

Dr. Johannes Conradi

Das „G“ in ESG

Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

„ESG“ ist in aller Munde. Belange der Umwelt (E = Environmental), des Sozialen (S = Social) und der Unternehmensführung (G = Governance) bilden die drei Säulen unternehmerischer Nachhaltigkeit. Was bedeutet das für Unternehmen in der Immobilienwirtschaft, vor allem im Hinblick auf das „G“?

Jeder will sich heute zur Nachhaltigkeit bekennen. Kaum ein größeres Immobilienunternehmen kann sich dem noch entziehen. Doch ist nicht immer ganz klar, was eigentlich unter Nachhaltigkeit im Sinne von „ESG“ konkret zu verstehen ist. Das gilt vor allem für das „G“, also die gute und nachhaltige Unternehmensführung. Die folgenden Überlegungen sollen dazu beitragen, die Relevanz des Themas zu erkennen und den richtigen Weg zu finden.

Was kennzeichnet gute Unternehmensführung?

Unternehmensführung umfasst eine Vielzahl von Aspekten. Einerseits betrifft sie die Leitungsaufgabe der Geschäftsführung oder des Vorstands, insbesondere die Organisation des Unternehmens, das Planen, Entscheiden und Umsetzen, die Kommunikation mit Mitarbeitern, das Prägen von Ausrichtung, Kultur und Atmosphäre in der Belegschaft – also das eigentliche Management des Unternehmens.

Andererseits – und darum soll es hier vor allem gehen – meint sie den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens, bezieht sich also vor allem auf Zusammensetzung, Ausrichtung, Arbeitsweise und Vergütung von Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat. Und das kann man eben gut oder nicht so gut machen, man kann den Ordnungsrahmen eng oder weit setzen, man kann sich an kurzfristigen (flüchtigen) oder an langfristigen (nachhaltigen) Zielen ausrichten. Wem es um das „G“ in ESG geht, der fragt nach guter Unternehmensführung. Und „gut“ muss dabei nicht nur im qualitativen, es darf durchaus auch im ethischen Sinne verstanden werden, also auf eine verantwortungsvolle und werteorientierte Unternehmensführung hinweisen.

Grundsätze werteorientierter Unternehmensführung

Das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) hat schon vor einigen Jahren zehn Grundsätze werteorientierter Unternehmensführung entwickelt, deren Gültigkeit und Relevanz bis heute sicherlich nicht abgenommen hat. Dies sind die „10 Gebote“ des ICG in Schlagworten (vollständige Fassung abrufbar unter <http://www.icg-institut.de/grundsätze/>):

- Nachhaltige Wertschöpfung
- Werteorientierte Unternehmensführung
- Vermeidung von Interessenkonflikten
- Sachkundige Gremien
- Stetige Qualifizierung
- Modernes Risikomanagement
- Ordnungsgemäße Abschlussprüfung
- Transparente Immobilienbewertung
- Nachvollziehbares Geschäftsmodell
- Faire Kommunikation

Gerade in Zeiten der Corona-Krise kann das Regelwerk des ICG vielen Unternehmen hilfreiche Orientierung bieten. Um einzelne Aspekte werteorientierter Unternehmensführung noch greifbarer zu machen und damit allen Immobilienunternehmen in und nach der Corona-Krise ganz praktische Hilfestellung zu leisten, hat das ICG jetzt sogar anschauliche Beispiele guter Unternehmenspraxis sowie wichtige Erkenntnisse für die Zukunft zusammengestellt (abrufbar unter <http://www.icg-institut.de/wp-content/uploads/2020/06/Werteorientierte-Unternehmensführung-in-der-Corona-Krise7.pdf>). Da werden die abstrakten Grundsätze recht konkret.

Kodex als Leitlinie und Ordnungsrahmen

Zur nachhaltigen Unternehmensführung gehört darüber hinaus ein verlässlicher Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens. Damit soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen im Unternehmensinteresse geführt wird. Zugleich soll für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung Sorge getragen werden, indem die Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) berücksichtigt werden.

