10

2013 - 2023

Die Akademie
für Aufsichts- und Beiräte
in der Immobilienwirtschaft

ICG
Real Estate
Board Academy®

Das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) hat, initiiert von Heidrick & Struggles und mit Unterstützung durch Deloitte und Clifford Chance, mit der ICG Real Estate Board Academy einer neuen Entwicklung Rechnung getragen.
Die Anforderungen an die Aufsichts- und Beiräte in der Immobilienwirtschaft sind heute höher denn je. Der Bedarf an qualifizierten Gremienmitgliedern nimmt dabei beständig zu.

Die ICG Real Estate Board Academy hat zum Ziel, Top-Immobilienprofessionals mit einem spezifischen Angebot an Seminaren zu befähigen, anspruchsvolle Mandate in der Branche wahrzunehmen sowie Unternehmenseignern, Aktionären und Investoren über effiziente Boards die Chance zu eröffnen, die Performance und das Ansehen ihrer Gesellschaften zu erhöhen.

Hierfür wurden drei verschiedene Veranstaltungsformate konzipiert, die das ICG in den letzten Jahren sehr erfolgreich in großer Zahl ohne Gewinnerzielungsabsicht durchgeführt hat. Diese sollen hier vorgestellt und dokumentiert werden.

Inhalt

Einleitung 3

Operational Excellence 4

Advanced Skills 4

Chairwo/men's Lounge 5

Grundlagen und internationaler Kontext 6
Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen
Prof. Dr. Axel v. Werder und
Prof. Dr. Alexander Bassen 7

Finanzwirtschaft und Rechnungslegung 7
Dr. Claus Buhleier und Rolf Künemann

Die rechtlichen Rahmenbedingungen 8
Dr. Frank Scholderer

Kriterien erfolgreicher Aufsichtsräte 8
Dr. Wolfgang Walter

Chairwo/men's Lounge 9
Dr. Johannes Conradi

Erfahrungen aus der Praxis 10
Prof. Christian Strenger

Neue Themen – neue Aufgaben 10
Susanne Eickermann-Riepe

Aufsicht und werteorientierte Unternehmensführung 11
Werner Knips

Stimmen und Eindrücke... 12

Träger und heutige Partner 14

Impressum

Herausgeber: ICG Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft

Stand November 2021

Alle Begriffe in dieser Dokumentation, die sich auf eine Gruppe wie Vorstände, Aufsichts- und Beiräte etc. beziehen, sind ausdrücklich geschlechtsneutral (m/w/d) gemeint.

ICG
Wir arbeiten 100% klimaneutral

Einleitung

Ausgangslage

Veränderte Marktanforderungen, Erwartungen internationaler Investoren und weiterer Stakeholder, verschärfte Rechts- und Haftungsfragen sowie das neue Selbstverständnis von Aufsichts- und Beiräten (AR/BR) führen in der Immobilienwirtschaft zu der Notwendigkeit, die Arbeit der Aufsichts- und Beiräte stärker zu professionalisieren. Derzeit fehlen jedoch qualifizierte Persönlichkeiten mit Immobilien Expertise, um dem zunehmenden Bedarf gerecht zu werden.

Zielsetzung

Das ICG hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Immobilienunternehmen durch die Etablierung effizienter Aufsichts- und Beiräte zu verbessern. Initiiert von Heidrick & Struggles und unterstützt von Deloitte und Clifford Chance, wird ein Weiterbildungsprogramm angeboten, das interdisziplinär die rechtlichen, finanzwirtschaftlichen, besetzungsspezifischen und formalen Anforderungen mit den immobilienwirtschaftlichen Besonderheiten verknüpft. Ein Schwerpunkt, der alle Themen miteinander verbindet und der als wesentlicher Erfolgsfaktor eingeführt wird, bezieht sich auf den Menschen als Positionsinhaber und in seiner Zusammenarbeit mit den Kollegen/Kolleginnen in Aufsichts-/Beiratsgremien sowie auf das Prinzip der nachhaltigen, werteorientierten Unternehmensführung. Um eine offene, informelle Interaktion und Kommunikation zu fördern, ist der Dresscode aller Seminare „smart casual“.

Bausteine

Die ICG-Weiterbildungsinitiative ist mit zwei aufeinander aufbauenden Seminaren konzipiert. Der Baustein „Operational Excellence“ richtet sich an Top-Führungskäfte der Immobilienwirtschaft, die noch keine Mandatserfahrung haben oder aber über eine solche verfügen und hierfür eine Auffrischung suchen.

