

- Auszug -

## „Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme“ Ein innovativer Praktiker-Leitfaden für die Immobilienwirtschaft

### Präambel

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem massiven Umbruch. Neue Wertehaltungen stellen Wirtschaft und Politik vor große Herausforderungen. Der Ruf nach verantwortungsvollem Umgang mit den natürlichen Ressourcen und nach sozialer Gerechtigkeit wird immer lauter. Unternehmen und Top-Führungskräfte stehen zunehmend in der Kritik, das Prinzip der Gewinnmaximierung und exorbitante Manager-Gehälter werden immer öfter in Frage gestellt. Die Immobilienwirtschaft als tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft und als Anbieter von ‚Erlebens-Räumen‘ steht im Fokus all der oben genannten Themen. Wirtschaftlich geht es der Immobilienwirtschaft seit mehr als zehn Jahren überproportional gut. Allerdings denkt die Branche unter anderem vor dem Hintergrund der Enteignungsdebatte, der „Fridays for Future“-Bewegung und des möglichen zukünftigen Konjunkturabschwungs über den Erhalt und die Absicherung der *licence to operate* nach. Die EU handelt bereits und will mit dem Sustainable Finance Maßnahmenpaket Kapitalflüsse aus der Finanzwirtschaft in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten lenken. Immobilien werden von weitergehenden Regulierungen deutlich betroffen sein. An dieser Umbruchstelle erhöht sich der Handlungsdruck, das Programm Shareholder Value hinter sich zu lassen und durch den Stakeholder Value Ansatz zu ersetzen. Nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung beantwortet die Fragen, warum es das jeweilige Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch geben soll und worin, neben dem Nutzen für die Anteilseigner, der Nutzen für Mitarbeiter und Gesellschaft ist. Zur Umsetzung dieser neuen Art des Wirtschaftens müssen Management- und Kompensationssysteme angepasst werden, damit verantwortliches Handeln entsteht.

### Kompensation als wesentliches Element nachhaltiger Managementsysteme

Nachdem das *Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft ICG* (vormals *Initiative...*) bereits einen Kodex der Good Governance für die Immobilienwirtschaft sowie—gemeinsam mit dem *Zentralen Immobilien Ausschuss e.V. ZIA*—Standards für ganzheitliche Nachhaltigkeit (Nachhaltigkeitskodex) auf den Weg gebracht hatte, beschäftigte sich der ICG-Summit 2017 mit den Themen: Haltung, Führung und Incentivierung. Gerade im Zusammenhang mit dem zuvor beschriebenen wirtschaftlichen Erfolg der Immobilienbranche ist es wichtig, Nachhaltigkeitsziele mit Energie zu verfolgen, zu erreichen und zu dokumentieren. Allerdings existiert in der einschlägigen Literatur bisher keine systematische Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex. Das ICG hat 2017 hierzu eine Arbeitsgruppe

aus Praktikern der Immobilienwirtschaft sowie Vertretern der Wissenschaft und der Unternehmensberatung eingesetzt, um die Zusammenhänge der Incentivierung/Kompensation und Vergütung zum Erreichen von nachhaltigen, wertorientierten Unternehmenszielen zu untersuchen und Handlungsempfehlungen für die Praxis zu entwickeln.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wertorientierte und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung ist die Vergütungspolitik. Je nach Konzipierung, Handhabung und Einbettung in die übrigen Tools der Unternehmensführung können hiervon positive oder auch negative Effekte für die Nachhaltigkeit ausgehen. Vergütungssysteme schaffen bekanntlich Anreize und diese können in die eine oder andere Richtung wirken.

Vergütungssysteme sind in engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, Führungskultur und anderen Feldern wertorientierter Unternehmensführung zu sehen. Die Arbeitsgruppe *Nachhaltige Management und Kompensationssysteme* hat daher entschieden, zunächst die Vergütungs- und Anreizsysteme auf dem Weg zur Entwicklung eines nachhaltigen Management- und Kompensationssystems herauszugreifen.

