

VERGÜTUNGSSYSTEME ALS TEIL NACHHALTIGER UNTERNEHMENS- FÜHRUNG



Ein Praktiker-Leitfaden für die Immobilienwirtschaft

I. Präambel

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem massiven Umbruch. Die kaum mehr zu übersehenden Auswirkungen des Klimawandels, die demographische Entwicklung und neue geopolitische Herausforderungen erzwingen einen Wertewandel und stellen Gesellschaft, Wirtschaft sowie Politik vor große Herausforderungen. Die Notwendigkeit für einen verantwortungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und für eine verbesserte soziale Gerechtigkeit wird immer dringender. Unternehmen und ihre Top-Führungskräfte stehen zunehmend im Fokus. Das Prinzip der Shareholder Value Maximierung sowie exorbitante Manager-Gehälter werden immer öfter in Frage gestellt und die stärkere Berücksichtigung von weiteren Interessengruppen bei Wirtschaften und Entscheiden immer stärker eingefordert. Auch die Immobilienwirtschaft als eine tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft und als Anbieter von ‚Erlebens-Räumen‘ steht im Fokus all der oben genannten Themen.

Wirtschaftlich ging es der Immobilienwirtschaft über mehr als zehn Jahre nicht zuletzt aufgrund der langanhaltenden Niedrigzinsphase überproportional gut. Allerdings denkt die Branche unter anderem vor dem Hintergrund der Enteignungsdebatte, der

„Fridays for Future“-Bewegung und der durch Inflation und schnellen Zinsanstieg für viele Branchenunternehmen schwierigen aktuellen Situation intensiv über den Erhalt und die Absicherung der „licence to operate“ nach. Die EU hat bereits gehandelt und will mit dem Sustainable Finance Maßnahmenpaket u.a. Kapitalflüsse über die Finanzwirtschaft in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten lenken. Durch zwischenzeitlich verabschiedete weitergehende Regulierungsvorgaben wie z. B. die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sind nicht nur Immobilien(unternehmen) deutlich betroffen. Der Handlungsdruck steigt, die Ausrichtung auf den Shareholder Value zu relativieren und sich verstärkt auf die „Doppelte Wesentlichkeit“ sowie den Stakeholder Value Ansatz zu fokussieren. Dabei kommt der Governance, d.h. dem Aufbau, den Werten und der Ausgestaltung der Unternehmensführung entscheidende Bedeutung zu.

Nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung beantwortet dabei nicht nur die Fragen, warum es das jeweilige Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch geben soll und worin, neben dem Nutzen für die Anteilseigner, der Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft liegt, sondern auch die, wie negative Effekte auf diese Gruppen vermieden bzw. reduziert werden sollen. Zur Umsetzung dieser angepassten Ausrichtung des Wirtschaftens müssen auf Basis der festgelegten Werte und Prinzipien des Unternehmens Strategie, Management- und auch Vergütungssysteme angepasst werden, damit verantwortliches Handeln zum Nutzen aller Stakeholder konsequent und widerspruchsfrei gestärkt wird.

A. Vergütung als wesentliches Element nachhaltiger Unternehmensführung

Nachdem das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG) bereits einen Kodex der Good Governance für die Immobilienwirtschaft sowie – gemeinsam mit dem Zentralen Immobilien Ausschuss e.V. ZIA – Standards für ganzheitliche Nachhaltigkeit (Nachhaltigkeitskodex) auf den Weg gebracht hatte, beschäftigte sich der ICG German Real Estate Summit bereits 2017 mit den Themen Haltung, Führung und Incentivierung. Gerade auch im Zusammenhang mit dem bereits erwähnten wirtschaftlichen Erfolg der Immobilienbranche ist es wichtig, Nachhaltigkeitsziele konsequent zu verfolgen, zu erreichen und zu dokumentieren.

Das ICG hat bereits zu diesem Zeitpunkt hierzu eine Arbeitsgruppe aus Praktikern der Immobilienwirtschaft sowie Vertretern der Wissenschaft und der Unternehmensberatung eingesetzt, um die Zusammenhänge der Incentivierung/Kompensation und Vergütung zum Erreichen von nachhaltigen, wertorientierten Unternehmenszielen zu untersuchen und Handlungsempfehlungen für die Praxis zu entwickeln.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wertorientierte und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unterneh-

mensführung ist die Vergütungspolitik. Vergütungssysteme schaffen bekanntlich Anreize und je nach Konzipierung, Handhabung und Einbettung in das Strategie- und Managementsystem können hiervon positive oder auch negative Effekte für die Nachhaltigkeit ausgehen. Sie sind in engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, Führungskultur und anderen Feldern wertorientierter Unternehmensführung (Good Governance) zu sehen. Die Arbeitsgruppe hat sich daher zunächst auf die Vergütungs- und Anreizsysteme auf dem Weg zur Entwicklung eines nachhaltigen Management- und Kompensationssystems konzentriert und im November 2019 die Broschüre „Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme“ veröffentlicht. Aufgrund der seitdem eingetretenen deutlichen Weiterentwicklungen in den relevanten Themenbereichen wurde diese Broschüre nun umfassend überarbeitet und umbenannt in „Vergütungssysteme als Teil nachhaltiger Managementsysteme“. Im April 2021 wurde darüber hinaus die Broschüre „Building better Boards“ als Aspekt nachhaltiger Managementsysteme herausgebracht und die im April 2024 erschienene Veröffentlichung „Green Governance“ des Carbon Risk Real Estate Monitor Projektes (CRREM) wurde unterstützt (vgl. Bienert et al., 2024).



B. Eine praxisnahe Handreichung für die Entscheidungsträger der Immobilienbranche

Neben der Notwendigkeit zur Integration von Nachhaltigkeit in Management- und Vergütungssysteme stellt die Umsetzung im Unternehmen eine zentrale Herausforderung dar. Daher soll die Broschüre Entscheidern und Verantwortlichen den Zugang zu dieser komplexen und vielschichtigen Materie erleichtern, Handreichungen geben für den eigenen Unternehmensbedarf und Grundlagen für die verstärkte Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung und Stakeholderorientierung schaffen.

Aufgrund der breiten Palette an Unternehmen der Immobilienwirtschaft kann es kein ‚Patentrezept‘ geben, sondern stattdessen Erkenntnisse und Empfehlungen über Wirkungszusammenhänge in der Entwicklung nachhaltiger Management- und Vergütungssysteme. Darüber hinaus haben wir konkrete Empfehlungen nach Clustern der Immobilienwirtschaft aufgegliedert sowie interessante „best practise“-Beispiele aus der Unternehmenspraxis gegeben.

Die vorliegende Handreichung gibt zunächst eine Einführung in den Kontext der nachhaltigen Vergütungspolitik gefolgt von Anforderungen an ein nachhaltiges Vergütungssystem. Dabei ist jedoch zu beachten, dass dies seine Wirkung nur im Rahmen eines in seinen Teilaspekten bzw. -strategien aufeinander abgestimmten Managementsystems voll entfalten kann. Ohne glaubwürdige und konsequent gelebte Führungs- und Feedback-Kultur, ohne systematische Information der Mitarbeiter über z. B. Unternehmensziele und -strategie sowie an sie gesetzte Erwartungen funktioniert kein Vergütungssystem effizient und ist in seiner Effektivität eingeschränkt. Es folgt der Stand der empirischen Forschung mit konkreten Empfehlungen aus der Motivationsforschung und ein Kapitel über die Kernelemente eines nachhaltig konzipierten Vergütungssystems. Dabei werden über alle Kapitel hinweg einige zentrale Elemente immer wieder aus unterschiedlichen Aspekten adressiert und Beispiele gegeben.

Herzlicher Dank gilt den Autoren und Teilnehmern der Arbeitsgruppe aus Wissenschaft und Praxis für ihre engagierte und ausdauernde Mitarbeit.

Mitwirkende

KOORDINATION:

Dr. Georg Allendorf
expadBridge Advisors

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
Gründungspartner CONCERN GmbH

Burkhard Dallosch
expadBridge Advisors

Dr. Markus Groß-Engelmann
Geschäftsführender Partner CONCERN GmbH

Hans-Carl von Hülsen
Director Kienbaum Consultants International GmbH

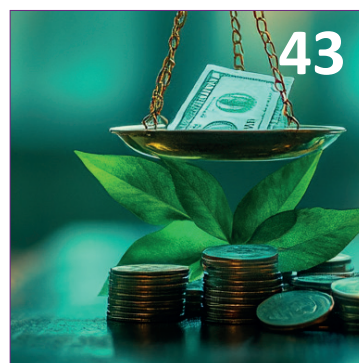
Joachim Kayser
ehemals Senior Partner hkp///group

Romy Schwenkert
ICG NextGen Beirat

Regine Siepmann
Partner Mercer | hkp///group

Inhalt

I. Präambel	2
I.A Vergütung als wesentliches Element nachhaltiger Unternehmensführung	3
I.B Eine praxisnahe Handreichung für die Entscheidungsträger der Immobilienbranche	4
II. Einleitung und Kontext	6
II.A Nachhaltigkeitsanspruch	8
II.B Managementsysteme und Governance	9
II.C Vergütungssysteme	12
II.D Literatur	14
III. Integration von Nachhaltigkeit in Vergütungssysteme	15
III.A Integrationsprozess	17
III.B Bestandsaufnahme der Umfeldfaktoren	18
III.C Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen	20
III.D Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements	23
III.E Festlegung der Nachhaltigkeitsindikatoren	25
III.F Erzielung von Wirkung und Berichterstattung	27
III.G Fazit und Ausblick	28
III.H Literatur	28
IV. Empfehlungen aus der Motivationsforschung	29
IV.A Theorie: Die neue Motivationsfrage	30
IV. B. Auf den Mix kommt es an	31
IV. C Sieben Empfehlungen zur Umsetzung	32
IV. D Exkurs Diversität als Beispiel nichtfinanzieller Vergütungsziele	37
IV. E Exkurs Generation Z	39
IV. F Fazit und Ausblick	41
IV. G Literatur	42
V. Kernelemente nachhaltiger Vergütungssysteme	43
V.A Exkurs Kommunikation von Kompensation	44
V.B Grundlagen nachhaltiger Vergütung	48
V.C Wirksame Modelle	49
V.D Exkurs Kultur und Vergütung	50
V. E Vorstand und Geschäftsführer	52
V. F Führungskräfte	55
V. G Aufsichtsräte	56
V. H Clusterbezogene Differenzierung	57
V. I Fazit und Ausblick	58
V. J Exkurs Performance Management	59
Abkürzungsverzeichnis	64



IMPRESSUM

Herausgeber: Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft
Leipziger Platz 9 · 10117 Berlin
Tel.: +49 30 202 1585 55 · Fax: +49 30 202 1585 29
www.icg-institut.de

Bilder: Adobe Stock, Midjourney
Ausgabe: April 2025

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

II. Einleitung und Kontext

Autor: Burkhard Dallosch



II. Einleitung und Kontext

Der Immobiliensektor umfasst ein breit gefächertes Aufgabenfeld mit unterschiedlichen Geschäfts- und Rollenmodellen, das in der breiten Öffentlichkeit in der Regel kaum differenziert wird. Der Wertschöpfungsprozess reicht hierbei von der Entwicklung, der Planung über die Errichtung, die Bewirtschaftung inklusive Vermietung bis hin zum Refurbishment bzw. Abriss. Parallel sind verschiedene Querschnittsfunktionen wie zum Beispiel Beratung, Vermittlung und Finanzierung zu berücksichtigen.