Der Baustein „Advanced Skills“ richtet sich an erfahrene AR/BR, arbeitet intensiv mit Fallstudien, simuliert Ausschusssitzungen und beschäftigt sich mit Best Practice und Benchmarking.

Die aktuellen Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden börsennotierter AR/BR treffen sich einmal jährlich in der „Chairwo/men’s Lounge“. Hier diskutieren sie mit Vertretern internationaler Investoren, Ratingagenturen etc., tauschen ihre Erfahrungen aus und verbreitern ihr Netzwerk auf Augenhöhe.

Die Seminarreihe sieht sich nicht im Wettbewerb mit sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen für Aufsichts- und Beiräte, sondern als eine sinnvolle, branchenspezifische Ergänzung.

Methodik/Didaktik

Alle Themen werden grundsätzlich ganzheitlich und interdisziplinär behandelt. Sichergestellt wird dies durch ein systematisch verknüpftes Curriculum und die Präsenz der Expertenvertreter über die gesamte Seminardauer.

Beirat (Stand 2021)

Der Beirat der ICG Real Estate Board Academy unterstützt in der Konzeption, Aktualisierung und Durchführung der Seminarreihen. Er setzt sich aus den Herren **Dr. Johannes Conradi** (Partner bei Freshfields Bruckhaus Deringer, Managing Partner der Blacklake GmbH, stellv. Vorstandsvorsitzender des ICG, Präsidiumsmitglied des ZIA sowie Mitglied verschiedener Aufsichtsräte- und Beiräte) und **Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen** (Universitätsprofessor Universität München / Geschäftsführender Herausgeber „Der Aufsichtsrat“) zusammen.

Inhalte zu den Seminarmodulen und -themen

Operational Excellence

Gute und nachhaltige Unternehmensführung als Verantwortung auf Board-Ebene

- Strategieentwicklung
- Finanzen
- Personal
- Compliance
- Recht

Board Composition & Effectiveness

- Zusammensetzung und Kompetenzprofil von AR/BR
- Formen der Zusammenarbeit
- Instrumente und Prozesse für effiziente AR-Arbeit
- Zusammenarbeit mit dem Management und den Anteilseignern

Einführungsvortrag

- Grundlagen und internationaler Kontext der professionellen AR-/BR-Arbeit

Module 1-4

- Rechtliche Grundlagen
- Finanzwirtschaft und Rechnungslegung
- Erfolgsfaktoren professioneller AR-/BR-Arbeit – inkl. Vergütung
- Effiziente Arbeit im Aufsichts-/Beirat sowie die Bedeutung des Aufsichts-/Beirats für nachhaltige werteorientierte Unternehmensführung

Themenblöcke

- AR in Kapitalverwaltungsgesellschaften
- ESG und Social Impact
- Board Diversity
- Risikoerkennung und -abwehr

Erfahrungsberichte

- Aufsichtsratsarbeit in der Praxis
- Sicht des CFO zur Zusammenarbeit mit dem AR/BR

Erfahrungsaustausch und Networking

EXTRA MODUL (Buchbar nach Basis-Seminar)

Best Practice Corporate Governance für KVGen

- Aufgaben und Pflichten
- Professionalität und Effizienz
- Auswahlverfahren und Besetzung
- Qualifikation und Unabhängigkeit
- Transparenz
- Berichterstattung
- Veröffentlichung
- Vergütung
- Kontinuierliche Qualifizierung

Advanced Skills

Aktuelles zum Thema Corporate Governance und Aufsichtsratsarbeit

- Welche neuen Regelungen müssen Sie kennen?
- Was tut sich in der EU (grenzüberschreitendes Konzernrecht, ESG etc.)?

Diverse Fallstudien

- Fiktive und reale Fälle
- Bearbeitung in Kleingruppen, simulierte Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen
- Wirtschaftliche, rechtliche und personelle/ psychologische Themen
- Wie hätten Sie entschieden?

Advanced Skills

Weitere Themen

- Digitalisierung und Sicherheit
  - Bedeutung für den Aufsichtsrat
  - Digitalisierungsstrategie
  - Cybersecurity
- Zinsentwicklung
  - Refinanzierung, Risikosteuerung etc.
  - Fundierungsqualität einer Großinvestition
- Haftung des Aufsichtsrates
  - D&O-Versicherung etc.
- Nachhaltige Selbstführung
  - Selbstorganisation (Jahresplanung, Sekretariat, Sitzungsvorbereitung etc.)
- Werteorientierte Aufsichtsratsarbeit
  - Nachhaltige, werteorientierte Unternehmensführung
  - Reputationsrisiken etc.
- Umgang mit Dilemmata und Dissonanzen (Konfliktmanagement und „rote Linien“)
- Erfahrungsbericht eines langjährigen Aufsichtsrates