## **Eine praxisnahe Handreichung für die Entscheidungsebene der Immobilienbranche**

Neben der Notwendigkeit zur Entwicklung nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme stellt deren Umsetzung im Unternehmen eine zentrale Herausforderung dar. Insbesondere daher soll die Ergebnisdokumentation unserer Arbeitsgruppe Entscheidern und Verantwortlichen den Zugang zu dieser komplexen und vielschichtigen Materie erleichtern, Handreichungen geben für den eigenen Unternehmensbedarf und Grundlagen für die Etablierung nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme schaffen. Die Autoren sind sich bewusst über die breite Streuung an Unternehmen der Immobilienwirtschaft. Es kann also kein ‚Patentrezept‘ geben, sondern stattdessen Erkenntnisse und Empfehlungen über Wirkungszusammenhänge in der Entwicklung nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme. Darüber hinaus haben wir konkrete Empfehlungen nach Clustern der Immobilienwirtschaft aufgegliedert sowie interessante „best practise“-Beispiele aus der Unternehmenspraxis gegeben. Die vorliegende Handreichung gibt zunächst eine Einführung in den Kontext der nachhaltigen Vergütungspolitik gefolgt von deren Anforderungen an ein nachhaltiges Kompensationssystem. Ohne glaubwürdige und konsequent gelebte Führungs- und Feedback-Kultur, ohne systematische Information der Mitarbeiter über z. B. Unternehmensziele und -strategie sowie an sie gesetzte Erwartungen funktioniert kein Vergütungssystem. Es folgt der Stand der empirischen Forschung mit konkreten Empfehlungen aus der Motivationsforschung. Schließlich folgt ein Kapitel über die Kernelemente eines nachhaltig konzipierten Vergütungssystems sowie Beispiele aus der aktuellen Unternehmenspraxis.

Herzlicher Dank gilt den Autoren aus Wissenschaft und Praxis für ihre engagierte und ausdauernde Mitarbeit.

## **Von der Nachhaltigkeitsstrategie zum Kompensationssystem**

Es gibt innerhalb und außerhalb der Immobilienwirtschaft herausragende Beispiele für Nachhaltigkeitsmanagement von denen wir einige in diesem Leitfaden vorstellen (siehe insbesondere die Berichte aus der Praxis in der Anlage). Die Frage ist, ob diese Beispiele für andere Unternehmen als Vorbild taugen oder nicht. Es geht mit anderen Worten darum, nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Um die Peergroup des Unternehmens zu bestimmen, ist eine der wichtigsten Fragen, wie das Unternehmen in Hinblick auf Nachhaltigkeit positioniert ist bzw.

positioniert sein möchte. Ohne das Verständnis, dass Nachhaltigkeit ein Profilierungsfeld und Werttreiber der Zukunft für das Unternehmen wird, ist eine Ausrichtung und Steuerung nach den SDGs Makulatur. Unternehmenswerte, Strategie oder geschäftliche Praxis (sprich normatives, strategisches und operatives Management) sind nicht auf entsprechende Wirkungsbeiträge ausgerichtet.

Das entwickelte Klassifikationsschema bietet die Möglichkeit, das Unternehmen und Benchmarks einzuordnen und zu vergleichen. Es bietet auch einen Zugang, zu den für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsindikatoren, die umfassend vorhanden sind. Eine realistische Bewertung hilft, in Hinblick auf die Verankerung von Nachhaltigkeit in den Management- und Vergütungssystemen zielführende Entscheidungen zu treffen.

## **Empfehlungen aus der Motivationsforschung**

Das Thema Nachhaltigkeit hat sich dynamisch entwickelt. Die meisten Nachhaltigkeitsstandards wurden in den letzten 15 Jahren erarbeitet. Neue wissenschaftlichen Erkenntnisse wurden fruchtbar gemacht. Interdisziplinäre Forschungen aus der Verhaltensökonomik und der Psychologie haben nicht nur das Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt, sondern wirken sich auch auf Vergütungssysteme aus. Die Immobilienwirtschaft als einer der größten Wirtschaftszweige der Bundesrepublik ist durch beeindruckende Vielfalt geprägt (vgl. ZIA, 2015 sowie ZIA & ICG, 2016). Daher gibt es keine schlüsselfertigen Lösungen—es ist immer im Einzelfall zu prüfen, was hilft, das Unternehmen sicher und erfolgreich zu führen.