Mit der deutlich gestiegenen Bedeutung von nicht nur umweltbezogener, sondern auch sozialer Nachhaltigkeit und die damit einhergehende notwendige Anpassung des Managementfokus vom Shareholderprinzip hin zu einem stärker stakeholderorientierten Prinzip kommt auch den Werten eines Unternehmens, seinen Prinzipien und der Managementphilosophie eine spürbar gestiegene

Bedeutung zu. Neben der organisatorischen Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sind diese wesentliche Elemente der Unternehmensführung (Governance).

Die Entwicklung nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme hat dieser Heterogenität Rechnung zu tragen. Bereits in dem 2011 veröffentlichten ZIA Nachhaltigkeitskodex wurden sogenannte Branchencluster definiert, um Empfehlungen spezifischer gestalten zu können. Diese Publikation greift im Folgenden auf die Branchencluster des Nachhaltigkeitskodex zurück. Es kann also kein ‚Patentrezept‘ für nachhaltige Management- und Kompensationssysteme geben, sondern stattdessen Erkenntnisse und Empfehlungen über grundlegende Wirkungszusammenhänge und Anforderungen in Abhängigkeit von dem jeweiligen Branchencluster.



Branchencluster in der Immobilienwirtschaft / Quelle: Nachhaltigkeit: Kodex, Berichte und Compliance, ZIA, 2011

Es gibt keine übergreifende Definition von Nachhaltigkeit, sondern sie definiert sich über Nachhaltigkeitsthemen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Darüber hinaus ist die wirtschaftliche Nachhaltigkeit eine zwingende Voraussetzung neben der schon immer notwendig gewesen Legalität des unternehmerischen Handelns, bei dem auch die Legitimität verstärkt in den Fokus gerückt ist. Nicht alles, was nicht explizit verboten ist, ist auch erlaubt bzw. wird von den Stakeholdern akzeptiert bzw. toleriert. Dies zeigt sich u.a. in der Notwendigkeit für Finanzinstitute Reputationsrisiken und deren mögliche Auswirkungen explizit in das Risikomanagement

mit aufzunehmen. Mit Einführung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU in 2024 und dem darin enthaltenen zentralen Prinzip der Doppelten Wesentlichkeit wird dies besonders deutlich. Danach ist neben der schon immer relevanten Analyse der Auswirkungen des Umfeldes auf die zukünftige Geschäftsentwicklung einer Unternehmung und ihr Handeln (Outside-in-Perspektive) auch über die relevanten Auswirkungen auf die Umwelt und Stakeholder (Inside-out-Perspektive) öffentlich zu berichten. Basierend auf der Definition aus dem ZIA Nachhaltigkeitskodex lässt sich die folgende Definition ableiten.

A. Nachhaltigkeitsanspruch

Der **Nachhaltigkeitsanspruch** der Immobilienwirtschaft erweitert letztlich die ökonomische Zieldefinition von Unternehmen um weitere Ziele im Hinblick auf ökologische und soziokulturelle sowie Unternehmensführung bezogene Aspekte. Neben die Formulierung ökonomischer Zielvorgaben für unternehmerisches Handeln und die Werte des Unternehmens bzw. seiner Führungsphilosophie treten so zusätzliche ökologische und soziokulturelle Ziele, an deren (effizienterem) Erreichen ein immobilienwirtschaftliches Unternehmen gemessen wird.

Die vorliegende Publikation setzt die obenstehende Definition in den Kontext von Management-

und Kompensationsstrukturen bzw. -systemen. Im unternehmerischen Kontext wird Nachhaltigkeit sinnvollerweise auch als langfristig orientierte Substanzerhaltung des Unternehmens definiert. Substanzerhaltung ist Voraussetzung, dass auch künftig gleiche Wertgrößen erwirtschaftet werden können. Diese Definition geht deutlich über allein umweltbewusstes Handeln hinaus, auf welche Nachhaltigkeit in der gesellschaftspolitischen Definition gerne verkürzt wird und sie bleibt letztlich auch wesentlich, wenn sich gesellschaftspolitische Werte und Einstellungen im Zeitablauf wandeln bzw. weiterentwickeln.



B. Managementsysteme und Governance

Ähnlich wie bei dem Begriff der Nachhaltigkeit bietet die betriebswirtschaftliche Literatur ein großes Angebot für die Beschreibung von Managementsystemen. Managementsysteme stellen einen Standard zur Unternehmensführung bereit. Für diese Publikation soll die nachstehende Definition in Anlehnung an Hungenberg (2006) und Bleicher (2004) die Basis bilden:

Managementsysteme koordinieren den Leistungsprozess eines Unternehmens und den damit verbundenen Ressourceneinsatz derart, dass die Zielerreichung ermöglicht wird. Im Unternehmen bedarf es daher mehrerer Managementsysteme – häufig mit konkurrierenden Zielen – die gleichzeitig zum Einsatz kommen. Diese Subsysteme werden miteinander verknüpft und zu einem unternehmensindividuellen, integrierten Managementsystem zusammengefasst. So können die konkurrierenden Ziele der einzelnen Teilsysteme koordiniert und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden.

Die Gesamtheit der Managementsysteme in einem Unternehmen ist das „Werkzeug“ der Unternehmensführung und unterliegt somit der Governance. Diese umschreibt das verantwortungsvolle, unternehmensspezifische Regelwerk für eine effiziente, wertorientierte und transparente Unternehmensführung, die geeignet ist, das Vertrauen

von Kunden, Mitarbeitenden, Behörden und Öffentlichkeit sowie eine nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen. Dabei spielt die Einhaltung von Gesetzen, Orientierung an Legitimität sowie die Verhinderung von Korruption und Geldwäsche eine besondere Rolle. Ohne eine entsprechende, konsequent gelebte Governance lassen sich Managementsysteme und Strategien nicht nachhaltig implementieren, umsetzen und überwachen.

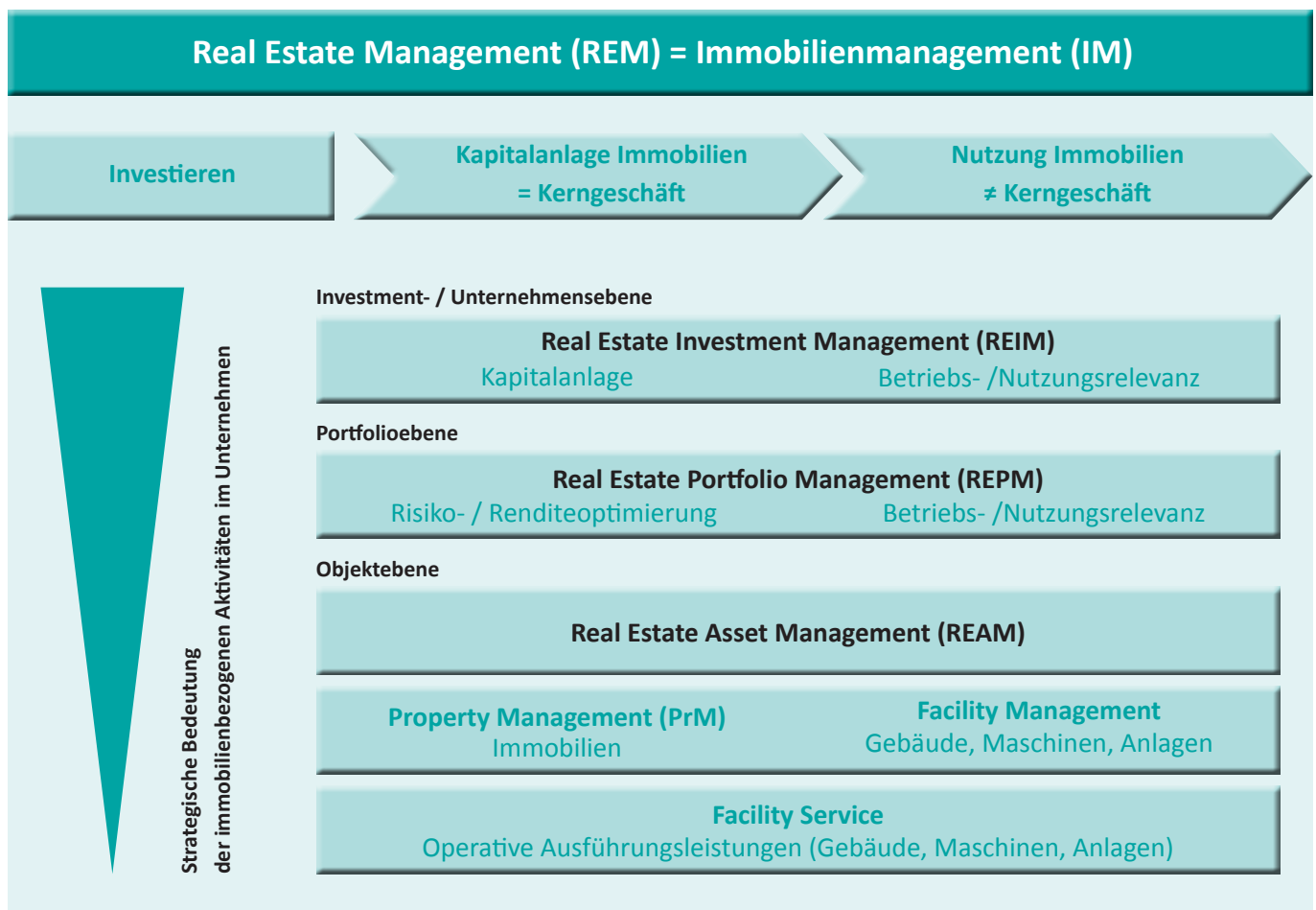
Von **«Good Governance»** bzw. nachhaltiger Unternehmensführung spricht man dann, wenn neben der reinen Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und Auflagen auch darüber hinausgehende Ziele und Verhaltensweisen verfolgt bzw. umgesetzt werden. Dies spielt eine wichtige Rolle insbesondere bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit für Umwelt und Soziales.