Erfahrungsaustausch und Networking

Chairwo/men’s Lounge (bisherige Themen)

Corporate Governance

- aktuelle Herausforderungen bei der Unternehmensführung, Überwachung und Beratung des Vorstandes
- Erwartungen internationaler Investoren an die ARe deutscher Immobiliengesellschaften

Board Composition

- Zusammensetzung und Organisation des Aufsichtsrates (AR)

Board Effectiveness

- Zusammenarbeit innerhalb des AR, Führung, Gruppendynamik, Umgang mit schwierigen Situationen, Zusammenarbeit mit dem Vorstand, Evaluation
- Kommunikations- und Führungsstil des AR-Vorsitzeden, Umgang mit schwierigen Zeitgenossen, Entwicklung und Förderung von „Kultur“ und „Esprit de Corps“ im AR, Onboarding neuer AR-Mitglieder etc.

Board Takeover/Takeover Board

- Aufgabe und Rollenverständnis des Aufsichtsratsvorsitzenden bei Unternehmensübernahmen

Shareholder vs. Stakeholder Value

- Was erwarten Investoren?
- Social Impact Investment

Vergütung von Vorstand (VS) und AR unter Berücksichtigung des Stakeholder Value

Zusammenarbeit zwischen AR und VS

- Schnittstellen, Herausforderungen und Chancen

Erfahrungsaustausch und Networking

Wir entwickeln alle Inhalte der Seminare und Veranstaltungen laufend weiter und ergänzen sie um aktuelle Themen wie z.B. Sustainable Corporate Governance/ESG, Diversity of Thinking, Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt-Integrität (FISG), Unternehmenskultur Post-Corona-Werte, Führung, Stakeholdermanagement und Image der Branche, aktivistische Investoren, feindliche Übernahmen, CSR-Reporting etc.

Zu den Themen und Inhalten

Grundlagen und internationaler Kontext

Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen
Universitätsprofessor (em.), LMU München und geschäftsführender Herausgeber „Der Aufsichtsrat“

«Professionelle Beirats- und Aufsichtsratsarbeit wird zu Recht von kritischen Investoren erwartet. International haben sich effiziente Überwachungsgremien durchgesetzt und sind fester Bestandteil einer ‚Guten Corporate Governance´ geworden.»

«Beiräte und Aufsichtsräte sind international zu Sparringspartnern der Unternehmensführung geworden: Ihr Nutzen für Investoren, Mitarbeiter und alle anderen Vertragspartner ist unverzichtbar!»

«Ein überzeugendes Investment ist nur so gut wie seine kontinuierliche Überwachung und Kontrolle: Aufsichtsräte und Beiräte sind ein bewährtes und international anerkanntes Instrument dazu.»

«Vertrauen ist gut, Kontrolle besser: Ein überzeugenderes Argument, effiziente Beiräte und Aufsichtsräte einzurichten, ist schwer zu finden.»

Der Aufsichtsrat in der aktuellen Diskussion

- Konkretisierung der Aufgaben, Rechte und Pflichten durch den nationalen und europäischen Gesetzgeber
- Ergänzende Empfehlungen durch die Kodexkommission (DCGK)
- Steigende nationale Wahrnehmung durch Presse und Medien sowie öffentliche Diskussion
- Intensive Diskussion auf EU-Ebene und in den Mitgliedsländern
- Verstärktes Problembewusstsein bei Aktionären und Gläubigern
- Verschärfung durch das wirtschaftliche Umfeld und die Finanzkrise

Prof. Dr. Axel v. Werder
Universitätsprofessor a.D., TU Berlin und Gründungsmitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

«Neuere Kodex-Regelungen legen fest, dass die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten ist.»

«Wir benötigen dringend eine Renaissance der ökonomischen Haftung nach dem Motto ‚Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen.»

«Der nachhaltige Wert eines Unternehmens kann nach dem Ausmaß seiner Fähigkeit bemessen werden, die Interessen seiner unterschiedlichen Bezugsgruppen (Stakeholder) ausreichend zu berücksichtigen und so deren Akzeptanz zu erhalten.»

«Dem Aufsichtsrat soll eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören.»

«Die ökonomischen Konsequenzen guter und schlechter Nachhaltigkeitsperformance sind messbar.»

«Zahlreiche Regulierungsmaßnahmen werden die Umsetzung und die Transparenz von Nachhaltigkeit beschleunigen.»

«Es werden nicht mehr nur große, börsennotierte Gesellschaften von der Regulierung betroffen sein.»

