

Nachhaltigkeit und Corporate Governance

Vom Share- zum Stakeholder Value –
für eine zukunftssichere Immobilienwirtschaft

The German Real Estate Summit 2022

8.-9. Juni 2022 in Frankfurt a.M. und Königstein bei FfM



Inhalt

Einleitung	3
Eröffnungsvortrag – die geopolitischen Auswirkungen des Ukraine-Krieges und die Konsequenzen für Unternehmen und Investoren	5
Session 1: Stakeholder Dialog - alle Perspektiven sehen!	7
Spendenaufwurf Ukraine-Projekt: Eine nachhaltige Perspektive schaffen	9
Session 2: Stakeholder Value – Die Sicht der Investoren/innen und Investmentmanager/innenn	11
Session 3: Unternehmensführung 4.0 – Zwischen Nachhaltigkeitsanforderungen und Marktrealitäten	14
Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse des Vortrags mit dem inhaltlichen Fokus «Stakeholder Value»	16
Session 4: Diversity of Thinking – Wertewandel, Digitalisierung und Purpose	20
Out of the Box-Vortrag: Reality Check – Was brauchen wir, um in eine nachhaltige Zukunft zu gelangen?	22
Zusammenfassung und Ausblick	24
Lessons learned	26
Verleihung des ICG-Zertifikates an die Allianz Handwerker Services GmbH	28

Einleitung



Werner Knips Partner der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles, Gründer und stellvertretender Vorsitzender des ICG sowie Initiator und Moderator des Summits

Es war nach coronabedingt verkürzten Veranstaltungen in den Vorjahren der erste volle German Real Estate Summit seit dem Jahr 2019 – und dementsprechend groß war die Vorfreude auf das vom Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) veranstaltete Gipfeltreffen. Werner Knips und Susanne Eickermann-Riepe begrüßten die rund 70 Teilnehmenden im Hotel Falkenstein Grand in Königstein im Taunus, das der Veranstaltung den passenden Rahmen gab.

Das alljährlich stattfindende Spitzentreffen des ICG ist als exklusive und interaktive Veranstaltung konzipiert, die Top-EntscheiderInnen in ungezwungener Atmosphäre praxisrelevante Informationen zur Unternehmensführung sowie Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der Kontaktpflege bieten soll. Im Zentrum steht dabei stets das Thema Nachhaltigkeit, das in der Immobilienbranche mittlerweile mit aller Macht angekommen ist. Doch nicht nur der Klimawan-

del, dessen Folgen inzwischen unübersehbar auch vor unserer Haustür zu sehen sind, der Wertewandel in Gesellschaft sowie in den Unternehmen treiben die Branche langfristig um.

Strategisch gewinnt die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Immobilienunternehmen immer mehr an Bedeutung. Ganzheitliche Nachhaltigkeit, mittlerweile bekannt unter der Abkürzung ESG, entscheidet zukünftig über den jeweiligen Unternehmenserfolg und die Lizenz zum Handeln.

Kurz und hoffentlich nicht auch mittelfristig hat der Krieg in der Ukraine als „menschliche und völkerrechtliche Katastrophe“, wie Werner Knips betonte, extreme Auswirkungen auf die Branche – nicht zuletzt auch aufgrund steigender Rohstoff- und Energiekosten, gestörter Lieferketten und steigender Zinsen. Hinzu kommt die längst noch nicht überwundene Corona-Pandemie, die die Branche über zwei Jahre in Atem gehalten



Susanne Eickermann-Riepe Vorstandsvorsitzende ICG / Chair of the Board RICS Germany

hat – und unter der die Geschäftsmodelle und Umsätze gelitten haben.

Wir werden auf die Auswirkungen des Ukraine-Krieges, der noch laufenden Corona-Pandemie sowie den sich verstärkende Marktrückgang schnell und konsequent reagieren müssen. Gleichzeitig ist jetzt aber die Zeit, um unsere Unternehmen auf einen neuen Kurs Richtung Nachhaltigkeit zu steuern und unsere Geschäftsmodelle am Stakeholder Value Prinzip auszurichten, sagt Werner Knips.

Den EntscheiderInnen in der Immobilienbranche Orientierung in diesem von maximaler Veränderung geprägten Umfeld zu geben und sie beim Navigieren ihrer Unternehmen durch die stürmische und zum Teil unbekannte See zu unterstützen – das war das Ziel und das Versprechen des mittlerweile 13. ICG Summit 2022. Dabei helfen soll auch die Vernetzung untereinander. Denn in einem Miteinander in der Branche anstelle eines Gegeneinanders liegen große Chancen.

„Vom Share- zum Stakeholder Value – für eine zukunftssichere Immobilienwirtschaft“: So lautete der Titel des ICG Summit. In Workshops (am

Vortrag), Vorträgen und Diskussionsrunden gaben zahlreiche namhafte Experten und Expertinnen Impulse und veranschaulichten diese mit Best-Practice- und Benchmarking-Beispielen – und lieferten damit Anstöße zum intensiven, fruchtbaren Austausch. Und wie bei jedem ICG Summit werden die Ergebnisse dieses Gipfeltreffens dokumentiert, der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht und im ICG aufgearbeitet.

Der Ansatz, Stakeholder Value in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns zu stellen, ist in diesen bewegten Zeiten aktueller denn je. So sei das Thema Nachhaltigkeit kein Trend mehr, sondern mittlerweile in einfachsten Entscheidungsprozessen der KundInnen und VerbraucherInnen angekommen, sagte Susanne Eickermann-Riepe. „Das gleiche wird auch mit Blick auf soziale Fragen passieren: Wir tragen Verantwortung für soziale und gesellschaftliche Herausforderungen.“ Die Immobilienwelt sei gefordert, mit dieser gesellschaftlichen Entwicklung Schritt zu halten. Die vielfältigen Krisen der Gegenwart sind dazu geeignet, Veränderungsprozesse anzustoßen und zu beschleunigen. Werner Knips zitierte in dem Zusammenhang Winston Churchill: „Never waste a good crisis.“

Eröffnungsvortrag

Die geopolitischen Auswirkungen des Ukraine-Krieges und die Konsequenzen für Unternehmen und Investoren



Rüdiger von Fritsch Früherer Botschafter in Russland und Polen / Partner, Berlin Global Advisors

Aktueller konnte das Thema des Vortrags kaum sein – und mehr Expertise hätte wohl auch niemand in die Waagschale werfen können: Auf dem ICG Summit nahm Rüdiger von Fritsch, früherer deutscher Botschafter in Russland und heute Partner von Berlin Global Advisors, zu den geopolitischen Auswirkungen des Ukraine-Krieges und den Konsequenzen für Unternehmen und Investoren Stellung. „Dieser Krieg betrifft uns alle“, betonte der Spitzendiplomat. „Auch, wenn man nicht wirtschaftlich in Russland oder der Ukraine engagiert ist.“

Zunächst ging von Fritsch auf die Ursachen des Krieges ein. Dieser habe viel mit einer unterschiedlichen Wahrnehmung der vergangenen 30 Jahre in Russland und in den westlichen Demokratien zu tun. Während für den Westen 1989 der Weg freier Völker in eine selbstbestimmte

Zukunft begonnen habe, endete für Russland mit dem Zerfall der Sowjetunion im Jahr 1992 nicht nur der Kommunismus, sondern dieses Ereignis sei gleichbedeutend mit dem Zusammenbruch des alten russischen Reiches gewesen. „Das wird in Russland als ein riesiges, nicht aufgearbeitetes Trauma gesehen“, so von Fritsch. Aus Sicht von Russlands Präsidenten Wladimir Putin könne es nicht sein, dass mit der Ukraine ein Teil des Herzstückes russischer Identität seinen eigenen Weg gehen wolle.