Im Unterschied zu anderen Assetklassen unterliegt der Immobiliensektor vergleichsweise langen konjunkturellen Zyklen, die häufig über eine Dekade andauern. Die Geschäftsmodelle der Branche haben sich bisher ebenso nur langfristig verändert und die tradierten Geschäftsmodelle in den einzelnen Clustern blieben seit Jahren nahezu unverändert. Mittlerweile haben sich jedoch sogenannte PropTechs in verschiedenen Bereichen des Immobilienmarktes positioniert und neue Technologien finden immer häufiger Verwendung. Mit ChatGPT

und anderen Formen von „Künstlicher Intelligenz“ (KI) hat die technologische Dynamik auch für die Immobilienwirtschaft rasant an Fahrt zugenommen und es darf erwartet werden, dass dies einen deutlichen Einfluss auf die Geschäftsprozesse sowie vermutlich auch auf Geschäftsmodelle haben wird. Governance und Managementsysteme werden daher regelmäßig entsprechend weiterentwickelt werden müssen, um ihre Funktion auch zukünftig angemessen ausüben zu können.

Mit dem Eintritt ausländischer Marktteilnehmer ohne hinreichende Organisationsstruktur gewann das Outsourcing an Bedeutung und ist heute ein wichtiges Merkmal vieler Geschäftsmodelle auch in der Immobilienwirtschaft. Nachdem zunächst operative Verwaltungs- und Organisationsleistungen externalisiert wurden, erfasste das Out-

sourcing zunehmend auch strategische Managementleistungen. Die Gestaltung eines ‚optimalen‘ Managementsystems bzw. Produktionsmodells ist oftmals durch eine Abwägung zwischen Eigen- und Fremdleistungen geprägt. Wesentliche Einflussfaktoren hierbei sind Strategie-, Kosten- und Personalaspekte (vgl. Trübstein, 2011). Jedoch selbst wenn sämtliche Leistungen innerhalb eines Unternehmens erbracht werden können, sind es vor allem die strategisch geprägten Aufgaben, deren systematische Erreichung – neben performanceorientierten Vorgaben – den Einsatz von unternehmenskulturellen Methoden erforderlich macht. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über institutionelle Formen, Managementebenen und Funktionen sowie Geschäfts- und Rollenmodelle im Immobilienmanagement.



Diese Heterogenität der Branche bedingt differenzierte Nachhaltigkeitsstrategien in den Unternehmen, da die ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen und Einflussmöglichkeiten unterschiedlich sind. In Abhängigkeit von Unternehmenszweck und -philosophie können Nachhaltigkeitsaspekte in Managementsystemen völlig unterschiedlich ausgeprägt sein, wie folgende Beispiele zeigen:

- Projektentwickler streben die Zertifizierung der von ihnen neu errichteten Immobilien an,
- Bestandshalter optimieren den Energieverbrauch und den Flächenzuschnitt ihrer Objekte im Rahmen von Refurbishments,
- Fondsgesellschaften konzipieren Immobilienfonds, deren Anlagestrategien einen Ausgleich zwischen der reinen Renditeorientierung und der Erfüllung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien suchen,
- Portfoliomanager entwickeln nachhaltige Objektstrategien,
- Asset Manager unterstützen die Mieter bei der Verwendung ökologisch nachhaltiger Materialien beim Flächenausbau sowie im sparsamen Umgang mit Ressourcen während der Nutzungsphase (Green Leases),
- Facility Manager verwenden umweltverträgliche, abbaubare Reinigungs- und Schmiermittel und
- Berater entwickeln sog. „Green Appendices“ zu den Mietverträgen bzw. „baubiologische Anlagen“ zu Bauverträgen.

Wie man erkennen kann, werden eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsaspekten in den einzelnen Bereichen der Immobilienwirtschaft verfolgt. Eine Vernetzung der einzelnen Ansätze zur Nachhaltigkeit hin und zu einer übergreifenden, nachhaltigen Anpassung der Managementsysteme ist der notwendige nächste Schritt nach gesetzlicher Umsetzung im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive der EU (CSRD) ab 2026 für das Geschäftsjahr 2025 für viele Unternehmen verpflichtend öffentlich zu berichten. Doch wie wird ein Managementsystem nachhaltig? Welche Anreize sind zu setzen, damit über alle Hierarchieebenen eines Unternehmens nachhaltiges Verhalten gelebt wird? Erforderlich sind langfristig angelegte Konzepte, die von den Anteilseignern mitgetragen, von den Führungskräften vorangetrieben, von den Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden und somit die Organisationskultur im Zeitablauf und im Sinne einer Transition verändern können.

Diesem Aspekt der Einbettung des Nachhaltigkeitsgedankens im Unternehmen und dessen Integration in ein Kompensationssystem widmet sich das zweite Kapitel Integration von Nachhaltigkeit in Vergütungssysteme in dieser Publikation.



C. Vergütungssysteme

Die Vergütung der erbrachten Leistungen Einzelner in der Wertschöpfungskette ist ein kontrovers diskutiertes Thema, nicht nur innerhalb der Immobilienbranche. Die Besonderheiten des zugrundeliegenden Assets Immobilie in den 4 Wirtschaftstätigkeiten der Nachhaltigkeit – Errichten, Renovieren, Betreiben und Erwerben/Investieren –, die Heterogenität der handelnden Akteure sowie die vorstehend beschriebene Spezialisierung auf Teilleistungen der Wertschöpfungskette erschweren die Entwicklung eines umfassenden und für alle Beteiligten gerecht erscheinenden Vergütungssystems. Zudem führen Unterschiede in den Anlagestrategien, der unterschiedlichen Risikobereitschaft auf Investorenseite, der mangelnden Verfügbarkeit von Daten als Bemessungsgrundlage oder dem Zeitpunkt der realisierten Ergebnisse – die oft erst in der ex post-Betrachtung bewertbar sind – dazu, dass Vergütungssysteme aus anderen Assetklassen oder anderen Industrien nur bedingt als Referenzmodell bzw. als Vergleichsmaßstab herangezogen werden können (vgl. Trübestein, 2011).

Das Ziel der an einem Vergütungsmodell Beteiligten in einem Unternehmen besteht in der Maximierung des jeweiligen eigenen Nutzens, wobei dieser sowohl materielle (z. B. Steigerung des Bonus/Erfolgsbeteiligung bzw. des privaten Einkommens) als auch immaterielle Güter (z. B. Weiterentwicklung der Karriere oder Prestige) beinhaltet. Die zu Grunde liegende Principal-Agent-Beziehung

erfordert eine hohe Transparenz über die Ziele der Unternehmung, ihre Werte und Prinzipien sowie die Art und Weise der gewünschten Umsetzung, um eine größtmögliche Interessenkongruenz auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite zu schaffen. Dies kann u. a. mit einem geeigneten Vergütungssystem gestützt werden. Die Begriffe ‚Kompensation‘ und ‚Vergütung‘ werden in den nachfolgenden Kapiteln synonym verwendet im Sinne eines Zuflusses an überwiegend geldlichen Werten als Gegenleistung für Tätigkeit und Erfolg. Dabei rückt die (finanzielle) Nachhaltigkeit von erzielten und entsprechend vergüteten Erfolgen insbesondere für Entscheidungsträger zunehmend in den Fokus und ist im Finanzbereich bereits regulatorisch u.a. über claw-back-Regelungen berücksichtigt (u.a. in der Institutsvergütungsverordnung für Banken bzw. §37 KAGB). Insbesondere wird eine Einbeziehung der Risikotragfähigkeit und eine Vereinbarkeit mit einem angemessenen Risikomanagementsystem des Unternehmens gefordert. Grundsätzlich werden jene Manager belohnt, die während ihrer Vertragslaufzeit die Wertentwicklung des Marktes risikoadjustiert übertreffen, wenngleich auch die historische individuelle Performance oft nur schwer messbar ist. Insbesondere aus Investorensicht ist dabei kritisch zu hinterfragen, ob die gewählten Anreizstrukturen einen Entscheidungsträger dazu motivieren, gegebenenfalls höhere Risiken in Kauf zu nehmen, die möglicherweise erst mit deutlicher Verzögerung schlagend werden oder sich gar erst

nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen zeigen und letztlich allein vom Investor oder auch der Belegschaft zu tragen sind.