Dabei empfiehlt sich eine Ausrichtung am neuen Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Er gilt zwar unmittelbar nur für börsennotierte und kapitalmarktorientierte Unternehmen, kann anderen Unternehmen aber gleichfalls als Orientierung und Leitlinie dienen. Die Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen des DCGK werden durch entsprechende Regelungen in Satzungen und Geschäftsordnungen der Unternehmen umgesetzt. Auch hier hat das ICG schon vor Jahren Pionierarbeit geleistet, indem es zur Anwendung des DCGK einen branchenspezifischen Leitfaden für Immobilienunternehmen entwickelt hat. Dieser Leitfaden wird nun an den neuen DCKG anzupassen sein.

Weitere Vorschläge für Immobilienunternehmen

Zur guten und nachhaltigen Unternehmensführung von Immobilienunternehmen können insbesondere die folgenden Anforderungen erwogen werden:

- **Vielfalt (Diversität):** Bei der Besetzung des Vorstands und auch weiterer Führungsfunktionen im Unternehmen wird auf Vielfalt (Diversität) geachtet. Insbesondere wird eine angemessene Beteiligung von Frauen und eine angemessene Internationalität (im Sinne von kulturellem Hintergrund oder internationaler Erfahrung) angestrebt. Der Vorstand achtet auch auf eine hohe Diversität in der Mitarbeiterschaft.
- **Nachhaltigkeit:** Der Vorstand verpflichtet sich dem Ziel nachhaltigen Wirtschaftens und berücksichtigt dabei auch die mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder). Dabei richtet der Vorstand sein Handeln an den Werten der Integrität, Professionalität, Transparenz und Nachhaltigkeit aus. Zur Integrität und Nachhaltigkeit gehört auch, dass Unternehmen sich solidarisch, fair und anständig verhalten – auch und gerade in Krisenzeiten. Vorstände und Aufsichtsräte zeigen Haltung und sind sich dabei ihrer Vorbildrolle gegenüber den Mitarbeitern und am Markt bewusst. Das wirkt sich auch auf den Umgang mit Mietern und sonstigen Vertrags- und Geschäftspartnern aus. Zur Professionalität gehört, dass das Unternehmen durch fachlich qualifizierte und bestmöglich informierte Leitungs- und Aufsichtsgremien geführt wird.
- **Überwachung:** Immobiliengeschäfte von erheblicher Bedeutung bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat stellt die frühzeitige und ausreichende Information seiner Mitglieder durch den Vorstand sicher. Der Umfang der Information trägt der Bedeutung des Immobiliengeschäfts Rechnung. Bei Immobilienakquisitionen erläutert der Vorstand neben den Angaben zum Status Quo der Immobilie (jährliche Gesamtmiete, Standortanalyse) auch die Akquisitionsannahmen (geplante jährliche Gesamtmiete, Haltedauer, Investitionsaufwand, Gesamtakquisitionskosten und Renditeerwartungen über die Gesamtlaufzeit). Bei Vermietungen und Verpachtungen macht der Vorstand Angaben zum Mieter, zur Flächengröße und zu den Gesamtkosten des Geschäfts inklusive Investitionsaufwand. Bei Investitionen (CapEx) werden neben der erwarteten Gesamtsumme auch die Kosten pro Quadratmeter, die Dauer der Maßnahmen und der erwartete Ertrag aus den Kosten angegeben.
- **Zusammensetzung:** Ein gutes Unternehmen hat auch einen guten Aufsichtsrat, dessen Mitglieder über die erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen verfügen. Der Frauenanteil im Aufsichtsrat beträgt mindestens 30%. Genügend Mitglieder haben besondere Kenntnisse und ausreichende Erfahrungen im Immobiliengeschäft. Krisenerfahrene Mitglieder des Aufsichtsrats sind gerade bei Immobilienunternehmen von unschätzbarem Wert. Eine ausreichende Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder ist Ausdruck guter Unternehmensführung und verringert das Risiko von Interessenkonflikten und Fehlentscheidungen.
- **Arbeitsweise:** Der Aufsichtsrat regelt Frequenz und Zeitbudget für seine Sitzungen entsprechend dem Volumen und den Erfordernissen des Geschäfts angemessen und erleichtert seinen Mitgliedern die gründliche Wahrnehmung ihrer Kontrollfunktion. Die Sitzungen des Aufsichtsrats sind geprägt von guter Vorbereitung, kritisch-konstruktiver Diskussion und umsichtiger Beschlussfassung. Dabei steht immer das Wohl des Unternehmens (mit seinen Aktionären, Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern) im Mittelpunkt. Der Aufsichtsrat befasst sich mit Fragen der Nachhaltigkeit sowie der sozialen, ökonomischen und ökologischen Verantwortung des Unternehmens. Der Aufsichtsrat führt jährlich eine Selbstbeurteilung seiner Wirksamkeit (Effektivitätsprüfung) durch und lässt sich dabei alle drei Jahre durch eine externe Beurteilung unterstützen. Das Unternehmen ermöglicht seinen Aufsichtsratsmitgliedern die Teilnahme an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.