Hinzu komme eine spezifische Sicht Putins auf die Geopolitik: Was 1992 und danach geschehen ist, betrachte der russische Präsident als „Aufbau einer Gegenwelt“ durch den Westen, mit dem Ziel, Russland zu bedrohen. Vermeintlicher Beleg dafür sei die Osterweiterung der Nato. „Wladimir Putin ist ein sowjetisch ausgebildeter Geheim-

dienstoffizier. Er denkt in den Kategorien von Verschwörung, Bedrohung und ständiger Machenschaften gegen das eigene Land und die eigene Macht“, erläutert von Fritsch. Insofern folge sein Handeln einer eigenen Rationalität. Zudem sei er als autoritärer Herrscher weitgehend isoliert, denn sein Umfeld lebe in ständiger Angst, seine Pfründe zu verlieren. „Er ist nicht mehr zuverlässig beraten, denn ihm wird nur noch das gesagt, was er vermutlich gerne hören würde“, so der Experte. „Das führt zu einem verfehlten Bild der Wirklichkeit.“

Daher habe sich Putin zu Kriegsbeginn in mehrfacher Weise verschätzt, erklärt von Fritsch: „Er dachte, die Ukrainerinnen und Ukrainer würden seine Truppen begeistert empfangen. Er hat die Verteidigungsfähigkeit der ukrainischen Streitkräfte unterschätzt. Er hat die Fähigkeiten seiner eigenen Streitkräfte überschätzt. Und er hat nicht mit der Reaktion des Westens gerechnet.“ So habe Putin sich selbst und seinem Land massiv geschadet.

Putin verfolge mit dem Krieg mittlerweile drei Ziele: Zum einen die Unterjochung der Ukraine, außerdem die Destabilisierung des Westens – und nicht zuletzt den eigenen Machterhalt. „Vor allem aufgrund des letzten Ziels wird er den Krieg um jeden Preis fortsetzen“, so die wenig optimistische Einschätzung des Diplomaten. Enden könne der Krieg auf viererlei Weise: Einmal mit einem Sieg Russlands, den Putin gerade mit einer Materialschlacht im Osten der Ukraine zu erzwingen versucht. Ebenso gut könnte aber auch die mit westlichen Waffen ausgerüstete Ukraine den Krieg gewinnen. Die dritte Variante, dass Russland den Krieg weiter eskaliert und eine direkte Konfrontation mit der Nato sucht, hält von Fritsch dagegen nicht für besonders wahrscheinlich: „Wladimir Putin ist weder verrückt noch irrational.“ Eher werde es zu einem militärischen

Patt mit einem Waffenstillstand kommen – und dann sei es eine Frage der Verhandlungsposition, wer in einer solchen Situation die Hebel in der Hand behält, um die Zeit danach zu bestimmen. Egal, wie es kommt – Diplomat von Fritsch erwartet nicht, dass sich die internationale Ordnung, wie wir sie vor diesem Krieg gekannt haben, fundamental ändern wird. Wesentliche Dynamiken würden grundsätzlich erhalten bleiben, zumal der Westen so geschlossen zusammen stehe wie noch nie. Allerdings werde Russland nicht mehr Teil dieser internationalen Ordnung sein und stattdessen in Autarkie und starker Abhängigkeit vom Wohlwollen Chinas verharren. Putin habe mit dem russischen Einmarsch in die Ukraine am 24. Februar „das Schachbrett umgeworfen“ und „den erfolgreichen Versuch, in Europa gemeinsam Sicherheit zu schaffen, abrupt beendet“. Europa sei nun gefordert, seine Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit in außen- und sicherheitspolitischen Fragen zu stärken. Denn es gelte, weniger abhängig von den USA zu werden – und davon, „wer gerade im Weißen Haus sitzt“, so von Fritsch. „Wir müssen allein in der Lage sein zu handeln.“

Dies gelte auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Es gebe ein „neues Nachdenken“ in der Wirtschaft über die Frage, wo man zuverlässig investieren könne. Man dürfe keine neuen Abhängigkeiten schaffen und nicht den Fehler wiederholen, der bei den fossilen Brennstoffen gemacht wurde. Sicherlich werde der Ukraine-Krieg zudem zu einer Verlangsamung der Globalisierung führen, so von Fritsch. Eine Lösung dieses Konfliktes werde es aber früher oder später geben, meint der Diplomat. „Man darf nie die Zuversicht darauf verlieren, dass wir zwar die Probleme von heute kennen und noch nicht die Lösungen von morgen, aber dass es diese Lösungen geben kann und wird, und wir sie in der Geschichte auch immer wieder gefunden haben.“

Session 1: Stakeholder Dialog - alle Perspektiven sehen!

«Mit dem Klima kann man nicht verhandeln»



Dr. Joß Steinke (Director Youth and Social Welfare, Deutsches Rotes Kreuz), **Aygül Özkan** (Geschäftsführerin, Zentraler Immobilien Ausschuss, ZIA), **Dr. Maurizio Vargas** (Finanzexperte, Greenpeace Deutschland), **Christine Hager** (Vorstandsvorsitzende GCSP e.V.), **Werner Knips**

Moderatoren: Christine Hager und Werner Knips

Knips: Wir als Akteure der Immobilienwirtschaft wollen uns mit dem Stakeholder Value beschäftigen und stellen dabei rasch fest, dass wir erst einmal definieren sollten, wer unsere Stakeholder eigentlich sind? Wir sollten sie befragen, wie sie uns sehen und was sie von uns brauchen. Und dann sollten wir versuchen, in einen Dialog einzutreten. Welche Themen sind aus ihrer Sicht aktuell besonders wichtig? Das ist unser Ziel für heute, aber auch für die nächsten Wochen und Monate.

Hager: Wir wollen hierfür heute einen Anfang wagen. Herr Dr. Steinke, Herr Dr. Vargas, Frau Özkan – herzlichen Dank, dass Sie heute hier sind. Welche Themen sind aus Ihrer Sicht aktuell ganz besonders wichtig?

Steinke: Ich denke, dass in puncto Wohnraumversorgung das Thema Flucht und Migration

momentan sehr drängend ist. Trotz unklarer Datenlage kann man sagen, dass in etwa sieben Millionen Ukrainerinnen und Ukrainer ihr Land verlassen haben, etwa eine Million von ihnen sind nach Deutschland gekommen. Die meisten sind privat in Familien untergekommen, aber wir rechnen damit, dass das nur eine Momentaufnahme ist. Tatsächlich ist es ein mögliches Szenario, dass wir bei einer länger andauernden Situation tatsächlich Unterkunftseinrichtungen wieder hochfahren werden. Darauf bereiten wir uns im Deutschen Roten Kreuz auch vor.

Özkan: Als der Krieg begann, haben wir uns natürlich Gedanken gemacht, lernend aus 2015, was gerade passiert und welche Verantwortung die Immobilienwirtschaft in dieser Situation trägt. Die Familien, die hierbleiben, kann man nicht lange in großen Massenunterkünften belassen.

Und das bedeutet Wohnraumbedarf – zwischen 300.000 und 500.000 zusätzliche Wohnungen in Regionen, die sowieso einen angespannten Wohnungsmarkt haben. Das ist eine Riesen-Verantwortung und eine große Aufgabe für die Kommunen, aber auch für unsere Branche.

Vargas: Das ist sicher alles richtig. Und so tragisch die individuellen Schicksale sind: Wir dürfen in der aktuellen Situation auch den Klimaschutz nicht aus den Augen verlieren. Wenn wir so weiter machen, werden laut einhelliger wissenschaftlicher Meinung in 50 Jahren ungefähr 20 Prozent der Erdoberfläche nicht mehr bewohnbar sein. Dann werden drei Milliarden Menschen nicht mehr dort wohnen können, wo sie heute wohnen. Da sind sieben Millionen Menschen, mit denen wir heute konfrontiert sind, fast schon Peanuts. Neben dem Verkehr ist es der Gebäudesektor, der am wenigsten zur Erreichung der Klimaziele beiträgt. Und viele Branchenvertreter agieren eher als Bremsklötze statt als Vortreibende.

Knips: Was können, was sollten wir tun?

Vargas: Justieren Sie Ihre Kalkulationen dahingehend neu, dass eben Umweltbelange – insbesondere der Klimaschutz – auf Augenhöhe mit den ökonomischen Belangen sind. Mit dem Klima kann man nicht verhandeln, die Veränderungen werden kommen. Der Ansatz muss sein, konstruktiv hinzugehen und gemeinsame Lösungen zu suchen. Wir haben nicht den Luxus, selektiv zu sein, sondern wir sind in einer Situation, wo wir sagen müssen: Alle Mann auf Deck!

Özkan: Innerhalb von 30 Jahren haben wir es geschafft, 40 Prozent der CO₂-Emissionen des Immobiliensektors zurückzufahren. In nur acht Jahren müssen wir genau das jetzt noch einmal schaffen, um die Klimaziele zu erreichen. Und bis 2045, um



Christine Hager

auf null zu kommen und CO₂-neutral zu werden, auch nochmal verdoppeln. Das ist eine riesige Zahl. Und die Wege dahin müssen wir uns jetzt auch unter den Krisenaspekten genau angucken.