Der in dieser Publikation verwendete Begriff der Incentivierung beinhaltet das Setzen von finanziellen und nicht-finanziellen Anreizen (ex ante) und Anerkennung (ex post) für die Erreichung und ggf. Übererfüllung definierter Ziele oder Zielbereiche. Nichtfinanzielle Anreize sind hauptsächlich Maßnahmen, die die berufliche und persönliche Entwicklung fördern und damit langfristig sicherere und/oder bessere Verdienstmöglichkeiten in Aussicht stellen, z. B. Entwicklungsplanung und -maßnahmen vom Feedback bis zur Aufgabenerweiterung, Anerkennung in Form von Wertschätzung zur Person und zu deren Leistung, aber auch nicht vorweg ausgelobte finanzielle Zuwendungen. Folgende allgemeine Kriterien sind über den reinen Kostenaspekt hinaus für ein zielführendes Entlohnungssystem zu erfüllen (vgl. Trübstein, 2011):

- **Fairness** gegenüber dem Auftragnehmer (AN), d. h. eine faire Entlohnung des individuellen Könnens
- **Anreiz** für den AN/Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung
- **Sicherstellung** der Kompetenz/Qualifikation des AN
- **Verständlichkeit** des Vergütungssystems
- **Objektivität** des Vergütungssystems
- **Flexibilität** des Vergütungssystems
- **Attraktivität** im Wettbewerb um Leistungsträger

Darüber hinaus wird zunehmend auch die Fairness gegenüber dem Auftraggeber (AG), d.h. die Unternehmenswerte und-kultur einbezogen.

Die meisten Tätigkeiten im immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess sind interdisziplinär

aufgebaut. Daher kann die Verwirklichung von Nachhaltigkeitszielen i.d.R. ebenfalls nur im Team gelingen. Insofern reicht es nicht aus, Nachhaltigkeitsaspekte lediglich in den Zielvereinbarungen von Vorständen bzw. der ersten Führungsebene zu verankern. Die Aufgabe der Führungskräfte, ihnen gesetzte Ziele in Teilziele aufzuspalten und für das Team herunterzubrechen, greift bei Nachhaltigkeitszielen häufig zu kurz. So mögen Vorgaben zur

- Reduzierung von Leerständen bzw. zur Erhöhung von Green Leases im Vermietungsmanagement,
- Errichtung von barrierefreien Zugängen zu den Gebäuden im Asset Management oder
- Reduzierung des Restmüllaufkommens eines Objektes im Facility Management

noch gut auf einzelne Leistungsträger herunterzubrechen sein. Doch wie steht es um die Operationalisierung, wenn sich das Unternehmen zum Ziel setzt, seinen CO₂-Ausstoß zu verringern oder die Kundenzufriedenheit zu erhöhen? Fraglich ist in jedem Falle, ob die traditionelle, mechanistische Verknüpfung der Bereiche Führung und Geld ausreicht Leistungsträger zu motivieren und den kulturellen Wandel im Unternehmen voranzutreiben. Die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in den Kompensationssystemen könnte durch die zusätzliche Berücksichtigung von nicht monetären Faktoren verstärkt werden. Hierzu gibt das dritte Kapitel einen Überblick zu Empfehlungen aus der Motivationsforschung. Anschließend beschreibt das vierte Kapitel die Kernelemente nachhaltiger Vergütungssysteme.

In der Immobilienwirtschaft zeigen sich zunehmend Tendenzen, langfristig wirkende Parameter wie insbesondere den Stakeholder Value Ansatz erfolgreich in ihre Managementsysteme zu integrieren. Dieser Trend wird in der Anpassung der Kompensationssysteme seine Fortsetzung finden.



D. Vertiefende Literatur Kapitel I + II

Bienert et al. (2024): Bienert, Sven; Höhn, Ben; Schmidt, Yannick (2024): Green Governance – A holistic approach for feasible and successful Net Zero Transition Plans in the real estate industry. Wörgl, Austria

Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management – Visionen, Missionen, Programme. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Hungenberg, H. (2006): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Freiberg, J., Bruckner, A.: Corporate Sustainability - Kompass für Nachhaltigkeitsberichterstattung. 3. Aufl.. Freiburg 2024

ICG (2021): Building better Boards. Ein Praxisleitfaden zur „Corporate Governance für Aufsichtsräte und Anlageausschüsse von Immobilien-Kapitalverwaltungsgesellschaften

Knips, W. & Walter, W. (2015): Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmensführung: Köpfe, Prozesse & Strukturen. Sonderdruck aus dem Buch ZIA e.V.: Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft. Immobilien Manager Verlag, Köln.

Lauer, T. (2014): Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Trübestein, M. (2011): Real Estate Asset Management für institutionelle Investoren, Band 59 der Schriften zur Immobilienökonomie. Immobilien Manager Verlag, Köln.

Weißbach & Finn (2015): Change Management in der Immobilienwirtschaft, Bachelorarbeit. HTW Berlin.

Zeitner, R. & Peyinghaus, M. (2015): PMRE Monitor Spezial: Die Immobilienwirtschaft übernimmt Verantwortung. Competence Center Process Management Real Estate, Berlin.

ZIA e.V. (2011): Nachhaltigkeit – Kodex, Berichte und Compliance. ZIA e. V., Berlin.

III. Integration von Nachhaltigkeit in Vergütungssysteme

Autor: Dr. Markus Groß-Engelmann



III. Integration von Nachhaltigkeit in Vergütungssysteme

Thomas Weber ist Geschäftsführer eines großen Bauunternehmens und verantwortlich für den Hochbau. Gemeinsam mit seinen Geschäftsleitungskollegen hat er zwei Jahre zuvor eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Man hat sich sehr ambitionierte Ziele gesetzt, wie die Klimaneutralität im Geschäftsbetrieb, die Ökobilanzierung der Bauprojekte, die Reduzierung der Krankheitsquote und die Steigerung des Anteils weiblicher Führungskräfte. Doch zwei Jahre später sind die Fortschritte gering. Immer wieder verschieben aktuelle Herausforderungen wie digitale Bauprozesse, gestörte Lieferketten, steigende Preise, erhöhtes Zinsniveau oder zunehmende und unklare rechtliche Rahmenbedingungen die Prioritäten. Die Geschäftsleitung überlegt daher, Nachhaltigkeitsziele in das Vergütungssystem der Führungskräfte auf erster und zweiter Ebene einzuführen.

Die Integration von Nachhaltigkeitszielen in Vergütungssysteme kann ein kritischer Erfolgsfaktor für die Erreichung gewünschter Fortschritte werden. Sie sorgt für Aufmerksamkeit und Motivation auf den Führungsebenen und Kontrollorganen, die diese strategischen Herausforderungen ansonsten wohl spürbar untergewichten würden. Es geht um Anreize einer „nachhaltigen und auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensführung“, wie es bereits in der Begründung zum Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) heißt (Deutscher Bundestag, 2009).

A. Integrationsprozess

Damit die Umsetzung im Unternehmen gelingt, sind fünf Aufgaben zu lösen, die in der folgenden Reihenfolge Grundlage dieses Beitrags sind, siehe Abbildung 1.

1. Machen Sie sich mit den externen und internen Umfeldfaktoren vertraut.

2. Wählen Sie die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen aus, für die Anreize geschaffen werden sollten.

3. Bestimmen Sie erfolgskritische Instrumente Ihres Nachhaltigkeitsmanagements.

4. Definieren, operationalisieren und messen Sie die Nachhaltigkeitsindikatoren für Ihr Vergütungssystem.

5. Entfalten Sie Wirkung und berichten Sie über Fortschritte.



Abbildung 1: Prozess der Integration von Nachhaltigkeit in Vergütungssysteme (eigene Darstellung)



B. Bestandsaufnahme der Umfeldfaktoren

Es gibt zwar keine einheitlichen Vorgaben, welche Nachhaltigkeitsindikatoren in Vergütungssysteme integriert werden sollten, aber unterschiedliche Gesetze und Verordnungen setzen einen gut nutzbaren Rahmen. Die EU hat mit dem 2018 veröffentlichten Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums, dem 2019 vorgestellten European Green Deal und seitdem weiter folgenden Aktionsprogrammen wie z. B. zur Kreislaufwirtschaft 2020 umfassende Grundlagen und Anforderungen geschaffen. Ergänzt wird dieses Paket durch eigenständige Gesetzesinitiativen der Bundesregierung. Die wichtigsten werden hier kurz vorgestellt.

1. Einen wichtigen Rahmen für alle Unternehmen setzt die seit dem Geschäftsjahr 2024 gültige Berichterstattungspflicht EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Sie erweitert den Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen und die geforderten Inhalte deutlich.

2. Zudem definiert die CSRD – zum Großteil basierend auf dem Standard der Global Reporting Initiative (GRI) - umfassend Nachhaltigkeitsthemen und Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement, was sich auch auf nicht berichtspflichtige Unternehmen auswirkt. Diese sind in den zugehörigen Berichtsstandards European Sustainability Reporting Standards (ESRS) dokumentiert.

3. Der ESRS definiert Umwelt-, Sozial- und Governancefaktoren. Die Umfeldfaktoren basieren auf der EU Taxonomie-Verordnung (Tax-VO), die auch Kriterien und Grenzwerte vorgibt, unter denen Unternehmen nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten ausweisen können.

4. Die EU Offenlegungs-Verordnung (engl. Sustainable Finance Reporting Directive, SFRD) stellt Anforderungen an Finanzdienstleister, nach denen über Nachhaltigkeit in Geldanlage- und Altersvorsorgeprodukten berichtet werden muss.

5. Mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) hat die Bundesregierung Anforderungen an die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette gestellt. Dies betrifft insbesondere Sozialfaktoren im Bereich menschenrechtlicher Risiken und einige spezifische Umweltrisiken.

6. Mit der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in 2022 ist Nachhaltigkeit ein Schwerpunkt geworden. Börsennotierte Unternehmen werden aufgefordert, ESG-Aspekte in ihrer Unternehmensstrategie und -planung zu berücksichtigen.

7. Die Neufassung der EU Aktionärsrichtlinie (ARUG II) aus 2019 hat dazu geführt, dass bei der variablen Vorstandsvergütung börsennotierter Aktiengesellschaften eine „nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft“ gefördert wird. Damit ist nicht nur eine Ausrichtung an langfristigen Unternehmenszielen gemeint, sondern die explizite Berücksichtigung von Sozial- und Umweltzielen.

Die Bestandsaufnahme der externen Umfeldfaktoren sollte sich nicht nur auf die gesetzlichen Normen beziehen. Es gibt weitere Rahmenwerke, die als Grundlagen genutzt werden können. Dazu gehören Konventionen (z. B. der Internationalen Arbeitsorganisation ILO) und Abkommen (z. B. UN Ziele für Nachhaltige Entwicklung SDG), die auch die inhaltlichen Grundlagen für o.g. Gesetze sind. Dazu kommen unterschiedliche Initiativen (z. B.

