ICG
Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

Grundsätze werteorientierter Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

→ Beispiele guter Praxis und Erkenntnisse für die Zukunft in Zeiten von Corona ←

Das ICG steht für nachhaltige werteorientierte Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft. Kernstück unseres Regelwerks sind zehn Grundsätze werteorientierter Unternehmensführung, deren Umsetzung gerade in Zeiten der Krise von besonderer Bedeutung ist. Daher haben wir mit Mitgliedsunternehmen des ICG hierfür Beispiele guter Praxis und Erfahrungen sowie relevante Erkenntnisse für die Zukunft gesammelt:

Nachhaltige Wertschöpfung

Um eine nachhaltige Wertschöpfung in und nach Krisenzeiten sicherzustellen, bedarf es des aktiven Engagements mit allen Stakeholdern. Davon wird insbesondere auch die umfassende Fürsorge und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern-*innen umfasst:

Praxisbeispiel: Beim Unternehmen A bedurfte es besonderer Anstrengungen, die Unternehmenskultur auch aus der Entfernung hochzuhalten. Regelmäßige Zweiergespräche, kleine Aufmerksamkeiten sowie Obst- und Blumensendungen zeigten dabei große Wirkung.

Praxisbeispiel: Für Unternehmen B standen Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen im Vordergrund, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten. Schnell konnten Desinfektionsmittel und -geräte bereitgestellt und externe Besucher*innen ausgeschlossen werden. Insbesondere die Kita-Schließungen machte eine schnelle Umstellung auf Home-Offices erforderlich. Obwohl die Digitalisierung des Unternehmens noch im Aufbau war, konnte innerhalb einer Woche die gesamte Belegschaft von zuhause arbeiten.

Praxisbeispiel: Bei vielen Mitarbeiter*innen des Unternehmens C wurde in der Corona-Krise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf eine neue, ungewohnte Probe gestellt. Die Balance zwischen Unternehmens- und Familieninteressen war neu zu finden.

Erfahrung → **Für die Zukunft muss die Immobilienbranche lernen, noch mehr Rücksicht auf Familien zu nehmen und flexibles Arbeiten für Frauen und Männer zu ermöglichen.**

Praxisbeispiel: Im Unternehmen D wurde der enorme Digitalisierungsschub als positiv empfunden, ebenso die schnelle Umstellung auf agile Arbeitsmodelle bei Aufrechterhaltung des operativen Betriebs. Die Akzeptanz von Home-Office stieg auf allen Ebenen des Unternehmens. Viele Mitarbeiter*innen kamen ebenso wie die Geschäftsführung zu der Meinung, dass Arbeitseffizienz und Produktivität sogar besser seien als bei der klassischen Büroarbeit, auch wenn die Einschränkung sozialer Kontakte bedauert wurde.

Erfahrung → **Das Home-Office wird bei vielen Unternehmen in Zukunft integraler Bestandteil der Arbeitswelt sein und hat das Stigma der Ineffizienz verloren. Dadurch werden bestehende Strukturen überprüft. Es ist zu erwarten, dass sich Arbeitswelten ändern und ein neuer Mix zwischen festen und flexiblen Arbeitsplätzen entsteht. Das agile Arbeiten wird Bestandteil des Büroalltags und führt zur Veränderung von Unternehmenskulturen.**

Erkenntnisse für die Zukunft

Bei der Rückkehr in den Normalbetrieb sind gesundheitliche und unternehmerische Aspekte zu beachten, z. B. durch ausreichende Hygienemaßnahmen, rollierende Besetzung in Büros, transparente Informationsbereitstellung zur Unternehmensentwicklung. In dieser Transformationsphase ist es wichtig, achtsam mit Ängsten und Sorgen der Mitarbeiter*innen umzugehen.

Werteorientierte Unternehmensführung

Eine Krise ist kein Freibrief! Zu Integrität und Nachhaltigkeit gehört es, dass Unternehmen sich solidarisch, fair und anständig verhalten - auch und gerade in Krisenzeiten. Vorstände und Geschäftsführer zeigen Haltung und sind sich dabei ihrer Vorbildrolle gegenüber den Mitarbeitern*innen und am Markt bewusst. Bei Immobilienunternehmen steht vor allem der Umgang mit den Mietern im Vordergrund.