- **Ausschüsse:** Die Bildung von Ausschüssen fördert die Wirksamkeit der Aufsichtsratsarbeit. Ausschüsse können eigene Beschlusszuständigkeiten haben, ansonsten bereiten sie die Beschlüsse des Aufsichtsrats vor und überwachen deren Ausführung. Der Aufsichtsrat eines Immobilienunternehmens berücksichtigt bei der Bildung von Ausschüssen insbesondere die Themen Investitionen (Immobilienankäufe und -verkäufe, Vermietungen, Baumaßnahmen etc.), Finanzierung (Kapitalerhöhungen, Schuldverschreibungen, Bankkredite etc.), Nachhaltigkeit (ESG) und Personalangelegenheiten der Vorstandsmitglieder.
- **Bewertung:** Der Prüfungsausschuss wird mit der Bewertung des Immobilienbestandes, aber auch mit der Auswahl der Bewerter und mit grundlegenden Änderungen des Bewertungsverfahrens befasst. Diese Aufgabe kann auch einem gesonderten Bewertungsausschuss übertragen werden. Es werden anerkannte, geeignete und kohärente Verfahren für die ordnungsgemäße, transparente und unabhängige Bewertung angewendet.
- **Transparenz:** Faire Kommunikation vermittelt Vertrauen und Verlässlichkeit. Der Vorstand strebt eine transparente, glaubwürdige und klare Information der Stakeholder und des Marktes an. Geschäftsmodell, Organisationsstruktur und Beteiligungsverhältnisse des Unternehmens werden auf der Website und in Anlegerinformationen detailliert, übersichtlich und nachvollziehbar dargestellt. Veränderungen werden angemessen erläutert. Alle wesentlichen Immobiliengeschäfte werden unverzüglich veröffentlicht. Auf der Website werden für die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder die Anzahl der gehaltenen Aktien am Unternehmen sowie der Beginn der Organmitgliedschaft und das Ende der laufenden Amtszeit mitgeteilt. Für Aufsichtsratsmitglieder werden zudem die Namen mit Berufs- und Branchenerfahrung, die durchschnittliche Amtsdauer, die Anzahl externer Vorstands- und Aufsichtsratsmandate sowie die Fachkenntnisse und Erfahrungen genannt.
- **Interessenkonflikte:** Der Vorstand trifft organisatorische und administrative Vorkehrungen zur wirksamen Vermeidung von (oder jedenfalls zum angemessenen Umgang mit) Interessenkonflikten im Unternehmen. Dabei wird bereits der Anschein eines Interessenkonflikts und damit ein Nachteil für das Unternehmen vermieden. Dies gilt insbesondere bei Geschäften zwischen verbundenen Unternehmen, bei Immobilienankäufen und -verkäufen sowie bei Auftragsvergaben. Die Mitglieder des Aufsichtsrats vermeiden Tätigkeiten, die zu Interessenkonflikten oder sonstigen Unvereinbarkeiten mit dem Aufsichtsratsmandat führen können. Immobiliengeschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats werden vermieden, bedürfen jedenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats ziehen keinesfalls persönliche Vorteile aus Geschäften des Unternehmens und nutzen auch keine Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich.
- **Vorstandsvergütung:** Die Vergütung ist auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet. Die kurzfristig variable Vergütung kann sich an den Umsatzerlösen (Funds from Operations), die langfristig variable Vergütung an der Aktienrendite (Total Shareholder Return) bemessen. Um eine langfristige Bindung an den Unternehmenserfolg herbeizuführen, gibt es Aktienhalteverpflichtungen, nach denen jedes Vorstandsmitglied ein Vielfaches der jährlichen Festvergütung für die Dauer der Zugehörigkeit zum Vorstand in Aktien des Unternehmens anzulegen hat. Das Unternehmen legt das Verhältnis der Gesamtvergütung ihres Vorstandsvorsitzenden zur durchschnittlichen Gesamtvergütung der Mitarbeiter (CEO Pay Ratio) offen.
- **Aufsichtsratsvergütung:** Die Vergütung ist angemessen zu den Aufgaben des Aufsichtsrats und zur Lage des Unternehmens. Sie orientiert sich am erwarteten Arbeits- und Zeitaufwand, der bei einfachen Aufsichtsratsmitgliedern in der Regel 10 – 15 Tage im Jahr beträgt. Der höhere zeitliche Aufwand des Aufsichtsratsvorsitzenden, des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden und der Vorsitzenden und Mitglieder von Ausschüssen wird angemessen berücksichtigt. Bei der Bemessung des kalkulatorischen Tagessatzes wird bedacht, dass der Aufsichtsrat und seine Mitglieder „auf Augenhöhe“ mit dem Vorstand stehen sollen. Um auch hier die langfristige Bindung an den Unternehmenserfolg zu zeigen, verpflichten sich die Mitglieder des Aufsichtsrats, für die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat einen Betrag in Höhe von mindestens einer Jahresvergütung ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit in Aktien des Unternehmens anzulegen.
- **Amtszeit:** Nach dem Gesetz kann die Amtszeit für Mitglieder des Vorstands wie des Aufsichtsrats jeweils bis zu fünf Jahren betragen. Aus der Sicht der Aktionäre mag das für beide Fälle ein zu langer Zeitraum sein, so dass eine Amtszeit von jeweils drei Jahren angemessener erscheint. Der kürzere Turnus ist Ausdruck von Agilität und verstärkt – jedenfalls bezüglich der Aufsichtsratswahlen – die Teilhabe der Aktionäre. Selbstbewusste Aufsichtsräte werden dies nicht scheuen.