Steinke: Wir bemühen uns natürlich, unsere Gebäude wie Pflegeheime, Frauenhäuser und die Standorte, wo die ehrenamtliche Beratung stattfindet, energetisch auf den neuesten Stand zu bringen. Das macht uns aber mitunter Probleme. Denn die staatliche Finanzierung umfasst fast immer nur die Aufgabe an sich in Form von Leistungsverträgen. Die Investitionen in Gebäude sind in vielen Arbeitsfeldern ein Problem; vielfach liegt die Verantwortung hier bei den Ländern und Kommunen. Wir sehen unheimliche Investitionsrückstände. Das werden wir allein nicht hinbekommen, daher sehe ich das eine gemeinsame Aufgabe an.

Vargas: Entschiedenenes Handeln ist wichtig, das gilt natürlich auch für staatliche Akteure. Sonst kommt am Ende nur noch härter. Die Kosten werden ja nicht geringer, wenn ich warte, sondern sie werden um ein Vielfaches höher. Am Ende geht es darum, den nachfolgenden Generationen eine ähnlich lebenswerte Welt zu hinterlassen, wie wir sie auch erlebt haben.

Spendenaufruf Ukraine-Projekt:

«Eine nachhaltige Perspektive schaffen»



Markus Fuhrmann, Mitbegründer von Delivery Hero, hat 2019 das Proptech Gropys mitgegründet und fungiert dort heute als CEO. Er stellte die humanitäre Unternehmer-Initiative „OneUkraine“ per Videoschleife vor.

Die Initiative bündelt ihre Kompetenzen und Ressourcen, um in großem Umfang schnell und effizient humanitäre Hilfe für die ukrainische Bevölkerung zu leisten. Ziel der Initiative ist es, Menschen in der Ukraine in Sicherheit zu bringen, humanitäre Hilfe dort zu leisten, wo sie am dringendsten benötigt wird, und lokale Infrastruktur durch die Unterstützung ukrainischer Unternehmen zu erhalten oder wiederaufzubauen. Fuhrmanns Familie ist vom Krieg in der Ukraine selbst betroffen: Seine Frau stammt aus der mittlerweile fast völlig zerstörten Hafenstadt Mariupol. Solch engen persönlichen Bindungen sind es, die OneUkraine auszeichnen, denn sie ermöglichen den direkten Zugang zu lokalen Netzwerken und aktuellen Informationen darüber, was genau wo am dringendsten benötigt wird.

So hat OneUkraine seit Beginn des Krieges bereits mehrere tausend Menschen – vor allem Frauen

und Kinder – in Sicherheit gebracht und Hilfsgüter im Wert von mehreren Millionen Euro in das Land geliefert. In Litauen etwa wurde zudem eine voll anerkannte ukrainische Schule für 175 Schüler und 25 Lehrer aufgebaut, um den Geflüchteten eine lückenlose Weiterführung ihrer Schulbildung zu ermöglichen. Das Hauptziel von OneUkraine besteht darin, die Menschen in der Ukraine in unternehmerischer Weise so schnell, effizient und flexibel wie möglich zu unterstützen, indem die Hilfsmaßnahmen gebündelt, Menschen und Initiativen miteinander verbunden und aktuelle Informationen über die jeweiligen Aktivitäten auf der vollständig digitalen Plattform bereitgestellt werden.

„Wir fühlen uns verpflichtet, unseren Freunden und Verwandten zu helfen“, betonte Fuhrmann. Neben ihm haben auch die anderen Mitgründer von OneUkraine eine ausgewiesene Expertise im

Führen und Gründen von Tech-Unternehmen – und machen gemeinsam nun das, was sie am besten können: schnell und effizient skalieren – um auf diese Weise sofortige und dringend benötigte humanitäre Hilfe für die Menschen in der Ukraine zu leisten. „Wir glauben, dass wir am besten helfen können, indem wir humanitäre Hilfe auf konsequent unternehmerische, datengesteuerte und nachhaltige Art leisten und so andere Initiativen ergänzen“, so Fuhrmann. Bereits am ersten Kriegstag habe OneUkraine mit der Evakuierung von Flüchtlingen und der Bereitstellung von Hilfsgütern begonnen. „Wir werden dies tun, solange es benötigt wird. Wir sind davon überzeugt, dass wir viel bewegen können“, betont Fuhrmann. „Und wir freuen uns über weitere Investoren und andere Partner, die uns bei dieser wichtigen, lebensrettenden Mission unterstützen.“

Das einzigartige Konzept von OneUkraine bildet den gesamten Zyklus der humanitären Hilfe ab. Die datengesteuerte Plattform der Organisation, die von ukrainischen Experten betrieben wird, verbindet lokale Nachfrage auf Basis direkter Informationen von Regierungsstellen mit ukrainischer Produktion. So hilft sie ukrainischen Unternehmen nicht nur zu überleben, sondern auch neue Nachfragepotenziale zu erschließen: die Spenderinnen und Spender können dringend benötigte Hilfe leisten und gleichzeitig ukrainische Lieferketten und Unternehmen langfristig stärken. „OneUkraine wurde als langfristige Initiative ins Leben gerufen“, so Fuhrmann. „Wir wollen eine nachhaltige Perspektive für die Ukraine und ihre Bevölkerung schaffen.“

Session 2: Stakeholder Value – Die Sicht der Investoren/innen und Investmentmanager/innen

«Ein neues Gleichgewicht finden zwischen Rendite und Nachhaltigkeit»



Timo Tschammler (Geschäftsführender Gesellschafter TwainTowers GmbH), **Dr. Thomas Mann** (Geschäftsführer und CIO, Ampega Asset Management GmbH und Ampega Investment GmbH), **Eric Marienfeldt** (Geschäftsführer HIH Real Estate GmbH), **Dr. Hans-Christoph Hirt** (Trustee Director, Hermes Group Pension Scheme / ehem. Geschäftsführer EOS, Federated Hermes), **Dr. Hans Volkert Volckens** (ICG Vorstand / Geschäftsführer Blacklake GmbH)

Moderatoren: Timo Tschammler und Dr. Hans Volkert Volckens

Tschammler: Jetzt wird es ernst: es geht um Geld. Und zwar um das Geld von anderen. Dem wollen wir uns heute widmen und uns fragen, wie die einzelnen Unternehmen hier mit den aktuellen Herausforderungen umgehen und sich positionieren – und wie es sich anfühlt, in diesem Umfeld Verantwortung für fremdes Geld zu haben.

Dr. Volckens: Herr Dr. Mann, was ist denn die größte einzelne Herausforderung momentan?

Dr. Mann: Es gibt mehr als nur eine Herausforderung. Eine wichtige ist die Entwicklung auf dem Kapitalmarkt: Wir haben erlebt, wie sich

seit November vergangenen Jahres die Zinssituation dramatisch geändert hat. Die kreditfinanzierte Blase, die wir in vielen Assetklassen über die letzten Jahre gesehen haben, neigt sich dem Ende zu. Das ist ein sehr bedeutsames Thema geworden, gerade mit Blick auf Immobilien.

Dr. Volckens: Die Zinswende hat ja auch mit insgesamt veränderten Rahmenbedingungen zu tun. Der Ukraine-Krieg, die Klimakrise und auch der demografische Wandel sind allgegenwärtig. Erleben wir gerade den perfekten Sturm?

Marienfeldt: Ich glaube nicht, dass es der ‚perfekte‘ Sturm ist. Die Kapitalmarktentwicklung empfinde ich eher als ‚soft landing‘. Wenn man sieht, welche Blasen sich da aufgebaut haben, hätten wir uns auch ein Szenario vorstellen können, dass die Zinsen zum Jahresende bei vier oder fünf Prozent sind. Also, wir haben eine klare Bremsspur, das kann man nicht negieren, und das hat durchaus auch spürbare Auswirkungen auf unser Geschäft. Aber ich sehe es weit entfernt von einer disruptiven Entwicklung.

Tschammler: Wir sehen, dass das Thema ESG eine immer größere Rolle spielt. Müssen wir Kompromisse finden zwischen Rendite und Nachhaltigkeit?

