



Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

14.
German
Real Estate
Summit

A high-resolution satellite image of the Earth, showing the Western Hemisphere. The image captures the curvature of the planet, with the Americas on the left and the Atlantic Ocean on the right. Swirling white clouds are visible over the oceans, and the landmasses are shown in various shades of brown, green, and blue.

Nachhaltigkeit und Corporate Governance in herausfordernden Zeiten

The German Real Estate Summit 2023
20.-21. Juni 2023 in Frankfurt a.M. und Königstein bei FfM



Inhalt

Referent/-innen und Moderator/-innen	3
Einleitung	5
Eröffnungsvortrag – Good Governance – der Blick nach vorne in schwierigen Zeiten	7
Vortrag: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Stakeholder Value: Illusion oder Lösung?	9
Vortrag: Geopolitische Fragestellungen – Wie verändert sich unser Handlungsrahmen, was wird für Unternehmen künftig (noch) wichtig(er)?	11
Panel 1: Erfolgsfaktoren für den Wandel	14
Statements aus der Social Impact Investing Initiative 2.0	16
Workshop I: Sozial-Taxonomie im Fokus	18
Workshop II: Das Social-Impact-Quartier	20
Workshop III: Quartier mit Behinderten- werkstatt	22
Vortrag: Zu den Anforderungen des Führens in Zeiten des Wandels	24
Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse des Vortags – Tetranomics-Workshop	26
Panel 2: Die Krise als Chance (Transformation trotz & wegen der Krise)	30
Lessons learned	33
Verleihung der ICG-Zertifikate	35

REFERENT/-INNEN UND MODERATOR/-INNEN



Dr. Günther Bachmann
Ehem. Generalsekretär des Nachhaltigkeitsrates, Vorstand DNP



Karin Barthelmes-Wehr
Geschäftsführerin ICG



Jens Böhnlein
Global Head of Asset Management and Sustainability Commerz Real AG



Isabella Chacón Troidl
CEO/CIO – Vorsitzende der Geschäftsführung BNP Paribas REIM Germany GmbH



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



Prof. Marcel Fratzscher Ph.D.
Präsident DIW Berlin, Professor für Makroökonomie HU Berlin, Wissenschaftler, Autor, Kolumnist



Prof. Dr. Kerstin Hennig
Professor of Real Estate Management, Head of EBS Real Estate Management Institute (REMI), EBS Universität



Christoph Klanten
Gesellschafter & Büroleiter Standort Aachen für RHA Reicher Haase Assoziierte GmbH



Werner Knips
Gründer und stellv. Vorstandsvorsitzender ICG, Ex-Partner Heidrick & Struggles, Gründer und Leiter „The German Real Estate Summit“



Jens Kreiterling
Vorstand der Landmarken AG



Dr. Thomas Mann
Sprecher der Geschäftsführung Ampega Asset Management GmbH und Ampega Investment GmbH



Simon Oerding
Mitglied der Geschäftsleitung, Standortleiter Düsseldorf ifok GmbH

REFERENT/-INNEN UND MODERATOR/-INNEN



Prof. Dr. Verena Rock
Institutsvorstand IWM TH Aschaffenburg



Prof. Dr. René Schmidpeter
Experte für Nachhaltiges Management, Professor BFH Bern, Mitglied in div. nat./internat. Think-Tanks, Nachhaltigkeitsinitiativen & Beiräten



Prof. Dr. Elisabeth Schütze
Notarin und Professorin an der TH Aschaffenburg, Rechtsanwältin und Mediatorin



Steffen Szeidl
CEO Drees & Sommer SE



Dr. Hans Volkert Volckens
Vorstand ICG, Managing Partner Blacklake Management GmbH



Prof. Dr.-Ing. Alexander von Erdély
CEO Germany CBRE GmbH



Dr. Markus Wiedenmann
Managing Director CEO Art-Invest Real Estate Management GmbH & Co. KG, Chairman of Germany ULI Germany/ Austria/Switzerland



Martin Wiesmann
Managing Partner Berlin Global Advisor

Nachhaltigkeit und Corporate Governance

The German Real Estate Summit 2023

Einleitung



Werner Knips

«Wir leben in nie dagewesenen, herausfordernden Zeiten»,

so Werner Knips bei der Eröffnung des diesjährigen German Real Estate Summit des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG). Diesen Satz habe er auch bei den vorangegangenen beiden Summits gesagt. An Aktualität habe seine Feststellung aber bis heute leider nichts eingebüßt. Durch den massiven Markteinbruch haben die Herausforderungen eher noch zugenommen.

Erneut waren rund 70 Teilnehmende zu dem vom ICG veranstalteten Gipfeltreffen in das Hotel Falkenstein Grand in Königstein im Taunus gekommen, um über jene Themen zu diskutieren, die die Branche umtreiben. Das alljährlich stattfindende Spitzentreffen war abermals als exklusive und interaktive Veranstaltung konzipiert, die Top-Entscheider/-innen in ungezwungener

Atmosphäre praxisrelevante Informationen zur Unternehmensführung sowie Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der Kontaktpflege bietet. «Nachhaltigkeit und Corporate Governance in herausfordernden Zeiten» lautete das diesjährige Oberthema. Zahlreiche namhafte Expert/-innen gaben Impulse und veranschaulichten diese mit Best-Practice-Beispielen. Sie lieferten damit Anstöße zu intensiven, fruchtbaren Diskussionen. Und wie bei jedem ICG Summit werden die Ergebnisse dieses Gipfeltreffens in dieser Dokumentation zusammengefasst und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Klar wurde rasch: Nachhaltigkeit hat viele Facetten - geopolitische, ökologische, soziale, makroökonomische und betriebswirtschaftliche. «Derzeit haben wir vier Multi-Krisen, die sich gegenseitig beeinflussen», brachte Werner Knips die aktuelle Lage auf den Punkt: Wir haben eine



Karin Barthelmes-Wehr

geopolitische Instabilität, die wir seit dem Kalten Krieg nicht mehr hatten. Wir haben die globale Klimakrise – und die Auswirkungen haben wir mittlerweile vor der eigenen Haustür. Wir haben eine massive soziale, gesellschaftliche Spaltung, die sich unter anderem in immer höheren Zustimmungswerten für die AfD widerspiegelt. Und wir haben einen maximalen Markteinbruch in unserer Branche.» Parallel zur Krisenbewältigung gelte es aber, den Blick nach vorne zu richten und Chancen wahrzunehmen. «Wir beim ICG glauben, dass die Zukunft den Profis gehört: Den Profis, die jetzt ihre Hausaufgaben machen und ihre Unternehmen verantwortungsvoll durch die Krise führen – und mit nachhaltiger, wertorientierter Führung die Zukunft sichern», betonte Knips.

Passend dazu stellte ICG-Geschäftsführerin Karin Barthelmes-Wehr den neu ins Leben gerufenen «Next Gen»-Beirat vor. «Uns ist wichtig, die nächste Generation einzubinden, ihre Themen zu hören und zu begreifen, was sie für möglich und für nötig hält», betonte Barthelmes-Wehr.

Das Gremium der jungen Immobilienprofis soll Impulse an den ICG-Vorstand geben und an den Veranstaltungen teilnehmen. Eine Brücke zwischen den Generationen zu bauen, neue Impulse einzubringen und die Themen zu verknüpfen – das seien die Ziele des Beirats.

«Ich glaube fest an eine Immobilienwirtschaft, die für die Gesellschaft und die Umwelt da ist. Und für alle, die damit verstehen Geld zu verdienen, sehe ich eine Riesen-Chance.»

Doch was müssen Immobilienunternehmen tun, um auch in Zukunft ökonomisch, sozial und ökologisch erfolgreich zu sein? Welche neuen Geschäftsmodelle werden benötigt? Wie müssen sich bestehende anpassen? Diese Fragen zogen sich wie ein roter Faden durch das Event und berühren auch die vielseitigen Aktivitäten des ICG. «Ich glaube fest an eine Immobilienwirtschaft, die für die Gesellschaft und die Umwelt da ist. Und für alle, die damit verstehen Geld zu verdienen, sehe ich eine Riesen-Chance», fasste Knips das Anliegen des Events zusammen.

Eröffnungsvortrag: Good Governance – der Blick nach vorne in schwierigen Zeiten



Susanne Eickermann-Riepe

«Wir stehen vor einem großen Paradigmenwechsel in vielerlei Hinsicht»,

leitete Susanne Eickermann-Riepe, Vorstandsvorsitzende des ICG, ihren Vortrag beim diesjährigen Summit ein. Die Transformation, vor der die Branche aktuell stehe, werde sicherlich nicht einfach. Doch den Kopf in den Sand zu stecken sei keine Lösung. Der Blick nach vorne lohne sich immer – und dazu versuchte Eickermann-Riepe, die Konferenzteilnehmenden in ihrem engagierten Beitrag zu ermuntern.