Praxisbeispiel: Unternehmen E erhielt schon bald nach Ausbruch der Corona-Krise eine Vielzahl von Mietstundungs- und Mietnachlassverlangen verschiedenster Mieter. Lokalen Kleinmietern, die von der Corona-Krise besonders hart getroffen waren und sich in der Vergangenheit als gute und solide Vertragspartner erwiesen hatten, erließ Unternehmen E oft zwei oder drei Monatsmieten; die häufig von Existenzangst verfolgten Mieter nahmen dies dankbar als Akt vermieterseitiger Solidarität und Fairness wahr. Demgegenüber lehnte Unternehmen E die formelhaft vorgebrachten Nachlassforderungen finanzstarker Großmieter, die mit Serienbriefen und „Tenant Representatives“ unterwegs waren und die Krise zu ihren Gunsten nutzen wollten, prinzipiell ab.

Praxisbeispiel: In vielen Verhandlungen mit Mietern konnte Unternehmen F beiderseitige Vorteile herbeiführen. Dem Mieter wurden Stundungen und Nachlässe gewährt, im Gegenzug konnten Verlängerungen der Mietlaufzeit oder Verzichte auf Sonderkündigungsrechte erzielt werden. So entstand eine „Win-Win-Situation“ für beide Vertragsparteien.

Erfahrung →

Ein solidarischer, fairer und anständiger Umgang mit den Mietern in der Krise kann sich lohnen. Möglicherweise bleibt dem Vermieter dadurch später nach der Krise der eine oder andere ungewollte Mieterwechsel erspart. Vermieteranstand kann Mieterbindung erzeugen.

Erkenntnisse für die Zukunft

Zur werteorientierten Unternehmensführung gehört auch, staatliche Hilfen nur dann zu beantragen, wenn man sie auch wirklich braucht.

Sachkundige Gremien

Unternehmerischer Führung kommt in Krisenzeiten eine elementare Bedeutung zu. Die Leitungs-, Aufsichts- und Beratungsgremien haben die vorliegenden Informationen abzuwägen, zu bewerten und daraus Entscheidungen abzuleiten.

Praxisbeispiel: Beim Unternehmen G erhöhte der Vorstand mit Beginn der Krise sowohl Umfang als auch Turnus der Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat deutlich. Auf diese Weise konnte eine ausreichende und aktuelle Informationsversorgung sichergestellt werden.

Erfahrung →

Eine professionelle Grundeinstellung ist für Mitglieder des Aufsichtsrats von großer Bedeutung. Krisenerfahrene Mitglieder des Aufsichtsrats sind von unschätzbarem Wert. Eine ausreichende Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder ist Ausdruck guter Unternehmensführung und verringert das Risiko von Interessenkonflikten und Fehlentscheidungen.

Erkenntnisse für die Zukunft

Der Aufsichtsrat ist regelmäßig mit angemessenen Informationen zu versorgen. Über die Regelberichterstattung hinaus, sollte der Vorstand den Aufsichtsrat aktiv über alle Angelegenheiten informieren, die einen erheblichen Einfluss auf die Lage der Gesellschaft haben können. In herausfordernden Zeiten wird nur dadurch eine vorausschauende Unternehmensentwicklung möglich.

Modernes Risikomanagement

Keiner hat die Corona-Krise vorhersehen können. Epidemien und Pandemien hatten bisher auch keinen Platz in den üblichen Matrixformularen des Riskikomanagements. Hier muss anders gedacht werden.

Erfahrung →

Die Möglichkeit auftretender Epidemien und Pandemien und die sich daraus ergebende Bewertung gesundheitlicher, sozialer und wirtschaftlicher Folgen wird in Risikomanagementsysteme aufzunehmen sein. Über diese Instrumente sind organisatorische Vorkehrungen, insbesondere in Form von Notfallplänen, zu entwickeln.

Erkenntnisse für die Zukunft

Möglicherweise gibt die Corona-Krise auch Anlass dazu, die zuweilen eher formelhaften und schematischen Ansätze des Risikomanagements durch „gesunden Menschenverstand“ und einen Blick auf das Wesentliche zu ersetzen oder zu ergänzen.

Transparente Immobilienbewertung

Erkenntnisse für die Zukunft

Welche Auswirkungen die Corona-Krise auf die Bewertung der Immobilienvermögen hat, ist noch nicht abzusehen. Sobald der Transaktionsmarkt wieder angesprungen ist, wird es mehr Datenpunkte geben, aus denen sich die Parameter ableiten lassen. Zu sich hieraus ergebenden Fragestellungen sollten die Anleger zeitnah und umfassend informiert werden.