Science Based Target Initiative, SBTi), Standards (z. B. Global Reporting Initiative, GRI), Management Systeme (z. B. ISO 27001 zum IT-Grundschutz) bis hin zu Ratings (z. B. Ecovadis). Diese Instrumente werden häufig für die Definition, Operationalisierung oder Messung von Nachhaltigkeitsindikatoren genutzt und dort vertieft.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit in die Vergütungssysteme integrieren, haben üblicherweise wesentliche Nachhaltigkeitsthemen bestimmt, Handlungsfelder herausgearbeitet, Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt und diese ggf. schon in die Geschäftsstrategie integriert. Nachhaltigkeitsziele sind festgelegt, Organisationsstrukturen aufgebaut, Regelungen getroffen und Standards definiert. Diese Grundlagen sollten als interne Umfeldfaktoren freilich mitberücksichtigt werden.

Empfehlung

Große und kapitalmarktorientierte Unternehmen müssen Nachhaltigkeitsaspekte in den Anreizsystemen berücksichtigen und dokumentieren. Aber auch nicht gesetzlich betroffene Unternehmen sind gut beraten, dies zu tun, wenn sie ernsthaft Nachhaltigkeitsfortschritte erzielen wollen. Zudem sind Unternehmen auch mittelbar betroffen, da dies im Rahmen von Förderanträgen, Ratings für Investition und Finanzierung oder Lieferantenbewertungen geprüft wird. CSRD und ESRS sind die verbindlichen Grundlagen für die Definition, Priorisierung und Operationalisierung von Nachhaltigkeitsthemen sowie die verschiedenen Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements. Starten Sie also damit. Lieferkettengesetz, Taxonomieverordnung u.a. genannte Rahmenwerke und Instrumente sind der nächste Vertiefungsschritt.



C. Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen

Die in der Berichterstattungspflicht genannten Nachhaltigkeitsthemen können als Basis („Longlist“) genutzt werden, die für das Unternehmen relevanten Aspekte auszuwählen und zu bestimmen. Diese sind nach der mittlerweile gängigen ESG-Klassifikation sortiert und werden entsprechend Umwelt-, Sozial- und Governancefaktoren genannt, siehe Abbildung 2.

Die Umweltthemen sind sehr konkret definiert. In der Immobilienwirtschaft kommt dem Klimaschutz – aufgrund der Energieintensität und damit verbundenen hohen Treibhausgasemissionen in der Erstellungs- und Nutzungsphase – eine besonders große Bedeutung zu. Viele Unternehmen in den verschiedenen Branchen haben sich daher deren

Reduzierung bis hin zur Klimaneutralität vorgenommen. Die veränderten klimatischen Bedingungen erfordern aber auch Anpassungsmaßnahmen, um Risiken wie z. B. durch Elementarschäden bis hin zu traumatischen Katastrophen wie 2021 im Ahrtal zu verhindern. Der Übergang zur Kreislaufwirtschaft und Erhalt bzw. die Förderung von Biodiversität sind die nächsten großen Transformationsthemen im Bereich Umwelt für die Immobilienwirtschaft. Aber auch die weiteren Umweltthemen haben in der Immobilienwirtschaft Tradition. Zum Umweltschutz lassen sich Unternehmen nach Managementsystemen wie ISO 14001 oder EMAS zertifizieren. Sie werden häufig in Ausschreibungen vorausgesetzt bzw. als Auswahlkriterium genutzt.

E Umweltthemen	Tax-VO	ESRS	S Sozialthemen	ESRS	G Governancethemen	ESRS
Klimaschutz	1	E1	Eigene Belegschaft	S1	Unternehmenspolitik	G1
Anpassung an den Klimawandel	2	E1	Diversität und Inklusion		Verantwortung der Leitungs- u. Aufsichtsorgane	
Schutz der Wasser-/Meeresressourcen	3	E3	Ausbildung und Kompetenzentwicklung		Unternehmensethik und -kultur	
Übergang zur Kreislaufwirtschaft	4	E5	Beschäftigungssicherung		Bekämpfung von Korruption und Bestechung	
Umweltschutz	5	E2	Tarifverhandlungen und sozialer Dialog		Politisches Engagement und Lobbytätigkeiten	
Schutz der Ökosysteme/Biodiversität	6	E4	Vergütung		Qualität der Beziehungen zu Geschäftspartnern	
			Sozialschutz			
			Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben			
			Gesundes und sicheres Arbeitsumfeld			
			Achtung der Menschenrechte			
			Beschäftigte in der Wertschöpfungskette	S2		
			Betroffene Gemeinschaften	S3		
			Verbraucher und Endnutzer	S4		

Abbildung 2: Nachhaltigkeitsthemen nach CSRD und ESRS

Bei den Sozialthemen wird nach dem ESRS auf der ersten Ebene nach Stakeholdergruppen unterschieden: Interessen von eigenen Beschäftigten (S1), Interessen von Beschäftigten in der Wertschöpfungskette (S2), Interessen betroffener Gemeinschaften (S3) und Interessen von Konsumenten und Endkunden (S4). Nachhaltigkeitsindikatoren für das Vergütungssystem können sich auf unterschiedliche Stakeholder beziehen. Die Umsetzung der Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, die viele Unternehmen aufgrund des LkSG umsetzen, ist bei einigen Unternehmen die Grundlage für eine variable Vergütung und adressiert einen entsprechenden Faktor aus Standard ESRS S1 und S2. Auch die Kundenzufriedenheit ist ein häufig vergütungsrelevantes Kriterium, das dem Standard S4 zugeordnet werden kann.

Konkrete soziale Unterthemen sind in den Standards definiert, die in Abbildung 2 für die Interessen der eigenen Beschäftigten beispielhaft gelistet sind. Hier gibt es verschiedene Sozialthemen, die bei Unternehmen in der Immobilienwirtschaft im Fokus stehen. Dazu gehört v.a. Diversität, da in einigen Branchen der Anteil von Frauen v.a. in Führungspositionen noch gering ist oder sich durch Zuwanderung und Fachkräftemangel strukturelle Veränderungen in der Belegschaft ergeben. Ein weiterer Schwerpunkt ist derzeit die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, da sich die Lebensstile und Erwartungen der jüngeren Generationen verändern und es v.a. im Branchencluster Bauen eine arbeitsorganisatorische Herausforderung ist. Viele Unternehmen sehen ihren Schwerpunkt im Bereich von Gesundheit und fördern mit BGM-Maßnahmen das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden. Gerade im Sozialbereich gibt es viele Themen, die eine lange Tradition haben, wenn man z. B. an die Arbeitssicherheit und Kompetenzentwicklung denkt.

Die Sozialthemen sind für viele Unternehmen der Immobilienwirtschaft bedeutsam. Auch den Immobilieneigentümern kommt eine besondere Verantwortung zu, da der Nutzen für in der Immobilie Be-

schäftigte stärker fokussiert werden sollte. Es wird ggf. sogar ein zentrales Tätigkeitsfeld im Sinne von spürbar erhöhter Einbindung von Stakeholdern. Hierzu sei auch auf die Publikationen des ICG zum Thema Social Impact Investing verwiesen.

Im Bereich der Governancethemen ist die Bekämpfung von Korruption und Bestechung ein Klassiker in der Immobilienwirtschaft. Durch Initiativen wie das Institut für Corporate Governance (ICG), Wertemanagement (EMB) und Compliance-Management-Systeme (CMS) wird zur Bekämpfung beigetragen. Bei einigen Unternehmen sind Governancethemen vergütungsrelevant (z. B. Erstellung und Verbreitung eines Ethikkodex). Das Thema digitale Verantwortung ist in der CSRD resp. ESRS nicht ausdrücklich benannt. Die Bedeutung nimmt aber zu und hat sich unter dem Begriff Corporate Digital Responsibility (CDR) etabliert. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung in allen Bereichen der Immobilienwirtschaft gewinnt dieses Thema zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen der Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist das deutlich geworden. Mit der Zertifizierung von Informationssicherheit nach ISO 27001 verschaffen sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Die Immobilienwirtschaft bewegt also viele verschiedene ESG-Themen. Die Relevanz verändert sich mit der Zeit. Die Frage ist, welche Nachhaltigkeitsindikatoren sich für die Vergütungssysteme eignen. Hierzu sind folgende Verfahren und Kriterien verwendbar:

1. Wesentlichkeit: Die Auswahl erfolgt auf Grundlage der Bestimmung der doppelten Wesentlichkeit, die für berichtspflichtige Unternehmen verbindlich ist, sich aber für alle anderen Unternehmen eignet. Dieses Prinzip besagt, dass die Nachhaltigkeitsthemen sowohl im Sinne der positiven und negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt (Inside-out Perspektive) als auch im Sinne der geschäftlichen Chancen und Risiken (Outside-in Perspektive) bewertet werden. Die Wesentlichkeit ist von grundle-

gender Bedeutung und unverzichtbar für die Auswahl vergütungsrelevanter Nachhaltigkeitsthemen bzw. -ziele.

2. Ambitionsniveau: Die Aktivitäten, die bei den Nachhaltigkeitsthemen entfaltet werden, können unterschiedliche Ambitionen verfolgen. Diese lassen sich in drei Niveaus einteilen. Die erste Stufe ist die Vermeidung von Risiken bzw. negativen Auswirkungen (inkl. Abhilfe). Die zweite Stufe ist die Einhaltung von Standards, die über das erwartbare (z. B. das gesetzlich definierte oder im Markt übliche) Niveau hinausgehen. Die dritte Stufe ist eine substantielle Verbesserung (Impact) bei einem Nachhaltigkeitsfaktor, wie dies bei der Erfüllung Taxonomieanforderungen der Fall ist. Diese Unterscheidung liegt der SFDR zugrunde.

3. Strategierelevanz: Nachhaltigkeitsziele können in einer eigenständigen Nachhaltigkeitsstrategie beschrieben oder in die Geschäftsstrategie integriert sein. Sind Nachhaltigkeitsziele in die Geschäftsstrategie integriert, ist die Berücksichtigung in der variablen Vergütung besonders naheliegend und für die Unternehmen eher geübte Praxis.