Schließlich habe es in der Immobilienwirtschaft schon häufiger herausfordernde Zeiten gegeben – zuletzt während der Corona-Krise. «Und 2007 und 2008 sind wir schon totgesagt worden.» Doch die Kreativität der Branche habe stets zu neuen Lösungen und neuem Wachstum geführt.

«Ich sehe massive Chancen, wenn wir uns auf die richtigen Felder konzentrieren», machte Eickermann-Riepe den Konferenzteilnehmenden Mut. «Die Dinge kreativ umzugestalten wird eine der größten Herausforderungen werden. Darin liegen aber auch große Chancen.» Benötigt würden allerdings klare Linien, die dabei helfen die Transformation zu gestalten. In puncto ESG sei es dabei wichtig, den Fokus verstärkt auch auf die S- und die G-Probleme zu legen, denn «alle Probleme, die wir aus dem E nicht lösen, werden automatisch zu S-Problemen», so Eickermann-Riepe. Mit den vielseitigen Aktivitäten rund um das Social Impact Investing sei zumindest das ICG schon gut aufgestellt. «Wir werden auch weiter daran arbeiten».

In dem Multikrisenmodus, in dem sich die Branche derzeit befindet, sei gute und verlässliche Führung umso wichtiger. Denn es gehe darum,

auch den Mitarbeitenden gegenüber Gelassenheit und zugleich Führungsstärke vorzuleben. Das gelte auch und vor allem mit Blick auf die EU-Taxonomie, die vielen Entscheider/-innen in der Branche Sorgen bereitet. «Ich sage immer: Bewahrt einen kühlen Kopf», so Eickermann-Riepe. «Das ist viel Papier. Und oftmals finden sich dort Aspekte, die wir schon längst in unseren Grundsätzen verankert haben.» Zwar sei es etwas anderes, wenn die EU etwas vorschreibe, als wenn es vom ICG in Grundsatzpapiere gefasst werde, räumt sie ein. «Aber ich glaube, wir sind darauf gut vorbereitet.»

Ratsam sei es, an den vielfältigen Problemen mit einer gewissen Weitsicht zu arbeiten. «Wir werden vielleicht heute kritische Punkte sehen, wir werden vielleicht morgen stolpern. Aber das Produkt Immobilie wird nicht verschwinden.» Gebäude würden nun einmal immer gebraucht, sie sind Bestandteil unseres Lebens, unserer Arbeit und unserer Freizeit. «Weitsicht und Gelassenheit kann ich daher jedem in diesen Krisenzeiten nur empfehlen.»

Dennoch werde es für die eine oder andere Person nicht einfach werden. «Ich sehe bei vielen Unternehmen, dass derzeit ein Projekt nach dem anderen umfällt. Da wird es zum Teil auch große Verluste geben. Einige Unternehmen müssen hart daran arbeiten, ihre Liquiditätsbasis klarzuziehen», sagte die weltweit vernetzte Expertin. Für manche Branchenteilnehmer/-innen sei diese aktuelle Lage «ein großer Kraftakt».

Trotz der angespannten Lage seien Führungskräfte auch als Visionäre gefordert. Es sei wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie die Branchenwelt aussieht, wenn sich die Rahmenbedingungen wieder verbessert haben. «Dabei sollten wir nicht mit Scheuklappen durch die Gegend laufen und nur bis zur deutschen Grenze gucken. Andere Länder haben durchaus auch

«Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass Erfolg zukünftig anders definiert sein wird als nur durch das reine Zahlenwerk.»

gute Ideen und Dinge weiterentwickelt», so Eickermann-Riepe. Was sich künftig sicherlich ändern werde, sei die Definition von Erfolg. «Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass Erfolg zukünftig anders definiert sein wird als nur durch das reine Zahlenwerk.» Damit werde die Branche sich intensiv auseinandersetzen müssen. «Ökologische und soziale Kriterien müssen Teil der Erfolgsdefinition werden», forderte Eickermann-Riepe. Und das nicht nur, weil es durch die EU-Regulierung vorgeschrieben wird, sondern auch aus Eigeninteresse. Denn schließlich macht der soziale und gesellschaftliche Wandel auch vor der Immobilienbranche nicht halt. Die Transformation bedeute, dass man sich mit dem eigenen immobilienwirtschaftlichen Geschäftsmodell nicht mehr ausschließlich an der wirtschaftlichen Rendite orientiert. «Auch die ökologische, soziale und gesellschaftliche Rendite muss die Branche in den Fokus nehmen – allen voran ihre Führungskräfte.»

Vortrag: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Stakeholder Value: Illusion oder Lösung?



Prof. Marcel Fratzscher Ph.D.

«Meine größte Sorge aktuell ist, dass wir in Europa und vor allem in Deutschland zu satt und zu zufrieden sind.» Diesen Satz sagte Prof. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), bei seinem Vortrag auf dem ICG Summit. Der bekannte Ökonom hatte sich vorgenommen, die Konferenzteilnehmer/-innen wachzurütteln und auf die großen Herausforderungen hinzuweisen, vor denen Wirtschaft und die Gesellschaft in den kommenden Jahren stehen. «Für mich ist die große Frage weniger, wo wir heute, sondern wo wir in 15 oder 20 Jahren stehen», betonte Fratzscher. «Ich glaube, wenn wir in 15 oder 20 Jahren zurückschauen, werden wir erkennen, dass 2022, 2023 und 2024 die Jahre waren, in denen wir wirklich die entscheidenden Stellschrauben setzen mussten.» Das, was heute entschieden werde, sei prägend für die Zukunft vieler Branchen, der Gesellschaft und der Wirtschaft als Ganzes.

Seine größte Sorge dabei sei, dass gleich drei große Herausforderungen zeitgleich gemanagt werden müssten: Einmal die wirtschaftliche Transformation unter neuen geopolitischen Voraussetzungen, dann die technologische Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft – und schließlich auch noch die soziale Transformation. «Wir müssen darauf achten, dass die Menschen bei all dem nicht auf der Strecke bleiben und die berühmte Schere zwischen Arm und Reich nicht noch weiter auseinander geht», betonte der Volkswirt.

«Meine größte Sorge aktuell ist, dass wir in Europa und vor allem in Deutschland zu satt und zu zufrieden sind.»

Die wirtschaftliche Transformation ergebe sich aus den neuen geopolitischen Herausforderungen. «Der Krieg in der Ukraine hat uns vor Augen geführt, dass wir uns etwa mit Blick auf die

Energiesicherheit und die Lieferketten komplett neu aufstellen müssen», so Fratzscher. Das größte Problem sei dabei weniger Russland als vielmehr China – und eine Welt, die zunehmend bipolar sei. «Auf der einen Seite gibt es die Demokratien, auf der anderen Seite die autokratischen Regime. Wir laufen hier volle Wucht in einen Konflikt», warnte Fratzscher. Das sei vor allem für das auf Offenheit, Handel und Direktinvestitionen ausgerichtete deutsche Wirtschaftsmodell ein Problem. «Viele der guten Jobs hierzulande hängen direkt an den Exporten und an den Auslandsinvestitionen», sagte Fratzscher. Nun gelte es, Abhängigkeiten zu reduzieren, die Lieferketten neu aufzustellen – und sich auf diese Weise auf zukünftige Krisen vorzubereiten. «Das bedeutet einen grundlegenden Wandel für jedes einzelne Unternehmen, aber auch für die Volkswirtschaft als Ganzes», so der Ökonom.

Die zweite große Herausforderung sei der ökologische Wandel und die damit einhergehende technologische Transformation. Der zunehmend auch in unseren Breiten spürbare Klimawandel und auch der Krieg in der Ukraine machten es notwendig, zu realisieren, dass ein Kurswechsel hin zu nachhaltigen Technologien unumgänglich sei, so Fratzscher. Das gelte gerade auch mit Blick auf die Produktivität der Wirtschaft. «Da hinken wir in Europa und vor allem in Deutschland im globalen Wettbewerb hinterher. Wir brauchen mehr Tempo, und das erfordert massive Investitionen von Unternehmen, aber auch von Staaten, um die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen», so der Wirtschaftsexperte. Dabei sei es – auch mit Blick auf Stakeholder Value – wichtig, sich zu vergewissern, was die richtigen Rahmenbedingungen überhaupt sind – und was Unternehmen zukünftig in ihren Geschäftsmodellen berücksichtigen müssen, um erfolgreich zu sein.

