet, dass letztlich die Vernunft die Entscheidungen trifft. Es sei denn, ein Auftraggeber will es anders.

„the blue way" zieht sich durch unser ganzes Denken im Unternehmen. Es ist die Haltung, mit der wir unsere Leistungen erbringen. Die Zusammenarbeit ist aufgebaut auf Partnerschaft und Transparenz. Die Vermittlung von Wissen an alle Mitarbeiter steht im Mittelpunkt und ist unser größtes Gut. Wir sind einerseits ökonomisch orientiert und bekennen uns zu Wachstum sowie guten Erträgen. Aber wir teilen diese Erträge mit allen Mitarbeitern und werden unserer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung durch zahlreiche Maßnahmen gerecht. Diese Denkweise bestimmt auch das Handeln für unsere Kunden, wobei die Gewichtung der einzelnen Faktoren letztlich durch den jeweiligen Kunden bestimmt wird.

**Kerngedanke unserer nachhaltigen Grundhaltung „the blue way"**

Die nachhaltigste Lösung findet sich nur, wenn Ökologie, Wirtschaftlichkeit, Funktionalität und Emotionalität zusammenwirken.

### 6.4.1.3 Wissensmanagement

#### 6.4.1.3.1 Weiterbildung – Grundlage für Qualität

Als Marktführer im deutschsprachigen Raum haben unsere Kunden eine hohe Erwartungshaltung an uns. Um diesen hohen Standard zu gewährleisten, legen wir großen Wert auf ein gut ausgebildetes, hochqualifiziertes Personal. Hierzu steht den Beschäftigten der *Drees & Sommer-Gruppe* ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm zur Verfügung: Ob die unternehmenseigene Weiterbildungsakademie von Mitarbeitern für Mitarbeiter, Trainings zur Sozial- und Persönlichkeitskompetenz oder zur Methodik – unsere Mitarbeiter bekommen die Unterstützung, die sie brauchen. Das interne Weiterbildungsprogramm ist von uns für uns – mit einem Ziel: Qualifizierte Mitarbeiter zu haben – mit Spaß an der Arbeit, für den Erfolg unserer Kunden!

#### 6.4.1.3.2 Nachhaltigkeitsmanagement – Grundlage für Verbesserung

Unser Standort Stuttgart (OWP11) hat 2007 erstmalig eine Umweltzertifizierung nach ISO 14001 eingeführt. Auf dieser Basis ist das unternehmensweit eingeführte Nachhaltigkeitsmanagement entstanden, mit dem wir unsere Umweltwirkungen (u. a. unseren $CO_2$-Footprint) bilanzieren und kontinuierlich verringern wollen.

Mit unserem Nachhaltigkeitsbericht dokumentieren wir zukunftsorientiertes Denken und Handeln. Diese Haltung beruht auf gegenseitiger Achtung der Mitarbeiter, gegenüber Kunden, Geschäftspartnern, anderen Kulturen, der Gesellschaft – und unserer Umwelt. Die aktuelle Version des Nachhaltigkeitsberichts ist als Download auf unserer Website verfügbar: http://www.dreso.com/fileadmin/main/data/pdf/Nachhaltigkeitsbericht.pdf

**Kerngedanke unseres Wissensmanagements**

Transparenz und die Weitervermittlung von Kompetenz bilden bei uns die Grundlage für unsere kontinuierliche Verbesserung.

### 6.4.2 Unser Geschäftsansatz – eine ganzheitliche Denkweise

#### 6.4.2.1 Beraten, Planen, Bauen, Betreiben über den gesamten Lebenszyklus

*Drees & Sommer* erbringt für seine Kunden schon lange nicht nur Managementleistungen, sondern berät sie auch inhaltlich auf Basis fundierter Kenntnisse aller bau- und umweltrelevanten Technologien. Dabei handelt es sich um Beratungs- und Planungsleistungen im gesamten Hochbaubereich sowie der Quartiers- und Infrastrukturentwicklung.

Durch diesen ganzheitlichen und vernetzten Ansatz der Leistungen kann das Unternehmen auf allen wesentlichen Feldern des Planens, Bauens und Betreibens kompetent beraten. Die Leistungen ergänzen sich gegenseitig und profitieren zum Nutzen der Kunden voneinander.

Die Kunden- und Projektbetreuung erfolgt konsequent über alle Phasen des Lebenszyklus der gebauten Umwelt. Dabei entspricht der ganzheitliche, integrale Ansatz sowohl in der Bearbeitungsbreite als auch im Blick nach vorne unserer „the blue way"-Haltung.

#### 6.4.2.2 Publikation von Wissen – Teilhabe der Gesellschaft

Unsere Projekterfahrung und Expertise geben wir in diversen Veröffentlichungen weiter. Beispielhaft hierfür sind die Buchpublikationen „Doppelschalige Fassaden", „Projektmanagement im Hochbau", „Green Building – Leitfaden für nachhaltiges Bauen" und „Nachhaltige Stadtplanung – Konzepte für nachhaltige Quartiere", die alle bereits Standardwerke für die nachhaltige Entwicklung der gebauten Umwelt geworden sind.

#### 6.4.2.3 Innovationen – Motor des Fortschritts

Wir bedienen unsere Kunden mit höchster Qualität in der Projektbearbeitung unter Verwendung von innovativen Methoden und Werkzeugen. In Abbildung 6.7 ist ein Auszug unserer erbrachten Innovationen aufgeführt, aus dem ersichtlich wird, dass wir mit unseren Produkten zu jedem Zeitpunkt marktführend waren und sind.

| Die Drees- & Sommer-Innovationen (Auszug) | |
|---|---|
| 1974 | Berechnung von Netzplänen auf Großrechnern |
| 1978 | Software KOPLAN für Kostenermittlungen in Planungsstufen |
| 1982 | Software BEKOS für Ermittlungen von Betriebskosten |
| 1986 | Energetische Gebäudesimulation über 365 Tage zur Bedarfsoptimierung |
| 1994 | Hochwertige CAD-Visualisierungen als Standbild und in Videos |
| 1996 | Projektinformationssystem PIS auf Hypercard für Macintosh |
| 2000 | Preisgekröntes ProjektKommunikationsManagement PKM |
| 2004 | Software COST MONITOR für professionelle Kostensteuerung |
| 2006 | Einführung von Lean-Management-Prozessen im Construction Management |
| 2009 | Software e.BIX zur Optimierung von Life Cycle Costs |
| 2011 | Portfolio Sustainability Management zum ökologischen Benchmarking und zur Wertsteigerung von Beststandsportfolios |
| 2012 | Software EMS Energiemanagementsystem zur Betriebsoptimierung und zum Energiemonitoring von Gebäuden |
| 2013 | Build it twice – erst digital, dann real |
| 2014 | Blue Buildings – die Gebäude der Zukunft |

*Abbildung 6.7: Die Drees- & Sommer-Innovationen (Auszug)*

In den vergangenen 15 Jahren hat sich die Immobilienbranche intensiv mit dem Energiesparen beschäftigt. Und dies zu Recht: 40 % der $CO_2$-Emissionen weltweit resultieren aus unserer Branche. Im Zuge dessen wurden neue Bewertungsmethoden, wie z. B. die Ökobilanzierung eingeführt, die auch die sogenannte „graue Energie" für die Herstellung, den Austausch und den Rückbau von Produkten berücksichtigt. Dabei stellte man fest, dass die Branche bis zu 50 % des weltweiten Rohstoffverbrauchs verantwortet. Dies bedeutet, dass sich eine neue Entwicklungsstufe für die Branche unausweichlich anbahnt: Die Bedeutung der Stoffkreisläufe und Entwicklung der Industrie zur Circular Economy (siehe Abbildung 6.8 und 6.9). Das Designprinzip hierfür wird durch die Cradle-to-Cradle-Philosophie vorgegeben.

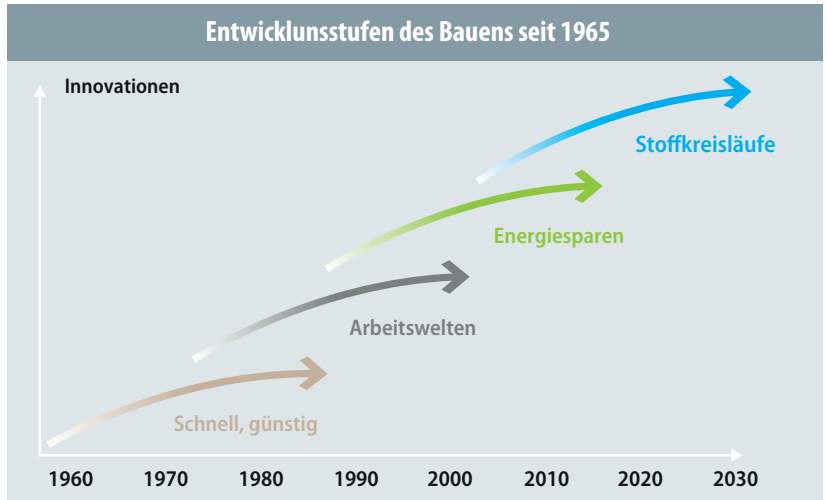



*Abbildung 6.8: Entwicklungsstufen des Bauens seit 1965*
*Quelle: Drees & Sommer*

Aus der Erfahrung und in der Fokussierung auf kommende Anforderungen ergeben sich folgende Planungsgrundsätze für die zukünftigen „Blue Buildings", unter anderem:

- Modularisierung der Nutzungsbereiche
- Zunehmende Verwendung von fertigen Bauelementen und Teilvorfertigung
- Gebäudedesign für den flexiblen Umbau und leichte Demontierbarkeit der Bauelemente
- Integration der aktiven gesundheitlichen Wirkungen der Baustoffe
- Intelligente Steuerungs- und Optimierungssysteme (z. B. Energiemanagementsystem)

| **Kerngedanken unseres nachhaltigen Leistungsportfolios** |
|---|
| Umfassende Kompetenz in der Immobilien- und Bauwirtschaft |
| Kundenmehrwert durch ganzheitliche Denk- und Arbeitsweise |
| Unsere Kunden profitieren von unseren Innovationen und unserer Qualität |

Damit „Blue Buildings" wirtschaftlich geplant und erstellt werden können, bedarf es eines breiten Wissens und professioneller Prozesse. Bei der EXPO REAL 2013 in München hat *Drees & Sommer* den Ansatz „Build it twice", also „Baue zweimal – erst digital, dann real", vorgestellt. Dabei wird das Gebäude in einem integrierten Planungsprozess zunächst komplett durchgeplant – auch die Bauabläufe und die erforderlichen logistischen Maßnahmen, bevor überhaupt mit dem Bauen begonnen wird. Das geeignete Verfahren dazu ist das Building Information Modeling (BIM). Unter BIM versteht man eine

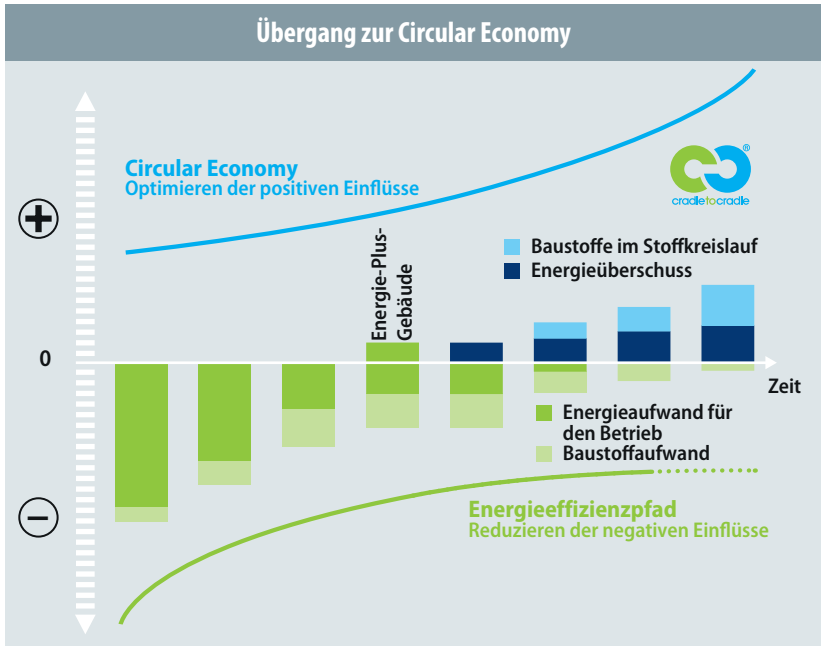
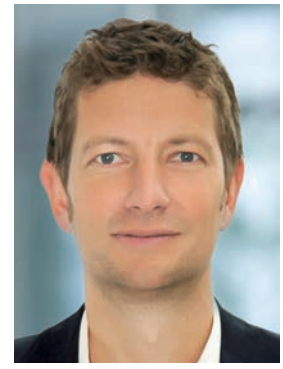



*Abbildung 6.9: Übergang zur Circular Economy*
*Quelle: Drees & Sommer*

Methode zur digitalen Erfassung und Verarbeitung von Planungs- und Gebäudedaten. Dabei handelt es sich um die virtuelle Beschreibung der Geometrie sowie um die Vernetzung und Kombination gewerkeübergreifender Informationen für das gesamte Projekt. Damit können Generalisten und Spezialisten im engen Dialog zusammenarbeiten, um Architektur, Tragwerk, Fassade, Baustoffe und Gebäudetechnik zu einem optimierten und auf die jeweiligen Anforderungen ausgerichteten Gebäudesystem zusammenzuführen – und frühzeitig gesundheitsfördernde Baustoffe einsetzen.



**Dr. Peter Mösle**
**Partner und**
**Geschäftsführer**
**Drees & Sommer**

# 7
# Kosten vs. Nutzen einer nachhaltigen Unternehmens-führung in der Immobilienwirt-schaft

# 7 Kosten vs. Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft


7.1 Rentabilität als Anreiz für nachhaltige Unternehmensführung
7.2 Socially Responsible Investments (SRI) – Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Investitionen
7.3 Responsible Property Investment (RPI) – Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Immobilieninvestitionen
7.4 Wirtschaftlichkeit von Nachhaltigkeit auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene
7.4.1 Bestimmung der Rentabilität von nachhaltigen Immobilieninvestitionen
7.4.2 Empirische Ergebnisse auf Objektebene
7.4.3 Empirische Ergebnisse auf Portfolioebene
7.4.4 Empirische Ergebnisse auf Unternehmensebene

### Highlights und Kernaussagen für die Umsetzung

- Nachhaltigkeit muss messbar sein und sich in einer gesteigerten Zahlungsbereitschaft für Immobilien oder sonstige immobilienwirtschaftliche Leistungen manifestieren.
- Um Kosten-Nutzen-Abwägungen bewirken zu können, existieren verschiedene Instrumente wie insbesondere finanzmathematische Methoden, aber auch hedonische Preismodelle.
- Nachhaltige Unternehmensführung schafft bereits heute einen messbaren Mehrwert. Dieser positive Beitrag übersteigt dabei im Regelfall die gegebenenfalls entstehenden zusätzlichen Kosten.
- Die positiven Effekte nachhaltiger immobilienwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen können in zahlreichen Studien auf Ebene von Einzelobjekten, Portfolien oder des gesamten Unternehmens empirisch nachgewiesen werden.
- Darüber hinaus ist bereits ersichtlich, dass sich langfristig eher ein Abschlag für Gebäude und Unternehmen einstellen wird, die diesen Marktstandard nicht mehr erfüllen können.
- Bei sehr kurzfristiger Betrachtung kann der Kosteneffekt überwiegen. Nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften macht sich jedoch mittel- bis langfristig bezahlt.
- Das Engagement der Branche ist – insbesondere im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren – dennoch weiterhin stark ausbaufähig. Der Nachhaltigkeitsbezug der Produkte und Unternehmen ist oft noch als „moderat" einzustufen.
- Die im folgenden Abschnitt detailliert dargelegten Gründe, warum sich Manager einer verstärkt nachhaltigen Unternehmensführung verpflichtet fühlen, können letztlich auf drei Beweggründe zurückgeführt werden:
  1. Führungskräfte messen dem nachhaltigen Wirtschaften aus eigener Überzeugung eine größere Bedeutung bei und sind bereit, entsprechende Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen.
  2. Führungskräfte sind überzeugt, dass sich ein langfristiger finanzieller Mehrwert für das Unternehmen durch die Maßnahmen einstellen wird, welcher die Implementierungskosten übersteigt.
  3. Führungskräfte sehen sich verstärkt dem Druck externer Anspruchsgruppen ausgesetzt und geben diesem Druck durch die Umsetzung verschiedener Aktivitäten nach.

## 7.1 Rentabilität als Anreiz für nachhaltige Unternehmensführung

Für viele, insbesondere kapitalmarktorientierte Unternehmen, ist die Maximierung der Eigenkapitalrendite das primäre finanzwirtschaftliche Ziel. [1] Dieses Shareholder Value-Konzept, auch wertorientierte Unternehmensführung genannt, sieht vor, dass vor allem Vorgaben, die direkt zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen können, in die Management- bzw. Führungs-

ziele integriert werden sollten, denn „jede Handlung bzw. Entscheidung in einem Unternehmen übt einen mehr oder weniger direkten Einfluss auf den Unternehmenswert aus und lässt sich damit als Gegenstand einer wertorientierten Unternehmenssteuerung thematisieren". [2]

**Einseitige Gewinnmaximierung vs. nachhaltige Werteorientierung**

In diesem Zusammenhang klingen Maximierung des Unternehmenswerts und Nachhaltigkeit auf den ersten Blick wie ein Paradoxon. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass wertorientierte Unternehmensführung und nachhaltige Unternehmensführung sich keineswegs ausschließen. In Zeiten knapper werdender Ressourcen, kritisch sensibilisierter Öffentlichkeit, verstärkter Internationalisierung und globalem Wettbewerb sind Unternehmen gezwungen, nachhaltig zu denken. Ein „weiter wie bisher" Wirtschaften auf Kosten der Umwelt und der sozialen Gerechtigkeit gefährdet auch den langfristigen Unternehmenserhalt. Zweifelsfrei kann und muss den Anteilseignern eine angemessene Rendite auf ihr eingesetztes Kapital zugestanden werden. Dabei stellt sich aber die Frage nach der Legitimität: Welche Shareholderansprüche sind legitim? Und welche Mittel sind in der Durchsetzung legitim? Ist eine kurzfristige Maximierung der Eigenkapitalrendite für die Aktionäre legitim, wenn hierzu gleichzeitig die Einkaufspreise in Billiglohnländern noch weiter gedrückt werden? Wird dieses Vorgehen wirklich von den Konsumenten langfristig honoriert? Im Ergebnis wird eine einseitige und kompromisslose Gewinnmaximierung nur bei Missachtung berechtigter Interessen anderer Anspruchsgruppen erfolgen können und damit langfristig auch aus Sicht der Anteilseigner einen negativen Einfluss auf das Gewinnziel haben. [3]

Nicht verwunderlich ist daher die Auseinandersetzung mit nachhaltigem Wirtschaften im Sinne einer freiwilligen Er- bzw. möglicherweise sogar Übererfüllung gesetzlicher und sonstiger Anforderungen in der Unternehmenspraxis. Sie geht nämlich immer mit der Frage einher: Does Sustainability pay off?, d. h., rentiert sich die Steigerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten für das Unternehmen?

**Zahlungsbereitschaft für Nachhaltigkeit ist wesentlicher Treiber**

Auf kurze Sicht betrachten viele Unternehmen Nachhaltigkeit als einen reinen Kostenfaktor, den es zu vermeiden bzw. minimieren gilt, zumal, wie oben beschrieben, Nachhaltigkeit die Abkehr von der shareholder- hin zu einer stakeholderorientierten Unternehmensführung bedeutet. Folglich sind Eigentümer und Management zunächst abgeneigt, sich mit dem Thema intensiver als unbedingt notwendig auseinanderzusetzen. Allerdings müssen und sollen sich Nachhaltigkeit und kapitalmarktorientierte bzw. finanzielle Unternehmensziele nicht ausschließen. Denn fest steht, dass in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerbsumfeld Nachhaltigkeit nicht aus reinem Altruismus oder zum Selbstzweck betrieben wird. Ein einseitiger ökologischer oder sozialer Fokus würde die Eigentümerinteressen vernachlässigen und aufgrund der mittel- bis langfristig mangelnden Profitabilität auch den Fortbestand des Unternehmens insgesamt gefährden. Die Folge wären Wohlfahrtsverluste und damit eine Gefährdung des gesellschaftlichen Wohlstands, wenn z. B. Arbeitsplätze abgebaut werden müssen.