4. Selbstverpflichtung: Unternehmen verpflichten sich z. B. über die Beteiligung an Nachhaltigkeitsinitiativen, Standards einzuhalten oder konkrete Ziele zu erreichen. Diese Commitments sind oft bevorzugte Grundlage einer Vergütungskomponente.

Was bedeutet das für die Praxis? Betrachten wir dies am Beispiel eines Unternehmens aus dem Branchencluster Investieren. Eine Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG) berücksichtigt bei ihren Investitionsentscheidungen für einen Immobilienfonds u.a. den Umweltfaktor Klimaschutz. Aufgrund der Treibhausgasintensität kann und soll ein signifikanter positiver Beitrag für Menschen und Umwelt geleistet werden. Aber auch für Förderbanken, Geldanleger oder Mieter ist der Faktor zunehmend entscheidungs- und damit geschäftsrelevant. Die KVG beabsichtigt daher, dass mindestens 50% der Investitionen in neue Projekte als taxonomiekonforme Wirtschaftstätigkeit erfolgen sollen. Dieses Ziel ist in der Geschäftsstrategie und den Anlagebedingungen verankert und wird als Ziel in der variablen Vergütung der ersten und zweiten Führungsebene festgelegt. Eine Selbstverpflichtung ist die Gesellschaft dazu nicht eingegangen.

Empfehlung

Bestimmen Sie zunächst die für das Unternehmen wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen, sofern Sie dies nicht ohnehin schon getan haben (z. B. aufgrund einer Berichtspflicht oder Kundenanfrage). Legen Sie fest, was Sie bei den ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen erreichen wollen, welche Bedeutung sie für ihre Geschäftsstrategie haben sollen und ob Sie sich dazu in irgendeiner Form verpflichten wollen. Über diesen Filterprozess kommen Sie zu Ihrer „Shortlist“ vergütungsrelevanter Nachhaltigkeitsthemen und -ziele.



D. Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements

Vergütungsrelevante Nachhaltigkeitsziele können sich auf sehr unterschiedliche Kriterien beziehen. Im Idealfall werden metrisch messbare Nachhaltigkeitsfortschritte (z. B. Reduzierung der Treibhausgasemissionen im eigenen Geschäftsbetrieb) oder die Erreichung von Benchmarks (z. B. Unfallquote unter Marktdurchschnitt) gemessen. Doch es kann durchaus sinnvoll oder notwendig sein, andere Zielgrößen zu verwenden, die das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen betreffen. Hierzu zählen beispielsweise die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen (z. B. Ökobilanzierung aller Bauprojekte) oder die Erzielung von Bewertungsergebnissen (z. B. als Lieferant).

Nehmen wir als Beispiel ein mittelständisches Immobilienunternehmen, das Wohnungen vermietet. Es ist nicht berichtspflichtig und hat gerade seine Nachhaltigkeitsstrategie ausgerollt. Um die Umsetzung voranzutreiben, hat es sich entschieden, innerhalb von zwei Jahren zu den Top 10% im Markt zu gehören und ein entsprechendes Rating zu erreichen. Dies wird als Ziel für die Geschäftsführer vereinbart.

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, vergütungsrelevante Ziele zu formulieren, die sich auf das Nachhaltigkeitsmanagement beziehen. Hier ist eine Auflistung von Kriterien, die in der Praxis verwendet werden:

- **Entwicklung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie**
(z. B. integriert in die Geschäftsstrategie)
- **Erfolgreicher Aufbau von Organisations- und Governancestrukturen**
- **Einführung und Verbreitung von Managementsystemen**
(z. B. Energiemanagement an Betriebsstandorten)
- **Erreichung von Ratings, Zertifizierungen, Siegeln oder Auszeichnungen**
- **Integration von ESG-Aspekten in das Risikomanagement und -analysen**
- **Einführung von Beschwerde- resp. Hinweisgebersystemen**

- Integration von Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Wertschöpfungsbereichen (z. B. Einkauf, Finanzierung)
- Umsetzung der Anforderungen von Initiativen, an denen man sich beteiligt hat
- Bewertung des Umsetzungsgrads der Maßnahmenplanung
- Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien
- Erreichung nächster Meilensteine auf einer Nachhaltigkeits-Roadmap
- Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Evaluation von Managementleistungen anhand von Kriterienkatalogen
- Erzielung einer verbesserten Stakeholder-Wahrnehmung (z. B. Reputation, Vertrauen)



Empfehlung

Sollte Ihr Unternehmen mit der systematischen Steuerung von Nachhaltigkeit erst gestartet sein, bieten sich Indikatoren an, die auf Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements bezogen sind. Für fortgeschrittene Unternehmen sind sie sinnvoll, wenn neue Herausforderungen aufkommen, die den Aufbau von Strukturen erfordern, wie dies aktuell bei der Umsetzung des LkSG oder der CSRD der Fall ist. Es handelt sich aber größtenteils um qualitative Indikatoren, die entsprechende Subjektivität in der Bewertung und nur mittelbare Effekte auf konkrete Nachhaltigkeitsthemen beschreiben. Erfahrenere Unternehmen bevorzugen metrisch messbare und wirkungsorientierte Nachhaltigkeitsziele für die Steuerung.



E. Festlegung der Nachhaltigkeitsindikatoren

Für die Definition, Operationalisierung und Messung von Nachhaltigkeitszielen gelten die gleichen Erfolgskriterien, wie bei anderen Unternehmenszielen auch. Viele Unternehmen orientieren sich dabei an der **SMART-Formel**. Das Akronym steht für folgende Aspekte:

S **pezifisch:** Die Ziele sind konkret und verständlich.

M **essbar:** Die Ziele sind operationalisierbar und valide messbar. Der Ausgangswert ist bekannt.

A **ttaktiv:** Die Ziele sind sinnvoll und beschreiben ein wünschenswertes Ergebnis.

R **ealistisch:** Die Ziele sind bei entsprechender Fokussierung und Einsatz erreichbar.

T **erminiert:** Die Ziele sind zeitlich eingeordnet und die Maßnahmenplanung passt zum Zeitplan.

So einfach und plausibel diese Formel klingt, so schwierig ist sie in der Anwendung. Dies gilt insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit, da viele Indikatoren und Metriken in der Entwicklung sind. Die Messung von Treibhausgasemissionen ist ein positives Beispiel, da es inzwischen elaborierte Standards (z. B. Greenhouse-Gas-Protocoll) und Instru-

mente (z. B. KlimAktiv-Rechner) für die Messung gibt. Aber auch hier gibt es Interpretationsspielräume, Fehlerquellen, Datenlücken und Bewertungsprobleme. Welches Ziel sollte ein Unternehmen beispielsweise bei der Reduktion von Treibhausgasen verfolgen? Um diese Frage zu beantworten, gibt es wiederum unterschiedliche Möglichkeiten wie z. B. die Kalkulation auf Grundlage eines Berechnungsmodells wie SBTi.

Die Messung von Umweltzielen ist aber fortgeschritten und häufig quantitativ möglich. Oder es gibt wie bei der Umwelttaxonomie konkrete Benchmarks oder Kriterien. Im Bereich der Sozialfaktoren war eine Taxonomie in Planung und es gab erste Empfehlungen. Aktuell ist dies aber nicht mehr in der Planung der EU-Kommission vorgesehen. Oftmals sind die kausalen Zusammenhänge im Bereich Soziales mehrdeutig. Jedes Unternehmen, das an der Verbesserung der Krankheitsquote arbeitet, kennt das Problem. Dies führt häufig dazu, dass Unternehmen mangels metrischer Indikatoren erst einmal die Umsetzung oder Verbreitung von Maßnahmen (z. B. Einführung eines BGM) bewerten.

Bei den Governancefaktoren verhält es sich ähnlich. Auch hier wird die Umsetzung von Maßnahmen (z. B. Einführung eines Kontrollprozesses), die Teilnahmequote an Pflichtveranstaltungen (z.B. Schulung zur Geldwäscheprävention) oder Anzahl und Qualität von Beschwerden bewertet.

Ambitions-niveau	Beispiele Referenzrahmen	Auf Umwelt-themen bezoge-ne Ziele	Auf Sozialthemen bezogene Ziele	Auf Governance-themen bezogene Ziele	Auf Nachhaltig-keitsmanagement bezogene Ziele
Vermeidung von ESG-Risiken	· Gesetze · Konventionen · Risikobewertungen	· Einhaltung Umweltgesetze · Umweltverträglichkeitsprüfung	· Einhaltung Arbeitsschutzgesetze · Vermeidung Menschenrechtsverletzungen	· Trainings zum Verhaltenskodex · Umsetzung Berichts- und Dokumentationspflichten	· Ergebnisse von Risikoanalysen · Umsetzung von Sorgfaltspflichten
Erfüllung von ESG-Standards	· Standards · Zertifikate · Initiativen · Ratings · Awards	· Steigerung der Energieeffizienz · Ersatz kritischer Materialien	· Zertifikat als familienfreundliches Unternehmen · Audits zur Arbeitssicherheit	· Compliance Management System · Integritätsmanagement	· Ratingergebnisse · Lieferantenbewertungen · Erfüllung Anforderungen an Mitgliedschaft in Initiativen
Erzielung von ESG-Wirkung (Impact)	· Benchmarks · Impact Investing · Taxonomie	· Recyclingquote · Wiederverwertung von Material · Taxonomiekonforme Ökobilanz	· Equal Pay · Diversität in Führungspositionen	· Beschwerdequoten · Verfahren	· Auszeichnungen · Positionierung · Reputation

Abbildung 3: Raster und Beispiele vergütungsrelevanter Nachhaltigkeitsziele (eigene Darstellung)

Die Abbildung 3 "Raster und Beispiele vergütungsrelevanter Nachhaltigkeitsziele" verbindet die wichtigsten Aspekte für die Bestimmung der Nachhaltigkeitsindikatoren für Ihr Vergütungssystem. Die Ziele können sich wie beschrieben speziell auf Umwelt, Sozial- oder Governancethemen beziehen oder auf übergeordnete Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements. Je nach Anspruchsniveau eignen sich wiederum unterschiedliche Ziele.