Am wichtigsten sei es aber, bei der wirtschaftlichen und technologischen Transformation nicht



Prof. Marcel Fratzscher Ph.D.

die soziale Transformation aus dem Blick zu verlieren. «Wir sehen es immer wieder bei allen Diskussionen, zuletzt beim Heizungsgesetz, wie polarisierend und wie emotional die Themen sind», so Fratzscher. Es müsse gelingen, die Menschen davon zu überzeugen, dass die wirtschaftliche und technologische Transformation für sie gemacht werde, «dass sie mitgenommen werden, dass ihre Sorgen adressiert werden und dass auch die finanzielle Seite Berücksichtigung findet», betonte Fratzscher. Wenn dies nicht gelinge, seien die Transformationen zum Scheitern verurteilt. «Es kommen massive Veränderungen nicht nur auf Unternehmen, sondern auch auf die Menschen zu», sagte Fratzscher. Durch die Pandemie und die Inflation habe sich die Schere zwischen Arm und Reich weiter geöffnet, es habe eine sehr ungleiche Wirkung auf die Gesellschaft gegeben, betonte der Wirtschaftsexperte. «Diese Dimension mitzudenken, ist eminent wichtig.» Eine gute, funktionierende Marktwirtschaft müsse immer auch die soziale Komponente berücksichtigen, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken.

Vortrag: Geopolitische Fragestellungen – Wie verändert sich unser Handlungsrahmen, was wird für Unternehmen künftig (noch) wichtig(er)?



Martin Wiesmann

Erleben wir einen zweiten Kalten Krieg? Vielleicht sogar einen dritten Weltkrieg? Oder sorgen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dafür, dass die Vernunft siegt, Eskalationen weitgehend vermieden werden können – und sich eine Kooperationsebene finden lässt? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Vortrags von Martin Wiesmann, Managing Partner der geopolitischen Beratungsgesellschaft Berlin Global Advisors. «Wir leben in einer neuen Zeit, in der wir es uns nicht mehr leisten können, nicht über den Tellerrand hinauszublicken», betonte er zu Beginn seines Vortrages. Internationale Krisen wie die Corona-Pandemie und aktuell der Ukraine-Krieg hätten direkte Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation jedes Einzelnen, etwa mit Blick auf das Zinsumfeld und die Infla-

tion. «Wir kommen gar nicht umhin, uns mit der Frage zu beschäftigen, wie es eigentlich bei den großen internationalen Themen weitergeht», so Wiesmann.

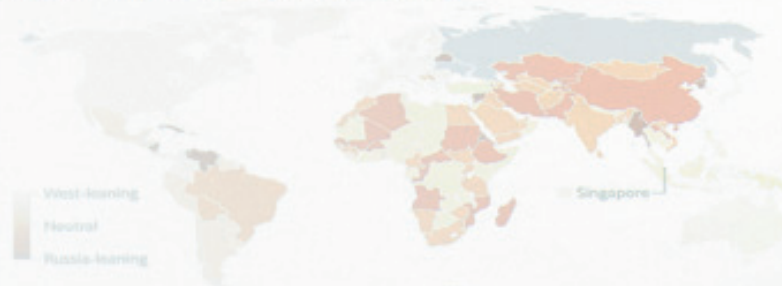
«Wir leben in einer neuen Zeit, in der wir es uns nicht mehr leisten können, nicht über den Tellerrand hinauszublicken.»

Daher sei der rote Faden für die Diskussion, wie wir unseren Wohlstand in Deutschland sichern können, stets die Frage, ob es Potenzial für internationale Kooperation gibt. «Wir haben drei Jahrzehnte hinter uns, in denen die liberale, regelbasierte Weltordnung zumindest mal den Rahmen gegeben hat, in dem sich das politische und wirtschaftliche Geschehen abgespielt hat», so Wiesmann. Auch China und Russland seien Teil dieser Welt ge-

Cold War II, World War III, GO?

48

Two-thirds of the world's population live in countries that are neutral or Russia-leaning regarding the war in Ukraine



By global GDP (%)



By global population (%)



wesen und hätten Konventionen, Verträge und ähnliches geschlossen.

Doch diese Weltordnung sei nicht erst mit Beginn des Ukraine-Kriegs ins Wanken geraten. Der russische Angriffskrieg wirke wie ein Brandbeschleuniger, der zu Neukonfigurationen der Weltordnung führe. Die langfristig größte Herausforderung für die Weltordnung stelle China dar - sowohl in militärischer Hinsicht mit Blick auf Taiwan als auch auf die Weltwirtschaft. «Der Westen will keine Konfrontation, sondern Kooperation», betonte Wiesmann. Die Frage sei nur, ob wir in einer Welt leben, in der wir daran glauben können, dass Kooperation wirklich der Treiber für das internationale Geschehen sein werde oder nicht.

Lange Zeit habe der Grundsatz gegolten, dass sich China und die USA in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis befinden, das zur Kooperation zwingt. Doch das Bild habe sich hin zu einer Konfrontation gewandelt. Heute sei dieses Verhältnis der zentrale Konflikt im 21. Jahrhundert.

So habe der Angriffskrieg Russlands die NATO neu belebt und eine neue Blockbildung verursacht. «Noch ist unklar, wie sich aufstrebende Länder wie Indien oder Saudi-Arabien positionieren.»

China sei über die letzten zwei Jahrzehnte zu dem Trading Partner der Welt schlechthin geworden, die USA sei weiterhin der Garant für die Sicherheit vieler Staaten. Insofern sei es im Interesse der allermeisten Staaten, dass sich eine Ba-

«Der Westen will keine Konfrontation, sondern Kooperation.»

lance im Verhältnis zwischen den USA und China finde, so der Geopolitik-Experte. «Jeder Kontakt auf Führungsebene zwischen den USA und China – wie zuletzt der Besuch von US-Außenminister Blinken – ist wichtig für die Welt, denn er bedeutet, dass die beiden miteinander im Gespräch sind und sich ihrer Verantwortung dafür bewusst sind, die Welt nicht in einen heißen Konflikt geraten zu lassen.» Ob man mehr erwarten könne – Stichwort: internationale Kooperation – sei un-

klar. Diese Frage sei jedoch wiederum sehr wichtig für das deutsche Wirtschaftsmodell. «Wir sollten uns aber auf keinen Fall darauf verlassen, dass es wieder zu einem kooperativen Verhältnis zwischen den USA und China kommt», so Wiesmann. «Wichtig ist es, dass beide Seiten Prozesse etablieren, wie sie den ersten Kalten Krieg zwischen den USA und der Sowjetunion begleitet haben und wo es sehr intensive Kommunikationsprozesse gab, um sicherzustellen, dass es nicht zu einer Eskalation kommt.»

«Alle Unternehmen müssen darüber nachdenken, wie sie sich in dieser neuen Konstellation aufstellen.»

Die westliche Politik sei über drei Jahrzehnte darauf ausgerichtet gewesen, China wirtschaftlich und so weit wie möglich auch politisch zu integrieren, analysierte Wiesmann. China wiederum arbeite jedoch spätestens seit dem Jahr 2014 daran, Strukturen zu schaffen, vom Rest der Welt unabhängig zu werden. «Insofern haben wir es dort mit einer Decouple-Dynamik zu tun», so Wiesmann. Ein großer Treiber für diesen Beziehungsstress sei die chinesische Wahrnehmung, die Amerikaner wollten die Chinesen klein halten.

In der heutigen Welt stünden nicht mehr offene Märkte, internationale Kooperation oder funktionierende Handelsbeziehungen im Vordergrund, sondern vielmehr die nationale Sicherheit, so Wiesmann weiter. Dies würden auch die zunehmenden Rüstungsinvestitionen zeigen. «Alle Unternehmen müssen darüber nachdenken, wie sie sich in dieser neuen Konstellation aufstellen.» Europäische Unternehmen sind sowohl Druck aus den USA als auch Druck aus China ausgesetzt und befinden sich mitten im Spannungsfeld dieses Konflikts, so der Experte. «Es gibt keinen Wirtschaftsbereich, der aus der Komplexität und den Druckverhältnissen dieser Beziehung herauszunehmen wäre.» Ein wichtiger Aspekt dabei sei auch die Dominanz Chinas in der grünen Wertschöpfungskette. In der Batterietechnologie und im Solarbereich sei China beispielsweise uneinholbar vorne. «Die grüne Transformation findet ohne eine funktionierende Beziehung zu China eindeutig nicht statt», betonte Wiesmann. Er machte den Konferenzteilnehmenden jedoch Hoffnung: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen würden die USA und China letztlich dazu zwingen, zu kooperieren – zumal es auf beiden Seiten ein überragendes Interesse gebe, eine Eskalation zu verhindern.