Mit der Rentabilität nachhaltiger Unternehmensführung wird häufig in erster Linie der direkte finanzielle Erfolg verbunden. Die Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeit ist jedoch vielfältig und in seiner Gesamtheit weitreichender. Gemäß *Hansen/Schrader* lassen sich die Erfolgswirkungen von CSR in ökonomische und vorökonomische Erfolge differenzieren, wobei letztere langfristig zum ökonomischen Erfolg über entsprechende Wirkungsketten beitragen bzw. diesen Erfolg erst ermöglichen können. Nachfolgend werden die vorgenannten Erfolgswirkungen näher beleuchtet. [4]

**Vorökonomische Erfolgswirkung von CSR**

Die wichtigsten vorökonomischen Erfolgswirkungen von CSR sind der Reputationsaufbau bzw. die Imageverbesserung, die Steigerung der Transparenz und im Ergebnis die Risikoreduktion. [5] Die Reputation eines Unternehmens bestimmt, inwieweit das Unternehmen fähig ist, Werte für sich und seine Interessensgruppen zu schaffen und öffentlich zu kommunizieren. [6] Die Stakeholder eines Unternehmens bilden das soziale Netz, „in und mit dem es agiert und interagiert". [7] Während eine erfolgreiche Interaktion mit wirtschaftlichen Vorteilen einhergeht, können auch erhebliche Gefahren für das Unternehmen entstehen, wenn es sich der gesellschaftlichen Verantwortung entzieht.

**Reputation als strategischer Werttreiber**

Neben Patenten und Know-How ist der Ruf eines Unternehmens ein integraler Bestandteil der immateriellen Vermögenswerte, das sogenannte „reputational capital". [8] In der Interaktion mit den Anspruchsgruppen kann in diesem Zusammenhang ein positiver Mehrwert generiert werden. Ebenso besteht das Risiko eines Wertverlustes bei Kritik von Seiten der Kunden. Nur zufriedene Abnehmer bzw. Immobiliennutzer bleiben dem Produkt und damit dem Unternehmen treu und empfehlen es bestenfalls weiter. [9] CSR kann somit als eine mögliche Strategie für eine Produkt- und Wettbewerbsdifferenzierung verstanden werden, um sich von Konkurrenten positiv abzugrenzen. [10] Im Ergebnis sollte CSR somit nicht als eine reaktive Maßnahme, sondern vielmehr als ein strategisches Instrument proaktiv eingesetzt werden. (vgl. Kapitel 4.1)

Insbesondere die Mitarbeiter können die Produkt- und Dienstleistungsqualität erheblich beeinflussen. Sie stehen in direktem Kontakt mit Kunden und Lieferanten und sind auf allen Ebenen des Unternehmens für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Wertschöpfungsfunktionen verantwortlich. Soziokultureller Erfolg wird bspw. generiert, wenn durch regionale Verwurzelung des Unternehmens Arbeitsplätze und Wohlstand in der jeweiligen Region geschaffen werden. Dazu zählt die Chancengleichheit unter den Mitarbeitern genauso wie deren soziale Absicherung, ein gutes Arbeitsumfeld und ein angenehmes Arbeitsklima. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung sowie an den Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung können auch als erfolgsrelevant eingestuft werden. Alle diese Aspekte bedingen zunächst Kosten, die jedoch als Investitionen für den langfristigen, nachhaltigen Unternehmenserfolg einzustufen sind. [11]

**Hohe Transparenz und laufende Kommunikation als strategische Werttreiber**

Verantwortungsvolle Unternehmensführung erhöht die Transparenz im Unternehmen, sowohl gegenüber internen als auch externen Stakeholdern. Diese trägt ebenfalls zur Steigerung der Unternehmensreputation bei und ist ein Anreiz für Anleger, in das Unternehmen zu investieren. Folglich können durch CSR die Kapitalkosten aus Sicht der Organisation gesenkt werden. Im Gegensatz zu den Fremdkapitalkosten fußen diese Eigenkapitalkosten im Kern auf den Erwartungen der Investoren in Bezug auf die künftige unternehmerische Performance. Für Unternehmen mit einem höheren Risiko wird eine höhere zukünftige Rendite als Ausgleich für das gesteigerte Risiko verlangt. Schlechtes Management, intransparente Strukturen, fehlende Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette, Umweltverschmutzung oder Missachtung wesentlicher Arbeitnehmerinteressen sind beispielhafte Faktoren, welche die Kaufentscheidungen von Kunden zunehmend beeinflussen, die breitere Öffentlichkeit, aber auch die Politik und die Aktivisten alarmieren und damit zu einem Risikofaktor für das Unternehmen werden können. Investoren bewerten die zukünftigen Ertragsaussichten eines Unternehmens in diesen Fällen tendenziell negativer, was in der weiteren Folge zu sinkenden Unternehmenswerten führt. Im Umkehrschluss kann eine entsprechend kommunizierte und transparente nachhaltige Unternehmensführung ein Faktor für einen höheren Unternehmenswert bilden.

**Ökonomische Erfolgswirkung von CSR**

Im Gegensatz zu den vorökonomischen Erfolgswirkungen haben die ökonomischen Erfolgswirkungen einen direkten positiven Einfluss auf die finanziellen Unternehmenskennzahlen. Quantitative Messgrößen können dabei sowohl höhere Umsätze, eine verbesserte Rendite, steigende Aktienkurse oder geringere Kosten sein. In der empirischen Literatur ergaben Untersuchungen zu den Erfolgswirkungen von CSR nicht immer einheitliche Ergebnisse und bieten daher vereinzelte Argumente gegen, jedoch deutlich mehrheitlich für die ökonomische Erfolgsrelevanz von CSR. [12] Dafür lassen sich zahlreiche Gründe anführen: Zum einen besitzt CSR viele „weiche" Faktoren, die eine Messung erschweren. Daher wird oftmals nicht die gesamte unternehmerische Nachhaltigkeit erfasst, sondern häufig die Erfolgswirkung von Teilaspekten untersucht wie z. B. der Einfluss von CG auf den Aktienkurs. Des Weiteren können heterogene Stichproben ein Grund für die uneinheitlichen Ergebnisse sein. Exemplarisch kann die Erfolgsrelevanz nachhaltiger Unternehmensführung von behördlichen Regulierungen in einem Land, der jeweiligen Branche oder der Unternehmensgröße abhängen. Ferner tragen auch die unterschiedlichen verwendeten ökonometrischen Modelle zu abweichenden Ergebnissen bei. In diesem Zusammenhang muss auch berücksichtigt werden, dass insbesondere die Managementqualität einen starken Einfluss ausübt, wie effektiv CSR in das Unternehmen integriert wird und damit das Ausmaß der ökonomischen Erfolgswirkungen bedingt. Der wichtigste Aspekt ist jedoch die unterschiedliche Berücksichtigung des jeweiligen Betrachtungshorizontes.

**Langfristge Vorteile vs. kurzfristige Kosten**

Die angeführten Erfolgswirkungen verantwortungsvoller Unternehmensführung stellen sich in der Regel erst bei einer mittel- bis langfristigen Betrachtung ein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn hohe Anfangsinvestitionen der Nachhaltigkeitsimplementierung berücksichtigt werden müssen. Deshalb

ist – wie zuvor erläutert – das Ziel einer kurzfristigen Profitmaximierung mit nachhaltiger Unternehmensführung nicht vereinbar. Die Folge kurzer Payback Zeitfenster ist, dass CSR als Erfolgsfaktor in unternehmerischen Entscheidungen eine unzureichende Berücksichtigung findet [13], da die Kosten der unterschiedlichen Maßnahmen kurzfristig die Profitabilität des Unternehmens gegebenenfalls schmälern. Die häufige Forderung nach kurzfristigen Amortisationszeiträumen und relativ hohen Opportunitätsverzinsungen bei Investitionsalternativen [14] stehen regelmäßig den langfristigen Vorteilen einer nachhaltigen Unternehmensführung entgegen.

**Studien belegen „grünes Premium“**

Unzählige Untersuchungen zeigen aber auf den unterschiedlichen Ebenen die langfristigen Erfolgswirkungen von verantwortungsvoller Unternehmensführung. Im Kontext der ökologischen Nachhaltigkeit ist eine der wichtigsten Entwicklungen der im Oktober 2006 vorgestellte Stern-Report. [15] Nach Veröffentlichung des Reports entstanden vermehrt Studien, die sich mit der Quantifizierung von Nachhaltigkeit in der (Immobilien-)Wirtschaft auseinandersetzten. Allen Resultaten ist eines gemeinsam: Es kann einen „grünen“ Mehrwert geben, welcher messbar ist und eine steigende Tendenz aufweist. [16]

Auf der Management- und Führungsebene gehört zu diesem Mehrwert eine Kombination aus den zuvor erläuterten ökonomischen und vorökonomischen Erfolgswirkungen. Hierzu zählen exemplarisch die positiven Wirkungen auf das betriebliche Risikomanagement, die Verbesserung der Performance, die kurzfristige Differenzierung vom Wettbewerb („first mover“), die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit eine Steigerung des Unternehmenswertes. [17] Die folgende Abbildung 7.1 illustriert diesen Zusammenhang.

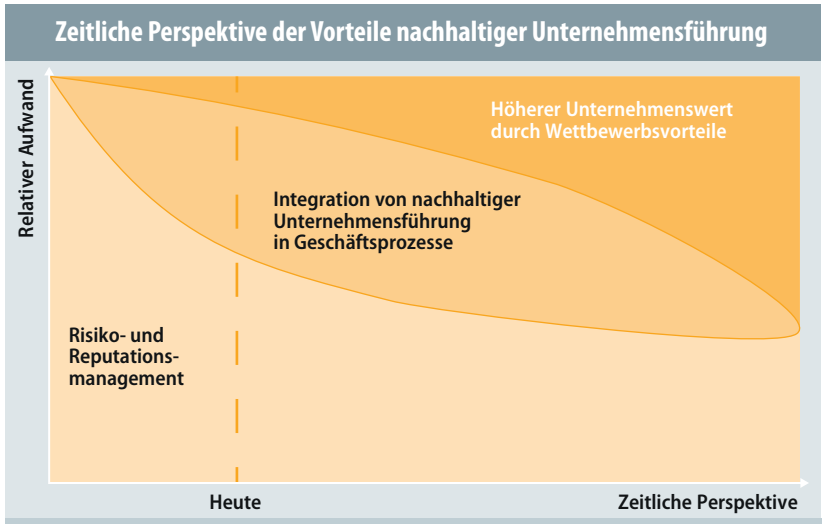



*Abbildung 7.1: Zeitliche Perspektive der Vorteile nachhaltiger Unternehmensführung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG*

Gemäß dieser vereinfachten Darstellung sinkt der Aufwand für Risiko- und Reputationsmanagement mit der steigenden Integration von Nachhaltigkeit in die unternehmensinternen Geschäftsprozesse. Zur besseren Illustration besteht der Aufwand nur aus den Kosten für Risiko- und Reputationsmanagement. Diese Reduktion ist anfänglich besonders stark und flacht im Laufe der Zeit ab. Je weniger das Unternehmen Aufwendungen für die Begrenzung von Risiken und der Verbesserung des Unternehmensimages tätigen muss, desto stärker nehmen die Wettbewerbsvorteile und die daraus resultierende Steigerung des Unternehmenswertes zu. Die Abbildung verdeutlicht auch das oben beschriebene Dilemma kurzfristig höherer Kosten und den sich erst sukzessive einstellenden Vorteilen.

Dabei stellt die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Fokus der Kapitalmärkte auf rasche Realisierung von Erfolgspotenzialen auch in Zukunft eine zentrale Herausforderung dar und wird durch folgende Feststellung der weltweit größten Vereinigungen von Investoren für nachhaltige Anlagen *(UNEP FI, PRI Association)* bestätigt: „Shorttermism is the area that most of our stakeholders [hier i. S. v. Investoren] believe the PRI should address". [18]

**Kurzfristige Gewinnmaximierung als Herausforderung verantwortungsvoller Führung**

Die Tatsache, dass die Erfolgswirkungen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung deren Implementierungskosten mittel- bis langfristig deutlich übersteigen, stellt den wesentlichen Anreiz für intensiveres Nachhaltigkeitsengagement dar. [19] Die Frage nach der ökonomischen Rentabilität in der Immobilienwirtschaft wird in den nachfolgenden Abschnitten anhand verschiedener Studien und deren jeweiligem methodischen Vorgehen strukturiert auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene für die Immobilienwirtschaft dargestellt.

## 7.2 Socially Responsible Investments (SRI) – Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Investitionen

**Unterschiedliche Anlagestrategien und Teilsegmente des SRI-Marktes**

Die vollständige Integration des CSR-Konzeptes in ein Unternehmen umfasst die Ausrichtung aller Aktivitäten und Geschäftsfelder an den Maximen der verantwortungsvollen Unternehmensführung (vgl. Kapitel 2). Dies betrifft auch die Investitionspolitik des jeweiligen Marktteilnehmers. Allgemein werden daher alle Kapitalanlageentscheidungen, die soziale, ökologische oder sonstige nicht unmittelbar finanzielle Faktoren neben dem Rendite-Risiko-Profil berücksichtigen, als „Socially Responsible Investments" (SRI) bezeichnet. Dabei umfasst SRI auch die notwendigen Finanz- und Unternehmensanalysen, die sich anschließenden konkreten Due Diligence-Prozesse und beinhaltet auch den verantwortungsbewussten Umgang mit etwaigen Rechten, die in Verbindung mit getätigten Investitionen einhergehen, wie z. B. Stimmrechte. [20] Für den SRI-Markt existiert jedoch keine einheitliche Definition. Vielmehr werden die einzelnen Teilmärkte über die unterschiedlichen Anlagestrategien voneinander abgegrenzt. Hier werden im Regelfall drei wesentliche Anlagestrategien unterschieden, die auch in Kombination zur Anwendung kommen können (siehe Abbildung 7.2). [21]

| Anlagestrategien und -kriterien zur Differenzierung der SRI-Teilmärkte | |
|---|---|
| Auswahl anhand von Nachhaltigkeitsrating (Positive Screening) | Die Investitionsmöglichkeit wird vom Investor (oder einer Ratingagentur) hinsichtlich der Triple-Bottom-Line geratet. Anlageentscheidungen nach dieser Strategie sind dem Kernbereich des SRI-Marktes zuzuordnen.<br>Rating-/Scoring-Methode: d. h. Kompensation negativer Kriterien durch positive möglich.<br>Best-in-Class: Auswahl des „nachhaltigsten" Anlageobjektes einer Teilmenge (z. B. einer Branche). |
| Ausschlussverfahren (Negative Screening) | Ausschlussverfahren, wonach einzelne Geschäftstätigkeiten/Branchen/Länder kategorisch als nicht nachhaltig definiert werden und als Anlageoption ausscheiden; „K.O.-Kriterium".<br>Auch als „Exclusion"-Ansatz bezeichnet. |
| Shareholder Engagement-Ansatz | Anleger versucht durch die Ausübung von Aktionärs- und Stimmrechten, die Unternehmens- und/oder Investitionsstrategien aktiv in Richtung einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung zu beeinflussen. |

*Abbildung 7.2: Anlagestrategien und -kriterien zur Differenzierung der SRI-Teilmärkte*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lützkendorf/Lorenz (2005), Oekom Research (2013) Eurosif (2014) [22]*

Der Begriff der „nachhaltigen Investition" ist somit sehr weit gefasst und kann entsprechend der vorangegangenen Erläuterungen erst vor dem Hintergrund einer konkreten Anlagestrategie und unter Betrachtung des entsprechenden Marktes differenziert ausgelegt werden. Deshalb sind Angaben zu SRI-Volumina tendenziell studienspezifisch zu betrachten, da erst durch die Verwendung einheitlicher Kriterien eine Vergleichbarkeit gewährleistet werden kann. Nachfolgend wird auf die Entwicklungen des SRI-Marktes eingegangen.

**Weltweit hohe Wachstumsraten des SRI-Marktes**

Der Markt für nachhaltige Kapitalanlagen hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Insbesondere in den USA und Europa werden SRI-Produkte intensiv nachgefragt. In den vergangenen 15 Jahren hat sich das Marktvolumen in vielen entwickelten Märkten fast verfünffacht. Die Vereinigung *The Forum for Sustainable and Responsible Investment* (US SIF) hat durch Analysen und Umfragen festgestellt, dass bis Anfang 2014 fast 6,6 Bio. USD entsprechend sozialer, ökologischer und governance (ESG) Kriterien angelegt wurden. [23] Im Vergleich hierzu sind aus europäischer Perspektive gemäß einer Studie von KPMG auf Basis von Eurosif-Daten bereits 8,8 Bio. USD in SRI investiert. [24] Inzwischen haben weltweit mehr als 1.330 (Stand: Dezember 2014) Investoren, Vermögensverwalter, Dienstleister und Netzwerkunterstützer mit einem verwalteten Anlagevolumen von über 45 Bio. USD die *UN Principles of Responsible Investment* (UNPRI) unterzeichnet. [25]

Für Europa stellt das *European Sustainable Investment Forum* (Eurosif) kontinuierliche Wachstumsraten für alle SRI-Segmente seit 2005 fest. Allerdings

heben die Autoren auch die nach wie vor unscharfe begriffliche Abgrenzung der Teilsegmente und die damit einhergehende Unschärfe bei der Ermittlung aggregierter Investitionssummen hervor. Die Abbildung 7.3 gibt einen Überblick über die Entwicklung elementarer nachhaltiger Investitionsstrategien gem. *Eurosif*. Das stärkste Wachstum verzeichneten Anlagestrategien, die Investitionen in bestimmte Geschäftsfelder/Branchen ausschließen. Das Volumen dieser sog. Exclusion-Strategie – oben auch als Ausschlussverfahren (oder sog. Negative Screening) bezeichnet – ist von etwa 335 Mrd. EUR im Jahre 2005 auf 6.854 Mrd. EUR im Jahre 2013 angestiegen. Die Screening Strategie erzielte im Zeitraum 2011-2013 eine Wachstumsrate von über 30 %. [26] Unter Einschluss aller nachhaltigen Vermögenswerte, also auch der Shareholder Engagement, Best-in-Class und Sustainable-themed Investitionsstrategien wird der gesamte Anstieg des europäischen SRI-Marktes deutlich. Nur aufgrund der Finanzkrise (2007-2009) verlangsamte sich dieses Wachstum – im Einklang mit den allgemeinen Marktentwicklungen. Insbesondere nach der teilweisen Stagnation sind jedoch nachhaltige Investitionen noch stärker in den Fokus der Investoren gerückt. Dies wird in den sehr hohen Wachstumsraten zwischen 2009 und 2014 deutlich (vgl. Abbildung 7.3).

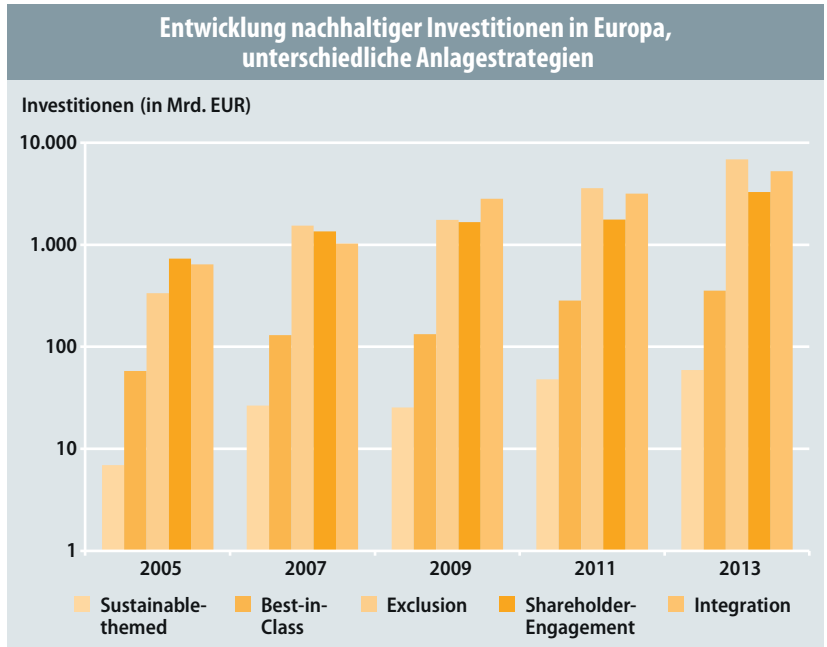



*Abbildung 7.3: Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Investitionen in Europa, unterschiedliche Anlagestrategien*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eurosif (2014) [27]*

Für Europa wird in Zukunft insgesamt die Fortsetzung dieses Trends erwartet, wobei die großen institutionellen Investoren die treibende Kraft dieser Entwicklung darstellen. Sie kanalisieren hierdurch das latente Bedürfnis vieler Retailkunden verantwortungsvoll zu investieren. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch, dass Unternehmen bis dato tendenziell nur Teilaspekte

der Nachhaltigkeit in ihre Investitionsentscheidungen integrierten, wie z. B. den Ausschluss von Ländern mit Diktatur oder den Ausschluss von Unternehmen, die nachweislich mit Kinderarbeit in Zusammenhang gebracht wurden etc. Die Affinität, ganzheitlich in nachhaltige Investmentprodukte entsprechend der Sustainable-themed Investmentstrategie zu investieren, ist hingegen noch ausbaufähig.