«Nachhaltigkeit wird fester Bestandteil der Aufgaben des Aufsichtsrates werden.»

Prof. Dr. Alexander Bassen
Professor für Kapitalmärkte und Unternehmensführung an der Universität Hamburg

Finanzwirtschaft und Rechnungslegung

Aufsichtsräte stehen heute vor stetig neuen Herausforderungen: Komplexer werdende Geschäftsmodelle, volatilere Finanzmärkte, häufige Änderungen im rechtlichen und regulatorischen Umfeld sowie steigende Anforderungen an die Pflichten von Aufsichtsräten und deren tatsächliche Überwachungstätigkeit sind klare Belege für diese Situation. Die Aufgaben von Aufsichtsräten erstrecken sich heute auf eine Vielzahl von Feldern – von der Prüfung der Jahresabschlüsse, der Überwachung des Risikomanagements und der Compliance, der Hinterfragung des Geschäftsmodells bis zur Begleitung der Unternehmensstrategie. Dabei hat der Aufsichtsrat die Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen und diese auch konstruktiv beratend zu begleiten.

Um diesen immer höheren Anforderungen und den Erwartungen der Öffentlichkeit gerecht zu werden, sind umfassende und aktuelle Kenntnisse der Mitglieder von Aufsichtsräten und Beiräten zu Fragen der Corporate Governance und zu branchenspezifischen und unternehmensindividuellen Sachthemen unverzichtbar. Nur auf der Grundlage eines ausreichenden Fach- und Branchenwissens können Mandatsträger in der Immobilienwirtschaft die wesentlichen Annahmen und Ausprägungen des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie hinterfragen und wesentliche Risikobereiche eines Unternehmens sowie Maßnahmen des Risikomanagements beurteilen. Gerade für die zentralen Fragen der Bewertung von Immobilien, sei es für Bilanzierungsfragen, für die Kreditabsicherung oder für Kauf- oder Verkaufsentscheidungen, sind Fach- und Branchenkenntnisse sowie eine kritische Grundhaltung notwendig, damit eine verantwortungsvolle Überwachungstätigkeit gelingen kann.

Dr. Claus Buhleier
Partner Deloitte

Rolf Künemann
Partner Deloitte

Um den Aufsichtsräten der Immobilienwirtschaft ein branchenspezifisches Weiterbildungsprogramm zu bieten, werden in der ICG Real Estate Board Academy im Modul Finanzwirtschaft und Rechnungslegung die folgenden Themen und deren Überwachung adressiert:

- **Immobilienbewertung**
- **Immobilien-/Unternehmensfinanzierung**

- **Rechnungslegung und Steuern**
- **Risikomanagement**
- **Compliance**
- **Internes Kontrollsystem**
- **Strategie**

Diese Inhalte werden branchenfokussiert, praxisorientiert und kompakt vorgestellt, sodass für den Bereich Finanzwirtschaft und Rechnungslegung ein guter Überblick über die Bandbreite des Aufgabenspektrums eines Aufsichtsrates und Beirats vermittelt wird. Insgesamt wird den aktiven Aufsichts- und Beiräten sowie potenziellen Gremienmitgliedern eine Hilfestellung zur kompetenten und verantwortungsvollen Ausübung ihrer Überwachungs- und Beratungstätigkeit gegeben.
In der Seminarveranstaltung gewinnen die vermeintlich trocknen Themen Immobilienbewertung, Rechnungslegung, Risikomanagement und Compliance an „Farbe“, werden greifbarer und verständlicher. Die Fragestellungen werden anhand von Praxisbeispielen erörtert, sodass diese auch für fortgeschrittene Teilnehmer interessant sind. Die jeweiligen Themenblöcke werden durch Fragen für die Praxis abgerundet. Diese Fragen für die Praxis ermöglichen den Seminarteilnehmern den Seminarinhalt unmittelbar für die eigene Tätigkeit als Aufsichts- oder Beirat umzusetzen. Gleichfalls erlauben diese Fragestellungen auch erfahrenen Aufsichtsräten die bisherige und aktuelle Gremientätigkeit zu benchmarken und Verbesserungsmöglichkeiten konstruktiv zu hinterfragen.

Jeder Aufsichtsrat setzt sich bei der Übernahme seines Mandats potentiellen Haftungs- und Reputationsrisiken aus. Das Seminar der ICG Real Estate Board Academy liefert damit einen konstruktiven Beitrag zur Verminderung von Haftungs- und Reputationsrisiken sowie zur Verbesserung der Aufsichtsratstätigkeit in der Immobilienwirtschaft.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Dr. Frank Scholderer
Partner Clifford Chance PartG mbH

«Für die Verantwortlichkeit fakultativer Aufsichts- oder Beiräte in der Immobilienwirtschaft kommt es insbesondere darauf an, welche konkreten Aufgaben dem Gremium jeweils übertragen sind.»