Vom Nutzen guter Unternehmensführung

Nicht jedes Immobilienunternehmen wird sämtlichen dieser Vorschläge folgen können (oder wollen). Aber die zuständigen Leitungs- und Überwachungsgremien sollten sich damit zumindest auseinandersetzen, um zu den verschiedenen Aspekten der

Unternehmensführung wohlabgewogene Entscheidungen treffen zu können. Und vielleicht überzeugen diese Vorschläge jedenfalls beim zweiten Hinsehen.

Denn zunehmend sehen Anleger einen Zusammenhang zwischen guter Unternehmensführung einerseits sowie Wertschöpfung und Risikovermeidung für das Unternehmen andererseits. Und es ist bekannt, dass Vertrauen und Zuversicht der Aktionäre durch gute Unternehmensführung verstärkt und bestätigt werden. Unternehmen, die das „G“ in ESG ernst nehmen und sich konsequent daran ausrichten, gelten vielen Anlegern als effizienter, produktiver, leistungsstärker und erfolgreicher. Wer mag dem noch widersprechen?

Dr. Johannes Conradi FRICS ist Rechtsanwalt und Partner bei Freshfields Bruckhaus Deringer. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der alstria office REIT-AG, Mitglied weiterer Aufsichts- und Beiräte und sitzt im Vorstand des ICG – Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. Dieser Beitrag gibt seine persönliche Meinung wieder.