Anzumerken ist auch, dass die Klassifizierung von nachhaltigen Investitionen bei derartigen Studien eine Herausforderung darstellt. Neben dem nachhaltigen Investitionsprodukt ist auch die gesamtunternehmerische Ausrichtung der Kapitalsammelstelle und des Fondsmanagers in Bezug auf Nachhaltigkeit wichtig. Hervorzuheben ist vor diesem Hintergrund, dass in den o. g. *Eurosif*-Daten vornehmlich Unternehmen berücksichtigt wurden, die auch unternehmensweit Environment, Social und Governance- (ESG) Aspekte berücksichtigten. [28]

**Spektrum verfügbarer nachhaltiger Finanzprodukte wird kontinuierlich ausgeweitet**

Im Zuge des allgemein steigenden Interesses an SRIs haben sich die Märkte auch hinsichtlich der verfügbaren Finanzprodukte kontinuierlich spürbar weiterentwickelt. [29] Während SRI traditionell dem Segment der Beteiligungen (Equities) entstammt, gewinnen nunmehr auch festverzinsliche Anlageprodukte (Fixed Income Assets) zunehmend an Bedeutung. [30] Exemplarisch werden gegenwärtig zunehmend sogenannte „Climate Bonds" aufgelegt. Dabei handelt es sich um Anleihen, die ausgegeben werden, um Finanzierungsmittel für Projekte bzw. Programme zur Adaption oder Mitigation des Klimawandels bereitzustellen. Der Wert derzeit ausgegebener Climate Bonds wird auf etwa 502,6 Mrd. USD geschätzt. [31] Analog zu den bekannten Produkten in dem Segment, können auch Climate Bonds von Staaten, Unternehmen oder multinationalen Banken emittiert werden.

## 7.3 Responsible Property Investment (RPI) – Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Immobilieninvestitionen

Die Grundsätze nachhaltiger Immobilieninvestitionen („Responsible Property Investments" – RPI) sind aus dem zuvor erläuterten SRI-Konzept abgeleitet. Gemäß *Pivo/McNamara* umfasst Responsible Property Investment die Maximierung der positiven und Minimierung der negativen Wirkungen von Immobilieneigentum, -verwaltung und -entwicklung auf die Gesellschaft und die Umwelt in einer Weise, die mit den Zielen und der Verantwortung des Investors konsistent ist. [32] Dieses Verständnis verdeutlicht die Anwendung von Investitions- und Managementstrategien, die auf SRI-Prinzipien aufbauen. [33]

**„Teufelskreis" wurde durchbrochen – Immobilienmärkte reagieren auf breiter Front**

Noch vor wenigen Jahren wurde vom sog „Teufelskreis" gesprochen, der durch gegenseitige Schuldzuweisungen den Durchbruch „grüner" Immobilienprodukte auf breiter Front verhindere. Mit dem Begriff des „Teufelskreis" werden im Detail unterschiedliche Begründungen bezeichnet, bei denen jedoch immer im Kern die Beteiligten jeweils die mangelnde Bereitschaft bzw. Passivität der anderen Projektbeteiligten als Hauptursache für die geringe Anzahl

nachhaltiger Gebäude (oder allgemeiner Immobilienprodukte) angeben. [34] Diese Situation hat sich eindrucksvoll gewandelt. Inzwischen haben sich große Konzerne auf Unternehmensebene längst einer Nachhaltigkeitsagenda verschrieben, die auch klare Auswirkungen auf das jeweilige Anmietungs- und Investitionsverhalten hat. [35] In der Folge hat RPI in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Zu den Vorreitern gehören hier neben den oft zitierten Büromietern, also bspw. großen Anwaltskanzleien oder Wirtschaftsprüfern wie *Deloitte*, *EY* und anderen, nunmehr auch Handelskonzerne, wie die *REWE Group* oder die *Metro Group*. Die Markteilnehmer der Immobilien- und Bauwirtschaft reagieren inzwischen auf breiter Front auf die neuen Rahmenbedingungen. Bspw. haben Entwickler diesen Trend erkannt und fordern von den Bauunternehmen eine Projektausführung, die gute Zertifizierungsergebnisse erwarten lässt. Darüber hinaus gibt es bereits diverse Fonds, die auf nachhaltige Immobilien abstellen oder Unternehmen, die ganze Themenfonds in diesem Zusammenhang auflegen wie die *Real I.S. Gruppe*. Der positive Einfluss von Nachhaltigkeit auf die finanziellen Kennzahlen kann in praktisch jedem der ZIA-Cluster konstatiert werden. [36] D. h. dieser Veränderungsprozess in Bezug auf eine verstärkte Nachhaltigkeitsorientierung geht nicht mehr nur von einzelnen Marktteilnehmern aus, sondern stellt mittlerweile eine grundlegende Branchenentwicklung dar. Die folgende Abbildung 7.4 illustriert die maßgeblichen potenziellen Investoren des RPI-Marktes in Anlehnung an *Gromer*. [37]

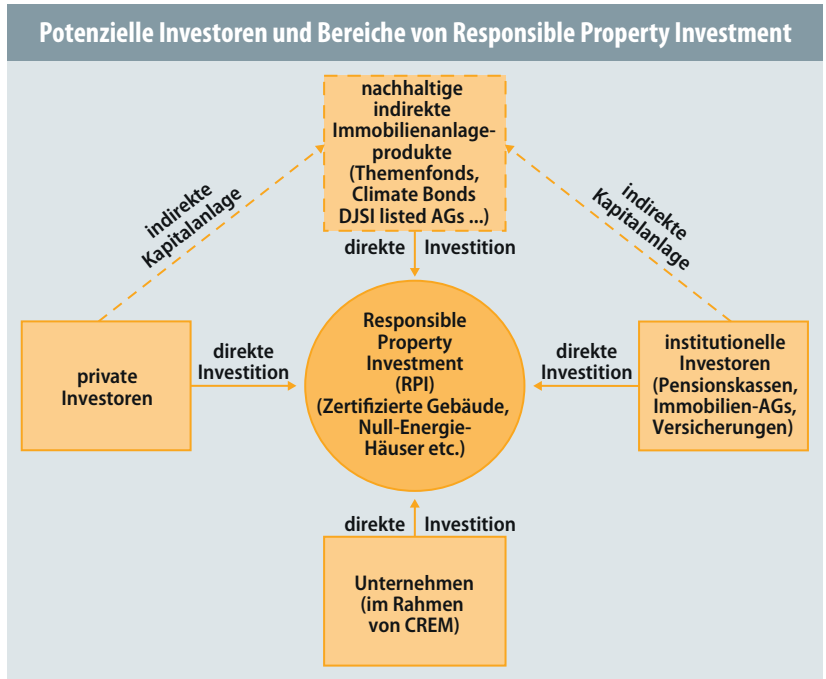



*Abbildung 7.4: Potenzielle Investoren und Bereiche von Responsible Property Investment*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gromer (2012) [38]*

**Breites Anlegerspektrum investiert in RPI**

Während in der ersten Phase direkte Investitionen in einzelne zertifizierte Immobilien durch die Öffentliche Hand oder Unternehmen dominierten (bspw. um ein neues, besonders nachhaltiges Headquarter zu errichten), treten nunmehr vermehrt institutionelle Investoren wie Immobilienaktiengesellschaften, Staatsfonds oder Pensionskassen bzw. Versicherungen am Markt auf. [39] Zudem investieren zunehmend indirekte Anlagevehikel (z. B. offene und geschlossene Fonds) in nachhaltige Immobilienprodukte. Im Vergleich zu den anderen Akteuren kommt ihnen die Funktion eines intermediären Vehikels zu, über den private Investoren und andere Anleger ihr Kapital in nachhaltige Immobilien oder nachhaltige Fonds bzw. Gesellschaften investieren können.

Private Haushalte überprüfen, bedingt durch ein verstärktes Umweltbewusstsein im Zuge steigender Energiepreise, dem fortschreitenden Klimawandel etc., ihre Investitionsmöglichkeiten und -entscheidungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit. In einer Studie des „Finanz-Forum: Klimawandel", herausgegeben vom *Sustainable Business Institute e.V.*, gaben ca. 80 % der mehr als 1.000 befragten privaten Fondsanleger und Immobilieneigentümer an, dass Klimaschutz und Klimawandel eine hohe Bedeutung für sie haben. [40] Ferner haben 80 % der Befragten angegeben, dass Unternehmen aktiv zum Klimaschutz beitragen können. Insbesondere bei den Immobilieneigentümern rücken Klimaschutzthemen verstärkt in den Fokus. 84 % der befragten Immobilieneigentümer gaben „Energieverbrauch" als für sie wichtigsten Aspekt an. Im Rahmen der direkten Immobilienanlage ist den privaten Haushalten die Nachhaltigkeit der eigengenutzten Immobilie besonders wichtig, da die Anfangsinvestitionen sich durch die Kosteneinsparungen in der Nutzungsphase rentieren müssen. Insbesondere für diese Gruppe ist die Rentabilität auf Objektebene von herausragender Bedeutung.

Bei den institutionellen Investoren sind Pensionskassen, Versicherungen und Staatsfonds eine treibende Kraft des RPI-Marktes [41], da sie aufgrund ihrer tendenziell längeren Anlagehorizonte vermehrt nachhaltige Anlageprodukte nachfragen. [42] Diese Gruppe investiert direkt und indirekt in nachhaltige Immobilien zur Diversifikation des Portfolios und kann langfristig zur Etablierung des RPI-Marktes beitragen. Die Studie „ImmoInvest – Grundlagen nachhaltiger Immobilieninvestments" hatte bereits 2008 ergeben, dass 40 % aller befragten institutionellen Investoren, die Immobilienanlagen besitzen oder planen in Immobilien zu investieren, neben ökonomischen Kriterien wie Rendite, Risiko und Liquidität auch ökologische, soziale und andere ethische Kriterien im Rahmen ihrer Anlageentscheidungen berücksichtigen. Ferner ist das Interesse an RPI bei Investoren, die bereits in andere SRI-Produkte investiert haben, höher als bei Investoren, die noch keine nachhaltigen Investitionen in ihrem Portfolio besitzen. [43]

Die *UNEP Finance Initiative* stellt hierzu zusammenfassend fest, dass Immobilieninvestoren intensiver auf RPI achten und nennt hierfür neben der Relevanz für das Risikomanagement, mögliche Wettbewerbsvorteile, Ressourcenverknappung, Mieteranforderungen und die bessere Zusammenarbeit der

einzelnen Marktteilnehmer sowie eine drohende weitere Verschärfung der regulatorischen Rahmenbedingungen als Gründe. [44]

Hinterfragt man verantwortungsvolle Investments im Immobilienbereich anhand der Anzahl der Unterschriften (teilnehmender Unternehmen) in Bezug auf die Anwendung der „Principles for Responsible Investment" Initiative (PRI), dann existiert in der Immobilienwirtschaft noch Nachholbedarf. Der prozentuale Anteil von börsennotierten und nicht-börsennotierten Immobilieninvestoren und -gesellschaftern, die PRI anwenden, umfasst nur ca. 6 % aller von diesen Unternehmen verwalteten Anlagen (Assets Under Management), wohingegen der Anteil bei allen übrigen festverzinslichen Anlagen (35 %) und Aktien (29 %) deutlich höher notiert. [45] Insofern besteht innerhalb der Immobilienbranche noch ein hohes Potenzial in Bezug auf die Ausweitung der Investition in nachhaltige Anlageprodukte.

## 7.4 Wirtschaftlichkeit von Nachhaltigkeit auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene

### 7.4.1 Bestimmung der Rentabilität von nachhaltigen Immobilieninvestitionen

Mit dem Fortschreiten der Diskussion um die energetische Effizienz oder allgemein um eine nachhaltige Bauweise bei Immobilien rückte auch die Frage nach einer messbaren Steigerung der Performance aus Sicht der Eigentümer derartiger Objekte in den Fokus der immobilienwirtschaftlichen Forschung. Die Beantwortung dieser Frage ist umso dringlicher, je intensiver sich „Nachhaltigkeit" ohne staatliche Förderung rechnen muss. Große Kapitalsammelstellen sind dabei stets ihren Anlegern verpflichtet, weshalb höhere Kosten für optimierte Objekte oder für den gesamten Bereich der zertifizierten Immobilien nur vertretbar erscheinen, wenn hier auch eine angemessene Verzinsung auf das zusätzlich gebundene Kapital darstellbar ist.

**Mehrwert von Nachhaltigkeit muss messbar sein**

Es ist allgemein anerkannt, dass Menschen Informationen erst als entscheidungsrelevant einstufen, wenn konkrete Fakten die vorgeschlagene Aktivität als vorteilhaft untermauern. Vor diesem Hintergrund ist es wesentlich, dass empirische Studien die Vorteilhaftigkeit nachhaltiger Investitionen belegen. [46]

**Methoden zur Feststellung der Rentabilität nachhaltiger Immobilieninvestitionen**

Damit sich Nachhaltigkeit für Investoren ökonomisch auszahlt, müssen Investitionen in nachhaltige Immobilien ihre Leistungsfähigkeit im Vergleich zu konventionellen Immobilien nachweisen können. Der „grüne Wert" (sog. „Green Value") ist dabei der am Markt erzielbare Mehrwert eines nachhaltigen Gebäudes im Vergleich zu einer nicht nachhaltigen, aber ansonsten gleichwertigen Immobilie. Dieser „Green Value" stellt somit einen integralen Bestandteil des erzielbaren Marktwertes dar. Die Isolierung der gesteigerten Zahlungsbereitschaft ist in diesem Zusammenhang komplex, da die verschiedenen

Einflussgrößen, welche letztlich den Mehrwert bedingen, nicht einzeln am Markt gehandelt werden. Der Mehrwert muss zumindest die entsprechenden zusätzlichen Kosten in barwerter Form übersteigen und eine angemessene Kapitalverzinsung gewährleisten. Nachfolgend werden drei methodische Ansätze zur Bestimmung des „Green Value" näher erläutert.

**Umfragen positiv aber für „Beweisführung" unzureichend**

1) Eine Möglichkeit zur Determinierung der Werthaltigkeit von RPI sind Umfragen. In einer Studie von *Roland Berger* aus dem Jahre 2010 gab die Mehrzahl der befragten Immobilieninvestoren bzw. Mieter an, dass sie für nachhaltige Immobilien 8,9 % höhere Investitionskosten bzw. 4,5 % höhere Mietbelastungen akzeptieren würden. [47] Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch Veröffentlichungen von *EY* und andere. [48] Auch wenn die Ergebnisse positiv stimmen, kann aus wissenschaftlicher Sicht der methodische Ansatz dennoch nicht überzeugen. Bei Befragungen – auch bei gut strukturierten Ansätzen mit entsprechenden Kontrollfragen – besteht die Gefahr von verzerrten Ergebnissen, da die Teilnehmer einer Umfrage ihre jeweilige Zahlungsbereitschaft nicht effektiv nachweisen müssen. Insbesondere bei Fragen zum nachhaltigen Investitionsverhalten ist es naheliegend, positive Ergebnisse zu erhalten, die vom realen Transaktionsverhalten nicht untermauert werden können. Daher können Umfrageergebnisse in der Beweisführung als unzureichend eingestuft werden.

**Finanzmathematik für objektbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse**

2) Die zweite Gruppe bedient sich der Finanzmathematik und stellt unterschiedliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen auf. Hierbei werden Berechnungen, welche Nachhaltigkeitsaspekte integrieren und entsprechende Veränderungen der Zahlungsströme bei Ein- und Auszahlungen aufzeigen, Alternativen gegenübergestellt, die diese Elemente nicht umfassen. In Bezug auf die Rentabilität bzw. Wirtschaftlichkeit muss dabei immer klar kommuniziert werden, von welchen Prämissen ausgegangen wird. Im Regelfall bleiben externe Effekte der Klimaerwärmung unberücksichtigt und das einzelne Wirtschaftssubjekt wird isoliert betrachtet. Gemeinhin werden diese Kalkulationen auf Basis von dynamischen Investitionsrechnungen angefertigt, bei denen Ein- und Auszahlungen der jeweiligen Alternative über einen definierten Betrachtungszeitraum gegenübergestellt und in barwerter Form analysiert werden. Dabei ist wesentlich, welcher Betrachtungszeitraum gewählt wird, wie mit Unsicherheiten in der Kalkulation umgegangen wird und welche Prognosen in Bezug auf die anzuwendenden Preisentwicklungen der Eingangsparameter unterstellt werden.
   Als Instrument kommen hier regelmäßig klassische Discounted Cash Flow-Betrachtungen, oftmals ergänzt um Lebenszykluskostenelemente (Life Cycle Costing), zur Anwendung. Exemplarisch werden künftige Energieeinsparungen den korrespondierenden erhöhten Errichtungskosten, welche wiederum ggf. teilweise noch mit Hilfe staatlicher Förderung (z. B. Steuererleichterungen, vergünstigte Kredite) abgefedert werden, gegenübergestellt. Diese Arbeiten bewegen sich praktisch immer auf der Objektebene. Verschiedene Organisationen wie das *Green Building Council of Australia* (GBCA) [49], die *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS) [50], die *New York State Energy Research*

*and Development Authority* (NYSERDA) [51] oder das *Institut der deutschen Wirtschaft* [52] sowie verschiedene andere Autoren und Institutionen [53] haben eine breite Palette an Fallbeispielen entwickelt, die auf diesem Wege den Einfluss von Nachhaltigkeit auf Immobilienwerte belegen sollen. Diese Form der Analyse ist hilfreich für unternehmerische Entscheidungen und in der praktischen Anwendung der Branche fest verankert. In vielen Fällen kann bereits durch diese statische Einbeziehung von Einsparungen aufgrund von bestimmten technischen oder prozessbezogenen Veränderungen und der Einbeziehung von Subventionen etc. in die Berechnungen eine Vorteilhaftigkeit dargestellt werden. Die Finanzmathematik ist bei genauer Betrachtung jedoch lediglich ein Instrument, das Eingangsparameter verarbeitet und zu entscheidungsrelevanten Informationen verdichtet. Unabhängig von den oben genannten Hindernissen wird die Bewegung der Immobilienmärkte (insbesondere die des Miet- und Investmentmarktes) letzten Endes durch Mieten und Renditen gesteuert. Diese Dynamik und Evolution der Veränderungen der am Markt für nachhaltige Produkte offenbarten Zahlungsbereitschaft kann hingegen nicht durch bloße Anwendung finanzmathematischer Berechnungen abgeleitet werden, weshalb weiterführende Untersuchungen notwendig sind, um diese Eingangsparameter herzuleiten.

**Isolierung von Marktveränderungen durch Regressionsanalysen**

3) Die dritte Gruppe der Analysen ist wesentlich komplexer und arbeitet auf Grundlage statistischer Verfahren, insbesondere Regressionsanalysen. Ausgangspunkt bildet unter anderem die Zahlungsbereitschaft für bestimmte Nachhaltigkeitseigenschaften am Markt. Hedonische Preismodelle (multiple Regressionen) bilden hierbei die Grundlage, um den am Markt erlösten Mehrwert zusätzlich aufgewendeter Kosten zu isolieren und transparent in Bezug auf ihre Einflussfaktoren darzustellen. Derartige Verfahren können sowohl auf Objektebene als auch auf Portfolio- und Unternehmensebene eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist ein umfangreicher Datensatz, der es zulässt, die erzielte Performance (bspw. gesteigerte Mieten oder Verkaufspreise, höhere Unternehmensgewinne etc.) den exogenen Faktoren – auch als unabhängige Variablen bezeichnet – dieser Entwicklung gegenüberzustellen. Dabei werden neben einer Reihe an Kontrollvariablen auch exogene Faktoren mit Nachhaltigkeitsbezug verwendet, um deren Einfluss auf die erzielte Performance festzustellen. Energieverbräuche, Intensität der CSR-Performance etc. können exemplarisch als solche Größen angesehen werden. Im Regelfall wird mit entsprechenden Zeitreihen oder Querschnittsdaten gearbeitet.

Die Vielzahl dieser empirischen Studien, welche die Rentabilität nachhaltiger Immobilien untersuchen, unterscheidet sich grundsätzlich hinsichtlich der immobilienspezifischen Nutzungsart, der geographischen Lage des beobachteten Zielmarktes und durch die unterschiedlichen untersuchten Zertifizierungssysteme auch hinsichtlich der Definition von „Nachhaltigkeit" oder „Energieeffizienz". Die methodischen Grundlagen, welche hierbei dazu dienen, den Mehrwert der zusätzlichen Investitionskosten abzubilden, sind

zumeist die oben genannten hedonischen Preismodelle auf Grundlage von multiplen Regressionsmodellen. Dazu wird die untersuchte Eigenschaft wie bspw. der "Energieeffizienzstatus" oder das Ergebnis der Zertifizierung zusammen mit anderen Gebäudeeigenschaften wie beispielsweise „Lage", „Objektgröße" oder auch „Mieterstruktur" als erklärende Variable (exogene Variable) in ein Regressionsmodell aufgenommen, aus welchem sich bei ausreichender Datenbasis (große Anzahl an zertifizierten und Vergleichsobjekten) der Einfluss von „Energieeffizienz" oder dem Ergebnis der Zertifizierung auf die Miete oder Rendite eines Objekts (diese Größen werden dann als endogene Variable bezeichnet) ermitteln lässt.