Nachvollziehbares Geschäftsmodell

Geschäftsmodelle sollen nachvollziehbar und übersichtlich dargestellt werden. Aber Geschäftsmodelle können sich auch ändern, zumal in einer Krise.

Praxisbeispiel:

Nach Ausbruch der Corona-Krise musste eine größere, vom Unternehmen H verwaltete Immobilie evakuiert und in den Notbetrieb überführt werden. Neben erheblichen Schutzmaßnahmen war auch viel Schulungs- und Aufklärungsarbeit zu leisten, sowohl für den Mieter als auch für die eigenen Mitarbeiter. Die dabei gewonnene Erfahrung – im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern und mit dem Mieter – wurde in eine „Best Practice“ für weitere Kunden überführt. Ergänzend wurden digitale Lösungen für Tracing im Gebäude (anonym ohne Personaldaten) und Corona-gerechte Gebäudedienstleistungen (Hygiene, Desinfektion, Reinigung, Zugangsbeschränkung etc.) entwickelt, und zwar zum Selbstkostenpreis, um aus der Not keinen Gewinn zu schlagen.

Erkenntnisse für die Zukunft

„Not lehrt denken“, sagt Fontane. Krisen können einen Innovationsschub auslösen – diesen gilt es, für das Unternehmen zu nutzen. Die Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter hierzu ermutigen und geeignete Formate des Austausches schaffen.

Faire Kommunikation

Transparenz, Glaubwürdigkeit und Klarheit gepaart mit Regelmäßigkeit gegenüber allen Stakeholdern sind aktuell noch wichtiger als in Vorkrisenzeiten. Dafür ist ein Kommunikationsplan zu entwickeln. Ziel ist es, Vertrauen gegenüber allen Stakeholdern zu erhalten und weiter auszubauen.

Praxisbeispiel: Das Unternehmen I hatte schon vor einigen Jahren eine transparente Kommunikation mit seinen Investoren, Kunden und sonstigen Stakeholdern eingeführt. Einmal im Jahr wurde im Rahmen einer Investorenkonferenz (zu der auch Kunden, Banken und Berater eingeladen wurden) umfassend Bericht erstattet und Fragen beantwortet. Unmittelbar nach Ausbruch der Corona-Krise lud das Unternehmen H zur diesjährigen Investorenkonferenz ein, die digital stattfand und das Sonderthema „Corona“ zum Schwerpunkt hatte. Das Unternehmen gab umfassend Auskunft darüber, was seit Anfang März 2020 geschehen war und wie das Unternehmen auf die Herausforderungen und Schwierigkeiten reagiert hatte, insbesondere das Spannungsfeld zwischen der Sorge um die Gesundheit der Mitarbeiter, der Aufrechterhaltung des operativen Betriebs und die Erfüllung wirtschaftlicher Ziele zu bewältigen suchte.

Praxisbeispiel: Unternehmen K hat schon kurz nach Ausbruch der Corona-Krise Aktionäre und Analysten zu einem „Corona-Update-Call“ eingeladen, in dem die Auswirkungen der Krise auf das operative Geschäft, insbesondere auf die Mieteingänge und die laufenden Großbaumaßnahmen, im Einzelnen erläutert wurden. Dabei wurde die Mieterstruktur in Segmente unterteilt und nach Finanzkraft differenziert.

Erkenntnisse für die Zukunft

Faire Kommunikation vermittelt Vertrauen und Verlässlichkeit. Dieser Grundsatz ist durch die Corona-Krise noch deutlicher geworden.

Wir danken den Unternehmen, die als ICG-Mitglieder ihre Erfahrungen und Praxisbeispiele mit uns geteilt haben. Dazu gehören u.a.:

alstria office REIT-AG
Apleona GmbH
BMO Real Estate Partners GmbH & Co. KG
Hamborner REIT-AG
KGAL GmbH & Co. KG

Autoren/Interviews

Dr. Johannes Conradi FRICS
Timo Tschammler FRICS
Brigitte Walter

Projektleitung

Karin Barthelmes-Wehr

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

Leipziger Platz 9 ▪ 10117 Berlin

Tel.: +49 30 202 1585 55

E-Mail: info@icg-institut.de

www.icg-institut.de

Stand: Juli 2020