Marienfeldt: Im ESG-Bereich müssen wir wirklich aufpassen, dass wir schnell zu sinnvollen Lösungen kommen. Momentan lösen wir zu wenig Probleme, sind aber im Marketing ganz vorne dabei. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht enden wie die Automobil- oder Finanzindustrie, indem wir einfach unsere Produkte greenwashen, aber ansonsten nichts bewegen.

Dr. Hirt: Gerade Fondsmanager an den Aktienmärkten ist Greenwashing aus meiner Sicht eine große Herausforderung. Es geht heute nicht mehr nur darum, ESG-Themen irgendwie zu integrieren. Es geht darum, gemeinsam mit Pensionsfonds darüber nachzudenken, was wir durch sinnvolle ESG-Integration eigentlich erreichen wollen und dieses dann zu implementieren. Und da werden momentan aufgrund des starken Interesses an ESG und der zahlreichen Zielkonflikte zu viele Kompromisse gemacht. Bei manchen Themen, wie zum Beispiel der Energiewende und der Transformation zu einer Netto-Null Wirtschaft, brauchen wir auch einfach mehr Regulierung, um wirklich weiterzu-



Timo Tschammler FRICS



Dr. Hans Volkert Volckens

kommen. Da werden wir als Finanz- oder Immobilienwirtschaft nicht alleine die Lösungen schaffen.

Dr. Mann: Ich sehe Regulierung als zweischneidiges Schwert. Was da an Anforderungen an das Reporting kommt - vom Gesetzgeber, von der BaFin und vielen anderen Akteuren - ist schon ein kleiner Alptraum. Das stellt uns vor enorme Prozess- und Organisationsfragen. Hier muss man zunächst den richtigen Fokus finden.

Tschammler: Sollte man denn lieber Kompromisse zulasten der Anleger machen oder zulasten von ESG?

Dr. Hirt: Oftmals müssen hier keine Kompromisse gemacht werden. Aber wenn das notwendig ist, dann ist das keine Entscheidung, die Fondsmanager treffen sollten – sondern diejenigen, deren Geld diese verantworten. Und da brauchen wir einfach mehr Transparenz in der Investitionskette, damit die Anleger, die Pensionsberechtigten und alle anderen, deren Vermögen Fondsmanager verwalten, diese Entscheidung auch tatsächlich treffen können. Heute ist diese Transparenz nicht da und es besteht vielfach Verwirrung. Klar ist: Fondsmanager können nicht gleichzeitig alle finanziellen und sogenannte nicht-finanzielle Probleme lösen.

Marienfeldt: Die Bereitschaft der Kunden ist ja da, in bestimmten Bereichen einen Trade-Off zu

machen – gerade im ESG-Bereich. Aber dazu muss man ihnen auch klar sagen können: wir sparen tatsächlich soundso viele Tonnen CO₂, wenn wir auf diesen oder jenen Renditeanteil verzichten. Was wir unbedingt brauchen, ist Transparenz.

Dr. Mann: Wir müssen uns tatsächlich auf die Suche machen nach einem neuen Gleichgewicht, wo sich Preise und Renditen auch wiederfinden und welche Rolle das Thema ESG in diesem neuen Gleichgewicht spielt. Nachhaltigkeits- und ESG-Themen werden momentan äußerst intensiv diskutiert. Und da muss man eine klare Entscheidung treffen, wie man damit umgeht und was man imstande ist zu leisten. Wir haben derzeit alle noch keine Antwort auf die Frage gefunden, wie Nachhaltigkeit in eine Rendite- oder Liquiditätsperspektive gebracht werden kann.



Session 3: Unternehmensführung 4.0 – Zwischen Nachhaltigkeitsanforderungen und Marktrealitäten



Susanne Eickermann-Riepe, **Dirk Oehme** (Vorstand der VIB Vermögen AG), **Dr. Konstantin Kortmann** (Country Leader Germany & Head of Markets, Jones Lang LaSalle SE), **Dr. Andreas Muschter** (Vorstand Zech Group SE), **Prof. Dr. Alexander von Erdély** (Vorsitzender der Geschäftsführung, CBRE GmbH), **Prof. Sven Bienert** (Vorstand ICG /Professor IRE|BS)

Moderation: Prof. Sven Bienert und Susanne Eickermann-Riepe

Eickermann-Riepe: Klimaschutz und Nachhaltigkeit treiben unsere Branche um. Wir als größte Ressourcenverbraucher und CO₂-Emittenten sind gefordert, Lösungen zu entwickeln. In unserer Session möchten wir gerne erfahren, was in Bezug auf die 1,5-Grad-Zielerreichung aktuell in Ihren Häusern passiert – auch im Beratungsbereich.

Oehme: ESG und Nachhaltigkeit erlebe ich als eine Art Reise – eine Transformation, die gerade stattfindet. Wir nehmen diese Transformation bei der DIC sehr ernst und haben die entsprechenden Ziele in unsere Unternehmensstrategie integriert. Aber ganz wichtig ist mir der Aspekt, dass ESG immer Teamwork bedeutet. Dazu brauchen wir alle Stakeholder, denn man muss als Immobilienbestandshalter auch die Mieter, die

Banken und viele andere mit ins Boot holen, um seine Ziele auch erreichen zu können.

Dr. Muschter: Wir unterscheiden bei uns in der Zech Group gerne zwischen Pflicht und Kür. Pflicht ist das, was jetzt in den nächsten Jahren an non-financial reporting auf Unternehmen zukommt. Da sind wir gerade dabei, die Prozesse aufzusetzen. Viel weiter sind wir aus meiner Sicht auf der Kür-Seite, wo es darum geht, für den Kunden digitale Lösungen anzubieten und uns als Gruppe entsprechend zu fokussieren.

Kortmann: Als börsennotierte Gesellschaft haben wir bei JLL auch das eine oder andere Ziel in der Hinsicht. Wir wollen bis 2040 klimaneutral sein, und auf dem Weg dorthin gibt es mehrere Zwischenziele. Das Thema spielt bei uns also

eine große Rolle, es bringt aber mit Blick auf die Unternehmensführung auch wirklich große Herausforderungen mit sich. Denn das ist etwas, auf das die Immobilienmärkte und auch die Immobilien-Arbeitsmärkte vielleicht noch nicht hundertprozentig vorbereitet sind.

von Erdély: Wir verfolgen bei CBRE ebenfalls das Ziel, ab 2040 CO₂-neutral zu sein, und zwar auf globaler Ebene. Eigentlich sind es drei Bereiche, die da eine wichtige Rolle spielen: wir haben einmal die eigentliche Beratung rund um das Thema Nachhaltigkeit, das machen wir seit mittlerweile seit zwölf Jahren. Dann gibt es die Business-spezifischen ESG-Themen, wo wir fragen, was im Bereich Property Management passieren sollte oder was die Broker zum Thema Nachhaltigkeit wissen müssen. Wenn wir auf das „E“ in ESG schauen, sehen wir zudem, dass Grundwissen mit Blick auf die Verbräuche und deren Optimierung oftmals fehlt. Und die dritte Ebene, die in den Bereich „G“ fällt, hat häufig auch etwas mit Allgemeinwissen zu tun, das eigentlich jeder haben sollte. Jeder von uns in der Branche weiß, dass ein Kunde mit einem Geldkoffer und dem Wunsch, alles in bar zu zahlen, wahrscheinlich kein rechtskonformes Geschäftsmodell hat. Um das zu sehen, muss man kein Anwalt oder Steuerfachexperte sein.

Bienert: Jetzt haben Sie alle gesagt, was Sie für Commitments machen. Sehen Sie denn grundsätzlich eine Diskrepanz zwischen Commitment und Umsetzung? Vielleicht nicht unbedingt in Ihren Unternehmen, aber allgemein?

Dr. Muschter: Grundsätzlich sind wir ja alle dabei, ein Bewusstsein für dieses Thema zu entwickeln. Und so ist ja auch der normale Weg:

Erkennen, beobachten und dann handeln. Und irgendwo dazwischen verliert es sich im Moment noch so ein bisschen. Objektive Kriterien zu schaffen, dass wir auch den Green Deal schaffen am Ende des Tages, das ist noch die Herausforderung. Wichtig ist, dass wir gemeinsam die Kräfte bündeln und uns nicht im Kleinklein verlieren.

von Erdély: Wir haben auf der regionalen Ebene in Europa mit 220 Führungskräften einen universitären Kurs in Cambridge belegt und uns da ziemlich intensiv – an den Wochenenden und nach Feierabend – mit den diversen Nachhaltigkeitsthemen beschäftigt. Dabei musste jeder dieser 220 Senior Leaders einen Action Plan entwickeln, der jetzt auch nachverfolgt wird und auch Teil der persönlichen Agenda ist. Das heißt, wir haben in Europa jetzt 220 Initiativen rund um das Thema Nachhaltigkeit. Es passiert also wirklich etwas.