In den folgenden Abschnitten werden Studien zur Werthaltigkeit von Nachhaltigkeit auf Objekt-, Portfolio- und Unternehmensebene vorgestellt, die sich hauptsächlich der Regressionsanalyse bedienen.

### 7.4.2 Empirische Ergebnisse auf Objektebene

**Kosten der Nachhaltigkeit auf Objektebene**

Wirtschaftliche Vorteile nachhaltiger Immobilien gehen im Regelfall auch mit höheren Kosten einher. Zur Kosten- und Nutzenabwägung ist deshalb nicht nur eine profunde Analyse der zusätzlichen Erlöse, sondern auch eine Untersuchung ggf. höherer Kosten erforderlich.

Die Quantifizierung dieser höheren Herstellkosten ist schwierig, da Referenzgebäude mit gleichen Qualitätsstandards zu definieren sind. [54] Diese können jedoch mit unterschiedlichen Materialien errichtet worden sein, die wiederum mit divergierenden Baukosten einhergehen. [55] Diese Herausforderung spiegelt sich in den uneinheitlichen Ergebnissen empirischer Kostenuntersuchungen wider. *Steven Winter Associates* untersuchten in einer Szenarioanalyse die Herstellungskosten LEED-zertifizierter Gebäude und kamen zum Ergebnis, dass die Herstellungskosten von Green Buildings um bis zu 8 % höher sind als die von konventionellen Gebäuden. [56] Anhand von Case Studies zeigen *Lucuik et al.* eine Erhöhung der Herstellungskosten um 1,4 % bis 8 % für nachhaltige Gebäude. [57] *Kats* veröffentlichte eine umfassende Studie zu den Kosten und Nutzen von Green Buildings. Die Untersuchung umfasste 33 LEED zertifizierte Gebäude, die zwischen 1995 und 2004 fertiggestellt wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass für den Übergang vom LEED-Zertifizierungslevel „Certified" auf „Silver" oder „Gold" nur moderate Mehrkosten anfielen. Diese stiegen jedoch im Vergleich zu einem gar nicht zertifizierten Gebäude auf insgesamt 6,5 % an, wenn der höchste LEED-Level „Platin" angestrebt wurde. [58]

Neuere Studien aus dem Jahr 2010 zeigen ebenfalls, dass LEED-zertifizierte Gebäude durchschnittlich nur 0 % bis 0,8 % höhere bauliche Mehrkosten und 1,5 % bis 3 % höhere Baunebenkosten im Vergleich zu konventionellen Gebäuden bedingen. [59] Der Nachhaltigkeitsaufwand für ein ohnehin sehr anspruchsvoll und aufwendig geplantes Gebäude fällt in der Regel geringer aus, als für ein Gebäude mit einfachen Strukturen. [60] Als Kostentreiber

für LEED-zertifizierte Gebäude werden die Gebäudehülle, die mechanischen Gewerke und die Baunebenkosten angeführt. [61] In einer kanadischen Studie wurde nachgewiesen, dass bei Gebäuden in der Stadt-Peripherie oder in ländlichen Gegenden die zusätzlichen Kosten für Nachhaltigkeitselemente erheblich höher sind als für innerstädtische Objekte. Für Innenstadtlagen fallen die Mehrkosten kaum bis gar nicht ins Gewicht. [62]

Die Zertifizierungskosten im Rahmen der Baunebenkosten sind einer der Kostenfaktoren nachhaltiger Immobilien. Im Durchschnitt müssen gemäß einer Untersuchung für eine LEED-Zertifizierung Kosten in Höhe von 35.000 Euro und mehr berücksichtigt werden, wobei diese Kosten sich aus Gebühren, internen Personalkosten und ggf. weiteren externen Beratungskosten eines LEED Accredited Professionals (LEED-AP) zusammensetzen. [63] Auch für andere Zertifizierungssysteme fallen vergleichbare Kosten an. [64] Insbesondere bei großen Objekten sind diese Positionen jedoch im Verhältnis zu den gesamten Investitionskosten marginal. Darüber hinaus sind die Kosten für Zertifizierungsleistungen in den vergangenen Jahren kontinuierlich gefallen – oft bieten bereits Architekten als Zusatzleistung dieses Aufgabenspektrum mit an.

In der Schweiz existiert mit dem Energiezertifikat „Minergie" für neue und modernisierte Gebäude eine Möglichkeit der Verbindung ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeitsaspekte. [65] Das Zertifikat wird erst vergeben, wenn das Gebäude weniger als 10 % Mehrkosten für Nachhaltigkeit im Vergleich zu konventionellen Gebäuden verursacht. Dadurch wird der Wirtschaftlichkeitsaspekt schon in den Zertifizierungsprozess integriert. [66] Die *Universität Zürich* hat in einer Studie aus dem Jahre 2008 nachweisen können, dass die realisierten zusätzlichen Kosten für Minergie-Bauten bei 5 bis 10 % lagen. [67]

Für Deutschland bestehen bis dato keine umfangreichen Studien auf diesem Gebiet. Wesentlich ist die Feststellung, dass die o. g. Ergebnisse stichtagsbezogen und auf eine spezifische Region beschränkt sind. Somit sind die Ergebnisse nur bedingt übertragbar.

**Vorteile der Nachhaltigkeit auf Objektebene**

Green Buildings weisen eine Reihe finanzieller [68] und nicht-finanzieller Vorteile auf. Niedrige Betriebskosten ermöglichen unter anderem Mietsteigerungspotenziale bzw. reduzieren das Risiko eines Mietabschlags aufgrund stetig steigender umlagefähiger Betriebskosten und unterstützen damit die nachhaltige Wertentwicklung. [69]

Insbesondere bei einer Betrachtung des gesamten Lebenszyklus zeigt sich der Vorteil optimierter Bewirtschaftungskosten. *Kats* hat bereits 2003 in einer Studie die Energieeinsparungen differenziert nach LEED-Level untersucht (Abbildung 7.5) und die energetischen Einsparungen im Vergleich zu konventionellen Gebäuden deutlich herausgearbeitet.

Neben Betriebskosteneinsparungen haben auch die verbesserte Raumluftqualität und optimierte Beleuchtung eine positive Wirkung auf die Gesundheit (entgegen also dem sog. Sick-Building-Syndrom) und Produktivität der Gebäudenutzer. In der Folge tragen produktive und motivierte Mitarbeiter stärker zum Unternehmenserfolg bei. Der Zusammenhang zwischen den finanziellen Vorteilen nachhaltiger Gebäude und den jeweiligen Gebäudeeigenschaften ist in Abbildung 7.6 aggregiert dargestellt.

**LEED-Level und erzielte Energieeinsparungen**

| Energieeinsparungen von Green Buildings im Vergleich zu konventionellen Gebäuden | LEED-Zertifikat | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Zertifiziert | Silber | Gold | Durchschnitt |
| | 28 % | 30 % | 48 % | 36 % |

*Abbildung 7.5: LEED-Level und erzielte Energieeinsparungen*
*Quelle: Eigene Darstellung nach Kats et al. (2003) [70]*

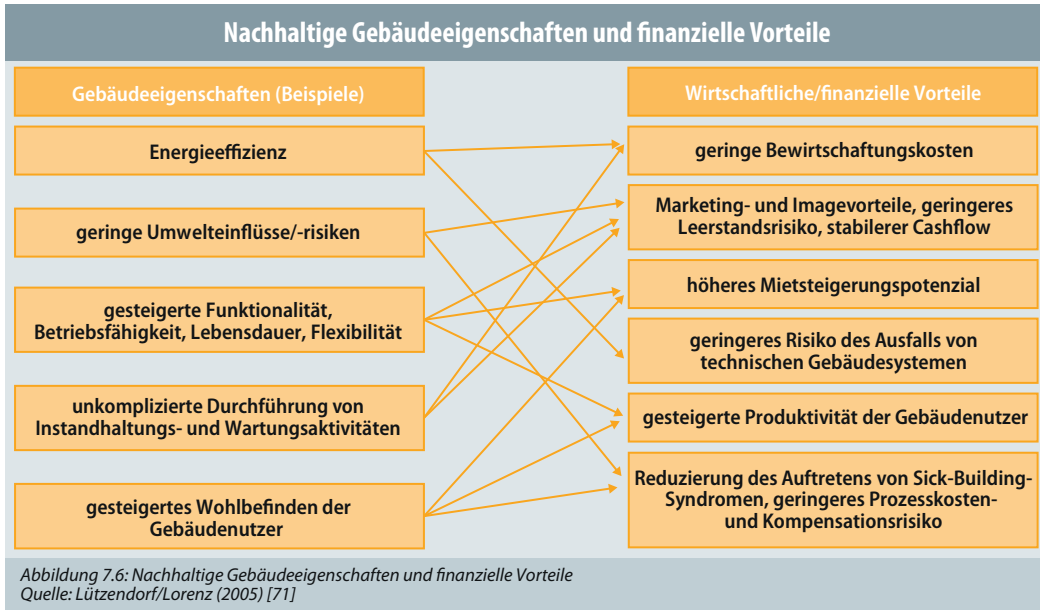



*Abbildung 7.6: Nachhaltige Gebäudeeigenschaften und finanzielle Vorteile*
*Quelle: Lützendorf/Lorenz (2005) [71]*

Bei der Beurteilung der einzelnen Vorteile muss jedoch beachtet werden, dass den höheren Mieten oder der allgemein verbesserten laufenden Rendite im Gegenzug auch die oben erläuterten höheren Investitionskosten gegenüber zu stellen sind.

**Hedonische Preismodelle isolieren „Mehrwert"**

Die monetäre Quantifizierung der Vorteile von nachhaltigen Gebäuden bleibt nach wie vor ein bedeutender Forschungsbereich der Immobilienwirtschaft. Dieser Herausforderung hat sich mittlerweile eine Vielzahl an Forschungseinrichtungen weltweit angenommen. Die resultierenden Studien unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich der immobilienspezifischen Nutzungsart, des beobachteten Zielmarktes und der betrachteten Nachhaltigkeitsdefinition

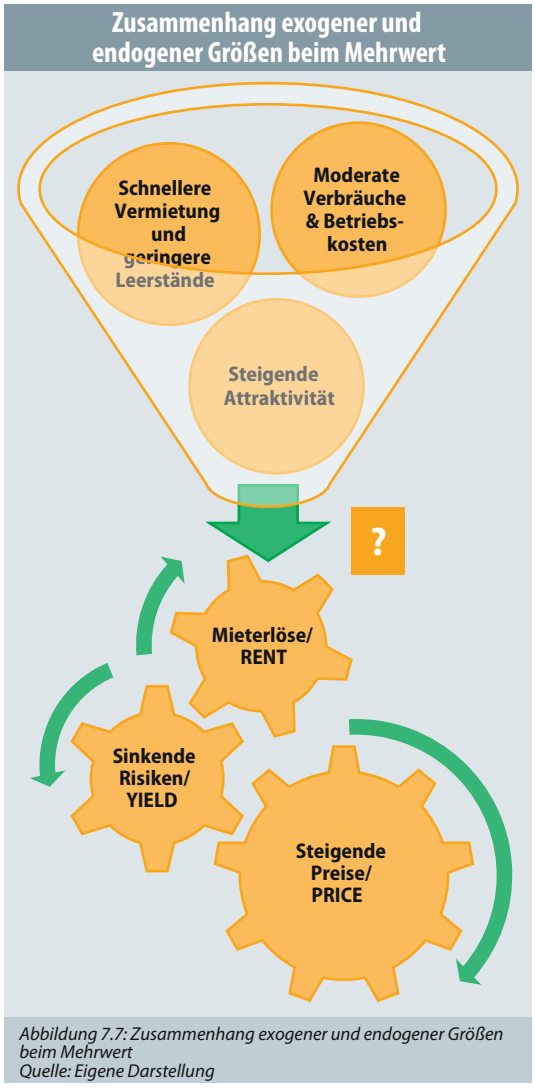



*Abbildung 7.7: Zusammenhang exogener und endogener Größen beim Mehrwert*
*Quelle: Eigene Darstellung*

im Sinne variierender Labels, Energieausweise oder sonstiger (selbstdefinierter) Nachhaltigkeitskriterien. Allen Publikationen ist jedoch gemein, dass ein Zusammenhang zwischen möglicherweise exogenen Größen wie (sinkenden) Energiekosten, (höherer) Nutzerzufriedenheit, (schnellerer) Vermietung, (besserem) Ergebnis der Gebäudezertifizierung etc. und den wesentlichen endogenen Größen wie (höheren) Mieterlösen, (moderaten) Risikostrukturen und letztlich (höheren) Werten aufgezeigt werden soll (Abbildung 7.7).

Die methodische Grundlage, die hierbei zur Abbildung des Mehrwerts der zusätzlichen Investitionskosten dient, sind zumeist die oben genannten hedonischen Preismodelle auf Grundlage von multiplen Regressionsmodellen.

Aus Gründen der Markttransparenz, Marktpenetration und der Datenverfügbarkeit liegt der Fokus vieler Untersuchungen zum Mehrwert von Green Buildings zumeist auf dem US-amerikanischen Markt mit einem Schwerpunkt auf den Zertifizierungssystemen „LEED“ und „Energy Star“ in Verbindung mit Büroimmobilien. Auf europäischen Daten basierende Forschungsarbeiten zeigen allerdings identische Tendenzen. Den Resultaten dieser Studien zufolge können Nachhaltigkeitsmerkmale – nach Bereinigung um immobilienspezifische Faktoren – im Durchschnitt zu erhöhten Miet- und Preisprämien führen. Grundlegende Ergebnisse für den europäischen Markt wurden bereits ab dem Jahr 2009 durch das Projekt IMMOVALUE ermittelt. Bei der betrachteten Stichprobe ergaben sich für deutsche Büroimmobilien bei einer Reduktion der Energiekosten pro m² um 10 % (ceteris paribus) höhere Nettokaltmieten von ca. 1 %. [72] Eine Studie des australischen Marktes legt dar, dass mit dem *National Australian Built Enviroment Rating System* (NABERS)-zertifizierte Büroimmobilien höhere Returns aufweisen als nichtzertifizierte Gebäude. [73] Analoge Studien und Ergebnisse finden sich mittlerweile in allen entwickelten Ländern und decken eine breite Anzahl unterschiedlicher Nutzungsarten ab. Besonders die Miete und der Verkaufspreis werden im Rahmen dieser Untersuchungen meistens als Zielvariable, im Zusammenhang mit einem möglichen grünen Mehrwert, verwendet.

*Eichholtz et al.* untersuchten 2010 den Zusammenhang zwischen Investitionen in energieeffiziente Bauweise bzw. energieeffizientes Design und die erzielten Mieten sowie Verkaufserlöse bei Gewerbeimmobilien. Dazu analysierten sie 694 LEED- und/oder Energy-Star-zertifizierte Gebäude und verwendeten 7.488 nicht-zertifizierte Vergleichsobjekte. Um die Homogenität der Lage in der Stichprobe zu gewährleisten, wurden nur Vergleichsobjekte in einem Radius von 400 m zum zertifizierten Objekt verwendet. Die Regressionsanalyse zeigte, dass zertifizierte Objekte im Vergleich zu konventionellen nicht-zertifizierten Objekten eine ca. 2 % höhere Miete generierten. Energy Star zertifizierte Gebäude erwirtschafteten im Durchschnitt 3,3 % höhere Mieten, während – entgegen der Erwartungen – eine LEED-Zertifizierung keinen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Miete aufwies. Eine Betrachtung der „effektiven" Mieten, d. h. der Einfluss unterschiedlicher Vermietungsauslastungen auf die Mieteinnahmen, erhöht die Prämie auf rund 10 % für Energy Star- und auf 9 % für LEED-zertifizierte Gebäude. Ferner finden die Autoren heraus, dass bei einer Stichprobe von 199 verkauften Objekten zwischen 2004 und 2007 eine Prämie von bis zu 17 % für Energy Star-Objekte realisiert werden konnte. Auch hier ergab sich keine statistisch signifikante Verkaufsprämie für LEED-zertifizierte Objekte. [74] *Wiley et al.* widerlegen genau dieses Ergebnis in ihrer Studie von 2010. Sie weisen nach, dass LEED-zertifizierte Büroimmobilien ein höheres Premium generieren als Energy Star-zertifizierte Objekte. [75]

**Empirische Studien zum „Green Value" für viele Teilmärkte und Nutzungsarten**

*Fürst et al.* veröffentlichten im Jahre 2011 eine Studie zu dem generellen Einfluss von Zertifizierungen auf Miet- und Verkaufspreise von Büroimmobilien. Das Ergebnis zeigt, dass Green Buildings im Durchschnitt eine 4 bis 5 % höhere Mietprämie erwirtschafteten als nicht nachhaltige Vergleichsobjekte im gleichen Teilmarkt. Dabei entfielen 4 % auf Energy Star- und 5 % auf LEED-zertifizierte Gebäude. Auch hinsichtlich der Verkaufspreise erzielten nachhaltige Gebäude deutlich höhere Preise. Für LEED-zertifizierte Gebäude konnte ein 25 %iges und für Energy Star-Objekte ein 26 %iges Verkaufspremium realisiert werden. [76]

In einer weiteren Studie untersuchen die Autoren den Einfluss von Umweltzertifikaten auf den Vermietungsstand sowie wiederum auf den Miet- und Verkaufspreis von Gewerbeimmobilien. Sie untermauerten die vorgenannten Ergebnisse, dass Büroimmobilien mit Energy Star- oder LEED-Zertifizierung eine Mietprämie von 3 bis 5 % erzielen können, wobei Doppelzertifizierungen eine Mietprämie von 9 % realisierten. Der Aufschlag beim Verkaufspreis belief sich auf 18 % für Energy Star- bzw. 25 % für LEED-Zertifizierungen. Für eine doppelte Zertifizierung errechneten *Fürst et al.* ein Premium zwischen 28 bis 29 %. [77]

Auch bei Wohnimmobilien lassen sich auf breiter Front finanzielle Vorteile nachhaltiger Gebäude nachweisen. Die Studie „Green performs better: Energy efficiency and financial return of buildings" erstellte das ***IRE|BS*** *Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg* in Zusammenarbeit mit der *Investment Property Databank (IPD),* nunmehr *MSCI*, und kam zu dem Ergebnis, dass ein 1 %iger Anstieg des

**Rentabilität von Nachhaltigkeit – mehrfach national und international empirisch nachgewiesen**

Energieverbrauchs (bei Wohnimmobilien) zu einem um 0,015 % niedrigeren Total Return führt, ceteris paribus. Des Weiteren zeigte sich ein 2,27 % höherer Total Return für Gebäude, welche im betrachteten Datensatz eine überdurchschnittliche Energie-Klassifizierung von „B" aufwiesen. [78] Ähnliche Ergebnisse zeigen sich in der Studie von *Kok et al.* von 2012 für den US-Wohnungsmarkt. [79]

Auch in Studien, die sich auf den niederländischen, deutschen und schweizerischen Wohnungsmarkt beziehen, wird ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen der tatsächlichen Energieeffizienz und der finanziellen Vorteilhaftigkeit festgestellt. [80] Auch *Yoshida et al.* 2011 zeigen im nichteuropäischen Kontext, dass bei japanischen Gebäuden allein die Energieeffizienz eine höhere Bewertung für zertifizierte Gebäude im Vergleich zu den Kontrollobjekten generieren kann. [81]

**Forschungsarbeiten belegen substanziellen Mehrwert nachhaltiger Objekte**

All diese und weitere empirische Studien und Untersuchungen (Tabelle 7.1) belegen deutlich, dass sich Immobilien, die einen hohen Nachhaltigkeitsstandard erfüllen, sowohl in der Vermietung als auch im Verkaufserlös rentieren und der Mehrwert dabei auch klar über den ggf. moderat höheren Baukosten notiert.

Trotz der aufgeführten Nachweise wirtschaftlicher Vorteile von Green Buildings hat der Marktanteil zertifizierter Gebäude nur in einigen wenigen Märkten die 1 %-Marke überschritten. [83] Langfristig werden nachhaltige Immobilien jedoch einen Wettbewerbsvorteil vorweisen können. Damit kommen konventionelle Gebäude, welche die genannten Vorteile nicht bieten, zunehmend unter Abwertungsdruck. Erste Anzeichen dieser Entwicklung lassen sich bereits in anderen Regionen erkennen, in denen bestimmte Labels bereits länger existieren und in großem Umfang zum Einsatz kommen (bspw. Australien).