In Zukunft ist von weiteren Entwicklungen auszugehen, die nicht nur die Nachhaltigkeit insgesamt, sondern auch die Vergütungssysteme verändern werden. Diese werden nicht zuletzt durch die Digitalisierung vorangetrieben; z. B. neuere Techniken erlauben eine intensivere und zielgruppenspezifische Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen (und umgekehrt wird mehr von den Unternehmen kommunikativ eingefordert). Auch die Transparenz von Wertschöpfungsketten ist heute einfacher zu gewährleisten. All dies wirkt sich auf die Qualität und Validität von Kennzahlen aus, die wiederum nachhaltigen Vergütungssystemen zugrunde gelegt werden können. Was früher nicht möglich war—z. B. den CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Projekt oder Standort zu messen—ist heute Realität. Damit werden Wirkungszusammenhänge zwischen Vergütung und Nachhaltigkeitszielen möglich, die positive und negative Verantwortlichkeiten zuschreibbar machen. Vorreiter-Unternehmen haben nicht-finanzielle Vergütungen erst in den vergangenen zehn Jahren aufgebaut, Tendenz steigend. Es ist davon auszugehen, dass die Motivationsforschung in Zukunft wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme liefert.

Wenn es der Immobilienbranche gelingt, nachhaltige Management- und Kompensationssysteme in ein umfassendes Konzept nachhaltiger Unternehmensführung einzubinden (vgl. Bertelsmann-Stiftung, 2015), wird sie auch ihrer prominenten gesellschaftlichen Bedeutung gerecht (vgl. ZIA & ICG, 2016, 21ff. sowie ZIA, 2015).

## ***Exkurs Kommunikation von Kompensation***

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es—das gilt auch für die Kommunikation. Zu viel Kommunikation hat bisher, außer dem Aufwand, bei den Adressaten nicht geschadet. Gerade ein bisher so öffentlichkeitsscheues Thema wie Vergütung wird im Licht der Transparenz entdämonisiert. Im Innenverhältnis bewirkt gute Kommunikation eine gute Ausrichtung aller Beteiligten, ein gutes Vergütungssystem zudem hohe Leistungen und eine stabile Leistungskultur.

## **Kernelemente nachhaltiger Vergütungssysteme**

Die Immobilienwirtschaft hat gesellschaftspolitisch einen besonderen Stellenwert. Die Öffentlichkeit schaut auf den unternehmerischen Zweck der Bereitstellung von Immobilien in allen Bereichen zu als fair empfundenen Preisen, die Investoren nach einem fairen Anteil für die Risikoübernahme. Wie generell in der Wirtschaft sind dabei die Vergütungssysteme aufgrund ihrer Lenkungswirkung unter besonderer Beobachtung. Um den Geschäftszweck dauerhaft erfüllen zu können, ist grundsätzlich der Erhalt der Unternehmenssubstanz erforderlich. Verhaltensweisen von Führungskräften in der Immobilien-Branche zu vergüten, die diese Ausprägung von Nachhaltigkeit fördern, erscheint dauerhaft notwendig zu sein.

## **Berichte aus der Praxis**

Generell sollten die Segnungen eines variablen Vergütungssystems nicht überbewertet werden. Erfahrungsgemäß entscheiden andere Faktoren bei den Leistungsträgern über Top-Leistung oder innere Kündigung, über Verbleib oder Abwanderung. Sie erwarten vor allem eine gut gelebte Unternehmenskultur, Wertschätzung und Partizipation. Die Vereinbarung von Leistungszielen mit monetären Folgen ist zwar branchenüblich und damit auch erwartet, aber nicht dominant in der Motivation für gute Leistungen. Dennoch hält es der Verfasser für die meisten Unternehmen der Immobilienbranche für nicht erforderlich und auch nicht zielführend, auf individuelle Incentivierung gänzlich zu verzichten und nur mit diskretionären wenig transparenten Bonusprogrammen zu vergüten. Wenn man sich der Mühe eines variablen Vergütungssystems unterzieht und dies einher geht mit einer guten Unternehmens- und Führungskultur, lassen sich gute nachhaltige Ergebnisse erzielen und leistungsbereite Mitarbeiter ans Unternehmen binden.

[Hier klicken zum Weiterlesen...](#)

**Weitere Themen im Leitfaden: *Exkurs Performace Management* und *The Importance for Sustainability*.**