Oehme: Das ist ja ein Kopf-Thema: Wir alle müssen völlig umdenken. Wenn man Vorreiter sein möchte, muss man selbst seine Kategorien definieren und festlegen. Die Kernfrage lautet: Was ist für mich ein grünes Objekt? Danach muss man sich aber darüber mit allen Beteiligten einig werden. Wir haben uns alle hehre Ziele gesetzt und jetzt müssen wir auch liefern.

Eickermann-Riepe: Ich glaube auch, dass in dieser Hinsicht Regeln gar nicht so schlecht sind. Mit freiwilligen Selbstverpflichtungen kommen wir nicht weiter. Wir müssen Schwellenwerte einziehen, an denen sich dann alle orientieren können.

ZUSAMMENFASSUNG DER WORKSHOP-ERGEBNISSE DES VORTAGS MIT DEM INHALTLICHEN FOKUS «STAKEHOLDER-VALUE»

Workshop I: Top Leadership für Stakeholder-Value – eine persönliche Roadmap



Annette Liebau Principal, Heidrick & Struggles bei Heidrick & Struggles



Zum Thema „Agile Führung und New Work“ hat Annette Liebau, Beraterin bei Heidrick & Struggles, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Frage erörtert, ob es in Zeiten einer wachsenden Stakeholder-Value-Orientierung eine neue, andere Art der Führung braucht?

Auf diese Frage war die Antwort ein klares Ja! Alle Teilnehmenden waren gleichermaßen überzeugt, dass es eine grundlegend überdachte Art der Führung benötigt. Die Gründe dafür sind vielschichtig: Höhere Anforderungen der Märkte, angepasste Organisationsformen und Arbeitsmodelle (New Work), eine veränderte Anspruchshaltung an Führung und ein völlig gedrehter Arbeitsmarkt, auf dem die Jobsuchenden am längeren Hebel sitzen. Zudem arbeiten heute in vielen Unternehmen bis zu fünf Generationen und die muss man alle ansprechen und erreichen können! Studien haben ergeben, dass

Top-Kriterien bei der Arbeitgeberwahl neben der Attraktivität des Jobs die Führungs- und Unternehmenskultur für Mitarbeiter ganz oben steht.

Welche Art der Führung braucht es aber, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?

Diese Frage haben die Teilnehmenden im anschließenden Workshop gemeinsam erarbeitet und dabei spielerisch die Vielfalt der Führungsstile kennengelernt: Von normativ, über direktiv und partizipativ (aus dem traditionellen, transaktionalen Spektrum) hin zu den transformatio-

nen Stilen integrativ, coachiv und inspirativ. Die gute Nachricht ist: jeder Stil hat seine Daseinsberechtigung und erfüllt einen ganz eigenen Zweck. Dieser ist abhängig von der Situation und der/den geführten Personen. Zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kontext eingesetzt, entfaltet jeder Stil eine starke Wirkung. Nicht nur mit Mitarbeitenden, aber auch mit Stakeholdern (Kundinnen und Kunden, Dienstleistenden, Shareholdern usw.) lässt sich dieses Werkzeug einsetzen.

Im letzten Teil des Workshops haben die Teilnehmenden ihren Führungsalltag reflektiert und

analysiert, welche Stile sie im „Autopilot Modus“ verwenden - und wie ihnen der Einsatz anderer Stile dabei helfen kann, schwierige und komplexe Führungssituationen zu meistern. Die Erkenntnis zum Schluss: Die Vielfalt der eingesetzten Führungsstile hat einen direkten Einfluss auf das Systemklima. Das geschaffene Klima wiederum beeinflusst direkt den Unternehmenserfolg.

Der Workshop war geprägt von spannenden Diskussionen, gutem Erfahrungsaustausch und viel Spaß!

Workshop II: Stakeholder Value: von der Idee zur Umsetzung – eine unternehmensspezifische Roadmap



Patrick Bungard Gründer der M3TRIX GmbH / Chair Economics & Strategy, Paradigmatic Innovations GmbH

Mehrdimensionale Wertschöpfung als Schlüssel für eine nachhaltige Entwicklung und unternehmerischen Erfolg

Beim Workshop „Stakeholder Value: von der Idee zur Umsetzung – eine unternehmensspezifische Roadmap“ stand die Nachhaltigkeitstransforma-

tion der Immobilienwirtschaft im Fokus. Unter der Leitung von Patrick Bungard, CSR-Experte und Co-Founder bei M3TRIX, wurde deutlich,



dass die Motoren für mehr ökologische und soziale Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft nicht die etablierten Unternehmen selbst sind, sondern eine Vielzahl kritischer Stakeholdergruppen, die beides als Forderungen formulieren. Dazu gehören laut Teilnehmenden u.a.:

- **Kunden und Kundinnen**, die Nachhaltigkeit zum ausschlaggebenden Kriterium der Kaufentscheidung machen.
- **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**, die heute stark nach Werten wie Sinn und Nachhaltigkeit im Job suchen.
- **Investoren und Investorinnen**, die Nachhaltigkeit zum kritischen Faktor für Unternehmensbewertungen oder Kreditvergaben machen.
- **B2B Partner**, die wissen, dass ihr Unternehmen nur so nachhaltig sein kann, wie ihr Partner in der Wertschöpfungskette.
- **Politik**, die durch Regularien und Gesetze auch Unternehmen der Immobilienwirtschaft zunehmend zum Handeln verpflichtet.
- **Zivilgesellschaft**, die durch intensive Öffentlichkeitsarbeit, Social-Media-Aktivitäten und

Bürgerbewegungen den Unternehmen die „License to operate“ entziehen kann.

Alle diese Gruppen haben die Gemeinsamkeit, dass ihre Ansprüche an Unternehmen hinsichtlich unterschiedlicher Nachhaltigkeitsthemen stark zunehmen und in ihrer Gesamtheit die Rahmenbedingungen für wirtschaftlichen Erfolg verändern. So ist es für Unternehmen zunehmend von großer betriebswirtschaftlicher Bedeutung, sich an diese Rahmenbedingungen anzupassen oder sie im Idealfall als Chance zu begreifen: als Chance, dringende ökologische und soziale Herausforderungen wirkungsvoll zu adressieren und als Chance für den eigenen Erfolg.

In einem zweiten, interaktiven Teil haben die Teilnehmenden in Kleingruppen wirkungsorientierte Ansätze für die Immobilienbranche entwickelt. Sie überlegten gemeinsam, welche sozialen oder ökologischen Herausforderungen durch die Bereiche Wohnen, Bauen sowie Städte- und Siedlungsplanung besonders wirkungsvoll adressiert werden können und auf welche Weise sich mit diesen Ansätzen neue Geschäftsideen realisieren lassen.

Hinsichtlich der unternehmerischen Potenziale und der wirtschaftlichen Machbarkeiten der Konzepte gab es unter den Teilnehmenden durchaus unterschiedliche Einschätzungen, die von „klingt alles nett, ist aber betriebswirtschaftlich schwierig in der Umsetzung“ bis hin zu „das eröffnet Marktpotenziale, wie sie die Real Estate-Branche in ihrer Geschichte selten erlebt hat“ variierten.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es neben bekannten Themenfeldern wie „Klimafreundliches Bauen und Wohnen“ vor allem auch soziale Themen sind, auf die die Real Estate Branche positiv einwirken kann. So haben die Teilnehmenden Grobkonzepte entwickelt, die an der Schnittstelle „Neue Formen des Wohnens“, „neue Formen des Arbeitens“ und „neue Formen der sozialen Sicherheit“ innovative Wege für eine nachhaltigere Infrastruktur aufzeigen. Beschäftigte können remote ihrer Arbeit nachgehen, indem entsprechende digitale Voraussetzungen geschaffen werden, die leicht vom Wohnort zu erreichen bzw. dort direkt integriert sind. Mehrgenerationenkonzepte sorgen für soziale Sicherheit und durch verringerte Mobilitätsnotwendigkeiten können gleichzeitig der ökologische Fußabdruck reduziert werden. Als „Enabler“ für zahlreiche der erdachten und dis-

kutierten Ansätze können neue technologische Möglichkeiten wie etwa digitale Plattformen herangezogen werden.