So kann ein Unternehmen beispielsweise im Bereich der Umwelt ein Wirkungsziel (z. B. Erzielung von Benchmarks in der Ökobilanz von Bauprojekten) anstreben, während bei einem Sozialthema Standards (z. B. Zertifizierung nach einem Standard zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben) erreicht und bei einem Governancethema (z. B. Umsetzung verbindlicher Trainings zum Verhaltenskodex) Risiken vermieden werden sollen.

Empfehlung

Nutzen Sie das o.g. Raster, um Nachhaltigkeitsziele Ihres Unternehmens in wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und im Nachhaltigkeitsmanagement sichtbar zu machen. Nutzen Sie die Struktur, sinnvolle Ziele für die Vergütung für Ihr Unternehmen abzuleiten. Auf jeden Fall sollte Qualität vor Quantität stehen. Die Ziele müssen gut gewählt, operationalisiert und gemessen werden. Berücksichtigen Sie dabei auch mögliche Zielkonflikte oder Fehlanreize. Sie können sonst das Gegenteil von dem erreichen, was sie bezwecken.



F. Erzielung von Wirkung und Berichterstattung

Auch Nachhaltigkeitsziele benötigen die laufende Aufmerksamkeit der Beschäftigten und insb. der Gruppe der Führungskräfte. Häufig werden Nachhaltigkeitsindikatoren aber neben etablierten Geschäftskennzahlen kommuniziert. Während die Umsetzung der Geschäftsstrategie beispielsweise mittels Balanced Scorecards (BSC) oder Objectives und Key Results (OKR) transparent sind, wird ein Nachhaltigkeitsreporting nachgelagert geführt. Nicht selten werden die Ergebnisse erst mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts im Nachhinein kommuniziert. Gerade die vergütungsrelevanten Nachhaltigkeitsindikatoren sollten in den breit beachteten Controllingberichten enthalten sein.

Die Vergütung kann ein Erfolgsfaktor für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen sein, sollte aber nicht überschätzt werden. In der Praxis kann das verschiedene Gründe haben:

- Der Anteil an der Vergütung ist aufgrund komplexer Zielsysteme zu gering.
- Die Ziele werden nicht über die Hierarchieebenen runtergebrochen (z. B. nur auf Ebene der Geschäftsführung).
- Die Mitarbeitenden kennen die Ziele nicht oder ziehen nicht mit.
- Im organisatorischen Gesamtsystem gibt es widersprüchliche Ziele.

Die Verbindung von Zielen, Vergütungsanreizen und Steuerungssystemen (z. B. integrierte Managementsysteme, Innovations-, Portfolio-, Lean- oder Performance-Management) müssen aufeinander abgestimmt sein, damit die gewünschte Wirkung entfaltet wird.

Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht auf Grundlage des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) veröffentlichen, wissen, dass das DNK-Kriterium 8 dem Thema Anreizsystem gewidmet ist. „Das Unternehmen legt offen, wie sich die Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung orientieren. Es wird berichtet, inwiefern die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsebene (Vorstand/ Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat/Beirat) ist.“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2024). Entsprechende Standards empfiehlt die Global Reporting Initiative (GRI).

Auch CSRD und ESRS sehen verschiedene Berichtspflichten und -standards zur Vergütung vor. Hierzu gehören die Angemessenheit der Entlohnung, Unterschiede in der Vergütung der Beschäftigten und Integration nachhaltigkeitsbezogener Kriterien und Ziele in den Anreizsystemen der Mitglieder der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane. Speziell für Vorstände gelten die Transparenzpflichten des AktG.



Empfehlung

Sehen Sie Nachhaltigkeit nicht als ein strategisches Thema, das neben einer Unternehmensstrategie steht, sondern integriert ist. Diesen Mindset braucht es, um Nachhaltigkeit auch integriert in allen Systemen und Prozessen des Unternehmens zu sehen. Das gilt von der Zielvereinbarung über die Steuerungs-, Management- und Controllingsysteme bis zum Reporting. Sind diese über die verschiedenen Unternehmensziele hinweg harmonisiert, sind gute Voraussetzungen für eine wirksame Umsetzung geschaffen.

G. Fazit und Ausblick

Unternehmen haben vielfältigen Möglichkeiten vergütungsrelevante Nachhaltigkeitsziele zu bestimmen. Vorgaben sind eher grundsätzlicher Natur. Die Frage ist, was zu den jeweiligen Unternehmen passt und einen Beitrag zu messbaren und erlebbaren Fortschritten führt. Der dargestellte Prozess, die vielfältigen Beispiele und das Raster möglicher Nachhaltigkeitsziele soll dabei helfen, die richtige Auswahl für das Vergütungssystem zu treffen. Die entsprechenden Grundlagen der Nachhaltigkeit haben sich in den letzten Jahren v.a.

konzeptionell enorm dynamisch entwickelt und werden es vermutlich weiter tun. Dies erfordert daher eine regelmäßige Überprüfung der Nachhaltigkeitsziele und ihre Integration in das Vergütungssystem. Die nächsten Jahre stehen aber v.a. unter dem Vorzeichen der praktischen Umsetzung und Konsolidierung. Es geht also spannend weiter auf dem Weg der nachhaltigen Transformation, die wir wirtschaftlich und gesellschaftlich erfolgreich gestalten sollten.



H. Literatur

Deutscher Bundestag (2009): Beschlussempfehlung und Bericht des Rechtsausschusses (6. Ausschuss) zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und SPD – Drucksache 16/12278 – Entwurf eines Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VortAG), Drucksache 16/13433, 17.06.2009. [URL: <https://dserver.bundestag.de/btd/16/134/1613433.pdf>]

Europäische Kommission: Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Brüssel, COM(2021) 189 final, 21.04.2021.

Freiberg, J., Bruckner, A.: Corporate Sustainability - Kompass für Nachhaltigkeitsberichterstattung. 3. Aufl.. Freiburg 2024

Global Reporting Initiative: GRI-Standards, 2024, <https://www.globalreporting.org/> (abgerufen am 10.10.2024).

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG): Social Impact Investing - Der Praxisleitfaden für die Immobilienwirtschaft, 2021.

Platform on Sustainable Finance: Final Report on Social Taxonomy, Brussels, 22.02.2022.

Rat für Nachhaltige Entwicklung: Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, 2020.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex: Deutscher Corporate Governance Kodex, 28.04.2022.

IV. Empfehlungen aus der Motivationsforschung

Hauptautor: Prof. Dr. Dr. Alexander Brink



IV. Empfehlungen aus der Motivationsforschung

A. Theorie: Die neue Motivationsfrage

Der Begriff nachhaltige Unternehmensführung lässt eine enge und eine weite Interpretation zu. Nachhaltigkeit bezieht sich in einem engen Verständnis lediglich auf die ökonomische Perspektive. Das Interesse des Unternehmens liegt demnach in der Maximierung des Gewinns bzw. des Unternehmenswerts. Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme dienen demzufolge vorrangig der Lösung des Prinzipal-Agent-Problems. Dabei geht es um die Frage, wie man die Interessen des Managements mit den Interessen der Anteilseigner in Einklang bringt. Die Interessenharmonisierung über Vergütungssysteme ist neben dem Abbau von Informationsasymmetrien (zum Beispiel über Berichterstattung) und dem Aufbau von Vertrauen (zum Beispiel über Führungskultur) eine wesentliche Aufgabe der Corporate Governance. Im Zentrum steht daher die folgende Motivationsfrage nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme:

Wie motiviere ich das Management, im Interesse der Anteilseigner (Shareholder) ökonomische Nachhaltigkeit zu erreichen?

Besonders kapitalmarktorientierte, in der Regel börsennotierte Unternehmen folgen dieser Maxime. Die Fristigkeit der Management- und Vergütungssysteme ist im Gegensatz zu inhabergeführten und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen eher kurzfristig und extrinsisch motiviert (vgl. Rappaport, 1999).

Das weite Verständnis von Nachhaltigkeit im Kontext von Führung geht nun davon aus, dass Unternehmen nicht nur die Kapitalinteressen, sondern auch die Interessen anderer Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten oder Umfeld berücksichtigen (vgl. Freeman et al., 2010). Nachhaltigkeit in diesem Sinne orientiert sich an der sogenannten Triple Bottom Line aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem (vgl. Elkington, 1994, 1999). In den letzten Jahren hat das Thema Governance zunehmend an Bedeutung gewonnen, da verantwortungsvolle Unternehmensführung, Transparenz und Rechenschaftspflicht als zentrale Elemente für langfristige Nachhaltigkeit erkannt wurden. Daher wird der Triple Bottom Line Ansatz heute stärker unter dem Terminus 'ESG' (Environ-

mental, Social, Governance) Modell diskutiert. Dieser Ansatz ist stark interdisziplinär ausgerichtet und führt Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomik, der Psychologie, den Umweltwissenschaften, der Neurologie und der Ethik zusammen. Das Management wird nunmehr nicht nur extrinsisch, sondern zunehmend auch intrinsisch motiviert. Die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens ist langfristig. Daraus ergibt sich die folgende neue Motivationsfrage nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme:

Wie motiviere ich das Management, im Interesse der Anspruchsgruppen (Stakeholder) ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Da nunmehr weitere Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, sind Anspruchsniveau und Komplexitätsgrad des nachhaltigen Management- und Kompensationssystems im Vergleich zu der engen Interpretation der Nachhaltigkeit gestiegen.

B. Auf den Mix kommt es an

Wie im vorangestellten Kapitel umfänglich beleuchtet, sind nachhaltige Management- und Kompensationssysteme in ein umfassendes Konzept nachhaltiger Unternehmensführung eingebunden (siehe auch Bertelsmann-Stiftung, 2015). Konkret bedeutet dies, dass nachhaltige Management- und Kompensationssysteme auf einer Nachhaltigkeitsstrategie basieren und auf Nachhaltigkeitsziele einzahlen. Damit gewährleisten sie, dass die ‚korporative Haltung‘ – ausgedrückt in der

Nachhaltigkeitsstrategie – eine ‚korporative Wirkung‘ – ausgedrückt in den Nachhaltigkeitszielen (Erfolgsmessung) – erzielt. Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme organisieren und motivieren damit sozusagen die dazwischenliegende ‚korporative Handlung‘ – ausgedrückt in den Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Rahmen der Wertschöpfungsprozesse. Es geht letztlich um das intelligente Zusammenspiel von Haltung, Handlung und Wirkung.