Panel 1: Erfolgsfaktoren für den Wandel



Dr. Günther Bachmann, Isabella Chacón Troidl, Susanne Eickermann-Riepe und Dr. Hans Volkert Volckens

Moderator: Dr. Hans Volkert Volckens

Können wir den globalen Klimawandel noch stoppen? Wollen wir es überhaupt, wo es uns doch mit unserer bisherigen Art zu wirtschaften gut ergangen ist? Oder gibt es vielleicht Faktoren, die Nachhaltigkeit mit wirtschaftlichem Erfolg verknüpfen? Und das nicht nur im Sinne von Rendite, sondern auch von resilienten Werten, Beiträgen zur Transformation und dem Prinzip der Gegenseitigkeit?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt eines Impulsvortrags von Dr. Günther Bachmann, Nachhaltigkeitsberater und Jury-Vorsitzender beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Im anschließenden Panel, moderiert von Dr. Hans Volkert Volckens, Vorstand des ICG und Geschäftsführender Gesellschafter bei Blacklake Management Partner, diskutierte Bachmann diese Fragen mit zwei hochkarätigen Führungskräften der Branche: Isabella Chacón Troidl, Vorsitzende der Geschäftsführung bei der BNP Paribas Real Estate Investment Management Germany GmbH und Susanne Eickermann-Riepe, Vorstandsvorsitzende des ICG und Vorsitzende des RICS European World Regional Board.

Bachmann riet dazu, sich gesellschaftlich über die Erfolgsbedingungen für eine Transformation mehr Gedanken zu machen. Denn die Halbzeitbilanz der für 2030 gesteckten globalen Nachhaltigkeitsziele sei dürftig. «Von Erfolgen kann man hier nicht sprechen», meinte Bachmann. «Erwärmung, Naturschwund und neue geopolitische Härte fordern ein Denken in parallelen Prozessen und die Gleichzeitigkeit des Handelns unter Ungewissheit.» Dies falle allen Beteiligten schwer. Zugleich wachse die ökonomische Ungleichheit, was zu Missgunst, Misstrauen und Ichbezogenheit führe. Denn die sozialen Aspekte von Nachhaltigkeit würden zu wenig beachtet. Zudem sei auch die Zeit ein wich-

tiger Faktor. «Auf der Überholspur ist der Wandel. Es fehlen aber diejenigen, die ihn gestalten wollen», so Bachmann. Die Probleme seien schneller als die Lösungen. Das würden die Menschen auch merken. So entstehe bei vielen das Gefühl, immer zu spät zu kommen und nicht auf der Höhe der Zeit zu sein. Auch das erschwere die soziale Nachhaltigkeit, so Bachmann.

Als ein Problem beim Gestalten des Wandels hatte Bachmann den «Hang zum magischen Wünschen» ausgemacht. Vielfach werde schon das Aufstellen von Zielen für einen Wandel an sich gehalten – und auf die Nichterfüllung eines Ziels mit der Aufstellung neuer Ziele reagiert. «Goalwishing ist aber eine Sackgasse», so Bachmann. Gleiches gelte für heroisches Denken. Anstatt mithilfe von wissenschaftlichen Daten bestimmte Handlungen erzwingen zu wollen, seien Emotion, Empathie, Gemeinsamkeit und Ethik gefragt. Ebenso falsch sei der Hang zur Perfektion, denn wer vollendete Regeln wolle und immer alles vollständig richtig machen will, werde am Ende nur wenig erreichen. Wichtig sei es vielmehr, Zielkonflikte anzunehmen und als Erfolgsfaktor zu begreifen. «Davon profitiert jeder Arbeitsvorgang, ob im Aufsichtsrat oder in der Teambesprechung», betonte Bachmann. «Zielkonflikte sind Humus für Erfolg.» In ihnen zu navigieren, müsse aber gekonnt sein. Wichtig sei es zudem, überhaupt einmal anzufangen und die Gestaltung des Wandels in Angriff zu nehmen. «Kleine Schritte zählen», so Bachmann. Dabei dürften durchaus Fehler gemacht werden. «Fehler sind gut, wenn man sie nicht wiederholt.» Ein weiterer Erfolgsfaktor sei die Regulierung wie etwa die Regeln für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, genauso wie der Dialog mit den Stakeholdern. Da gelte es, Verantwortung zu übernehmen und Nachhaltigkeit als Möglichkeit zur



Dr. Günther Bachmann

Differenzierung für sich zu nutzen und Greenwashing zu vermeiden. «Wo die Ansage eines Unternehmens größer ist als sein Nachhaltigkeitsprofil, wird es schnell selbst zum Stranded Asset», warnte Bachmann.

Für die Nutzung der verschiedenen Erfolgsfaktoren gebe es allerdings keinen perfekten Zeitpunkt. In Boomphasen neige man dazu, die Geldkühe nicht zu schlachten, während man in der Krise lieber keine Experimente wagen wolle. Beides sei falsch, betonte Bachmann. «Unternehmerischer Erfolg fängt in Krisen erst richtig an. In eher schwierigen Zeiten bewährt sich auch die Verantwortung für das Gemeinwohl und das, was man zur Nachhaltigkeit beiträgt.» So betrachtet sind die Zeiten also günstig.

Statements aus der Social Impact Investing Initiative 2.0



Christoph Klanten, Jens Kreiterling und Werner Knips

Mit privatem Kapital ökologische, soziale und gesellschaftliche Probleme lösen und damit Geld verdienen – das, so brachte es Werner Knips beim diesjährigen ICG Summit auf den Punkt, ist das hehre Ziel der Social Impact Investing Initiative 2.0. «Wir wollen eine neue Art des Wirtschaftens für die Immobilienbranche entwickeln.» Und auf dem Weg zu diesem Ziel ist man beim ICG schon bedeutende Schritte vorangekommen: Es gibt einen Leitfaden und eine stetig wachsende Gruppe an Unterstützer/-innen, KPRs für die einzelnen Assetklassen, um ökologische, soziale und gesellschaftliche Leistungen tatsächlich zu messen. «Es geht darum, dass alle verstehen, dass Rendite eben nicht nur die wirtschaftliche Rendite ist, sondern dass es eine Gesamrendite gibt», betonte Knips.

Die Social Impact Investing Initiative 2.0 sei mittlerweile zu einer echten Brancheninitiative avanciert, sagte Knips. Insgesamt 37 Unternehmen haben als Sponsoren finanzielle Unterstützung geleistet, weitere 50 haben mitgearbeitet, indem sie Zeit und Knowhow eingebracht haben. Unter den Unterstützern seien namhafte Unter-

nehmen wie etwa PwC und KPMG, zudem sei die Social-Rating-Agentur und Beratungsgesellschaft Phineo mit an Bord, so Knips. «Wir haben mit den Besten der Besten gearbeitet.» Neue Konzepte für die Branche wurden unter anderem bei verschiedenen Roundtables entwickelt und deren Ergebnisse im Zuge des Summits präsentiert.

Prof. Dr. Alexander von Erdély, CEO von CBRE, stellte die Ergebnisse des Roundtables zum Thema Values, Purpose und Impact vor. Er hob hervor, dass die Immobilienbranche einen großen Impact auf die Mitwelt habe. «Das, was wir machen, steht relativ lange irgendwo und hat sehr lange einen Einfluss auf das einzelne Individuum, die Gruppe, das Stadtquartier und die Gesellschaft als Ganzes. Hier nur auf die Rendite zu schauen, springt einfach zu kurz.» Wichtig sei es, sich als Branche diesen langfristigen Impact bewusst zu machen, ein entsprechendes Mindset festzuhalten und einen Purpose zu formulieren, so von Erdély. Zudem sei es unerlässlich, über den Tellerrand der eigenen Branche zu schauen und in einen Dialog mit allen Stakeholdern zu treten. Aus einer solchen Haltung würden



Prof. Dr.-Ing. Alexander von Erdély, Prof. Dr. Kerstin Hennig, Dr. Thomas Mann und Susanne Eickermann-Riepe

sich Werte ergeben – und die seien wiederum «ein wichtiger Ansatzpunkt, um Kriterien für die Bewertung eines Social Impact Investments zu finden».

Jens Kreiterling, Vorstand der Landmarken AG, und der Stadtplaner Christoph Klanten stellten die Ergebnisse des Roundtables Städte und Kommunen vor. «Es geht ja darum, dass es am Ende tatsächlich im Rahmen einer Allianz oder Partnerschaft zu gebauten Beispielen kommt, die dann auch eine soziale Wirkung erzielen», so Kreiterling. «Es geht nur zusammen zwischen kommunalen Vertretern, Politik und Immobilienwirtschaft!» Wichtig sei es, einen messbaren Standard, eine Haltung zu haben, die auch kompatibel mit dem der Kommunen ist. Wenn das, wozu wir uns verpflichten und was wir umsetzen, seitens der Kommune messbar ist und zu einer Aufwertung des Umfeldes und Steigerung der Lebensqualität führt, wirkt das vertrauensbildend und führt zu einer hohen Akzeptanz», betonte Kreiterling. «Nur mit einer solchen Vertrauensbasis kommt man zu einem guten Ergebnis.» Christoph Klanten nannte den Prinz Eugen Park in München als Beispiel für eine gelungene Zusammenarbeit: Hier habe eine frühe Festlegung auf Qualitätsstandards und konkret formulierte Entwicklungsziele Planungs- und Prozesssicherheit für alle Beteiligten geschaffen.