Patrick Bungard, Moderator und Inputgeber des Workshops, fasste seine Eindrücke wie folgt zusammen: „Wir stehen weltweit vor enormen Herausforderungen. Der Klimawandel, das Artensterben, die zunehmend sozialen Ungleichheiten und viele weitere Themen bedrohen unmittelbar den sozialen Frieden und das ökologische Gleichgewicht auf unserem Planeten. Die Zeit zu handeln ist knapp, aber sie ist da. Die Immobilienwirtschaft nimmt dabei eine wichtige Rolle ein. Wenn es gelingt, mit nachhaltigen Konzepten Themenfelder wie Bauen, Wohnen sowie Städte- und Siedlungsplanung neu zu denken und betriebswirtschaftliche, soziale und ökologische Wirkungsdimensionen sowohl miteinander zu vereinen als auch positiv aufeinander einwirken zu lassen, kann die Immobilienwirtschaft ein wichtiger Bestandteil der Nachhaltigkeitstransformation sein und gleichzeitig ihr eigenes Überleben sichern.“ Genau diesen Spirit hat Patrick Bungard von vielen Teilnehmenden des ICG Summer Summit erlebt: den Mut, aus alten, etablierten Sichtweisen herauszutreten und neue Wege einzuschlagen.

Session 4: Diversity of Thinking – Wertewandel, Digitalisierung und Purpose



Prof. Dr. Nico Rottke (Vorstand, aam2core Holding GmbH), **Doris Pittlinger** (Managing Director, Invesco Real Estate), **Kruno Crepulja** (CEO, Instone Real Estate Group SE), **Anke Tsitouras** (Vorstand, Landmarken AG)

Moderator: Werner Knips

Knips: Unter Diversity of Thinking verstehen wir eine andere Art der Wahrnehmung, eine andere Art der Informationsverarbeitung, eine andere Art der Entscheidungsfindung – und das als Team, das divers zusammengesetzt ist und ein gemeinsames Ziel verfolgt und die gleichen Werte teilt. Hilft uns das weiter, und vor allem wie? Und wird das auch in den Unternehmen unserer Branche schon gelebt?

Pittlinger: Ich denke, Diversität ist erstmal alles, was uns unterscheidet. Das würde bedeuten, unser Alter, unser Geschlecht, unsere sexuelle Orientierung, die Ethnie. Und nicht zu vergessen und sehr prägend - auch der sozio-ökonomische Hintergrund. Die Welt ist deutlich globalisierter als noch vor zwei oder drei Jahrzehnten. Heute sind meine Kundinnen und Kunden, meine Mit-

arbeitenden, meine Nutzerinnen und Nutzer viel diverser als sie das in der Vergangenheit waren. Und ich denke, wenn wir als Unternehmen erfolgreich agieren wollen, dann müssen wir das auch akzeptieren, und zwar auf positive Weise.

Tsitouras: Wir verstehen uns bei Landmarken als sehr nachhaltigen und auf social impact fokussierten Projektentwickler. Und das schaffen wir nur dadurch, dass wir viel Diversity of Thinking bei uns im Team haben. Und wir haben einige Tools: Dazu gehört zum Beispiel die Idee vom Unternehmer-Sein im Unternehmen, die alle mit Begeisterung leben. Jeder Mitarbeitende bei uns darf seine Ideen in Geschäftsprozesse umsetzen. Auch dafür haben wir unsere Zukunftswerkstatt ins Leben gerufen, wo sich jeder mit seinen Vorschlägen einbringen kann.

Crepulja: Ich glaube, was das Thema Wertewandel betrifft: Es gibt einfach Werte, die man in einem Unternehmen zwingend haben muss. Ich glaube, die Werte sind da relativ gleichbleibend. Das sind für mich vor allem die Themen Wertschätzung und Transparenz. Und die Frage, wie lasse ich auch andere Meinungen zu. Und dazu gehört auch, dass das Unternehmen Diversität zulässt, denn nur dann kann man wirklich perspektivisch erfolgreich sein.

Pittlinger: Wir haben als Menschen die Neigung, uns eher mit Menschen zu umgeben, die uns ein bisschen ähnlich sind. Das gilt auch und gerade bei Einstellungsprozessen. Auch da kommen ja eher Bewerberinnen und Bewerber zum Zuge, in denen man sich bis zu einem gewissen Grad wiedererkennt. Also wählt man immer Stereotype. Diesen Kreislauf muss man durchbrechen. Daher haben wir als erstes alle internen und externen Personalberater und -Beraterinnen beauftragt, bei mindestens der Hälfte der Lebensläufe auf Diversität zu achten. Und das Gremium, das dann im Anschluss die Leute interviewt, muss genauso divers sein. Da gehen wir auch fachübergreifend vor.

Rottke: Wir leben in einer Zeit, die durch eine unfassbare Komplexität gekennzeichnet ist, und vor allem durch großen Wandel. Das Thema Purpose ist ganz wichtig, weil es jungen Mitarbeitenden der Generation Z wichtig ist. Daher sehen wir Diversity of Thinking auf der Bedürfnispyramide natürlich relativ weit oben angesiedelt. Wir müssen aber auch sehen, dass wir angesichts der vielen Krisen erstmal ganz andere Probleme haben, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen. Es geht vor allem um die Frage, wie man als Unternehmen die nächsten zwei bis drei Jahre übersteht.

Knips: Natürlich ist es wichtig, sicherzustellen, dass wir überleben und möglichst viele Unter-

nehmen diese Stürme überstehen. Wir müssen aber gleichzeitig schauen, ob wir mit den alten Instrumenten die neuen Probleme lösen können. Deswegen halte ich Diversity of Thinking für so immens wichtig.

Tsitouras: Wir müssen vieles neu denken. Ein wichtiger Aspekt ist das Thema Partizipation: Gerade wenn wir Bestandsobjekte kaufen, sind wir sehr partizipativ mit den Mietern unterwegs und fordern aktiv deren Wünsche und Ideen ein. Denn zufriedene Mieter zahlen schließlich mehr Miete und bleiben länger im Objekt.

Pittlinger: Es geht generell um zufriedene Kunden. Im institutionellen Bereich hat man ja die Situation, dass häufig mit zwei- oder dreistelligen Millionenbeträgen umgegangen wird. Gerade bei jungen Mitarbeitenden kann da schon mal so ein bisschen die Dimension verloren gehen. Ich versuche das dann immer so weit herunterzubrechen, dass ich ihnen klar mache, für wen sie arbeiten und ihre Entscheidungen treffen. Wenn mein Kunde beispielsweise ein Pensionsfonds ist, dann muss man an die Pensionärinnen und Pensionäre dahinter denken, die eine möglichst stabile Altersvorsorge brauchen.

Crepulja: Wichtig ist auch das Thema Transparenz – in der Kommunikation nach Außen und Innen. Nehmen wir die Corona-Situation zum Beispiel. Da wussten wir alle von einem Moment auf den anderen nicht, was jetzt mit uns passiert. Und so ging es auch unseren Mitarbeitenden. Um unseren Teams diese Unsicherheit ein bisschen zu nehmen, haben wir zweiwöchentlich einen Vorstands-Podcast gemacht und haben da auch anonyme Fragen zugelassen. Ziel war es, die Mitarbeitenden zu informieren, so gut wir eben können. Das war für alle neu, hat aber allen unglaublich geholfen.

Vortrag: Reality Check – Was brauchen wir, um in eine nachhaltige Zukunft zu gelangen?