**Auswahl der empirischen Ergebnisse zum Mehrwert auf Objektebene**

| Studien/ Autoren | Land | Nutzungstyp | Bezug Nachhaltigkeit | Einfluss auf | +/- | Größenordnung |
|---|---|---|---|---|---|---|
| City of Darmstadt, Rental Index, (2010) | Deutschland | Mehrfamilienhäuser | Primärenergiekennwert unter 250 kWh/m²a<br>Primärenergiekennwert unter 175kWh/m²a | Miete | +<br>+ | 0,38 €/m²<br>0,50 €/m² |
| Eichholtz/Kok/ Quigley (2010) | USA | Büro | LEED bzw. Energy Star | Transaktionspreise<br>effekt. Miete | +<br>+ | 17 %<br>9-10 % |
| Fürst/McAllister (2011) | USA | Büro | LEED<br>Energy Star | Miete<br>Transaktionspreise | +<br>+ | 4-5 %<br>25-26 % |
| Fürst/McAllister (2011) | USA | Büro | Doppelte Zertifizierung | Transaktionspreise<br>Miete | +<br>+ | 28-29 %<br>9 % |
| Pivo/Fisher (2010) | USA | Büro | Energy Star Label; Nähe zu öffentlichem Nahverkehr; Lage in städtebaulichen Sanierungsgebieten | Net Operating Income (NOI)<br>Mietpreise<br>Auslastung<br>Marktwert<br>Income Returns/Cap Rates | +<br>+<br>+<br>+<br>- | 2,7-8,2 %<br>4,8-5,2 %<br>0,2-1,3 %<br>6,7-10,6 %<br>0,4-1,5 % |
| Pivo/Fisher (2010) | USA | Büro, Handel, Industrie und Wohnungen | „Walkability“ (Laufdistanz zu folgenden Einrichtungen: Schulen, Einzelhandel, Lebensmittelläden, Erholungs-und Freizeiteinrichtungen) gemessen als „Laufdistanz-Score“ von 0-100 | Marktwert (Büro, Verkauf)<br>Marktwert (Wohnungen)<br>NOI (Büro, Verkauf)<br>Income Returns/Cap Rates | +<br>+<br>+<br>- | 0,9 %<br>0,1 %<br>0,7 %<br>0,007 % für jede Einheit Zunahme der Laufdistanz |
| Salvi et al. (2008) | Schweiz | Wohnungen bzw. EFH | MINERGIE-Label | Miete<br>Transaktionspreise | +<br>+ | 6 %<br>3,5-7 % |
| Wameling (2010) | Deutschland | Einfamilienhäuser | Primärenergiebedarf pro m² und Jahr (kWh/m²/a) | Transaktionspreise | + | ca. 1,40 €/m² pro reduzierte kWh/m²a |
| Wiley/Benefield/ Johnson (2010) | USA | Büro | LEED bzw. Energy Star | Miete<br>Auslastung | +<br>+ | 7-17 %<br>10-18 % |
| Bienert et al., IMMOVALUE (2011) | Deutschland | Büro | Energiekosten Reduktion um 100 % | Nettokaltmiete 100 % | + | 9,5 % |
| Chegut/Eichholtz/ Kok (2012) | UK | Büro | BREEAM | Miete<br>Verkaufspreis | +<br>+ | 24-30,5 %<br>17,5-38 % |
| Aroul/Hansz (2012) | USA | Wohnen | „Green“: LEED, Energy Star, div. KPIs<br>Mandatory “Green”<br>Voluntarily “Green” | Verkaufspreis | +<br>+<br>+ | 2 %<br>3-5 %<br>0-1 % |
| Fürst/van de Wetering/Wyatt (2013) | UK | Büro | Energy Certificate A-C compared to D | Miete | + | 11,3 % |
| Reichardt/Rottke/ Fürst/Zietz (2012) | USA | Büro | LEED<br>Energy Star | Miete | +<br>+ | 2,9 %<br>2,5 % |
| Kok/Kahn (2012) | USA | Wohnen | LEED, Energy Star, GreenPoint Rated | Verkaufspreis | + | 9 % |
| Cajias/Piazolo (2013) | Deutschland | Wohnen | Energieausweis B bis F | Miete<br>Total Return | + | 0,08 %<br>0,015 % pro 1 % Abnahme des Energieverbrauches |

*Tabelle 7.1: Auswahl der empirischen Ergebnisse zum Mehrwert auf Objektebene [82]*
*Quelle: Eigene Darstellung*

### 7.4.3 Empirische Ergebnisse auf Portfolioebene

Die Ausrichtung von Portfolios bzw. Fonds an Nachhaltigkeitskriterien hat ihren Anfang in den Vereinigten Staaten, Australien und dem Vereinigten Königreich genommen. Mittlerweile gibt es auch in Kontinental-Europa und speziell auch in Deutschland verschiedene Produkte in diesem Segment. Hierbei ist kritisch zu hinterfragen, ob sich diese Art von Themenfonds auf Dauer zu einer eigenen Asset-Klasse etablieren kann oder ob bspw. zertifizierte Objekte in einem Bürofonds eher einen „Hygienefaktor" darstellen und somit als neuer Marktstandard von den Investoren sowieso erwartet werden würden – ohne dass dieser Aspekt als spezifisches Thema für einen Fonds verwendet wird.

Aktuelle Ergebnisse verschiedener Studien belegen auch eine überdurchschnittliche Performance nachhaltiger Anlagen auf der Ebene von Fondsprodukten. Exemplarisch kommt eine Meta-Studie der *Universität Kassel* nach Auswertung von über 35 entsprechenden Arbeiten zu dem Ergebnis, dass das Risiko-Rendite-Profil der nachhaltigen Anlagen tendenziell besser war. [84]

Die nachfolgende Tabelle 7.2 enthält einige Beispiele für nachhaltige Themenfonds mit Immobilienbezug. Die dargestellten Volumina sind im Vergleich zum gesamten Marktvolumen in Europa noch sehr begrenzt, jedoch vor dem oben skizzierten Hintergrund der positiven Eigenschaften auf Objektebene sowie der positiven Eigenschaften im Portfoliokontext bemerkenswert.

**Beispiele von nachhaltigen Themenfonds mit Immobilienbezug**

| Investmentfonds Unternehmen | Fonds | Investmentfokus | Volumen in Mio EUR |
|---|---|---|---|
| IVG | IVG PREMIUM GREEN FUND | Immobilien | 300 |
| Hines | HC Green Development Fund | Immobilien | 435 |
| BNP Paribas REIM | BNP NEIF - Next Estate Income Fund | Immobilien | 280 |
| Hannover Leasing | Substanzwerte Deutschland 5 | Immobilien | 64 |
| Hesse Newman Capital AG | Hesse Newman Real Estate Nr.2 GmbH & Co. KG | Grüne Siemens-Niederlassung Rhein Ruhr | 45 |
| Credit Suisse | CS Real Estate Fund Green Property | Neubauprojekte | 598 |
| Sarasin Investment Foundation | SAST 'Sustainable Real Estate Switzerland' | Immobilien | 265 |
| KGAL | Property Class 2 England | Büroimmobilien – London | 30,5 |
| Triodos Bank | Triodos Vastgoed Fonds | gewerbliche Immobilien – Niederlande | 71 |

*Tabelle 7.2: Beispiele von nachhaltigen Themenfonds mit Immobilienbezug*
*Quelle: Eigene Internetrecherche Februar 2015*

**Positiver Diversifikationseffekt im Portfolio nachweisbar**

Am ***IRE|BS Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg*** wurde der Frage nachgegangen, ob die vorteilhaften wirtschaftlichen Ergebnisse nachhaltiger Immobilien auf Objektebene sich auch im Portfoliokontext fortsetzen. Im Rahmen eines sogenannten „Multi-Asset-Portfolios" mit verschiedenen Anlagen aus den Bereichen Aktien, Anleihen und eben Immobilien – letztere mit und ohne Nachhaltigkeitseigenschaften – wurde ein Asset-Allokationsprozess auf Grundlage der Vorgaben der modernen Portfoliotheorie (Modern Portfolio Theory (MPT)) durchgeführt. [85] Dabei sollte der Forschungsfrage nachgegangen werden, welche Rolle Sustainable Real Estate (SRE) in einem Multi-Asset-Portfolio spielt und wie sich SRE in unterschiedlichen Höhen und Tiefen des Marktes (Up- and Downmarkets) verhalten. Lineare Optimierungen können in diesem Kontext den optimalen Anteil einer bestimmten Anlageklasse im Rahmen sogenannter effizienter Portfolios in Abhängigkeit von der Risikoneigung des Investors bestimmen. Diese Art der Diversifikation nach *Markowitz* [86] berücksichtigt dabei die Korrelation zwischen den einzelnen Anlagen. Hierdurch kann im Fall von positiven Diversifikationseigenschaften bei gleichbleibender gewichteter Portfoliorendite ein geringeres Risiko als der Durchschnitt der jeweiligen Einzelanlagen erzielt werden. Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) wurde dabei mit einer Datenreihe aus 2004 bis 2010 als Grundlage für die Identifizierung und Isolierung von nachhaltigen Immobilienanlagen verwendet. Die Portfoliooptimierung und die Allokation der Anlageklassen erfolgten in unterschiedlichen Rendite-Risiko-Portfolien für ein UK-Investoren „Opportunity-Set". Im Ergebnis konnten bei dieser ersten Studie auf diesem

**Korrelationsmatrix von Sustainable RE-Portfolio im Vergleich**

| | | | Correlation matrix | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asset | Mean | SD | Domestic Equity | Overseas Equity | Public Real Estate | Sustainable Real Estate | Direct Real Estate | Long-term Gov. Bond | Cash Libor |
| Domestic Equity | 0,77 | 4,22 | 1 | | | | | | |
| Overseas Equity | 0,80 | 4,56 | 0,894 | 1 | | | | | |
| Public Real Estate | 0,34 | 7,27 | 0,663 | 0,783 | 1 | | | | |
| Sustainable Real Estate | 1,46 | 6,69 | 0,751 | 0,783 | 0,773 | 1 | | | |
| Direct Real Estate | 0,67 | 7,71 | 0,262 | 0,166 | 0,351 | 0,265 | 1 | | |
| Long-term Gov. Bond | 0,17 | 1,74 | -0,136 | 0,008 | -0,016 | 0,106 | -0,343 | 1 | |
| Cash Libor | 0,04 | 2,03 | -0,15 | -0,131 | -0,064 | 0,146 | -0,172 | -0,072 | 1 |

*Tabelle 7.3: Korrelationsmatrix von Sustainable RE-Portfolio im Vergleich*
*Quelle: Geiger et al. (2013) [88]*

Gebiet positive Eigenschaften der nachhaltigen Immobilienanlagen im Portfoliokontext festgestellt werden, die – je nach Risikoprofil des Investors – für signifikante Anteile nachhaltiger Immobilien in einem effizienten Portfolio sprechen. Die Integration in das Opportunity-Set führte regelmäßig zu einer höheren erzielbaren Rendite (in der Tabelle 7.3 als „Mean" bezeichnet) bei vergleichsweise niedrigem Risiko (gemessen als Standardabweichung („SD")); sowohl in den Up- als auch Down-Markets. [87]

### 7.4.4 Empirische Ergebnisse auf Unternehmensebene

Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene ist in den letzten Jahren zu einem wesentlichen Element der strategischen und operativen Ausrichtung von global agierenden Unternehmen geworden. Die Begriffe „Corporate Social Responsibility" oder „Environmental, Social und Governance" signalisieren die Bereitschaft des Unternehmens, sozio-kulturelle, mitarbeiterbezogene sowie ökologische Aspekte in Einklang mit dem Triple Bottom Line-Ansatz zu integrieren.

**Kosten nachhaltiger Unternehmensführung sind schwer quantifizierbar**

Von der Objektebene bis zur Unternehmensebene potenzieren sich die Herausforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung. Sind es im Fall einzelner Objekte noch Fragen der nachhaltigen Bauweise, verwendeter Rohstoffe oder der Energieeffizienz und den damit verbundenen Investitionen, so erstreckt sich das Spektrum nachhaltiger Aktivitäten auf Unternehmensebene auf die Integration des CSR-Konzeptes in alle Bereiche der Wertschöpfungs- und Managementfunktionen der Organisation (vgl. Kapitel 4 und 5). Auf Objektebene lassen sich Kosten für eine nachhaltige Bauweise, insbesondere die Herstellungs- bzw. Zertifizierungskosten noch annähernd beziffern. Analog fallen auf Unternehmensebene Kosten an. Hierzu gehören unter anderem Kosten für die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter, zum Beispiel für den Bereich Corporate Social Responsibility, die Verwendung umweltfreundlicherer Einrichtungen, die Reduktion von Emissionen beim Energieverbrauch, die Umsetzung zusätzlicher Schulungsmaßnahmen, etc. Da nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung ein iterativer Prozess ist, verursachen die Implementierung, die Überprüfung und laufende Weiterentwicklung der damit einhergehenden Elemente wiederkehrende Kosten. Aufgrund der Heterogenität der Maßnahmen und der unterschiedlichen Ausgangslagen der jeweiligen Unternehmen existieren bislang kaum Studien über die exakte Höhe der einzelnen Kostenpositionen.

**Nachhaltige Unternehmensführung mit messbaren Vorteilen**

Im letzten Jahrzehnt nahmen die empirischen Studien zur Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene jedoch deutlich zu. [89] Methodisch unterscheiden sich diese hinsichtlich der Messung der unternehmensbezogenen Nachhaltigkeitsqualität, dem Unternehmenserfolg, dem geographischen Fokus, der Stichprobengröße oder dem Untersuchungszeitraum. Hinsichtlich der Messung der unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsqualität steht die Forschung vor der Herausforderung einer konsistenten Definition der Kriterien, deren Einfluss in Form von Variablen überprüft werden sollen. Deshalb las-

sen sich empirische Arbeiten zur Nachhaltigkeit insgesamt in zwei Kategorien einteilen: Während ein Teil der Studien die Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene anhand einzelner Aspekte untersucht, versucht ein anderer, immer populärerer Teil der Forschung, eine ganzheitliche Messung der Nachhaltigkeit anhand von Indizes durchzuführen (z. B. KLD-Index [90], Dow Jones Sustainability Index etc.). Nachhaltigkeitsratings sollen dabei aufgrund ihrer Informationsdichte die Qualität der unternehmensbezogenen Nachhaltigkeit ganzheitlich widerspiegeln. Diese Indizes können entweder selbst oder professionell von spezialisierten Drittunternehmen erstellt werden. Die meisten empirischen Studien arbeiten mit der KLD MSCI-Database als ein Proxy für die CSR-Aktivitäten der Unternehmen, wobei oft der Effekt auf die Performance börsennotierter US-Firmen verschiedener Sektoren bestimmt wird. Ebenso wird die Frage, was als „Unternehmenserfolg" zu definieren ist, von den Autoren unterschiedlich behandelt (z. B. Jahresüberschuss, Umsatzrentabilität, Volatilität der Aktie etc.).

Ohne Fokus auf eine spezifische Branche belegen die meisten neueren Forschungsarbeiten auch auf Ebene des Unternehmens einen positiven Zusammenhang zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und finanziellem Unternehmenserfolg. [91] So weisen *Statman* und *Glushkov* unter Verwendung des KLD-Nachhaltigkeitsrankings nach, dass Aktien von Unternehmen mit einem höheren Nachhaltigkeits-Score – also nachhaltigeren Unternehmen – in dem untersuchten Zeitraum von 1992-2007 eine höhere Rendite generierten als Unternehmen mit einem niedrigeren Nachhaltigkeitsscore. [92] *Ghoul et al.* untersuchten 2011 den Einfluss von CSR auf die Eigenkapitalkosten großer US-amerikanischer Unternehmen und fanden heraus, dass Unternehmen mit einem höheren CSR-Score eine günstigere Eigenkapitalfinanzierung erhielten. Insbesondere können Investitionen in nachhaltige Arbeitnehmerbeziehungen sowie nachhaltige Umwelt- und Produktaspekte zu niedrigeren Eigenkapitalkosten führen. Ferner bewirkt die Investition in Branchen, die aus Sicht der breiteren Öffentlichkeit kritisch diskutiert werden, eine Steigerung der Eigenkapitalkosten. [93] Auch die Ergebnisse der Studie von *Dhaliwal et al.* (2011) bestätigen, dass nachhaltig geführte Unternehmen – aufgrund der besser kontrollierten Risiken – zu geringeren Kapitalkosten tendieren. [94]

*Cho et al.* (2013) stellen fest, dass ESG-Ratings von Indizes in der Lage sind, asymmetrische Informationslagen zwischen Unternehmen und ihren Investoren zu vermindern und dass Investoren hiervon profitieren können. [95] *Lambert et al.* (2007) [96] verweisen in diesem Kontext auf die Vorteile des Abbaus asymmetrischer Information, die sich insgesamt einstellen, und sich hieraus ergebende Potenziale für eine stabilere Performance des Unternehmens. Auch führt die positivere Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht der Öffentlichkeit zu einem besseren Image sowie neuen Investmentpotenzialen und ebnet in einigen Fällen auch den Zugang zu staatlichen Förderprogrammen. [97] Wesentlich sind auch die Ergebnisse in Bezug auf die Mitarbeiterproduktivität. Verschiedene Studien belegen eindeutig, dass Mitarbeiter sich intensiver einbringen, wenn eine nachhaltige Unternehmensführung gegeben ist. [98]

**Wenige internationale Forschungsarbeiten mit Immobilienbezug**

Erst seit wenigen Jahren werden diese Untersuchungen auch spezifisch für Immobilienunternehmen vorgenommen. Forschungsarbeiten zu diesen Themen haben bspw. *Cajias et al.* (2012) oder auch *Ioannou et al.* (2011) erstellt. Evidenz für den positiven Wertbeitrag einer nachhaltigen Unternehmensführung zeigen die Studien des ***IRE|BS Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg***, die sich auf Daten von 80 börsennotierten europäischen Aktiengesellschaften aus 13 Ländern der Jahre 2006 bis 2009 beziehen. Darin wird festgestellt, dass die konsequente Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowohl den Marktwert von Immobilienunternehmen steigert als auch allgemein die Performance verbessert (Senkung des nicht-diversifizierbaren Risikos eines Unternehmens, des sog. „idiosyncratic risk"). Auffallend war eine deutliche Steigerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen im Laufe der Jahre sowie ein Nord-Süd-Gefälle: skandinavische Länder waren im Bereich der sozialen Aktivitäten erwartungsgemäß weiter fortgeschritten. Eine Herausforderung stellte in diesem Zusammenhang abermals die Messbarkeit der nachhaltigen Unternehmensagenda dar. Die wenigsten Unternehmen publizierten zum Zeitpunkt der Erhebungen einen eigenen Nachhaltigkeitsreport, weshalb die Kriterien für einen Nachhaltigkeitsscore selbst erhoben werden mussten. Hierbei wurde ein an GRI- und EPRA-Kriterien angelehntes Scoringverfahren verwendet, welches insgesamt die Teilbereiche ökologische Verantwortung, Offenlegung/Transparenz, ökonomische Verantwortung sowie soziale Verantwortung & Menschenrechte umfasste. Auf Grundlage der Studie für europäische Immobilienaktiengesellschaften konnte auch festgestellt werden, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen eine verbesserte Wahrnehmung von Investoren und Kapitalmärkten hinsichtlich des zukünftigen Unternehmensrisikos zur Folge hatte. [99]

**Verbesserte Performance europäischer Immobilien AGs bei hohem Nachhaltigkeitsscore**

Ein positiver Zusammenhang zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und Unternehmens-Performance für börsennotierte Immobilien-Investmentunternehmen wie bspw. REITs und Immobilien AGs konnte auch von *Kerscher* (2014) festgestellt werden. [100] In seiner Studie verwendet der Autor zur Messung der sog. „Corporate Social Performance" (CSP), also des Grades der Nachhaltigkeit einer angewendeten CSR-Strategie eines Immobilien-Investmentunternehmens, ein ganzheitliches Scoring-Verfahren, welches auf den 75 GRI-Leistungsindikatoren aus den Bereichen Ökologie, Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft sowie Produktverantwortung basiert. Zusätzlich wurden in die Messung auch die acht immobilienspezifischen GRI-Leistungsindikatoren miteinbezogen, welche durch Zusammenarbeit von GRI und EPRA entwickelt wurden. Die finanzielle Unternehmensperformance wurde anhand Tobin's Q, einer Kennzahl aus der Unternehmensbewertung, welche den Markt- und Buchwert eines Unternehmens in Relation setzt, gemessen. Die empirische Untersuchung stützt sich auf 191 Unternehmen aus Nordamerika, Europa, Asien und Australien.