«Unabhängig von der Bezeichnung des Gremiums liegt – nur dann, aber auch stets – ein Aufsichtsrat vor, wenn ihm die Überwachung der Geschäftsführung übertragen ist.»

«Die Business Judgement Rule spielt auch für die Haftungsrisiken der Aufsichtsratsmitglieder eine zentrale Rolle, wenn das Gremium in unternehmerische Entscheidungen eingebunden ist, insbesondere über den Erwerb oder die Veräußerung von Immobilien.»

Kriterien erfolgreicher Aufsichtsräte

Es kristallisieren sich drei entscheidende Faktoren für den erfolgreichen Aufsichtsrat heraus:

- **Wer ist im Aufsichtsrat?**
- **Wie arbeitet der Aufsichtsrat zusammen?**
- **Wie nimmt sich der Aufsichtsrat selbst wahr?**

Die Frage nach dem „wer“ erschließt sich jedem sofort, denn man benötigt eine Kompetenzstruktur im Aufsichtsrat, die die Ressourcen zur Verfügung stellt, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Wenn man Digitalisierung will, werden Digitalisierungskenntnisse gebraucht.

Die Kompetenzstruktur des Aufsichtsrates ist irrelevant, wenn es nicht gelingt, die Weisheit des Teams zu heben. Hier ist natürlich die Rolle des/der Aufsichtsratsvorsitzenden prägend, denn er/sie bestimmt den Ton und die Art der Zusammenarbeit dieses Gremiums wesentlich.
Dabei ist es nützlich, wenn die Chairperson von ihrer Persönlichkeitsstruktur eine entsprechende Gravitas mit sich bringt, ohne dass die Größe des eigenen Egos dem Erfolg im Wege steht.

Am Umgang mit Corona oder am jüngsten Beispiel Wirecard kann man feststellen, dass ein weiterer Faktor von zentraler Bedeutung ist, der häufig unterschätzt wird: Das ist die Wahrnehmung im Aufsichtsrat.
Was heißt das? Wie der Begriff „Wahr-Nehmung“ schon zeigt, geht es darum, einen ausgeprägten Realismus in diesen Gremien zu utilisieren, denn nur, wenn es dem Gremium gelingt, eine gemeinsame Wahrnehmungsplattform zu erreichen, die möglichst nah an der Wirklichkeit ist, werden die Kompetenzen der Mitglieder kontextangemessen aktiviert und Spitzenleistungen erzielt.
Auf der Titanic gab es genügend nautische Kompetenz! Der Sense of Urgency, also die Wahrnehmung der Gefahr, war sehr unterschiedlich ausgeprägt! Das ist leider auch ein Merkmal dysfunktionaler Aufsichtsräte.
Diversity könnte ein Schritt in die richtige Richtung sein, aber Vorsicht: Hier geht es um Diversity of Thoughts and

Dr. Wolfgang Walter
Executive Coach

Perception und es geht darum, dass diese Diversity durch gemeinsame Werte getragen, gegenseitig respektiert und somit konstruktiv für das Gremium genutzt wird. Wollen Sie wissen, wie gut Ihr Aufsichtsrat im Bereich Wahrnehmung ist? Vergleichen Sie die Zeit, die das Gremium in der Zusammenarbeit mit dem Vorstand für die Reaktion auf die Pandemie im Verhältnis zum Wettbewerb gebraucht hat.
Wenn Sie also für ein solches Gremium verantwortlich sind, seien Sie wachsam darin, wer zum Aufsichtsrat bestellt wird, wie Sie zusammenarbeiten und pflegen Sie den respektvollen Umgang mit unterschiedlichen Wahrnehmungen von ein und demselben thematischen Gegenstand.

Chairwo/men‘s Lounge

Dr. Johannes Conradi FRICS
Partner bei Freshfields Bruckhaus Deringer, Managing Partner der Blacklake GmbH, stellv. Vorstandsvorsitzender des ICG, Präsidiumsmitglied des ZIA sowie Mitglied verschiedener Aufsichtsräte- und Beiräte

«Gute Unternehmensführung ist ein wesentliches Element für den wirtschaftlichen Erfolg von Immobilienunternehmen. Dazu gehören auch qualifizierte, unabhängige und aktive Aufsichtsräte.