Rebecca Freitag, Umweltaktivistin, Global Impact Alliance, ehem. UN-Jugenddelegierte für nachhaltige Entwicklung

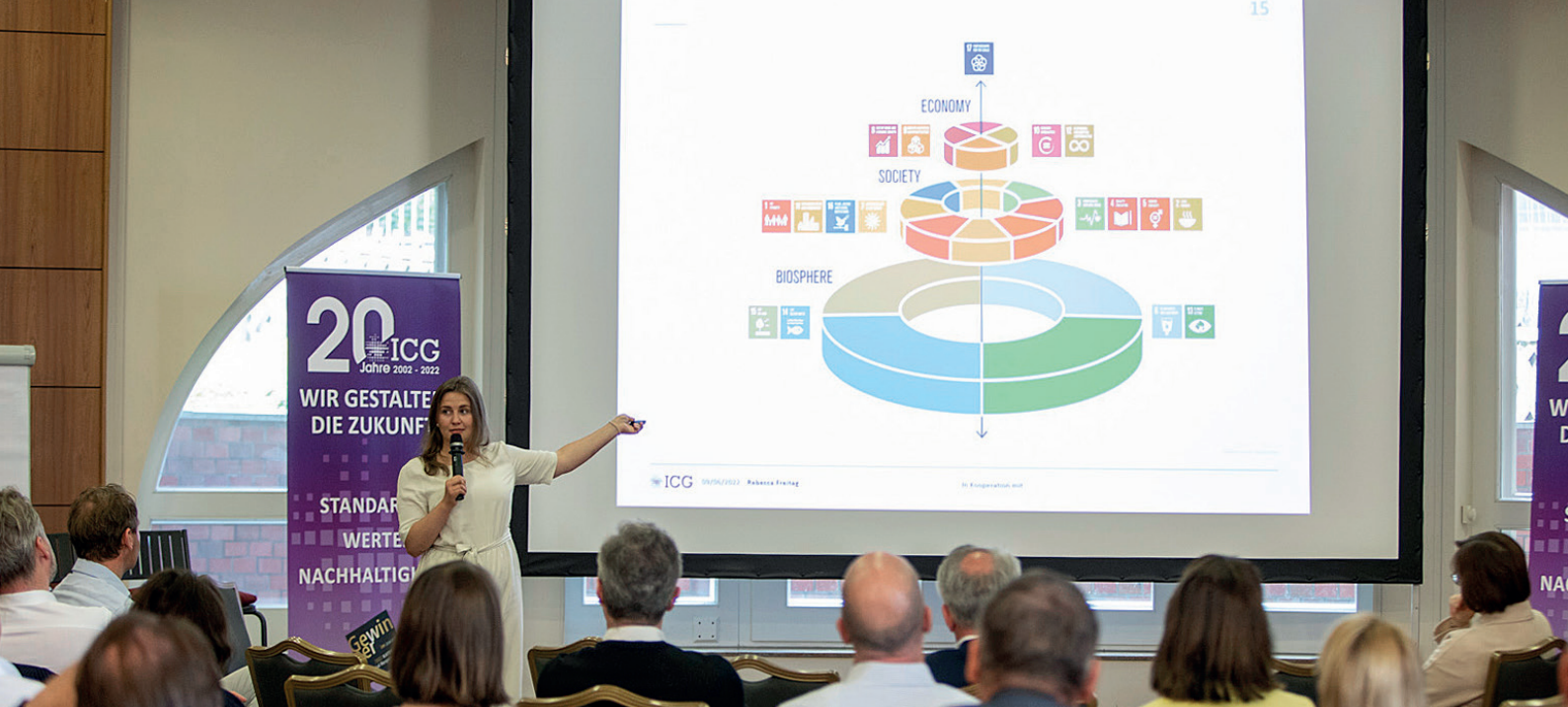
Wachrütteln, zum Nachdenken und Reflektieren anregen: Das war das Ziel des Vortrags der Nachhaltigkeitsexpertin Rebecca Freitag. Die ehemalige UN-Jugenddelegierte für nachhaltige Entwicklung sprach auf dem ICG Summit 2022 zum Thema „Reality Check – Was brauchen wir, um in eine nachhaltige Zukunft zu gelangen?“ und konfrontierte das Publikum direkt mit einer bitteren Wahrheit: Die Klimaveränderungen kommen viel schneller als erwartet. Demzufolge sei es höchste Zeit zu handeln und das eigene Verhalten zu ändern, wenn man die Welt noch zum Besseren verändern wolle. „Viele Menschen und Unternehmen suchen noch nach Ausreden und zeigen mit dem Finger auf andere anstatt bei sich selbst anzufangen“, kritisierte Freitag.

Dabei hätte die Menschheit schon oft unter Beweis gestellt, dass sie in gemeinsamen Kraftanstrengungen die Welt zum Besseren verändern könne. So sei die durchschnittliche Lebenserwartung weltweit extrem gestiegen, die Alphabetisie-

rung schreite voran. „Und für das Umweltproblem mit dem Ozonloch haben wir auch in relativ kurzer Zeit eine Lösung hinbekommen“, so Freitag.

Strategien für die aktuellen Krisen dieser Welt – vom Klimawandel über Finanz- und Gesundheitskrisen bis zur angesichts des Ukraine-Kriegs drohenden Hungerkrise – seien in den UN-Nachhaltigkeitszielen schon angelegt. Und diese seien auch erreichbar, wenn man in einer gemeinsamen Kraftanstrengung an den Lösungen arbeite. „Wir brauchen angesichts der knappen Zeit Synergien und kluge Ansätze, um viele Probleme auf einmal anzugehen“, betonte die Gründerin. Denn mittlerweile seien die planetaren Grenzen in vielen Dimensionen überschritten.

Daher sei es nun an der Zeit, Schritt für Schritt Systeme zu verändern, gemeinsam eine Vision zu entwickeln – und mehr auf die junge Generation zu hören. „Junge Leute haben Nachhaltigkeit wie einen inneren Kompass schon verinner-



licht“, sagte Freitag. „Im persönlichen Verhalten genauso wie im Berufsleben.“ So würden junge Menschen einen Job mit Sinn suchen. Und dementsprechend seien auf lange Sicht nur jene Unternehmen überlebensfähig, die wirklich echte Probleme lösen. Unternehmen seien daher ein wichtiger Ort, von dem Veränderung ausgehe.

In der Immobilienbranche gebe es mehrere Hebel, um Veränderungen zu erreichen, betonte die Entrepreneurin. So müsse das System „Stadt“ neu gedacht werden und eine gemeinsame Vision von Investoren, Bauherren und -herrinnen sowie Nutzenden entwickelt werden. „Denn ein nachhaltiges Leben kann man auch mit einer höheren Lebensqualität gleichsetzen“, so Freitag. Nachhaltige Erfolgsprinzipien seien etwa die Nutzung von bereits Vorhandenem, etwa im Rahmen von Refurbishments, oder auch die Verwandlung von Altem, Schädlichem in etwas Nützliches. Als ein Beispiel hierfür nannte sie Biotope und Naherholungsgebiete auf alten Braunkohle-Tagebauen. Neubauten sollten möglichst modular, nach dem Cradle-to-Cradle Prinzip und unter Zuhilfenahme von Local Sourcing erfolgen. Und in Wirtschaftlichkeitsberechnungen sollten stets auch die ökologischen Kosten mit eingepreist werden.

Ein weiterer Hebel für mehr Nachhaltigkeit sei auch die Rechtsform eines Unternehmens. So seien Genossenschaften demokratisch organisiert und

würden nicht nur nach ökonomischen Kriterien funktionieren. Auch das Verantwortungseigentum in Form von Stiftungsmodellen, wie es hierzulande etwa Bosch oder auch das Softwareunternehmen Vector Informatik handhaben, sei eine geeignete Rechtsform für mehr Nachhaltigkeit.

Und dann gelte es, sich selbst zu transformieren und eine Art „inneren Klimawandel“ in Form eines Haltungswechsels einzuläuten, meint Freitag. Dazu gehört etwa, sich Gedanken über seine Ernährung oder seinen Energieverbrauch zu machen und im Alltag bewusst auf Nachhaltigkeit zu setzen. Unterstützung dabei bietet etwa der von der Umweltaktivistin mit ins Leben gerufene Kartendienst „Future Maps“. Dabei werden verschiedene Orte in Städten nach Nachhaltigkeitskriterien geratet und Unternehmen und Initiativen gelistet, die konsequent fair und ökologisch verantwortlich handeln. So soll es für Verbraucher einfacher werden, für tägliche Bedarfe gute, nachhaltige Alternativen zu finden.