Werner Knips wiederum stellte die Ergebnisse des Roundtables Sozialeinrichtungen und Sozialverbände vor. Wichtig sei es hier, in einen Dialog einzutreten und Pilotprojekte zu definieren, um verlässliche und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Für den Roundtable Eigenkapital und Fremdkapital hob Dr. Thomas Mann von Ampega Asset Management hervor, dass man ein konkretes Scoring entwickeln und dieses in Anlage- und Investitionsentscheidungen umsetzen müsse. Und nicht zuletzt sei es wichtig, eine wissenschaftliche Basis für das zu schaffen, was an Standards herausgegeben wird, erklärte Susanne Eickermann-Riepe. Das wiederum ist das Metier von Prof. Dr. Kerstin Hennig von der EBS, die für den Roundtable Studien sprach. «Wir haben ein Analysetool entwickelt, das wir jetzt natürlich auch anwenden wollen.» Das geschieht im Rahmen des ICG Real Estate Social Impact Investing Awards, den das ICG in Kooperation mit dem Immobilienmanager ins Leben gerufen hat. Das Ziel des Awards: «Wir wollen Projekte als Best Practice ins Rampenlicht rücken und auf diese Weise den Schulterschluss zwischen Wissenschaft und Praxis hinbekommen», so Hennig. Denn schlussendlich geht es darum, den sozialen Impact eines Projekts nicht nur nach außen zu kommunizieren, sondern ihn auch valide messen zu können.

Workshops und «Call to Action» zu den Themenschwerpunkten Social Impact Investing Workshop I: Sozial-Taxonomie im Fokus



Prof. Dr. Kerstin Hennig



Laura Haidl

Welche Wirkungscluster erzielen für welche Anlageklasse die größte soziale Wirkung für die verschiedenen Stakeholdergruppen der EU-Sozial-Taxonomie – und warum? Die Antwort auf diese komplexe Frage zu finden, stand im Mittelpunkt des von Prof. Dr. Kerstin Hennig durchgeführten Workshops, der ganz bewusst darauf ausgelegt war, die theoretischen Fragestellungen auf die Praxis zu übertragen. Der Workshop fand daher auch nach dem Prinzip des World Cafés statt.

Das World-Café-Workshop-Konzept ist eine partizipative und kooperative Methode, die zielgerichtete themenbezogene Gespräche und den kollektiven Wissensaustausch erleichtern soll. Es schafft eine informelle und integrative Atmosphäre, in der die Teilnehmenden in kleinen Gruppen über bestimmte Themen oder Fragen von Bedeutung diskutieren. Der Workshop umfasst in der Regel mehrere Gesprächsrunden, wobei die Teilnehmenden zwischen den Tischen wechseln und auf den Ideen der vorherigen Gruppe aufbauen. Die World-Café-Methode

fördert den offenen Dialog genauso wie aktives Zuhören und die Erkundung verschiedener Perspektiven. Durch diesen Prozess soll am Ende ein kollektives Verständnis entstehen, indem die Teilnehmer/-innen gemeinsam Erkenntnisse, Ideen und potenzielle Lösungen für komplexe Probleme entwickeln – in diesem Fall für die Effekte der EU-Sozial-Taxonomie auf verschiedene Immobilien-Assetklassen und Stakeholder-Gruppen.

Bei den Wirkungsclustern handelt es sich um eine komplexe Matrix, die unter anderem As-



pekte wie urbane Mischung, Nutzermischung, Infrastruktur, Konnektivität, Identität, gebaute Umwelt und Arbeitskräfte bewertet. Bei den Assetklassen wurden Wohnen, Seniorenwohnen, Büros, Einzelhandel, Hotels, Gesundheitswesen, Bildung, Logistik und Quartiere berücksichtigt. Eine weitere Dimension ergab sich aus den Stakeholdergruppen der EU-Sozial-Taxonomie. Die Teilnehmenden wurden in drei Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe wurde gebeten, die Wirkungskcluster auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = Nicht relevant bis 5 = Sehr relevant) aus der jeweiligen Nutzersicht, ihrer Stakeholdergruppe (d.h. Arbeitskräfte, (End-)Verbraucher, Gemeinschaft/Gesellschaft) sowie für ihre jeweilige Anlageklasse zu bewerten.

Die Aufgabe und die Hintergrundinformationen wurden zu Beginn der gesamten Gruppe erläutert und die Workshop-Teilnehmenden danach in drei etwa gleich große Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe fand sich an einem Tisch (Arbeitnehmer, Endverbraucher und Gemeinschaft/Gesellschaft) wieder und bearbeitete die ge-

stellte Aufgabe etwa 10-15 Minuten lang. Sie erhielten eine Matrix, die in der obersten Zeile die Wirkungskcluster und in der seitlichen Spalte die Anlageklassen zeigt. Danach ging die jeweilige Gruppe zum nächsten Tisch, um dort zu arbeiten und ihre Ansichten zu den Antworten der vorherigen Gruppen einzubringen. Um die Antworten zu unterscheiden, wurde jeder Gruppe eine bestimmte Farbe zugewiesen. Nachdem jede Gruppe ihre Gedanken zu jeder Tabelle hinzugefügt hatte, wurden die Antworten gesammelt und gemeinsam ausgewertet.

Das World-Café-Workshop-Konzept sorgte dabei für eine sehr intensive, angeregte Diskussion unter den Teilnehmenden. Ein Impact-Cluster, das bei allen sehr hoch gewertet wurde, sei dabei die Infrastruktur gewesen, hieß es in der anschließenden Ergebnispräsentation. Das Vorhandensein von Fuß- und Radwegen sowie einer guten ÖPNV-Anbindung sei über alle Stakeholder-Gruppen hinweg ein sehr wichtiger Punkt.

Workshop II: Social-Impact-Quartier



Prof. Dr. Verena Rock

Wie sieht das Wohnquartier der Zukunft aus? Und wie kann man Wohnungsmietende dazu motivieren, das «Aufgabenpaket» aus E und S anzunehmen und sich selbst für ökologische und soziale Fragestellungen verantwortlich zu fühlen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Workshops «Das Social-Impact-Quartier», der von Prof. Dr. Verena Rock moderiert wurde.

Zunächst präsentierten im Rahmen des Workshops Ulrike Janssen, Geschäftsführerin der LEG Wohnen, und Simone Moser, Geschäftsführerin der OFB-Projektentwicklung, ihre Thesen rund um das Quartier der Zukunft. Hierbei stand bereits die Frage im Vordergrund, wie sich die Mieter/-innen mit einbeziehen lassen – und wie man sie dazu bewegen kann, sich selbst für ihre Mitwelt verantwortlich zu fühlen. Die engagiert debattierenden Teilnehmenden entwickelten erste Ideen und Lösungsansätze. Eine wichtige Rolle spielten dabei Mieter-Incentives wie etwa Bonusprogramme, Entertainment- und Gami-

fication-Ansätze oder Awards für das Energiesparen. Auch die Benennung einer Energie-Repräsentanz aus den Reihen der Mieterschaft und Green Leases wurden als motivierende Tools ins Feld geführt.

Der Workshop machte deutlich, dass die Schaffung von Identität und die Vermittlung eines Gefühls von Heimat eine exzellente Grundlage bilden, um positive Partizipation zu bewirken. So ließen sich Wohnungsmietende dann auch dazu motivieren, aus eigenem Antrieb in Sachen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit tätig zu



Prof. Dr. Verena Rock

werden, so Workshop-Moderatorin Rock. «Ein Schlüssel dazu könnte ein intensiverer Dialog mit Mietenden sein, vor allem durch Quartiersmanager/-innen als gute Seelen und zentrale Ansprechpartner/-innen.» Auch Community-Aktionen wie Mieterfeste, Nachbarschaftshilfe und die Schaffung von sozialer Infrastruktur und Gemeinschaft, beispielsweise durch Mietervereine, könnten identitätsstiftend wirken.