Der angenommene theoretische Zusammenhang zwischen CSR-Strategie und finanzieller Unternehmensperformance wird in Abbildung 7.8 veranschaulicht:

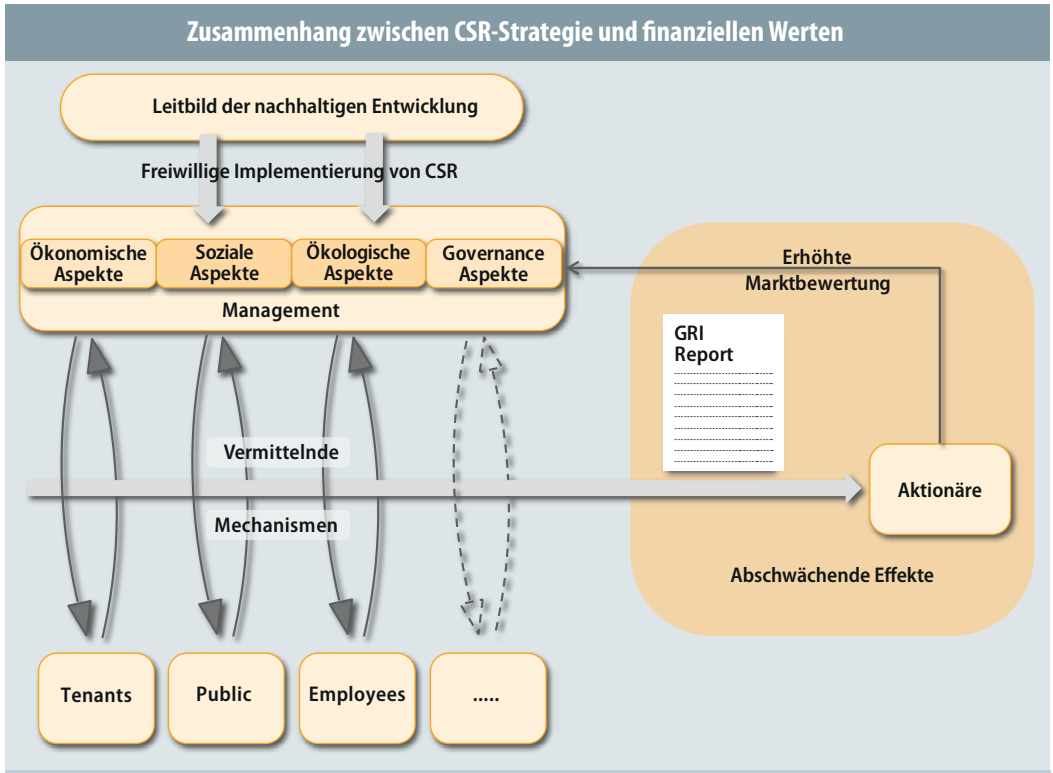



*Abbildung 7.8: Zusammenhang zwischen CSR-Strategie und finanziellen Werten*
*Quelle: Eigene Darstellung*

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung lenkt die freiwillige Implementierung einer CSR-Strategie in Immobilienunternehmen, die sich in allen Wertschöpfungs- und Managementfunktionen widerspiegelt. Basierend auf den GRI-Guidelines werden das hierauf bezogene Engagement und die daraus resultierenden Vorteile in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, um insbesondere Aktionäre, aber auch andere Stakeholder zu informieren. Ein umfangreicherer Report wird mit einer nachhaltigeren CSR-Strategie assoziiert. Aus Sicht der Aktionäre führt nachhaltigere Unternehmensführung zu geringerem Risiko und erhöhter Legitimität, was sich wiederum positiv auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirkt. Die Untersuchung von *Kerscher* zeigt im Ergebnis, dass börsennotierte Immobilien-Investmentunternehmen mit intensiver Nachhaltigkeitsberichterstattung und damit einer nachhaltigeren CSR-Strategie an der Börse höher bewertet werden als Unternehmen mit weniger intensiver Nachhaltigkeitsberichterstattung und damit weniger nachhaltiger CSR-Strategie. Es wurde festgestellt, dass insbesondere

Engagements in den Bereichen Ökologie, Arbeitspraktiken und menschenwürdige Arbeitsbedingungen sowie Produktverantwortung von Investoren am Kapitalmarkt honoriert werden.

Durch die Reduzierung und Konzentration auf immobilienbezogene GRI-Performanceindikatoren konnte auch gezeigt werden, dass die Verwendung eines breiten Scoring-Modells den positiven Zusammenhang zwischen CSR-Aktivitäten und Marktbewertung verwässern kann. In einem weiteren Schritt belegt die Studie, dass insbesondere jene CSR-Initiativen von Investoren am Kapitalmarkt belohnt werden, welche eine direkte Verbindung zum Kerngeschäft von Immobilien-Investmentunternehmen, nämlich dem Investment in und das Management von Immobilien, haben. In diesem Kontext sind die Bemühungen von Unternehmen zu nennen, welche die Umweltbilanz von Gebäuden durch Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz verbessern und gleichzeitig Kosten während der Nutzungsphase verringern. Die empirischen Ergebnisse der Studie stehen damit im Einklang zu den Ergebnissen von *Eichholtz et al.* (2012) [101] und *Sah et al.* (2013) [102]. Entgegen der Annahme, dass der Zusammenhang zwischen CSP und finanzieller Performance für alle untersuchten Kulturkreise gleich ist, wurde festgestellt, dass dieser für die asiatischen Staaten in der Studie stärker ausgeprägt ist als für die kontinentaleuropäischen bzw. angelsächsischen Länder. Ebenso wurde ein Unterschied zwischen REITs und Immobilien AGs deutlich.

## Literaturverzeichnis

[1] Vgl. Mayerhofer, W./Grutsch, L./Mertzbach, M., Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, in: Schweiger, G. (Hrsg.), Empirische Marketingforschung, Band 19, Wien 2008, S. 25.
[2] Hirsch, B., Wertorientierte Unternehmenssteuerung – Konturierung eines inzwischen viel zu weit gefassten Konzepts, in: Weber, J./Bramsemann, U./Heineke, C./Hirsch, B. (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmenssteuerung – Konzepte, Implementierung, Praxisstatement, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 6 f.
[3] Ulrich, P., Unternehmensethik – integrativ gedacht, in: Ruh, H./Leisinger, K. M. (Hrsg.), Ethik im Management. Ethik und Erfolg verbünden sich, Zürich 2004, S. 69.
[4] Vgl. Hansen, U./Schrader, U., Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW, Jg. 65, Nr. 4, 2005, S. 383.
[5] Vgl. ebenda.
[6] Vgl. Fombrun, C. J./Gardberg, N. A./Barnett, M. L., Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, in: Business and Society Review, Nr. 105, 2000, S. 87.
[7] Mayerhofer, W./Grutsch, L./Mertzbach, M., Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, in: Schweiger, G. (Hrsg.), Empirische Marketingforschung, Band 19, Wien 2008, S. 27.
[8] Fombrun, C. J./Gardberg, N. A./Barnett, M. L., Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, in: Business and Society Review, Jg. 105, Nr. 1, 2000, S. 87.
[9] Vgl. ebenda, S. 91 f.
[10] Vgl. Chandler, D./Werther, W. B., Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, in: Business Horizons, Jg. 48, Nr. 4, 2005, S. 317.
[11] Vgl. Hansen, U./Schrader, U., Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW, Jg. 65, Nr. 4, 2005, S. 384.
[12] Vgl. Schaltegger, S./Synnestvedt, T., The link between ‚green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, in: Journal of Environmental Management, Jg. 65, Nr. 4, 2002, S. 339.
[13] Vgl. ebenda, S. 342.
[14] Vgl. Rogall, H., Nachhaltige Ökonomie – Ökonomische Theorie und Praxis einer nachhaltigen Entwicklung, Marburg 2009, S. 65 ff.
[15] Vgl. Stern, N., Stern Review on the Economics of Climate Change, 2006, http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf.
[16] Vgl. Hansen, U./Schrader, U., Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW, Jg. 65, Nr. 4, 2005, S. 384.

[17] Vgl. Urwin, R., Allocations to sustainable investing, Paper presented at UN PRI Conference, Copenhagen 2010.
Weiterführend, vgl. Urwin, R./Clark, G. L., Best-Practice Investment Management: Lessons for Asset Owners from the Oxford-Watson Wyatt Project on Governance, Oxford 2007;
Vgl. Makower, J., Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World, New York 1994.

[18] Engshuber, W., Transparency, engagement, bringing down barriers, in: PRI Association (Hrsg.), PRI Annual Report 2013, London 2013, S. 9.

[19] Vgl. Wielkiewicz, R. M./Stelzner, S. P., An Ecological Perspective on Leadership Theory, Research and Practice, in: Redekop, B. (Hrsg.), Leadership for Environmental Sustainability, New York 2010, S. 30.

[20] Vgl. O'Rourke, A., The message and methods of ethical investment, in: Journal of Cleaner Production, Jg. 11, Nr. 6, 2003, S. 683-693;
Vgl. Eurosif, European Sustainable Investment Forum, European SRI Study 2014, S. 8.

[21] Vgl. Lützkendorf, T./Lorenz, D., Nachhaltigkeitsorientierte Investments im Immobilienbereich – Trends, Theorie und Typologie, Stiftungslehrstuhl Ökonomie und Ökologie des Wohnungsbaus, Universität Karlsruhe (TH), 2005, S. 4 f.;
Vgl. Oekom Research, Der Einfluss nachhaltiger Kapitalanlagen auf Unternehmen, 2013;
Vgl. Ferraro, F./Beunza, D., Why talk? A Process Model of dialogue in shareholder engagement, Social Science Research Network (SSRN), London 2013.

[22] Vgl. ebenda;
Vgl. Eurosif, European Sustainable Investment Forum, European SRI Study 2014, S. 8.

[23] Vgl. The Forum for Sustainable and Responsible Investment (US SIF), Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends, 2014, S. 11.

[24] Vgl. KPMG/ALFI – Association of the Luxembourg Fund Industry, European Responsible Investing Fund Survey 2013, 2013, S. 13.

[25] Vgl. BMU, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Nachhaltig und verantwortlich investieren – ein Leitfaden – die UN Principles for Responsible Investment, 2012, S. 9;
Vgl. UN Principles for Responsible Investment (UNPRI), Report on Progress 2014, London 2014, S. 30;
Vgl. http://unpri.org/signatories/signatories.

[26] Vgl. Eurosif, European Sustainable Investment Forum, European SRI-Study 2014, S. 10 ff.

[27] Vgl. ebenda, S. 13-26.

[28] Vgl. Eurosif, European Sustainability Investment Forum, European SRI Study 2012, S. 14.

[29] Vgl. Schmidt-Schönbein, O./Flatz, A., Nachhaltige Immobilieninvestments – Entwicklungen und Trends, E2 Sustainability in Business & Rhomberg Bau, zitiert nach Landgraf, D., Responsible Property In-

vestments: Ein Erfahrungsbericht aus den USA, in: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie – Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 119.
[30] Vgl. Landgraf, D., Responsible Property Investments: Ein Erfahrungsbericht aus den USA, in: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie – Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 119.
[31] Vgl. Initiative Climate Bonds, Bonds and Climate Change – The state of the Market in 2014, 2014, S. 3, http://www.climatebonds.net/files/files/-CB-HSBC-15July2014-A4-final.pdf.
[32] Vgl. Pivot, G./McNamara, P., Responsible Property Investing, in: International Real Estate Review, Jg. 8, Nr. 1, 2005, S. 129;
Vgl. United Nations Environment Programme, Finance Initiative (UNEP FI), Responsible Property Investment – What leaders are doing, 2. Aufl., 2012, S. 41.
[33] Vgl. Landgraf, D., Responsible Property Investments: Ein Erfahrungsbericht aus den USA, in: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie – Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 120.
[34] Vgl. Keeping, M., What about Demand? Do Investors Want „Sustainable Buildings?", in: RICS Research Foundation, The Cutting Edge, Oxford 2000, S. 6.
[35] Vgl. Bienert, S./Cajias, M., Does Sustainability Pay Off for European Listed Real Estate Companies? The Dynamics between Risk and Provision of Responsible Information, in: Journal of Sustainable Real Estate, Jg. 3, Nr. 1, 2011, S. 211-231;
Vgl. Porter, M./Kramer, M., Strategy and Society – The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, Jg. 84, Nr. 1, 2006, S. 78-92;
Vgl. Surroca, J./Tribó, J. A./Waddock, S., Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Jg. 31, Nr. 5, 2010, S. 463-490.
[36] Vgl. Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2008, S. 3.
[37] Vgl. Gromer, C., Die Bewertung von nachhaltigen Immobilien – Ein kapitalmarkttheoretischer Ansatz basierend auf dem Realoptionsgedanken, Wiesbaden 2012, S. 76.
[38] Vgl. ebenda.
[39] Vgl. ebenda.
[40] Vgl. Flotow, P. v., Herausforderungen Klimakompetenz: Kundenerwartungen an Finanzdienstleister – Ergebnisse einer Befragung von Privat- und Geschäftskunden, in: Sustainable Business Institute (Hrsg.), Herausforderung Klimakompetenz, 2010, http://www.cfi21.org/fileadmin/user_upload/pdfs/Berichte/2010-SBI-GfK-Studie.pdf.
[41] Vgl. Loos, C., Strategien institutioneller Immobilieninvestoren – Ein kompetenzbasierter Strategieansatz am Beispiel offener Immobilienfonds, in: v. Pfnür, A. (Hrsg.), Immobilienwirtschaftliche Forschung in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main 2005, S. 22.
[42] Vgl. Schmid, S./Weistroffer, C., Responsible Property Investments – Mehr als eine Modeerscheinung, Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen 484, Frankfurt am Main 2010, S. 13 f.

[43] Vgl. Schäfer, H./Lützkendorf, T./Gromer, C./Rode, C., Abschlussbericht zum Projekt Immoinvest – Grundlagen nachhaltiger Immobilieninvestments (Abschlussbericht), Forschungsinitiative ZukunftBau, Stuttgart 2008, S. 116.
[44] Vgl. United Nations Environment Programme, Finance Initiative (UNEP FI), Responsible Property Investment – What leaders are doing, 2. Aufl., 2012, S. 6 ff.
[45] Vgl. UNPRI, UN Principles for Responsible Investment, 5 Years of PRI – Report on Progress 2011, London 2011, http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/2011_report_on_progress.pdf.
[46] Vgl. Dent, P./Patrick, M./Xu, Y.: Property Markets and Sustainable Behavior, New York 2012, S. 111.
[47] Vgl. Henzelmann, T./Büchele, R./Engel, M., Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement – Kurzfassung der Studie, Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.), 2010, http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Nachhaltigkeit_im_Immobilienmanagement_final_20100401.pdf.
[48] Vgl. Ernst & Young (E&Y) (Hrsg.), Nachhaltigkeitsthemen für Immobilieninvestoren 2013, Eschborn/Frankfurt a. M. 2013, S. 1 ff.
[49] Vgl. Bowman, R./Wills, J., Value Green – How Green Buildings affect Property Values and getting the Valuation Method rightm GBCA, Green Building Council of Australia (Hrsg.), Australia 2008.
[50] Vgl. Royal Institution of Chartered Surveyors (Hrsg.), RICS Research – Supply, Demand and the Value of Green Buildings, London 2012.
[51] Vgl. The New York State Energy Research and Development Authority (NYSERDA), Phase One Process Evaluation and Market Evaluation of the NYSERDA New Construction Program, Colorado 2014.
[52] Vgl. Henger, R./Voigtländer, M., Energetische Modernisierung des Gebäudebestandes: Herausforderungen für private Eigentümer, Köln 2012, S. 28 ff.
[53] Vgl. stellvertretend: Warren-Myers, G., The value of sustainability in real estate: a review from a valuation perspective, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 30, Nr. 2, 2012, S. 115-144;
Vgl. Ellison, L./Sayce, S., Assessing sustainability in the existing commercial property stock: establishing sustainability criteria relevant for the commercial property investment sector, in: Property Management, Jg. 25, Nr. 3, 2007, S. 287-304;
Vgl. Miller, N./Spivey, J./Florance, A., Does green pay off?, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Jg. 14, Nr. 4, 2008, S. 385-400;
Vgl. Daintree Networks, Unlocking ROI: Understanding the Complete Return on Smart Building Investments, 2014, S. 1 ff.
[54] Vgl. Gromer, C., Die Bewertung von nachhaltigen Immobilien – Ein kapitalmarkttheoretischer Ansatz basierend auf dem Realoptionsgedanken, Wiesbaden 2012, S. 96.
[55] Vgl. Beenen, I./Wagner, R./Friedmann, T., Wertschöpfung durch nachhaltiges Immobilieninvestment, in: Mütze, M. et al. (Hrsg.), Immobilieninvestitionen – Die Rückkehr der Vernunft, Freiburg 2009, S. 91.

[56] Vgl. Steven Winter Associates Inc., GSA LEED Cost Study – Final Report, U.S. General Services Administration, Washington D.C. 2004, https://www.wbdg.org/ccb/GSAMAN/gsaleed.pdf.
[57] Vgl. Lucuik, M./Trusty, W./Larsson, N./Charette, R., A Business Case for Green Buildings in Canada, 2005, http://www.cagbc.org/AM/PDF/A%20Business%20Case%20for%20Green%20Bldgs%20in%20Canada_sept_12.pdf.
[58] Vgl. Kats, G./Alevantis, L./Mills, E./Perlman, J., The Costs and Financial Benefits of Green Buildings – A Report to Californias's Sustainable Building Task Force, 2003, S. 14 ff., http://www.usgbc.org/Docs/News/News477.pdf;
Vgl. Landgraf, D., Responsible Property Investments: Ein Erfahrungsbericht aus den USA, in: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie – Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 126.
[59] Vgl. Alpha Energy & Environment (Hrsg.), LEED in Deutschland, Anwendung des internationalen Green Building Standards im Development, Bamberg 2010, S. 73-79.
[60] Vgl. Herr, T., Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft, in: Rottke, N. B./Thomas, M. (Hrsg.), Immobilienwirtschaftslehre Band 1 – Management, Köln 2011, S. 497.
[61] Vgl. McAuley, T., Integrated Costing of Sustainable Design, Saarbrücken 2008, S. 28.
[62] Vgl. ebenda, S. 42.
[63] Vgl. Brook, D., Mis LEEDing?, in: Scientific American, Jg. 18, Nr. 4, 2008, S. 55.
[64] Vgl. Hornung, R., Nachhaltigkeitszertifikate – To BREEAM or not to BREEAM, ist das die Frage?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 44, 2009, S. 13.
[65] Vgl. Minergie, Was ist Minergie?, 2014, http://www.minergie.ch/was-ist-minergie-105/articles/das-wichtigste-1025.html.
[66] Vgl. Herr, T., Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft, in: Rottke, N. B./Thomas, M. (Hrsg.), Immobilienwirtschaftslehre Band 1 – Management, Köln 2011, S. 497.
[67] Vgl. Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS), Universität Zürich, Meins, E. (Hrsg.), Der Nachhaltigkeit von Immobilien einen finanziellen Wert geben – Minergie mach sich bezahlt, Zürich 2008, http://www.ccrs.uzh.ch/publikationen/anderes/esi2007.pdf.
[68] Vgl. United States Green Building Council (USGBC) (Hrsg.), Why build green?, zitiert nach Herr, T., Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft, in: Rottke, N. B./Thomas, M. (Hrsg.), Immobilienwirtschaftslehre Band 1 – Management, Köln 2011, S. 498.
[69] Vgl. Landgraf, D., Responsible Property Investments: Ein Erfahrungsbericht aus den USA, in: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie – Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Köln 2010, S. 126.
[70] Vgl. Kats, G./Alevantis, L./Mills, E./Perlman, J., The Costs and Financial Benefits of Green Buildings – A Report to California's Sustainable Building Task Force, Oktober 2003, S. 42.

[71] Lützkendorf, T./Lorenz, D., Nachhaltigkeitsorientierte Investments im Immobilienbereich – Trends, Theorie und Typologie, Stiftungslehrstuhl Ökonomie und Ökologie des Wohnungsbaus, Universität Karlsruhe (TH), 2005, S. 2.

[72] Vgl. ImmoValue, Improving the market impact of energy certification by introducing energy efficiency and lifecycle cost into property valuation practice, 2009, http://immovalue.e-sieben.at/index.html.

[73] Vgl. Newell, G./MacFarlane, J./Kok, N., Building Better Returns, A Study of the Financial Performance of Green Office Building in Australia, Australian Property Institute, 2011.

[74] Vgl. Eichholtz, P./Kok, N./Quigley, J., Doing Well By Doing Good? Green Office Buildings, in: The American Economic Review, Jg. 100, Nr. 5, 2010, S. 2492-2509.

[75] Vgl. Wiley, J./Benefield, J./Johnson, K., Green Design and the Market for Commercial Office Space, in: The Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 41, Nr. 2, 2010, S. 228-243.

[76] Vgl. Fürst, F./McAllister, P., Green Noise or Green Value? Measuring the Effects of Environmental Certification on Office Values, in: Real Estate Economics, Jg. 39, Nr. 1, 2011, S. 45-69.

[77] Vgl. Fürst, F./McAllister, P., Eco-labeling in commercial office markets: Do LEED and Energy Star offices obtain multiple premiums?, in: Ecological Economics, Jg. 70, Nr. 6, 2011, S. 1220-1230.

[78] Vgl. Cajias, M./Piazolo, D., Green performs better: energy efficiency and financial return on buildings, in: Journal of Corporate Real Estate, Jg. 15, Nr. 1, 2013, S. 53-72.

[79] Vgl. Kok, N./Kahn, M., The Value of Green Labels in the California Housing Market, Maastricht/Los Angeles 2012.