„Jeder Schritt zählt“, betonte Freitag. „Nachhaltigkeit ist eine Reise. Jeder kann etwas tun.“ Wandel geschehe dann, wenn sich genügend Menschen zusammentun und gemeinsam daran arbeiten. Sie schloss ihren Vortrag mit einem Satz, der auf den Überresten der Berliner Mauer steht: „Viele kleine Leute, die in vielen kleinen Orten viele kleine Dinge tun, können das Gesicht der Welt verändern.“

Zusammenfassung und Ausblick



Werner Knips:

Auf unserem ICG Summit 2022 ist es gelungen, den Blick zu öffnen und neue und zum Teil auch ungewohnte Perspektiven einzunehmen. Wir haben mit Stakeholdern geredet, mit Shareholdern, mit Umweltaktivisten, Wissenschaftlern, Diplomaten, Beratern, Sozialverbänden und mit CEOs. Wir sind noch lange nicht am Ende mit diesem Dialog. Sich zu vernetzen und Wissen zu teilen ist für uns alle unabdingbar, um die richtigen Schlussfolgerungen für unser Tun und die Zukunft unserer Unternehmen – und unseres Planeten – zu ziehen.

Alle Teilnehmenden waren sich bewusst: die Immobilienbranche tritt nach vielen Jahren des Höhenflugs in eine neue, weitaus herausforderndere Phase ein. Der Klimawandel, Kriege, demokratiefeindliche Strömungen, Fachkräftemangel,

die Digitalisierung sowie Verteilungskämpfe um immer knapper werdende Ressourcen nehmen wir als komplexe Herausforderungen wahr, die wir nicht mit alten Konzepten und in Branchensilos lösen werden. Wir brauchen alle Stakeholder und das Denken „out of the box“.

Wir als ICG sind dankbar für den wertvollen Austausch und haben jede Menge Arbeitsaufträge

«Gemeinsam können wir die Welt der Immobilienwirtschaft bewegen!»

(Werner Knips)

mitgenommen, die wir in unsere Arbeitskreise und Initiativen einfließen lassen. Und natürlich werden wir weitere Formate entwickeln und Veranstaltungen zu den Themen Stakeholder Value, öko-soziale Marktwirtschaft und Social Im-



pact initiieren. Beim Reden allein wollen wir es selbstverständlich nicht belassen: Wir sind ein „Think-“ und ein „Do Tank“ und wollen die verschiedenen Ideen und Initiativen mit allen Stakeholdergruppen gemeinsam umsetzen.

«DANKE»

(Werner Knips)

An dieser Stelle möchte ich allen Mitwirkenden – unseren Moderierenden und unseren Referieren-

den und allen Gästen – Danke sagen! Danke für Ihre Zeit, Ihr Interesse und Ihre aktive Mitarbeit. Tragen Sie die Erkenntnisse dieses Tages bitte in Ihre Unternehmen und setzen Sie Impulse im Aufsichtsrat, in der Geschäftsführung, an ihren Lehranstalten und in allen Bereichen, wo Sie die Möglichkeit dazu haben. Und natürlich herzlichen Dank an Karin Barthelmes-Wehr und ihr Team für die Organisation.

Lessons learned

«Wir werden Veränderungsprozesse angehen müssen. Tun wir es nicht, werden wir die stürmische See der nächsten zwei bis drei Jahre nicht überstehen. Und wir werden auch langfristig unser Schiff nicht seetüchtig halten.»

(Werner Knips)

«Wir tragen Verantwortung für soziale und gesellschaftliche Herausforderungen.»

(Susanne Eickermann-Riepe)

«Europa ist gefordert, seine Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit in außen- und sicherheitspolitischen Fragen zu stärken.»

(Rüdiger von Fritsch)

«Dieser Krieg betrifft uns alle. Auch dann, wenn man nicht wirtschaftlich mit Russland oder der Ukraine verknüpft ist.»

(Rüdiger von Fritsch)

«Wir haben es in 30 Jahren geschafft, 40 Prozent der CO₂-Emissionen des Immobiliensektors zurückzufahren. In nur acht Jahren müssen wir genau das noch einmal schaffen, um die Klimaziele zu erreichen.»

(Aygül Özkan)

«Neben dem Verkehr ist es der Gebäudesektor, der am wenigsten zur Erreichung der Klimaziele beiträgt. Viele Branchenvertretende agieren aber eher als Bremsklötze statt als Vorantreibende.»

(Dr. Maurizio Vargas)

«Justieren Sie Ihre Kalkulationen dahingehend neu, dass eben Umweltbelange – insbesondere der Klimaschutz – auf Augenhöhe mit den ökonomischen Belangen sind. Mit dem Klima kann man nicht verhandeln, die Veränderungen werden kommen.»

(Dr. Maurizio Vargas)

«Wir müssen aufpassen, dass wir nicht enden, wie die Automobil- oder Finanzindustrie, indem wir einfach unsere Produkte greenwashen, aber ansonsten nichts voranbringen.»

(Eric Marienfeldt)

«Bei manchen Themen, wie zum Beispiel der Energiewende und der Transformation zu einer Netto-Null Wirtschaft, brauchen wir auch einfach mehr Regulierung, um wirklich weiterzukommen. Da werden wir als Finanz- oder Immobilienwirtschaft nicht alleine die Lösungen schaffen.»

(Dr. Hans-Christoph Hirt)

«Wir haben alle noch keine Antwort auf die Frage gefunden, wie Nachhaltigkeit in eine Rendite- oder Liquiditätsperspektive gebracht werden kann.»

(Dr. Thomas Mann)

«ESG bedeutet immer Teamwork.»

(Dirk Oehme)

«Wir haben uns alle hehre Ziele gesetzt, und jetzt müssen wir gemeinsam mit allen Stakeholdern diese auch umsetzen.»

(Dirk Oehme)

«Wichtig ist, dass wir gemeinsam die Kräfte bündeln und uns nicht im Kleinklein verlieren.»

(Dr. Andreas Muschter)

«Zufriedene Mieter zahlen mehr Miete und bleiben länger im Objekt.»

(Anke Tsitouras)

«Wir leben in einer Zeit, die durch eine unfassbare Komplexität gekennzeichnet ist und vor allem durch großen Wandel.»

(Prof. Dr. Nico Rottke)

«Die Menschheit hat schon oft unter Beweis gestellt, dass sie in gemeinsamen Kraftanstrengungen die Welt zum Besseren verändern kann.»

(Rebecca Freitag)

«Ein nachhaltiges Leben kann man auch mit einer höheren Lebensqualität gleichsetzen.»

(Rebecca Freitag)

«Nachhaltigkeit ist eine Reise. Jeder Schritt zählt.»

(Rebecca Freitag)

«Gemeinsam können wir die Welt der Immobilienwirtschaft bewegen.»

(Werner Knips)

Verleihung des ICG-Zertifikates an die Allianz Handwerker Services GmbH



Karin Barthelmes-Wehr, Martin Splitt und Stefan Münzberg (Allianz Handwerker Services GmbH),
Susanne Eickermann-Riepe

SAVE THE DATE der nächste Summit ist
für den Juni 2023 geplant.

Das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)

arbeitet seit 2002 daran, die Immobilienwirtschaft zu professionalisieren und versteht sich als Think-and-Do-Tank. Die zentralen Themen des Instituts sind Werte, Standards und Nachhaltigkeit. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung sowie Um- und Durchsetzung von Standards für nachhaltige, werteorientierte Unternehmensführung. Zur Umsetzung organisiert das ICG regelmäßig Events, Best Practice-Workshops und Arbeitsgruppen für Entscheider, publiziert Leitlinien, trainiert Aufsichtsräte und fördert Diversität in den Gremien.



VORSTANDVORS.
**SUSANNE EICKERMANN-
RIEPE**



STELL. VORSTANDVORS.
DR. JOHANNES CONRADI



STELL. VORSTANDVORS.
WERNER KNIPS



VORSTAND
PROF. DR. SVEN BIENERT



VORSTAND
BURKHARD DALLOSCH



VORSTAND
STEFANIE FRENSCH



VORSTAND
CHRISTINE HAGER



VORSTAND
DR. PAMELA HOERR



VORSTAND
TIMO TSCHAMMLER



VORSTAND
**DR. HANS VOLKERT
VOLCKENS**



GESCHÄFTSFÜHRUNG
**KARIN BARTHELMES-
WEHR**



Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

Leipziger Platz 9 ▪ 10117 Berlin
Phone: +49 30 202 1585 55 ▪ Fax -29
www.icg-institut.de