Im Folgenden bot ein kurzer Impulsvortrag von Simone Moser eine gute Weiterführung der Thematik. Sie warf die Frage auf, wie in Wohn- und Gewerbequartieren Monokulturen zugunsten einer echten Sozialkultur verhindert werden könnten. Aus der Teilnehmerschaft kamen spannende Ansätze wie etwa die Schaffung von Marktplätzen, eine gezielte Anordnung von verschiedenen Nutzungsarten im Quartier zur Identitätsschaffung, ein stärkerer Fokus auf die Baukultur sowie eine sorgfältige Umbaukultur für gewachsene Viertel. Moderne Nutzungen, wie Gesundheitsimmobilien, Logistik-Hubs, Co-working-Spaces oder Handwerker-Hubs seien

im Social-Impact-Quartier der Zukunft ebenfalls stärker zu berücksichtigen, so die mehrheitliche Meinung der Teilnehmenden des Workshops. Auf diese Weise würde auch eine stärkere Quersubventionierung von ökologischen und sozialen Maßnahmen im Quartier durch gewerbliche Mietende möglich.

Im Workshop angeschnitten wurden abschließend auch Themen wie etwa die soziale Rendite und die Machbarkeit von Finanzierungen gemischt genutzter Social-Impact-Quartiere. So könnten durch eine geringere Fluktuation der Mietenden höhere Renditen erzielt werden – genauso wie durch gegebenenfalls höhere erzielbare Mieten im Rahmen einer Mischkalkulation. Angedacht werden sollten zudem auch gesamtheitliche Quartiersfinanzierungen, lautete ein Vorschlag aus dem Kreis der Teilnehmenden. Moderatorin Prof. Dr. Verena Rock lobte die rege Diskussion und die große Bandbreite der Lösungsansätze, die im Rahmen des Workshops erarbeitet wurden.

Workshop III: Quartier mit Behindertenwerkstatt



Prof. Dr. Elisabeth Schütze

Welche Aspekte muss man berücksichtigen, wenn man eine behindertengerechte Werkstatt in ein Quartier integrieren möchte? Diese Frage stand im Mittelpunkt des «Call to Action»-Workshops mit Prof. Dr. Elisabeth Schütze.

Im Rahmen des Workshops stellten zunächst Jens Kreiterling und Dr. Sebastian Gerards von der Landmarken AG ihre Quartiersentwicklung in Ratingen vor. Hier soll eine behindertengerechte Werkstatt in das Quartier integriert werden, was sofort eine angeregte Diskussion unter den Workshop-Teilnehmer/-innen über die hierbei zu berücksichtigenden Aspekte nach sich zog. Zur Sprache kamen hierbei insbesondere die Kommunikation mit den Stakeholdern und der unmittelbaren Nachbarschaft und die entsprechende Logistik genauso wie die Vorteile, die eine solche Planung im Genehmigungsverfahren bringen kann.

Nachdem geäußerte Befürchtungen hinsichtlich der Sicherheit des Quartiers ausgeräumt werden konnten, waren sämtliche Teilnehmenden davon überzeugt, dass die geplante Nutzung einen Mehrwehrt für das Quartier darstellen würde. Bei der Frage, ob «mehr S zugunsten von weniger Rendite» eine Option sei, wurde ergebnisoffen diskutiert. Nach Angaben von Landmarken-Vorstand Jens Kreiterling würde die Renditefrage offensiv mit einigen Investoren besprochen, da die langfristige Entwicklung sehr positiv gesehen werde. Unter anderem auch, weil Landmarken als Betreiber des geplanten Quartiers mit an Bord sei. Andere Teilnehmende entwickelten die Idee,



den Mehrwert, der durch die soziale Nutzung im Quartier erzielt würde, durch Kompensationen von Seiten der Kommunen auszugleichen oder anderweitige Formen der Unterstützung einzufordern, um die Rendite für die Investoren stabil zu halten. Insgesamt waren sich die Teilnehmenden darüber einig, dass die Quartiersentwicklung in Ratingen ein Paradebeispiel dafür sei, wie Social Impact Investing in der Realität aussehen könne.

Im zweiten Teil des Workshops warf die frisch gekürte Immobilienmangerin des Jahres, Isabella Chacón Troidl von BNP Paribas REIM Deutschland, allgemeinere Fragen rund um das Thema Social Impact Investing auf. Dabei entbrannte eine engagierte Diskussion insbesondere um die Zukunft von Schulgebäuden als eigene Assetklasse. Alle Teilnehmenden waren sich hier einig, dass – anders als bei Kindergärten, für die dieser Weg bereits teilweise beschritten wird – hier noch viel Entwicklungspotenzial in Deutschland vorhanden sei. Neben dem Renovierungs- und Sanierungstau in den Gebäuden, die der Staat

allein nicht mehr stemmen könne, wurden auch Neubauten als attraktives Investment angesprochen, die wegen der langfristigen Mietverträge und der mit den Mietenden verbundenen Sicherheit durchaus attraktiv für Investoren sein könnten. Auch die Herausforderung des späteren Verkaufs des Assets wurde diskutiert.

Im Rahmen der Diskussion wurde Schweden als positives Beispiel ins Feld geführt. In dem skandinavischen Land ist man im Bereich «Schule als Asset» schon deutlich weiter als in Deutschland. Auch im Rahmen des Workshops stimmten die Teilnehmenden darin überein, dass die Assetklasse Schule in Zukunft viel Aufmerksamkeit verdient habe. Brigitte Adam, die gerade neu gewählte Vizepräsidentin der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif), kündigte an, dass seitens der gif eine Studie zu dieser Thematik in Vorbereitung sei. Es lohnt sich also, auch bei diesem Thema dranzubleiben und die weitere Entwicklung genau zu verfolgen.

Vortrag: Zu den Anforderungen des Führens in Zeiten des Wandels



Dr. Hans Volkert Volckens

«In dieser Dynamik des multidimensionalen Wandels, den wir gestalten werden und können, gibt es für die Unternehmensführung einen Fixstern, der uns stets leiten muss und der niemals von Wolken verdeckt sein darf: Es ist die Wahrheit.» Mit diesen Worten appellierte Dr. Hans Volkert Volckens, Vorstand des ICG und Managing Partner von Blacklake, an die Teilnehmer/innen des diesjährigen ICG Summits. «Denn wir leben in entscheidender Zeit, einer Zeit des multidimensionalen Wandels, und entscheiden heute für eine entschieden gute, nachhaltige, eine inklusive, ressourcenschonende, interessenversöhnende, insgesamt verantwortungsvolle unternehmerische Zukunft.» Solange man als Entscheider/-in in einem Unternehmen stets die Wahrheit suche, finde und artikuliere, könne man auch in schwierigsten Situationen und komplexesten Gemengelage gegenüber den rechtlichen Pflichten, den Shareholdern und

Stakeholdern und vor allem vor sich selbst bestehen.

Die aktuelle Krise verlange den Unternehmen und Unternehmensführenden mehr ab als die gesamte vergangene Dekade, so Volckens. Denn schließlich stehe jedes Geschäftsmodell in Wechselwirkung zu den ökonomischen Bedingungen, in denen es operiert. «Ändert sich das wirtschaftliche Umfeld, entfaltet dies regelmäßig direkte und indirekte Auswirkungen auf das Unternehmen», so der Experte. «Die Unternehmensführung hat auf diese Entwicklungen zu reagieren, sollte sie idealerweise ein gutes Stück antizipieren, um unternehmerische Chancen auszubauen und unternehmerische Risiken bestmöglich zu reduzieren.»

Nach einem Jahrzehnt der «surrealen Leichtigkeit» hätten die Pandemie, der Krieg in der Uk-

raine und nicht zuletzt die Zinswende die ökonomischen Rahmenbedingungen nun umgekehrt. «Statt Rückenwind spüren die Unternehmen in der Immobilienwirtschaft Gegenwind», sagte Volckens. «Unternehmensführungen haben heute einen deutlich breiteren Kanon an Aufgaben zu bewältigen. Sie müssen Geschäftsmodelle und Investitionen intensiver gegen die Risiken eines sich ändernden Marktumfeldes abwägen, da langfristig unterstützende immobilienwirtschaftliche Makrotrends weggebrochen sind.» Die Auswirkungen dieser Zeitenwende seien in der Immobilienwirtschaft deutlich spürbar. Führen in Zeiten des Wandels verlange dabei zuallererst die Anerkennung des Wandels selbst, so Volckens. «Hierin ist unsere Branche, wenn es sich um potenziell negative Entwicklungen handelt, nicht wirklich gut.»

Wichtig sei es, das Unternehmen, für das man verantwortlich ist, frühzeitig resilient auszurichten und entsprechende Wahrheiten in den Kapitalmarkt auch zu kommunizieren, sagte Volckens und gab den Konferenzteilnehmenden drei sogenannte Truth Trigger mit auf den Weg, die er selbst konsequent anwende: «Don't exclude, but include» lautet dabei der erste Trigger: Unternehmenslenker/-innen seien gefordert, alle denkbaren Einflussfaktoren in ihre Entscheidungsfindungen mit einzubeziehen und das Risikomanagement und die entsprechenden Kontrollsysteme entsprechend auszurichten.