[80] Vgl. Brounen, D./Kok, N., On the economics of energy labels in the housing market, in: Journal of Environmental Economics and Management, Jg. 62, Nr. 2, 2011, S. 166-179;
Vgl. Cajias, M./Piazolo, D., The Effect of Environmental Performance on the Value of Buildings, European Real Estate Society Conference 2012.

[81] Vgl. Yoshida, J./Sugiura, A., Which „Greenness" Is Valued? Evidence from Green Condominiums in Tokyo, 2010, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23124/1/MPRA_paper_23124.pdf.

[82] Vgl. ImmoValue, Improving the market impact of energy certification by introducing energy efficiency and life-cycle cost into property valuation practice, 2009, http://immovalue.e-sieben.at/index.html;
Vgl. Brounen, D./Kok, N., On the economics of energy labels in the housing market, in: Journal of Environmental Economics and Management, 62. Jg., Nr. 2, 2011, S. 166-179;
Vgl. Eichholtz, P./Kok, N./Quigley, J., Doing Well By Doing Good? Green Office Buildings, in: The American Economic Review, 2010, S. 2492-2509;
Vgl. Fürst, F./McAllister, P., Green Noise or Green Value? Measuring the Effects of Environmental Certification on Office values, in: Real Estate Economics, Jg. 39, Nr. 1, 2011, S. 45-69;

Vgl. Fürst, F./McAllister, P., Eco-labeling in commercial office markets: Do LEED and Energy Star offices obtain multiple premiums?, in: Ecological Economics, Jg. 70, Nr. 6, 2011, S. 1220-1230;
Vgl. Kok, N./McGraw, M./Quigley, J., The Diffusion of Energy Efficiency in Building, in: American Economic Review, Jg. 101, Nr. 3, 2010, S. 77-82;
Vgl. Leopoldsberger, G. et al., Energising Property Valuation – Putting a Value on Energy-Efficient Buildings, in: The Appraisal Journal, Jg. 79, Nr. 2, 2011, S. 112-125: Results based on ImmoValue;
Vgl. Reichardt, A./Fürst, F./Rottke, N. B., Sustainable Building Certification and the Rent Premium: A Panel Data Approach, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 34, Nr. 1, 2012, S. 99-126;
Vgl. Salvi, M./Horejájová, A./Müri, R., Minergie macht sich bezahlt, CCRS und Zürcher Kantonalbank 2008;
Vgl. Yoshida, J./Sugiura, A., Which „Greenness" Is Valued? Evidence from Green Condominiums in Tokyo, 2010, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23124/1/MPRA_paper_23124.pdf;
Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Kommunikation Berlin: Ökologischer Mietpreisspiegel in Deutschland, 2009, S. 14;
Vgl. Amt für Wohnungswesen Darmstadt, Institut Wohnen und Umwelt, Ökologischer Mietpreisspiegel in Deutschland, 2008, S. 3;
Vgl. Amt für Wohnungswesen Darmstadt, Mietpreisspiegel Darmstadt, 2010, S. 9;
Vgl. Cajias, M./Piazolo, D., Green performs better: energy efficiency and financial return on buildings, in: Journal of Corporate Real Estate, Jg. 15, Nr. 1, 2013, S. 53-72;
Vgl. Pivo, G./Fisher, J. D., The Walkability Premium in Commercial Real Estate Investments, in: Real Estate Econimics, Jg. 39, Nr. 2, 2011, S. 185-219;
Vgl. Wameling, T., Immobilienwert und Energiebedarf: Einfluss energetischer Beschaffenheiten auf Verkehrswerte von Immobilien, Abschlussbericht, Forschungsprojekt EnerWert, AZ II 13800106-17, 2010;
Vgl. Wiley, J. A./Benefield, J. D./Johnson, K. H., Green Design and the Market for Commercial Office Space, in: Journal in Real Estate Finance and Economics, Jg. 41, Nr. 2, 2010, S. 228-243;
Vgl. Chegut, A./Eicholz, P./Kok, N., Supply, demand and the value of green buildings, RICS 2012;
Vgl. Aroul, R. R./Hausz, J. A., The Value of Green: Evidence from the First Mandatory Residential Green Building Program, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 34, Nr. 1, 2012, S. 27-49;
Vgl. Fürst, F./Van de Wetering, J./Wyatt, P., Is intrinsic Energy Efficiency Reflected in the Pricing of UK Office Leases?, in: Buliding Research & Information, Jg. 41, Nr. 4, 2013, S. 373-383;
Vgl. Kok, N./Kahn, M. E., The Value of Green Labels in the California Housing Market: An Economic Analysis of the Impact of Green Labeling on the Sales Price of a Home, Working Paper, 2012.

[83] Vgl. Fürst, F., Klimaschutz in der Immobilienwirtschaft: Potenziale und Hindernisse, in: Rottke, N./Voigtländer, M. (Hrsg.), Immobilienwirtschaftslehre Band II – Ökonomie, Köln 2012, S. 563.

[84] Vgl. Dixon, T./Pocock, Y./Waters, M., An analysis of the UK development industry's role in Brownfield regeneration, in: Journal of Property Investment and Finance, Jg. 24, Nr. 6, 2006, S. 521-541;
Vgl. Ritter, I., The green survey: sustainability takes hold, in: Real Estate Forum, Jg. 63, Nr. 11, 2008, S. 20-25;
Vgl. Newell, G., The strategic significance of environmental sustainability by Australian-listened property trusts, in: Journal of Property Investment and Finance, Jg. 26, Nr. 6, 2008, S. 522-540;
Vgl. Flynn, E./Nixon, J./Gross, J./Daniels, B. H./La Franchi, D., The Double Bottom Line Handbook: A Practitioner's Guide to Regional Double Bottom Line Investment Initiatives and Funds, Los Angeles 2007;
Vgl. Handelsblatt Business Briefing, Nachhaltigkeit stärkt Risiko-Rendite-Profil, 8.8.2014, Nr. 8, S. 7: Studie der Universität Kassel von Prof. Christian Klein;
Vgl. Kleine, J./Knautbauer, M./Weller, T., Nachhaltige Investments aus dem Blick der Wissenschaft: Leistungsversprechen vs. Realität, Steinbeis-Hochschule Berlin, München, 2013, S. 2 ff.

[85] Vgl. Omisore, I./Yusuf, M./Christopher, N. I., The modern portfolio theory as an investment decision tool, in: Journal of Accounting and Taxation, Jg. 4, Nr. 2, 2012, S. 19-28.

[86] Vgl. Markowitz, H. M., Portfolio selection, in: The Journal of Finance, Jg. 7, Nr. 1, 1952, S. 77-91;
Vgl. Markowitz, H. M., Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments, Wiley, New York 1959.

[87] Vgl. Geiger, P./Cajias, M./Bienert, S., The Asset Allocation of Sustainable Real Estate – a chance for a green contribution?, in: Journal of Corporate Real Estate, Jg. 15, Nr. 1, 2013, S. 73 ff.

[88] Vgl. ebenda, S. 73-91.

[89] Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 74 ff.

[90] Vom Research Unternehmen KLD Research & Analytics erstellter Index

[91] Vgl. Baron, D. P., Private Politics, Corporate Social Responsibility, and integrated Strategy, in: Journal of Economics & Management Strategy, Jg. 10, Nr. 1, 2001, S. 7-45;
Vgl. Baumgartner, R. J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, München/Mering 2010, S. 80;
Vgl. Carroll, A. B., Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, Jg. 38, Nr. 3, 1999, S. 268-295;
Vgl. Schleich, H., Sustainable Property Portfolio Management – With Special Consideration of Energy Efficiency Improvements in the Property Portfolio Stock, Köln 2012, S. 14.

[92] Vgl. Statman, M./Glushkov, D., The wages of social responsibility, in: Financial Analysts Journal, Jg. 65, Nr. 4, 2009, S. 47-59.
[93] Vgl. El Ghoul, S./Guedhami, O./Kwok, C. C./Mishra, D. R., Does corporate social responsibility affect the cost of capital?, in: Journal of Banking & Finance, Jg. 35, Nr. 9, 2011, S. 2388-2406.
[94] Vgl. Dhaliwal, D. S./Zehn Li, O./Tsang, A./Yang, Y. G., Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting, in: American Accounting Association, Jg. 86, Nr. 1, 2011, S. 59-100.
[95] Vgl. Cho, S./Lee, C./Pfeiffer, R., Corporate social responsibility performance and information asymmetry, in: Journal of Accounting and Public Policy, Jg. 32, Nr. 1, 2013, S. 71-83.
[96] Vgl. Lambert, R./Leuz, C./Verrecchia, R., Accounting Information, Disclosure, and the Cost of Capital, in: Journal of Accounting Research, Jg. 45, Nr. 2, 2007, S. 385-420.
[97] Vgl. Kempf, A./Osthoff, P., The Effect of Socially Responsible Investing on Portfolio Performance, in: European Financial Management, Jg. 13, Nr. 5, 2007, S. 908-922;
Vgl. López, M. V./Garcia, A./Rodriguez, L., Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index, in: Journal of Business Ethics, Jg. 75, Nr. 3, 2007, S. 285-300;
Vgl. Eccles, R. G./Ioannou, I./Serafeim, G., The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance, Working Paper Harvard Business School 12-035, 2011, http://www.hbs.edu/research/pdf/12-035.pdf.
[98] Vgl. Brammer, S./Millington, A./Rayton, B., The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, in: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 18, Nr. 10, 2007, S. 1701-1719;
Vgl. Ghasemi, S./Nejati, M., Corporate social responsibility and organizational commitment Empirical findings from a developing country, in: Journal of Global Responsibility, Jg. 4, Nr. 2, 2013, S. 263-275;
Vgl. Turker, D., How corporate social responsibility influences organizational commitment, in: Journal of Business Ethics, Jg. 89, Nr. 2, 2009, S. 189-204;
Vgl. Turker, D., Measuring corporate social responsibility: a scale development study, in: Journal of Business Ethics, Jg. 85, Nr. 4, 2009, S. 411-427.
[99] Vgl. Cajias, M./Geiger, P./Bienert, S., Green Agenda and Green Performance: Empirical Evidence for Real Estate Companies, in: Journal of European Real Estate Research, Jg. 5, Nr. 2, 2012, S. 135-155;
Vgl. European Public Real Estate Association (EPRA), Best Practices Recommendations, 2011.
[100] Vgl. Kerscher, A. N., Corporate Social Responsibility and the Market Valuation of Listed Real Estate Investment Companies, Regensburg 2014.

[101] Vgl. Eichholtz, P./Kok, N./Yonder, E., Portfolio Greeness and the Financial Performance of REITs, in: Journal of International Money and Finance, Jg. 31, Nr. 7, 2012, S. 1911-1929.
[102] Vgl. Sah, V./Miller, N. G./Ghosh, B., Are REITs Valued More?, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Jg. 19, Nr. 2, 2013, S. 169-177.

# Initiatoren und Mitherausgeber



**Prof. Dr. Sven Bienert (MRICS REV)**

Prof. Dr. Sven Bienert MRICS REV schloss nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann zunächst das Studium zum Fachwirt der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft als Immobilienwirt (Diplom-VWA) und drei Jahre später das Studium der Betriebswirtschaftslehre als Diplom-Kaufmann an der Universität Lüneburg ab. Seine Dissertation verfasste er an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg am Lehrstuhl von Prof. Francke zum Thema „Auswirkungen der neuen Eigenkapitalrichtlinien für Banken (Basel II) auf die Projektfinanzierung in der Immobilienwirtschaft". Prof. Bienert war u. a. viele Jahre in der Finanz- und Immobilienwirtschaft für internationale Beratungshäuser tätig. Seit April 2010 leitet er das Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft am ***IRE*|*BS Institut der Universität Regensburg***, bekleidet dort einen Lehrstuhl und ist seit April 2013 Geschäftsführer des ***IRE*|*BS Instituts***. Parallel war er als Managing Director der Probus Real Estate GmbH (ca. 2,1 Mrd. Assets under management) mit Sitz in Wien bis 2013 tätig. Er ist Herausgeber und Autor diverser immobilienwirtschaftlicher Fachbücher und Träger zahlreicher Forschungspreise. Darüber hinaus ist Prof. Bienert als Sachverständiger und Berater aktiv. Er engagiert sich zudem bei unterschiedlichen Branchenverbänden im Vorstand und in zahlreichen Gremien, wie der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB e.V.), dem Urban Land Institute (ULI), der Austrian Association of Real Estate Experts (ARE), dem Verein zur Förderung der Qualität in der Immobilienwirtschaft (ImmQu) sowie der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e.V. (DVFA).



**Werner Knips**

Werner Knips ist Partner der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles mit Beratungsschwerpunkten in den Markt- und Funktionsbereichen Finanzdienstleistung, Immobilienwirtschaft, Private Equity sowie Besetzung von Aufsichts- und Beiräten. Er ist ausgebildeter Bankkaufmann mit Studienabschlüssen als Diplom-Betriebswirt und Diplom-Sportlehrer. Seine Berufslaufbahn begann er bei einer deutschen Großbank. Bereits 1985 entschied er sich für eine Beraterkarriere. Seit 1990 ist er bei Heidrick & Struggles am Standort Düsseldorf tätig und berät internationale und nationale Klienten bei der Besetzung der obersten Führungsebenen. Darüber hinaus entwickelte er, zusammen mit Kollegen aus dem Bereich Leadership Consulting, ein Beratungsprogramm zur Einführung und Umsetzung nachhaltiger, werteorientierter Unternehmensführung.
Sonstige Aktivitäten:

- Gründer und heute stellvertretender Vorsitzender der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)
- Gründungsvorstand und heute Präsidiumsmitglied des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA), dem Immobilien-Spitzenvorstand im BDI
- Gründung und Leitung der Zukunftsinitiative, welche die Grundlage für den Nachhaltigkeitskodex des ZIAs erarbeitete
- Entwicklung und Leitung der jährlich stattfindenden ICG Top Management Veranstaltungen „The German Real Estate Summit"

- Gründung und Leitung der ICG Real Estate Board Academy, die in Kooperation mit Heidrick & Struggles und unterstützt durch Deloitte und Clifford Chance durchgeführt wird.
- Mitglied im Urban Land Institute (ULI)
- Initiierung und Leitung von Immobilien Top Management Konferenzen
- 15 Jahre aktiver Leistungssportler (Handballspieler und Trainer) Gründung und Leitung (1989-2005) von Cardius – Institut für Sport- und Gesundheitscoaching, einer der ersten Personal Coaching Institutionen zu dieser Zeit



**Prof. Dr. Wolfgang Schäfers**

Prof. Dr. Schäfers wurde 1965 in Erwitte/Westfalen geboren. Nach Schulzeit und Lehre zum Bankkaufmann studierte er von 1987 bis 1991 Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim mit dem Abschluss Diplom-Kaufmann. An der European Business School, Oestrich Winkel, absolvierte er 1992 das Kontaktstudium Immobilienökonomie und beendete 1996 seine Promotion zum Dr. rer. pol. Von 1996 bis 2002 wirkte er bei Arthur Andersen, wo er den Bereich Real Estate Corporate Finance in Frankfurt seit 2000 als Partner verantwortete. 2002 wechselte er zu Sal. Oppenheim Jr. & Cie. KGaA, wo er in der Funktion eines Managing Directors den Bereich Real Estate Investment Banking leitete. Von 2009 bis 2011 war er Vorstandsmitglied und Finanzvorstand (CFO) sowie seit 1. November 2011 bis 31. März 2014 Sprecher des Vorstands (CEO) der IVG Immobilien AG. Seit 2004 lehrt Prof. Dr. Schäfers am IRE|BS Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg als Universitätsprofessor (C4) und Inhaber des Lehrstuhls für Immobilienmanagement.



**Thomas Zinnöcker**

Thomas Zinnöcker begann nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre, das er mit dem Titel eines Diplomkaufmanns an der Universität zu Köln abschloss, seine berufliche Laufbahn bei der AEG Frankfurt. Ab 1994 übernahm er Verantwortung bei der Deutschen Babcock und wechselte später als kaufmännischer Geschäftsführer und ab 1998 als Vorsitzender der Geschäftsführung zur Krantz TKT GmbH. 2002 wurde er als Mitglied in die Geschäftsführung der Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH berufen, wo er die Einführung und Umsetzung eines Ergebnisverbesserungsprogramms leitete. Ab 2005 verantwortete Thomas Zinnöcker als Vorstandsvorsitzender der GSW Immobilien AG die Transformation eines ehemals kommunalen Wohnungsunternehmens mit rd. 65.000 Wohnungen in ein börsennotiertes Immobilienunternehmen (M-DAX). Seit 2013 ist Thomas Zinnöcker Vorsitzender der Geschäftsführung der GAGFAH GROUP, dem drittgrößten Wohnungsunternehmen in Deutschland. Thomas Zinnöcker ist Vizepräsident des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. und steht dort dem Nachhaltigkeitsrat vor. Ferner ist er Vorstandsvorsitzender der ICG Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e. V. und engagiert sich in diversen anderen Gremien.

# Autoren

Neben den Mitherausgebern (siehe S. 394 u. 395), die umfangreiche Teile des Werkes selbst verfasst haben, wirkten als Autoren darüber hinaus folgende Personen an der Erstellung dieses Buches mit:

**Nelufer Ansari**

Nelufer Ansari studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg, wo sie 2013 den Master of Science in Real Estate erfolgreich erwarb. Während des Studiums absolvierte sie Auslandssemester an der Korea University in Seoul (Südkorea) sowie an der Hong Kong University (China) und sammelte praktische Erfahrungen bei Banken und Immobilienberatungsunternehmen im In- und Ausland. Seit Januar 2014 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft des **IRE**|BS Instituts der Universität Regensburg tätig. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt dabei im Bereich der nachhaltigen Unternehmensführung, insbesondere Corporate Governance in der Immobilienwirtschaft.

**Burkhard Dallosch**

Burkhard Dallosch verantwortet seit 2009 die Bereiche Organisation, Risiko und Finanzen im Geschäftsfeld Immobilien der DekaBank und ist u. a. Geschäftsführer in den Kapitalverwaltungsgesellschaften Deka Immobilien Investment GmbH sowie WestInvest GmbH. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann schloss er ein BWL-Studium mit den Schwerpunkten Bankbetriebslehre und Betriebliche Finanzwirtschaft in Göttingen ab. Zu den vorherigen beruflichen Stationen gehören u. a. die Leitung der Wohnungsbauförderanstalt NRW, Risiko- und Finanzvorstand einer Hypothekenbank und Leitung der Auslandsfiliale einer Großbank mit Zuständigkeit für Tschechien und Slowakei.

**Alexander Dexne**

Alexander Dexne ist seit 2007 Finanzvorstand der alstria Office REIT AG in Hamburg. Davor war Dexne als Finanzvorstand für die MediGene AG und als General Manager Finance für den japanischen Olympuskonzern in Europa tätig. Seine Berufslaufbahn begann er als Unternehmensberater bei Price Waterhouse. Alexander Dexne studierte Volkswirtschaftslehre in Göttingen und Heidelberg und absolvierte das MBA Programm der Massey University in Neuseeland. Dexne engagiert sich als Beirat für die Gründerinitiative der Technischen Universität Hamburg Harburg und leitet den Ausschuss Bilanzierung und Bewertung des ZIA.

**Marian Dietzel**

Marian Dietzel studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg. Darauf folgte ein Masterstudium der Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg sowie der Master of Science in Real Estate an der Henley Business School der University of Reading, Großbritannien. Beide Studiengänge beendete er erfolgreich im Sommer 2012. Praktische Erfahrung sammelte er unter anderem bei der Sparkasse Regensburg, UBS Real Estate, Bayerische Hausbau und im Bauträgergeschäft. Seit Oktober 2012 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Immobilienmanagement des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg tätig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf dem Thema „Big Data“ und seine Anwendbarkeit in der Vorhersage von Immobilienmärkten.

**Jens Hirsch**

Jens Hirsch studierte Geographie mit den Schwerpunkten Geographische Informationssysteme, Handelsimmobilien und Statistik an der Universität Regensburg und erwarb parallel das erste Staatsexamen für Lehramt an Gymnasien (Physik/Geographie). Während des Studiums arbeitete er als studentische Hilfskraft und wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Lehrstühlen für Wirtschaftsgeographie und Handelsimmobilien. Seit 2012 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf der Bedeutung von Naturrisiken und des Klimawandels für die Immobilienwirtschaft sowie dem Nachhaltigkeitsbenchmarking. Für die Entwicklung des Web-Tools ImmoRisk zur standort- und immobilienspezifischen Ermittlung von Naturrisiken wurde er 2013 mit dem Immobilienforschungspreis der gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. ausgezeichnet.

**Alexander Kerscher**

Alexander Kerscher studierte Diplom-Geographie mit den Nebenfächern Immobilienmanagement, Immobilienökonomie und Statistik an der Universität Regensburg. Darauf folgte der Master of Sience in Real Estate an der University of Hong Kong. Während einer dreijährigen Beschäftigung bei der Nordrheinischen Ärzteversorgung in Düsseldorf im Bereich indirekte Immobilienanlagen entschied er sich zu einem Promotionsstudium am Lehrstuhl für Immobilienmanagement des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg, welches er im Frühjahr 2015 abschließt. Sein Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf den Bereichen Corporate Social Responsibility und der Börsenbewertung von Immobilienaktiengesellschaften. Seit Februar 2015 ist er bei Wafra Investment Advisory Group, Inc. in New York tätig.