Das Programm der Real Estate Board Academy deckt alle relevanten Inhalte ab, die man als Aufsichtsrat eines Immobilienunternehmens kennen und beherrschen muss. Ergänzend dazu haben wir die „Chairwo/men’s Lounge“ konzipiert, die als Plattform zur Fortbildung und zum Erfahrungsaustausch exklusiv nur für Aufsichtsratsvorsitzende und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende börsennotierter Immobilienunternehmen dient.»

Erfahrungen aus der Praxis

Prof. Christian Strenger
Multiaufsichtsrat und Gründungsmitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

«Die heutigen Erwartungen an qualifizierte Aufsichtsräte gehen deutlich über das vom Gesetzgeber geforderte Maß hinaus.»

«Ein Aufsichtsrat muss überzeugende Compliance- und Risikomanagement-Systeme beurteilen und dafür sorgen können, dass solche eingerichtet werden.»

«Für anspruchsvolle und qualitativ hochwertige Aufsichtsratsarbeit sind (krisen-)erfahrene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen aber branchenbezogenen Qualifikationen erforderlich.»

«Für zielführende Aufsichtsratsarbeit ist eine gelungene Kombination von formaler und gelebter Unabhängigkeit unerlässlich.»

«Für die Gewinnung guter Aufsichtsräte ist eine den Aufgaben angemessene Vergütung erforderlich.»

«Kontinuierliche Weiterbildung ist Pflichtprogramm und ist vom Unternehmen zu bezahlen.»

Neue Themen – neue Aufgaben

«Die Welt, die Wirtschaft, die Gesellschaft und die Anforderungen an Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Führung sind stark im Wandel. Die Versprechen und Absichtserklärungen der Unternehmen gehen oft über die „normale“ Governance hinaus um den Stakeholdern zu zeigen, dass die bevorstehende Transformation ernst genommen wird. Aber die Unternehmen stehen unter Beobachtung und die Akzeptanz der Öffentlichkeit gegenüber Verfehlungen und nicht eingehaltenen Versprechen nimmt ab.

Hier sind auch die Aufsichtsorgane gefordert, insbesondere die der KVGen. Sie müssen sich mit den Herausforderungen des Wandels in der Regulierung und der Transformation im Sinne des „EU Green Deals“ auseinandersetzen, um ihre Überwachungsaufgaben angemessen wahrzunehmen und mit Weitsicht das Management in diesen Phasen zu begleiten.»

Susanne Eickermann-Riepe FRICS
Vorstandsvorsitzende ICG, Chair of the European World Regional Board RICS, Chair of the Board RICS Germany

Aufsicht und werteorientierte Unternehmensführung

Nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung basiert auf einer klaren und langfristigen Strategie im Interesse der Shareholder unter Schonung der Umwelt und Berücksichtigung aller relevanten Stakeholder. Von den handelnden Aufsichtsräten erfordert es Professionalität, Mut, Willenskraft und eine eindeutige Wertorientierung, diese Strategie umzusetzen.

«Gute Unternehmensführung besteht nicht in der Einhaltung von Regeln und Formalismen, sondern aus dem Agieren guter Unternehmensführer.»

Werner Knips
Partner Heidrick & Struggles, Gründer/stellv. Vorstandsvorsitzender des ICG und Mitglied des Präsidiums ZIA, sowie Leiter ICG Real Estate Board Academy

Es ist der Aufsichts- bzw. Beirat, der die Weichen für eine nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung stellt und hierdurch zukunftsfähige Chancen- und Verantwortungsorientierung etabliert. Er ist letztendlich verantwortlich, dass der Vorstand bzw. die Geschäftsführung einen Wertekodex rund um die Themen Professionalität, Transparenz, Integrität, Fairness und Nachhaltigkeit lebt und umsetzt.
Über konstantes Monitoring stellt er sicher, dass der ökonomische Erfolg der Gesellschaft durch Rahmenbedingungen wie Good Governance, mitarbeiterorientierte Führungskultur und -instrumente, professionelles Risikomanagement, Anti-Korruptionsregeln, Corporate Citizenship und qualifiziertes Umweltmanagement ermöglicht und sichergestellt wird.

«Wir brauchen den Übergang vom kurzfristigen zum langfristigen Denken, den Übergang vom Aktionärskapitalismus zur Verantwortung der Stakeholder. Ökologische, soziale und Good Governance müssen ein angemessener Teil der Rechenschaftspflicht von Unternehmen und Regierungen darstellen.»