Der zweite Trigger lautet Volckens zufolge: «Don't pray and hope, but judge and assess.» Gemeint ist, sich nicht von gefühlten Wahrheiten und Hoffnungen leiten zu lassen – sondern auf Grundlage echter, harter Fakten seine Entscheidungen zu treffen. Dort, wo die Fakten nicht oder noch nicht vorliegen, solle man ohne feste Meinung bleiben und stattdessen die Situation interessiert beobachten. Und das, was man nach



Dr. Hans Volkert Volckens

außen kommuniziert, als Meinungsäußerung und nicht als Tatsache deklarieren.

«Don't tell stories. Pronounce the truth.» – so lautet Volckens' dritter Trigger. «Lassen Sie uns der Wahrheit verpflichtet sein», appellierte Volckens an die Konferenzteilnehmenden. «Benennen wir die Herausforderungen «true und fair» und behandeln wir unsere Anleger/-innen und sonstigen Stakeholder nicht wie Kinder.» Eine unangenehm deutliche Nachricht zum richtigen Zeitpunkt sei allemal vertrauensbildender als eine über Quartale gestreckte Hinführung zur Realität. Lageberichte und die Arbeit von Investor Relations sollten entsprechend konsequent ehrlich ausgerichtet sein. Auch im äußerst schwierigen Jahr 2023 sei die Wahrheit der wichtigste Anspruch an die Unternehmensführung, um ein Unternehmen erfolgreich durch die Krise zu steuern, schloss Volckens seinen Vortrag. «Diesem Anspruch müssen wir gerecht werden.»

Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse des Vortags

Tetranomics-Workshop – Neue Modelle des Wohnens und der Lebensgestaltung an der Schnittstelle von Ökonomie, Ökologie, Soziales und Wissen



Nach der Einführung in den Tetranomics-Prozess wurden die Teilnehmer in kleinere Gruppen aufgeteilt und erhielten jeweils eigene Workspaces. Ziel dieser Gruppenarbeit war es, ein konkretes oder fiktives Projekt aus der Immobilienbranche zu benennen. Jede Gruppe wählte ein spezifisches Projekt als Grundlage für die anschließende Analyse und Diskussion aus.

Mithilfe der Knowlecoles-Methodik begannen die Gruppen, eine strukturierte und tiefgehende Analyse ihres gewählten Projekts durchzuführen, indem sie wesentliche Charakteristika identifizierten. Diese Charakteristika boten einen umfassenden Überblick über das Projekt und seine Besonderheiten und dienten dazu, den aktuellen Status quo zu ermitteln.

Nachdem der Status quo des Projekts festgelegt wurde, konzentrierten sich die Gruppen auf

die Identifizierung der wesentlichen Herausforderungen, die im Kontext des Projekts auf das Team zukommen würden. Dieser Schritt war entscheidend, um potenzielle Hindernisse, Risiken und Chancen zu erkennen, die in späteren Phasen des Projekts berücksichtigt werden sollten. Die Expert/-innen konnten ihr tiefes Wissen und ihre Erfahrung aus der Branche in die Diskussion einbringen, was den Analyseprozess erheblich bereicherte und zu fundierten Einblicken und Empfehlungen führte.



Besonders im Fokus standen dabei die veränderten Rahmenbedingungen des Marktes und der Branche sowie die veränderten Anforderungen der Stakeholder. Die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit verändert auch den Immobilienmarkt grundlegend, und die Gruppen erkannten, dass diese Veränderungen sowohl Risiken als auch Chancen bergen. Es wurde deutlich, dass die Anforderungen der Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeit nicht nur eine Reaktion auf den aktuellen Trend sind, sondern eine tiefgreifende Veränderung des Marktes und der Erwartungen darstellen.

Im nächsten Schritt ging es darum, konkrete strategische Handlungsoptionen auszuarbeiten. Die Gruppen nutzten den Ansatz des «Meta-Optionspaces», um eine zukunftsorientierte und ganzheitliche Strategie zu entwickeln. Dieser Ansatz erfordert die Erstellung eines Raums, in dem die attraktivsten Vorgehensweisen innerhalb der einzelnen, zuvor identifizierten Handlungsoptionen miteinander verbun-

den und integriert werden. Dabei wurden die vier zentralen Dimensionen – sozial, ökologisch, kommerziell und Wissensdimension – berücksichtigt.

- **Soziale Dimension:** Hier wurden Optionen erörtert, wie Immobilienprojekte sozial verantwortlich gestaltet werden können, um beispielsweise bezahlbaren Wohnraum zu schaffen oder Gemeinschaftsräume zu integrieren, die den sozialen Zusammenhalt fördern.

- **Ökologische Dimension:** In diesem Bereich wurden Strategien entwickelt, um den ökologischen Fußabdruck von Immobilienprojekten zu minimieren. Dies könnte durch den Einsatz nachhaltiger Baustoffe, energieeffizienter Technologien oder grüner Infrastrukturen geschehen.

- **Kommerzielle Dimension:** Hier konzentrierten sich die Gruppen darauf, wie Immobilienprojekte wirtschaftlich rentabel gestaltet werden können, während sie gleichzeitig den



veränderten Anforderungen des Marktes und der Stakeholder gerecht werden.

- **Wissensdimension:** In dieser Dimension wurden Optionen diskutiert, wie Wissen und Expertise am besten genutzt und weitergegeben werden können, um innovative und nachhaltige Immobilienlösungen zu fördern.

Im Anschluss wurden die Gruppen dazu angehalten, mittels des „CUP“-Ansatzes zu erarbeiten, wie die Synergien zwischen den verschiedenen Handlungsoptionen erkannt und genutzt werden können. Das Ziel war es, eine Strategie zu entwickeln, bei der die verschiedenen Handlungsoptionen sich gegenseitig fördern und verstärken, anstatt sich auszuschließen oder zu behindern.

Beispielsweise könnte eine ökologische Option, die den Einsatz nachhaltiger Baustoffe vorsieht, mit einer sozialen Option kombiniert werden, die

Gemeinschaftsräume in einem Gebäude priorisiert. Dies könnte nicht nur den ökologischen Fußabdruck des Projekts reduzieren, sondern auch den sozialen Zusammenhalt innerhalb der Gemeinschaft fördern. Gleichzeitig könnte eine kommerzielle Option, die auf rentable grüne Technologien setzt, von der Wissensdimension profitieren, indem aktuelle Forschung und Innovationen in den Bauprozess einfließen.

Eine ganzheitliche Strategie, die alle Dimensionen berücksichtigt und ihre Potenziale optimal nutzt, hat das Potenzial, transformative Veränderungen in der Immobilienbranche herbeizuführen und den veränderten Anforderungen des Marktes und der Stakeholder gerecht zu werden. Zum Abschluss des Workshops kamen alle Gruppen wieder zusammen, um ihre erarbeiteten Strategien und Ergebnisse zu präsentieren. Jede Gruppe hatte die Gelegenheit, ihre Strategie vorzustellen.



Die Präsentationen boten eine Vielfalt an innovativen Ansätzen und Lösungen, die die Komplexität und Tiefe der Diskussionen in den Gruppen widerspiegeln. Es wurde deutlich, wie unterschiedlich die Herausforderungen und Möglichkeiten in der Immobilienbranche interpretiert und angegangen werden können, wenn man sie aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.

Nach jeder Präsentation gab es eine Diskussionsrunde, in der die anderen Teilnehmenden Fragen stellen, Feedback geben und ihre eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse teilen konnten. Diese Diskussionen waren besonders wertvoll, da sie den Teilnehmenden ermöglichten, von den Einsichten und Erfahrungen der anderen zu lernen

und ihre eigenen Ansätze zu überdenken und weiterzuentwickeln.

Am Ende des Workshops gab es eine gemeinsame Reflexionsrunde, in der die wichtigsten Erkenntnisse und Learnings des Tages zusammengefasst wurden. Es war ein Konsens unter den Teilnehmenden, dass der integrative Ansatz des Tetranomics-Prozesses und die Anwendung der Knowables- und CUP-Methodik ein tiefes Verständnis für die Herausforderungen und Möglichkeiten in der Immobilienbranche ermöglichten und den Weg für zukunftsorientierte und nachhaltige Lösungen ebneten.

Panel 2: Die Krise als Chance (Transformation trotz & wegen der Krise)



Prof. Dr. René Schmidpeter

Den letzten großen Tagesordnungspunkt des ICG Summit 2023 steuerte Prof. Dr. René Schmidpeter mit einem Vortrag zur «Krise als Chance» bei, wobei er mit der Feststellung begann, dass die meisten gegenwärtigen Geschäftsmodelle unter Druck stehen.