**Dr. Jochen Keysberg**

Nach dem Studium des Bauingenieurwesens an der Technischen Hochschule Aachen und der Promotion an der Technischen Universität Hamburg-Harburg trat Dr. Jochen Keysberg 1997 in die Bilfinger Unternehmensgruppe ein. Er war in verschiedenen Führungsfunktionen des internationalen Engineering und Services Konzerns Bilfinger SE im In- und Ausland im Einsatz und verantwortete als Geschäftsführer seit 2007 und als Vorsitzender der Geschäftsführung seit 2010 den Ingenieurbau von Bilfinger. Im Jahr 2012 wurde Dr. Keysberg zum Mitglied des Vorstands berufen. Seitdem verantwortet er das Segment Building and Facility und engagiert sich für die Optimierung der Prozesse rund um den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Sein Ressort umfasst die Bereiche Building, Facility Services, Real Estate und Water Technologies. Zusätzlich wurde er im September 2014 zum Arbeitsdirektor berufen.

**Dr. Nicolas Kohl**

Dr. Nicolas Kohl studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Finanzen und Immobilienökonomie an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloss Reichartshausen (ebs), der University of Florida und dem Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle. Nach einem Trainee-Programm bei der Oppenheim Immobilien KAG arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand bei Prof. Dr. Wolfgang Schäfers am Lehrstuhl für Immobilienmanagement der Universität Regensburg. Seine Forschungsschwer-

punkte lagen u. a. in den Bereichen Wertorientierte Unternehmensführung, Immobilienkapitalmärkte und Corporate Governance. Er promovierte zum Thema „Corporate Governance and Market Valuation of Publicly Traded Real Estate Companies". Im Anschluss arbeitete Dr. Kohl an verschiedenen Restrukturierungsprojekten im Bereich Unternehmensentwicklung der IVG Immobilien AG sowie am Aufbau eines Fondsgeschäfts bei der Frankonia Immobilienfonds GmbH. Seit 2012 ist Dr. Kohl bei der KGAL GmbH & Co. KG beschäftigt und leitet dort aktuell den Bereich Unternehmensentwicklung.

**Stephan Lang**

Stephan Lang studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Immobilienwirtschaft und Finanzierung an der Universität Regensburg sowie am University College Dublin, Irland. Während seines Studiums sammelte er praktische Erfahrungen bei diversen Unternehmen der Finanz- und Immobilienbranche und arbeitete als wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Immobilienfinanzierung des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg. Seit März 2012 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Immobilienmanagement des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg tätig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf der Identifikation von Risikofaktoren auf dem europäischen Immobilienkapitalmarkt.

**Dr.-Ing. Peter Mösle**

Dr.-Ing. Peter Mösle studierte Maschinenwesen/Energietechnik an der Universität Stuttgart, der University of Arizona und dem Fraunhofer Institut für Solare Energiesysteme. Heute ist er als Geschäftsführer und Partner bei Drees & Sommer für den Bereich nachhaltiges und energieeffizientes Bauen sowie für das interne Umweltmanagement verantwortlich. Im Rahmen seiner Tätigkeit entwickelt er gewerkeübergeifend Energie-und Gebäudekonzepte für Green Buildings sowie Bestandsportfolios und war für zahlreiche prominente Bauten in Deutschland und im Ausland projektleitend tätig. Er ist Mitglied des Präsidiums der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB e.V.) und im ZIA-Ausschuss Nachhaltigkeit, Energie, Umwelt. Drees & Sommer begleitet Bauherren sowie Investoren seit über 40 Jahren bei allen Fragen rund um die Immobilie. Das Leistungsportfolio umfasst Entwicklungsberatung, Projektmanagement, Engineering, Immobilienberatung, Infrastrukturberatung und Strategische Prozessberatung. Das Unternehmen erbringt alle Leistungen unter der Prämisse, Ökonomie, Funktionalität und Prozessqualität ebenso zu berücksichtigen wie Ökologie und Wohlfühlfaktoren – eben: „the blue way".

**Jessica Ruscheinsky**

Jessica Ruscheinsky studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg. Darauf folgte ein Doppel-Masterstudium der Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg und dem Master of Science in Real Estate an der Henley Business School der University of Reading, Großbritannien. Beide Studiengänge beendete sie erfolgreich im Sommer 2014. Praktische Erfahrung sammelte sie unter anderem bei Hines, der ACREST Property Group und der HIH Projektentwicklung GmbH. Während ihrer langjährigen Vorstandstätigkeit bei **IRE**|BS Core (Community of Real Estate) leistete sie einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau und Etablierung dieses Netzwerkes von Studierenden der Immobili-

enwirtschaft. Seit Oktober 2014 ist sie Doktorandin am Lehrstuhl für Immobilienmanagement sowie Mitarbeiterin beim Marketing & Career Service des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg.

**Alexander Scholz**

Alexander Scholz studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Immobilienwirtschaft und Finanzierung an der Universität Regensburg und am University College Dublin, Irland. Während seines Studiums arbeitete er als wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Immobilienmanagement des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg und sammelte praktische Erfahrung bei verschiedenen Unternehmen der Finanz- und Immobilienbranche. Seit März 2012 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Immobilienmanagement des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg tätig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf der Bepreisung von börsennotierten Immobilienunternehmen auf dem europäischen Kapitalmarkt.

**Dr. Hans Volkert Volckens**

Dr. Hans Volkert Volckens studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Göttingen und München. Nach Tätigkeiten bei einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei und einer Investmentbank wechselte er im Jahr 2000 zu der Rechtsanwaltskanzlei Beiten Burkhardt. Dort war er Rechtsanwalt, Steuerberater und Fachanwalt für Steuerrecht, ab 2005 bis zu seinem Ausscheiden Equity Partner und Leiter der Steuer- und Fondsabteilung. Von 2008 bis 2011 gehörte Dr. Volckens der Geschäftsführung der Hannover Leasing GmbH & Co. KG an und wechselte von dort für kurze Zeit zu der IC Immobilien Holding AG. Von 2011 bis 2014 war Herr Dr. Volckens Finanzvorstand der IVG Immobilien AG. Seitdem ist er Geschäftsführender Gesellschafter der Immobilis Trust GmbH, die sich auf das Restrukturierungsgeschäft im Immobiliensektor konzentriert. Dr. Volckens ist u. a. seit 2010 Vorsitzender des Steuerausschusses des ZIA und seit 2012 Lehrbeauftragter für Immobiliensteuerrecht an der Universität Regensburg. Herr Dr. Volckens war von 2011 bis 2014 Vorstand der Initiative Corporate Governance der Immobilienwirtschaft e.V. und von 2012 bis 2014 deren Vorsitzender.

**Dr. Wolfgang Walter**

Dr. Wolfgang Walter ist Partner der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles und verantwortlich für den Bereich Professional Leadership Development in Europa. Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind die Themen Executive Onboarding und Coaching. Gemeinsam mit einem europäischen Team von sehr erfahrenen Executive Coaches begleitet er die persönliche Entwicklung von Vorständen und Geschäftsführern, deren Teams und Organisationen. Dr. Walter hat an der Universität zu Köln Psychologie mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie und klinische Psychologie studiert und dort den Doktor rer. nat. erworben. Vor seiner Zeit bei Heidrick & Struggles arbeitete er als Consultant für eine Recruiting Firma, die auf Selektion spezialisiert war, und am Institut für Arbeitswissenschaft in Köln, wo er als Projektmanager Projekte im Bereich der Organisationsentwicklung leitete. Seit 1990 ist er bei Heidrick & Struggles im Düsseldorfer Büro und startete seine Karriereentwicklung im Bereich Executive Search, wo er vor allem Top-Führungspositionen im Bereich Technologie/IT besetzt hat und einen besonderen Fokus in der Softwareindustrie entwickeln konnte, hier führte er auch globale Account-Teams.

Seit 12 Jahren widmet er sich schwerpunktmäßig dem Bereich Leadership Consulting und unterstützt die persönliche Weiterentwicklung von Vorständen und Geschäftsführern durch Coachings und Onboardings, führt aber auch Management Assessments sowie Teamentwicklungsprozesse durch. Dr. Walter verfügt über einschlägige Erfahrung in der Beratung von internationalen Konzernen bis hin zum Start-up-Unternehmen. Insbesondere verfügt er über einen Erfahrungsschwerpunkt in Bezug auf die spezifische Struktur und Dynamik von Familienunternehmen. Dr. Walter war einer der Ersten im deutschen Markt, die systematische Onboarding-Prozesse für Top-Executives entwickelt und angeboten haben. Gemeinsam mit seinem Partnerkollegen Werner Knips entwickelte er ein Beratungsprogramm zur Einführung und Umsetzung nachhaltiger, werteorientierter Unternehmensführung.
Sonstige Aktivitäten:

- Mitwirkung als Referent bei ICG Top Management Veranstaltungen „The German Real Estate Summit"
- Mitwirkung als Referent bei Veranstaltungen der ICG Real Estate Board Academy, die in Kooperation mit Heidrick & Struggles und unterstützt durch Clifford Chance durchgeführt wird
- Vorträge an diversen Universitäten und bei Kongressen zum Thema Nachhaltige Selbstführung

**Christoph Wildgruber**

Christoph Wildgruber MRICS, Head of Sustainability bei Allianz Real Estate ist verantwortlich für das Thema Nachhaltigkeit des weltweiten Immobilieninvestment-Portfolios der Allianz. Nach seiner Ausbildung als Bauingenieur an der Technischen Universität in München, startete er 1997 als Projektmanager. Danach arbeitete er mehrere Jahre als Management Consultant in der Immobilienindustrie u. a. bei Ernst & Young Real Estate. Ab 2005 leitete Christoph Wildgruber die Projekte zur Reorganisation der Geschäftsfeldes Asset Management Immobilien bei der Deka Immobilien. Nachdem er 2006 einen MBA in International Real Estate Management erwarb, half er ab 2008 beim Aufbau einer internationalen Immobilienplattform in der Allianz Gruppe. Christoph Wildgruber ist Mitglied im European Council for Sustainable Development des ULI, Mitglied der European Sustainability Task Force der RICS, Leiter der PG Sustainability der RICS Deutschland und CEO der Green Rating Alliance.

**Daniel Wurstbauer**

Daniel Wurstbauer studierte Betriebswirtschaftslehre und Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg sowie an der „Hanken School of Economics" in Helsinki, Finnland. Während seines Studiums sammelte er praktische Erfahrungen bei diversen Unternehmen der Finanz- und Immobilienbranche. Seit Oktober 2012 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Immobilienmanagement des **IRE**|BS Instituts für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg tätig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf Infrastrukturinvestitionen als alternative Anlageklasse.

# Sponsoren

### alstria office REIT-AG

Die alstria office REIT-AG ist ein intern gemanagter Real Estate Investment Trust (REIT) und ausschließlich auf die Akquisition, den Besitz und die Verwaltung von Bürogebäuden in Deutschland spezialisiert. alstria wurde im Januar 2006 gegründet und im Oktober 2007 in den ersten deutschen REIT umgewandelt. Sitz des Unternehmens ist Hamburg. Das Unternehmen verfügt über ein breit gefächertes Portfolio von Büroimmobilien an attraktiven Standorten in ganz Deutschland. Zum 30. September 2014 umfasste das Portfolio von alstria 74 Immobilien mit einer Gesamtmietfläche von ca. 884.500 m² und einem Wert von rund EUR 1,6 Mrd. alstrias Strategie basiert auf einem aktiven Gebäude- und Portfolio-Management sowie dem Erhalt und Ausbau von engen und langfristigen Beziehungen zu Mietern sowie relevanten Entscheidungsträgern. Dadurch schafft alstria dauerhafte und beständige Immobilienwerte.

### Bilfinger SE

Bilfinger SE ist ein international tätiger Engineering- und Servicekonzern und erbringt umfassende, integrierte Leistungen rund um den Lebenszyklus von Anlagen und Bauwerken für die Industrie sowie die Energie- und Immobilienwirtschaft. Im Segment Building and Facility werden für alle Arten von Immobilien spezialisierte Beratungs- und Immobiliendienstleistungen in den Bereichen Fonds, Asset, Property und Facility Management erbracht. Zudem werden in Deutschland Entwicklungs-, Planungs-, Steuerungs- sowie Bau- und Baulogistikleistungen für Immobilien angeboten. Durch die enge Zusammenarbeit der Spezialisten für Planung, Errichtung und Betrieb kann Bilfinger für seine Kunden nachhaltige, energiesparende und wertoptimierte Immobilien realisieren.

### DekaBank

Das Geschäftsfeld Immobilien der DekaBank ist einer der größten Anbieter von Offenen Immobilienfonds in Deutschland. Hier ist die weltweite Immobilienkompetenz der Deka-Gruppe mit über 460 Immobilien in 25 Ländern auf fünf Kontinenten gebündelt. Die Kapitalverwaltungsgesellschaften Deka Immobilien Investment GmbH und WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH managen unterstützt durch die Servicegesellschaft Deka Immobilien GmbH ein gewerbliches Immobilienfondsvermögen von ca. 27 Mrd. Euro (Stand: 31.12.2014). Im Angebot sind Offene Immobilien-Fondsprodukte für private und institutionelle Investoren sowie individuelle Immobilienfonds und regulierte Kreditfonds im Immobilien- und Infrastrukturbereich. Die Investments sind in den Nutzungsarten Büro, Einzelhandel, Hotel und Logistik diversifiziert angelegt. Bei Bestandsimmobilien und Neuinvestments wird auch auf Basis von Nachhaltigkeits-Kriterien investiert. Zahlreiche Gebäude sind nach internationalen „Green-Building-Standards“ zertifiziert.

### Drees & Sommer AG

Drees & Sommer, der innovative Partner für Beraten, Planen, Bauen und Betreiben, begleitet private und öffentliche Bauherren sowie Investoren seit über 45 Jahren bei allen Fragen rund um die Immobilie. Das partnergeführte Unternehmen setzt an weltweit 37 Standorten Maßstäbe in den Bereichen Entwicklungsberatung, Projektmanagement, Engineering, Immobilienberatung, Infrastrukturberatung und Strategische Prozessberatung. Die Wirtschaftlichkeit steht dabei stets im Vordergrund, wobei wir das nachhaltige Bauen soweit als

möglich fördern. Drees & Sommer steht deshalb gemeinsam mit der EPEA (Internationale Umweltforschung in Hamburg) für Cradle to Cradle® in der Baubranche und bringt Bauherren, Investoren, Architekten und Produkthersteller zusammen, um das Thema voranzutreiben. All das nennen wir: „the blue way" und betreuen mit über 1.770 begeisterten Mitarbeitern rund 760 erfolgreiche Bauvorhaben und Immobilienprojekte als unabhängiger Projektmanager.

### GAGFAH GROUP

Die GAGFAH GROUP ist ein bundesweiter Anbieter von bezahlbarem Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten, insbesondere in städtischen Gebieten. Mehr als 91 Prozent des Immobilienvermögens besitzt die GAGFAH in 30 Städten und deren Einzugsgebiet. Mit insgesamt 140.000 Wohnungen und 35.000 für Dritte verwaltete Wohnungen gehört sie zu den führenden Wohnungsunternehmen in Deutschland. An großen Standorten spielt die GAGFAH als Partner der Kommunen eine wichtige Rolle. Gemeinsam mit Politik, Verwaltung und Sozialpartnern übernimmt die GAGFAH Verantwortung für soziale und ökologische Herausforderungen. In ihren Quartieren vor Ort unterstützt die GAGFAH zahlreiche innovative Projekte und bringt sich auf diese Weise in die Gesellschaft ein. Als börsennotiertes Unternehmen sieht sie sich in der Pflicht, die Bedürfnisse aller Stakeholder miteinander in Einklang zu bringen.

### Heidrick & Struggles

Heidrick & Struggles ist eines der weltweit führenden Beratungshäuser für die Umsetzung von nachhaltigen, werteorientierten Unternehmensführungskonzepten bezogen auf die Bereiche „Top-Führungskräfte", „Führungskultur", „Prozesse" und „Strukturen". Seit 60 Jahren besetzen wir Führungspositionen – Aufsichts- und Beiräte, Vorstände und Geschäftsführungen – und unterstützen unsere Klienten bei allen Human Resources-Fragestellungen auf der Führungsebene. Unsere global tätige CEO- und Board-Practice beschäftigt sich neben der Besetzung und Verbesserung von Aufsichtsrats- und Beiratsgremien mit der Weiterentwicklung von Corporate Governance- und Nachhaltigkeits-Standards. Wir tun dies im Rahmen diverser Studien („European Corporate Governance Report", „Chairman 2.0", „Family Chairman 2.0", „Women on Boards" etc. [http://www.heidrick.com/Knowledge-Center]) und in Zusammenarbeit mit namhaften Institutionen, wie dem World Economic Forum und der Harvard Business School. Für die deutsche Immobilienwirtschaft haben wir in Zusammenarbeit mit der Initiative Corporate Governance und dem Zentralen Immobilien Ausschuss Standards für nachhaltige, werteorientierte Unternehmensführung entwickelt und setzen diese in gemeinsamen Veranstaltungen, wie z. B. dem „The German Real Estate Summit" oder der „ICG Real Estate Board Academy" um. Hierdurch bieten wir in Deutschland Aufsichts- und Beiräten der Immobilienbranche eine einzigartige Weiterbildungs- und Vernetzungsmöglichkeit sowie Unternehmen qualifizierte Unterstützung bei der Besetzung und Weiterentwicklung ihrer Gremien.

Das Buch wurde ermöglicht mit freundlicher Unterstützung von:

alstria First German REIT

BILFINGER

Deka Immobilien

DREES & SOMMER

HEIDRICK & STRUGGLES

GAGFAH GROUP

Der Zentrale Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) hat es sich in Zusammenarbeit mit der IREBS International Real Estate Business School sowie der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG) zur Aufgabe gemacht, mit dem Buch „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft" das Interesse der Unternehmer in der Immobilienwirtschaft darauf zu richten, die ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen einer konsistenten Nachhaltigkeitsorientierung in ihre Unternehmensführung zu integrieren.

Das Buch ist praxisnah und dient als Wegweiser für das Erreichen einer zukunftsfähigen Ausrichtung in jedem einzelnen Unternehmen der Immobilienwirtschaft und trägt damit zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Branche bei.

„Nachhaltige Unternehmensführung" ist dabei in acht Kapitel untergliedert. Beginnend mit einem Kapitel zur allgemeinen Führung in Immobilienunternehmen und einer Einführung in das Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung geht das Buch auf die einzelnen Bausteine einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft näher ein.

Es enthält außerdem prägnante Erfahrungsberichte aus der praktischen Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung in fünf Clustern der Immobilienwirtschaft, die den wissenschaftlichen Blickwinkel um die Perspektive der Praxis ergänzen, sowie Kapitel zum Nachhaltigkeitsreporting.

Abschließend wird die Kosten-Nutzen-Relation einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft anhand von empirischen Ergebnissen beleuchtet.

***Der Herausgeber***

*Der Zentrale Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) gehört zu den bedeutendsten Interessenverbänden der Branche. Er versteht sich als Stimme der Immobilienwirtschaft und spricht mit seinen Mitgliedern, darunter 23 Verbände, für 37.000 Unternehmen der Branche. Der Verband hat sich zum Ziel gesetzt, der Immobilienwirtschaft in ihrer ganzen Vielfältigkeit eine umfassende und einheitliche Interessenvertretung zu geben, die ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft entspricht. Als Unternehmer- und Verbändeverband verleiht er der gesamten Immobilienwirtschaft eine Stimme auf nationaler und europäischer Ebene – und im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Präsident des Verbandes ist Dr. Andreas Mattner.*

***Die Partner***

*Die IREBS International Real Estate Business School umfasst zehn rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Lehrstühle und Professuren sowie 15 Honorar- und Gastprofessuren an der Universität Regensburg. IREBS widmet sich der Weiterbildung von Führungsnachwuchs- und Fachkräften. Mit ihrem breiten Leistungsangebot gehört die IREBS International Real Estate Business School zur internationalen Spitze im universitären Bereich der Immobilienwirtschaft.*

*Die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG) hat zum Ziel, Wettbewerbschancen der deutschen Immobilienbranche durch die Entwicklung sowie Um- und Durchsetzung von Standards für nachhaltige, werteorientierte Unternehmensführung zu verbessern. Zur Umsetzung der Leitlinien und Standards organisiert die ICG regelmäßig Best Practice-Workshops und veranstaltet das Jahresevent „The German Real Estate Summit".*

ISBN 978-3-89984-339-2

9 783899 843392

immobilien managerverlag
entscheidend für entscheider

Ein Unternehmen der Gruppe Rudolf Müller