Klaus Schwab
"Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet" (Co-Autor Peter Vanham), 2021

Vornehmste und wichtigste Aufgaben des Gremiums sind:

- **Aufsicht auszuüben und Rat zu geben**
- **Sicherzustellen, dass die eigene Zusammensetzung und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand optimale Arbeitsergebnisse gewährleistet**
- **In systematischen, transparenten Prozessen die Mitglieder des Vorstandes bzw. Geschäftsführung mit der richtigen Kompetenz, DNA und Stakeholderorientierung zu rekrutieren und zu incentivieren**

Innerhalb der Immobilienwirtschaft wurde ein Bezugs- und Orientierungsrahmen für nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung geschaffen. In mehreren Publikationen haben das ICG und der ZIA die Grundzüge skizziert. Vorgenannte Themen sind wesentliche Bestandteile aller Seminarmodule.

ICG Homepage:
https://icg-institut.de/de/publikationen/

Ergänzt werden diese Inhalte durch Vorträge diverser Praktiker aus den Top-Unternehmen der deutschen Immobiliienwirtschaft

Stimmen und Eindrücke ...

Dr. Georg Allendorf
„Das Seminar war sehr informativ, die erfahrenen Teilnehmer und hochkarätigen Referenten haben in intensiven Vorträgen und Diskussionen wichtige Themen erarbeitet. Eine sehr wertvolle und hilfreiche Veranstaltung. Ein Muss!“

Burkhard Dallosch
„Für mich stellt das Seminar eine gute Zusammenfassung aller wesentlichen Aspekte der Aufsichtsrats- und Beiratsarbeit dar. Es war gut die Themen in diesem Zusammenhang komprimiert zu sehen und auch die Wechselwirkungen mitzubekommen. Ich werde das Eine oder Andere in meine Arbeit mitnehmen.“

Hartmut Fründ
„Besonders interessant ist für mich der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern des Workshops. Die rechtlichen Themen sind nicht in dem Maße bekannt, eine Auffrischung hilft hier sehr.”

Dr. Ute Geipel-Faber
„Der Aufbau der Veranstaltung ist sehr gut und der kleine Teilnehmerkreis regt zu Diskussionen an. Ich nehme viel mit und diese Veranstaltung sollten Sie wiederholen!“

Dr. Jürgen Gerber
„Ich habe in kurzer Zeit einen guten Überblick über die Bandbreite des Aufgabenspektrums eines Aufsichts- bzw. Beirats bekommen. Das war ein großer Gewinn!“

Anni Hönicke
„Sehr lehrreich für das gesamte Spekturm der Aufsichtsratsarbeit. Die Fallstudien, bei denen ich aktiv mitarbeiten konnte, waren DAS Highlight!“

Prof. Dr. Thomas Kinateder
„Ich finde es toll, dass das ICG dieses Thema anpackt. Eine Pionierveranstaltung, die extrem hochkarätig ist – sowohl von Seiten der Referenten als auch von Seiten der Teilnehmer. Ein Auftakt genau in die richtige Richtung!“

Gerald Klinck
„Praxisbeispiele und Perspektivwechsel haben bei mir Impulse für mein Wirken auf andere gesetzt.“

Thomas Kuhlmann
„Sehr gute Veranstaltung, um auch in Zukunft der weitreichenden Verantwortung als Aufsichtsrat gerecht zu werden. Hierzu tragen im Wesentlichen die zu bearbeitenden Praxisbeispiele und der interdisziplinäre Erfahrungsaustausch bei“.

Dr. Reinhard Kutscher
„Der besondere Wert dieses Seminars liegt in der Kombination einer guten „Flughöhe“ bei gleichzeitig sehr konkreter Bearbeitung von Fallbeispielen.“

Nick van Ommen
„Das Seminar ist sehr gut organisiert, es gibt hervorragende Präsentationen und hochkarätige Teilnehmer. Sehr gute Veranstaltung!“

Roland Pöhlmann
„Die interessanten und informativen Diskussionen sind toll. Besonders gefallen hat mir auch der Praxisbericht von Herrn Strenger!“

Prof. Dr. Matthias Thomas
„Besonders erfreulich finde ich, dass ich die Ergebnisse, die ich gestern und heute gelernt habe, unmittelbar in meine Arbeit umsetzen kann.“

Michaela Eder von Grafenstein
„Interessante Veranstaltung zum Erfahrungsaustausch und vertraulichen Gesprächen!“

Uwe E. Flach
„Diese Pionierveranstaltung mit anderen Aufsichtsratsvorsitzenden war eine gute Idee und ein voller Erfolg aus meiner Sicht. Alle wichtigen Themen für die Leitung und das Verhalten des Vorsitzenden wurden angesprochen und auf hohem Niveau diskutiert“.