Die Wirtschaft befinde sich mitten in der historischen zweiten großen Transformation. Vollzog sich der Wandel im 19. Jahrhundert von der Agrar- zur Industriegesellschaft, transformiert sich diese nun in eine nachhaltige Wissensgesellschaft. Und in dieser neuen Welt seien Nachhaltigkeit und Profitabilität keine Gegensätze mehr. Nachhaltigkeit werde ganz im Gegenteil zu einem betriebswirtschaftlichen Thema. «Wir brauchen integratives Denken: Neue Prozesse, neue Märkte, neue Produkte, neue Geschäftsmodelle und nicht zuletzt ein neues Management- und Reportingmodell.»

Dieses neue Denken sei auch notwendig, um als Gesellschaft wieder innovativer zu werden. «Innovationen entstehen, wo sich die Interessen von Organisationen und die Interessen der Gesellschaft treffen», erläuterte Schmidpeter. Dass wir in den vergangenen Jahren so wenig Neuerungen gesehen haben, liege möglicherweise daran, «dass es uns in den letzten 10 Jahren zu gut ging». Der Innovationsdruck habe gefehlt, der dafür nun in der Krise umso spürbarer sei. «Deswegen wird die Krise ein Innovationstreiber sein», so der BWL-Professor. Sie biete jetzt die Chance, die Märkte der zukünftigen Wissensgesellschaft zu prägen.



Steffen Szeidl, Jens Böhnlein, Dr. Markus Wiedenmann und Moderatorin Susanne Eickermann-Riepe

Und hier sei ein grundlegendes Umdenken gefragt. Jedes Unternehmen müsse heute die Frage beantworten können, welchen Impact das eigene Geschäftsmodell auf Umwelt und Gesellschaft hat. Die Frage sei daher nicht mehr, wie man effizienter werden kann, sondern vielmehr, ob man überhaupt noch das Richtige tut. «Wir haben uns zu lange auf die Effizienz und zu wenig auf die Effektivität konzentriert», betonte Schmidpeter. Künftig müsse man den Beweis antreten, wie man «ökologisch und sozial sein kann und trotzdem Gewinne macht.»

Dazu sei ein neues Mindset nötig, das vor allem auch durch die jüngeren Fach- und Führungskräfte in die Unternehmen getragen werde. «Die junge Generation hat den Anspruch: Wenn ich in einem Unternehmen arbeite, dann möchte ich nicht nur Geld verdienen, sondern auch für die Zukunft einen positiven Wertbeitrag leisten.» Und wer die Fachkräfte im Unternehmen halten möchte, sei gefordert, ihre Ideen ernst zu nehmen.

Im anschließenden Panel gaben einflussreiche Unternehmenslenker/-innen der Immobilienbranche Einblicke über ihren Umgang mit der derzeitigen Transformation. Steffen Szeidl, CEO des Planungs- und Beratungsunternehmens Drees & Sommer, Jens Böhnlein, Global Head of Asset Management and Sustainability bei Commerz Real und Dr. Markus Wiedenmann, Geschäftsführer und CEO von Art-Invest Real Estate Management, stellten sich den Fragen von Moderatorin Susanne Eickermann-Riepe (ICG).

In der aktuellen Situation sei es wichtig, sich zu fokussieren und nicht mehr viele neue Sachen parallel zu beginnen, sagte Steffen Szeidl. «Man braucht irgendwo einen Fixpunkt, sonst weiß man gar nicht mehr, wo die Schwerpunkte liegen.» Als Beratungsunternehmen profitiere Drees & Sommer dabei insbesondere vom Umbau der Industrie, der von vielen Fragen begleitet werde.



Prof. Dr. René Schmidpeter

Commerz-Real-Mann Böhnlein betonte, auch ein Fondsprodukt dürfe niemals in sich verharren. «Es muss in einer ständigen Transformation sein, um sich weiterzuentwickeln.» Zugleich gehe es darum, neue und zukunftsfähige Anlagemöglichkeiten zu entwickeln. «Niemand wird sagen: Das war gestern gut, das machen wir morgen genauso.» Insofern müsse sich der Wandel auch in der Immobilienfonds-Industrie widerspiegeln, sagte der Fondsmanager, der registriert hat, dass die ökologische Transformation bei den Anleger/-innen längst angekommen ist: Nachhaltigkeitsfonds würden derzeit enorme Zuwächse verzeichnen.

ArtInvest-Geschäftsführer Wiedenmann hob hervor, dass ein klares Wertegerüst unabdingbar sei, um Orientierung zu bieten. Stabilität müsse von Unternehmenslenker/-innen ausgehen, denn seitens der Politik fehle es aktuell an einer klaren Linie. Mitunter seien auch unternehmensintern kreative Lösungen gefragt, etwa im Spannungsfeld zwischen Stakeholdern und Shareholdern. Als Beispiel nannte Wiedenmann eine Diskussion um eine Gehaltserhöhung für die Mitarbeiten-

den Ende vergangenen Jahres. «Die steigenden Lebenshaltungskosten hätten eigentlich zu deutlich steigenden Löhnen führen müssen. Gleichzeitig waren aber unsere Umsätze rückläufig.» Die Lösung war unkonventionell: Man legte die drei Prozent Gehaltssteigerung aus den Vorjahren zugrunde – mit dem Unterschied, dass das Geld gleichmäßig auf alle Mitarbeitenden verteilt wurde. So mussten sich die höheren Gehaltsgruppen mit einem prozentual gesehen niedrigen Plus zufriedengeben – für mittlere Gehälter war die Steigerung aber durchaus erheblich.

Lösungen im Sinne der Mitarbeitenden zu finden – das treibt auch Drees & Sommer-CEO Szeidl um. «Ich fühle mich zuallererst meinen Mitarbeitenden verpflichtet», betonte er. Eine Besonderheit bei Drees & Sommer ist dabei, dass viele Mitarbeiter/-innen zugleich Shareholder sind. «Von daher ist man hier doppelt verpflichtet», so Szeidl. «Dadurch entsteht ein gewisser Druck.» Andererseits ist dieses Konstrukt mitunter auch sehr hilfreich: «Wenn eine Sache entschieden ist, wird sie auch mit aller Kraft wirklich ausgerollt.»

«Die grüne Transformation findet ohne eine funktionierende Beziehung zu China eindeutig nicht statt.»

(Martin Wiesmann)

«Das, was wir machen, steht relativ lange irgendwo und hat sehr lange einen Einfluss auf das einzelne Individuum, die Gruppe, das Stadtquartier und die Gesellschaft als Ganzes. Hier nur auf die Rendite zu schauen, springt einfach zu kurz.»

(Prof. Dr. Alexander von Erdély)

«Nur mit einer Allianz zwischen kommunalen Vertretern, Politik und Immobilienwirtschaft kommt man voran und kann eine Wirkung erzielen.»

(Jens Kreiterling)

«Wir wollen Projekte als Best Practice ins Rampenlicht rücken und auf diese Weise den Schulterschluss zwischen Wissenschaft und Praxis hinbekommen.»

(Prof. Dr. Kerstin Hennig)

«Die Probleme sind schneller als die Lösungen. Man hat das Gefühl, immer zu spät zu kommen und nicht auf der Höhe der Zeit zu sein.»

(Dr. Günther Bachmann)

«Zielkonflikte sind Humus für Erfolg.»

(Dr. Günther Bachmann)

«Es gibt für die Unternehmensführung einen Fixstern, der uns stets leiten muss und der niemals von Wolken verdeckt sein darf: Es ist die Wahrheit.»

(Dr. Hans Volkert Volckens)

«Benennen wir die Herausforderungen true and fair und behandeln wir unsere Anleger/-innen und sonstigen Stakeholder nicht wie Kinder.»

(Dr. Hans Volkert Volckens)

«Man braucht irgendwo einen Fixpunkt, sonst weiß man gar nicht mehr, wo die Schwerpunkte liegen.»

(Steffen Szeidl)

«Die Krise wird ein Innovationstreiber sein.»

(Prof. Dr. René Schmidpeter)

«Wir haben uns zu lange auf die Effizienz und zu wenig auf die Effektivität konzentriert.»

(Prof. Dr. René Schmidpeter)

«Innovationen entstehen, wo sich die Interessen der Organisation und die Interessen der Gesellschaft treffen.»

(Prof. Dr. René Schmidpeter)

«Niemand wird sagen: Das war gestern gut, das machen wir morgen genauso.»

(Jens Böhnlein)

Verleihung der **ICG-Zertifikate** an...



Dr. Oliver Bäuml,
CONVALOR Projektpartner
GmbH



Niels Pfaff, TIP-TOP DIENSTLEISTUNGEN GMBH



Sascha Nöske, STRATEGIS AG

Seien Sie mit dabei am **26.-27. JUNI 2024** in Königstein bei FFM.

**SAVE
THE
DATE !**

15. SUMMIT
26.-27. JUNI 2024

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