Torsten Hollstein
„Ein gelungener Austausch unter Peers!“

Claus-Jürgen Cohausz
„Ein perfekter Rahmen für den vertraulichen Erfahrungsaustausch mit Aufsichtsratskollegen anderer Immobilienunternehmen.“

Prof. Dr. Alexander Goepfert
„Ein tolles Format – gute Referenten und sehr interessanter Austausch zwischen den Chairpersons.“

Träger und heutige Partner

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)

Das ICG hat sich im Herbst 2002 mit dem Ziel konstituiert, Wettbewerbschancen der deutschen Immobilienbranche durch die Entwicklung sowie Um- und Durchsetzung von Standards für nachhaltige, werteorientierte Unternehmensführung zu verbessern. Zur Umsetzung der Leitlinien und Standards organisiert das ICG regelmäßig Best Practice-Workshops, Arbeitsgruppen für Entscheider und veranstaltet jährlich das Jahresevent „The German Real Estate Summit“. Rund 120 führende Unternehmen der Immobilienbranche haben sich dem Institut als Firmenmitglieder angeschlossen, fast ebenso viele prominente Vertreter der Branche gehören ihm auch als persönliche Mitglieder an.

Die ICG Real Estate Board Academy wurde 2012 in Kooperation mit Heidrick & Struggles gegründet.
Bisher wurden gemeinsam rund 200 Top-Führungskräfte der deutschen Immobilienwirtschaft weitergebildet.

Mit den Seminaren der ICG Real Estate Board Academy soll zukünftigen und aktuellen Praktikern der Aufsichts- und Beiratsgremien das notwendige Rüstzeug für verantwortungsvolles, erfolgreiches Handeln vermittelt und hierdurch die Qualität der Governance in deutschen Immobilienunternehmen verbessert werden.

www.icg-institut.de

ICG
Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

Clifford Chance

Clifford Chance ist eine der weltweit führenden Anwaltssozietäten und insbesondere im Immobilienrecht in fast allen wesentlichen Standorten Marktführer. Wir sind für Sie mit 32 Büros in 23 Ländern tätig. Rund 3.597 Rechtsberater sind in allen wesentlichen Wirtschafts- und Finanzzentren der Welt präsent. Wir bieten Rechtsberatung auf allen Gebieten des Wirtschaftsrechts und gründen unseren Erfolg auf der Kombination von Exzellenz in den einzelnen Rechtsbereichen und Expertise in der jeweiligen Branche. Zu unseren Mandanten zählen multinationale Konzerne, DAX-Unternehmen und ausländische Blue-Chip-Unternehmen. Wir vertreten Industrieunternehmen, Banken, Versicherungen, Private Equity-Häuser und führende Akteure der Immobilienbranche. Öffentliche Institutionen beraten wir ebenso wie Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Wir entwickeln maßgeschneiderte, ebenso pragmatische wie kreative Lösungen für komplexe Anforderungen unserer Mandanten und beschreiten mit ihnen gemeinsam neue, richtungsweisende Wege.

www.cliffordchance.com

CLIFFORD
CHANCE

Deloitte

Mit einem weltweiten Netzwerk in mehr als 150 Ländern ist Deloitte die weltweit größte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Making an impact that matters – für mehr als 330.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich, um Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zu unterstützen. In Deutschland sind über 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 16 Standorten tätig.

Der Bereich Real Estate bei Deloitte Deutschland, vertreten durch über 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zeichnet sich durch umfassende Branchenkompetenz und umfangreiche Erfahrung in der gesamten immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette aus. Seine herausragende Immobilienkompetenz wird durch eine kontinuierliche und branchenbezogene Aus- und Weiterbildung gewährleistet. Neben Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Business- und Corporate Finance Consultants bringen beispielsweise Bauingenieure, Juristen, IT-Spezialisten oder Sachverständige für Immobilienbewertung ihr Wissen ein. Dadurch sind wir in der Lage, die vollständige Bandbreite cross-funktionaler immobilienspezifischer Beratungs- und Prüfungsleistungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und einen umfassenden Blick für das Ganze zu entwickeln, um den damit verbundenen Herausforderungen gerecht zu werden. Durch seine Expertise kann Deloitte Real Estate die stetig steigenden Anforderungen an die Corporate Governance in Aufsichtsräten und Prüfungsausschüssen objektiv und strategisch unterstützen.

www.deloitte.de/com
www.corpgov.deloitte.de

Deloitte.

Unterstützt durch Deloitte. und CLIFFORD CHANCE

ICG
Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

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