Empfehlung

Es empfiehlt sich folgendes Vorgehen (vgl. ausführlich in ZIA & ICG, 2016).

- Bestimmen Sie die Positionierung Ihres Unternehmens in Bezug auf Verständnis und Verankerung der Nachhaltigkeit.
- Definieren Sie eine Nachhaltigkeitsstrategie auf Basis gemeinsamer Werte (z. B. ICG, 2018) und leiten Sie daraus Ihre Nachhaltigkeitsziele ab (s. a. die Ausführungen in Kapitel III).
- Beschließen Sie auf Basis der Nachhaltigkeitsziele konkrete Maßnahmen in der gesamten Wertschöpfungskette und außerhalb dieser (sogenannte Corporate-Citizenship-Maßnahmen wie Spenden, Sponsoring und Freiwilligenarbeit, vgl. Bertelsmann-Stiftung, 2018).
- Messen Sie deren Erfolg über finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Das Ergebnis können Sie dann kommunizieren.



C. Sieben Empfehlungen zur Umsetzung

1. Vergütungssystem und Nachhaltigkeit rücken näher zusammen

Nachhaltige Kompensationssysteme helfen dabei, strategische Nachhaltigkeitsziele operativ wirksam zu machen. Unternehmen, die ihre Vergütungssysteme konsequent an der Nachhaltigkeit ausrichten, sind erfolgreicher in der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele (vgl. Velte, 2016). Umgekehrt motivieren die Nachhaltigkeitsziele das Vergütungssystem. Nachhaltigkeitsziele ergeben sich aus Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalysen sowie internationalen Standards (wie CSRD, ESRS, EFRE, Ruggie-Prinzipien, SDGs, GRI, ISO 26000 etc.). Sie sind allesamt das Ergebnis eines Multi-Stakeholderdiskurses bzw. einer zunehmenden Regulatorik. Sie sind branchenspezifisch und über die Zeit variabel. So spielt etwa das Thema Menschenrechte bei einem Unternehmen der Textilindustrie eine größere Rolle als bei einem Unternehmen aus der Finanzdienstleistung. Andere Themen wie etwa Compliance haben erst in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren an Bedeutung gewonnen. So ergeben sich branchenspezifische und zeitlich variable Nachhaltigkeitsziele mit entsprechenden Vergü-

tungskomponenten. Einige Vorreiterunternehmen messen auch die Wirkung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Gesellschaft (z. B. der SROI). Insgesamt lässt sich feststellen, dass mittlerweile alle 40 DAX-Unternehmen nicht-finanzielle Ziele in ihre Vergütungssysteme übernommen haben und sich dabei am Drei-Säulen-Modell einer nachhaltigen Entwicklung orientieren. Im Fokus stehen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Umweltschutz, Diversität (siehe Exkurs rechts) und Arbeitgeberattraktivität. Einige Autoren schlagen daher vor, das Kriterium der Nachhaltigkeit stärker in das Aktienrecht zu integrieren (vgl. Röttgen & Kluge, 2013). Die Vergütungsstruktur ist bei börsennotierten Gesellschaften und größeren regulierten Finanzunternehmen (Banken, Kapitalanlagegesellschaften) mittlerweile auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten (s. § 87 Abs. 1 S. 2 u. 3 AktG in Grundsatz 23 Abs. 3 DCGK). Die Vergütung kann somit auch an nicht-finanzielle Ziele wie ökologische und soziale Nachhaltigkeitsfaktoren ausgerichtet werden.



Empfehlung

Die Immobilienbranche leistet einen erheblichen Mehrwert: nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft (vgl. ZIA, 2016, 29ff. und 41ff.). Für die Immobilienwirtschaft hat die nachhaltige Unternehmensführung daher eine herausragende Bedeutung (vgl. ZIA & ICG, 2015). Dabei sind gerade für diese Branche bestimmte Themen besonderes relevant wie z. B. sozialer Wohnungsbau,

Schaffung von bezahlbarem Wohnraum oder das Zusammenleben der Generationen (vgl. ZIA & ICG, 2016, 46ff.). Social-Impact-Studien verweisen auf die sozialen Effekte von Investitionen und deren langfristige Auswirkungen auf Gemeinschaften und Gesellschaften (vgl. ICG, 2021; ICG, 2023; gif, 2024). Wenn Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsstrategie authentisch und ernsthaft umsetzen wollen, sind sie gut beraten, diese sehr eng an ihr Vergütungssystem zu koppeln. Daher muss in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ob sich das Vergütungssystem noch an den Nachhaltigkeitszielen orientiert. Sind Unternehmen zum Beispiel verpflichtet, über ökologische und soziale Ziele zu berichten, so kann es sein, dass sich Nachhaltigkeitsthemen, die sich aus der Wesentlichkeitsanalyse ablesen lassen, ändern. Damit verschieben sich auch die Nachhaltigkeitsziele und das Vergütungssystem muss entsprechend angepasst werden. Kompensieren Sie nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Ziele. Erläutern Sie, warum genau dieses Ziel auf die ökonomische, die ökologische oder die soziale Nachhaltigkeit einzahlt und warum Ihnen eine Vergütung diesbezüglich bedeutsam ist. Achten Sie darauf, dass nicht-finanzielle Ziele in vielen Fällen leichter zu beeinflussen sind als finanzielle Ziele.

2. Mehr Gehalt führt nicht immer zu mehr Motivation und Zufriedenheit

Studien der Harvard University zeigen, dass die Arbeitsleistung nur schwach mit der Höhe der Vergütung korreliert. Geld scheint eher eine Art Hygienefaktor zu sein als ein Motivator: wenn Mitarbeiter nicht ausreichend bezahlt werden, kann dies zu Unzufriedenheit führen und ihre Motivation negativ beeinflussen. Wer die Erreichung finanzieller Ziele als zentralen Ausgangspunkt seines Handelns sieht, definiert sein Lebensglück über extrinsische Motivation. Hier zeigen Studien der Selbstdeterminationstheorie, dass soziale Bindung, Kompetenzerleben und Selbstwirksamkeit entscheidend an der intrinsischen Motivation und eben nicht an der extrinsischen hängen (vgl. Ryan & Deci, 2000).

Darüber hinaus belegen andere Forschungen, dass die Höhe der Vergütung vor allem dann motivierend wirkt, wenn sie als fair und transparent wahrgenommen wird (vgl. Kampkötter & Sliwka, 2016 und PWC, 2017). In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass die Komplexität des Vergütungssystems und damit dessen Nachvollziehbarkeit nicht zu hoch sein darf. Andere Faktoren, die in einer Beziehung zur Vergütung stehen wie Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsumgebung, Sinnhaftigkeit der Aufgaben, Work-Life-Balance und Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.



Empfehlung

Gestalten Sie Ihre nachhaltigen Management- und Vergütungssysteme möglichst einfach und transparent. Versuchen Sie die Zahl der zugrundeliegenden Kennzahlen zu beschränken: dies gilt sowohl für die finanziellen wie auch für die nicht-finanziellen Kennzahlen. Daher ist im Einzelfall genau zu prüfen, welche Kennzahl wirksam ist und welche eher einen schwachen empirischen Effekt auf das Nachhaltigkeitsziel hat. Ist das System verständlich und gut nachvollziehbar, wird es auch als gerecht empfunden. Dies sollte auch sinkende variable Vergütungen bei einer Verfehlung von Nachhaltigkeitszielen einschließen. Gerade bei Nachhaltigkeitszielen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, die Ziele selbst beeinflussen zu können. Eine erhöhte wahrgenommene Selbstwirksamkeit steigert die Motivation. Unternehmen sollten einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, um eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen, die die verschiedenen Bedürfnisse und Motivationsquellen der Mitarbeiter berücksichtigt.

3. Monetäre Incentivierung kann intrinsische Motivation verdrängen

Extrinsische und intrinsische Motivation beeinflussen sich wechselseitig. So lässt sich ein Verstärkungseffekt auf die intrinsische Motivation durch extrinsische Motivation nachweisen wie beispielsweise eine Gehaltserhöhung. Die Incentivierung von freiwilligem Engagement in einem Verein kann ferner dazu führen, dass mehr Mitarbeiter sich in Vereinen engagieren. Auf der anderen Seite haben

Studien auch einen sogenannten Verdrängungseffekt nachgewiesen. Dieser besagt, dass extrinsische Incentivierung intrinsische Motivation zurückdrängt. Das Blutspendeaufkommen kann z. B. nur bedingt durch finanzielle Kompensationen gesteigert werden (vgl. Titmuss, 1970 und Osterloh & Frey, 2005).



Empfehlung

Unternehmen, in denen viele intrinsisch motivierte Mitarbeiter arbeiten, sollten genau prüfen, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen durch extrinsische Incentivierung verstärkt und welche verdrängt werden. Eine Überincentivierung von Compliance-Maßnahmen kann zum Beispiel die Integrität von Managern verdrängen (vgl. Paine, 1994). Viele Führungskräfte fühlen sich in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt, wenn zu viele Regelsysteme in der Organisation vorliegen. Wenn Sie z. B. vorbildliches Verhalten honorieren, sparen Sie sich möglicherweise kleinteilige Verhaltensstandards. Gerade in mittelständisch geprägten Unternehmen wird die Figur des Ehrbaren Kaufmanns geschätzt. Dieser zeichnete sich gerade durch sein tugendhaftes und nachhaltiges Handeln aus. Generell bleibt zu berücksichtigen, dass die Leistung von Führungskräften stark von deren Eigenmotivation abhängt.

4. Kleine «Stubser» erhöhen die Veränderungsbereitschaft

Sundstein & Thaler (2012) haben die Theorie der Nudges („Stubser“ oder „Denkanstöße“) entwickelt und damit in den vergangenen Jahren wichtige verhaltensökonomische Erkenntnisse geliefert. Ein Nudge ist – den Autoren folgend – ein spezifischer Mechanismus, um auf das Verhalten von Menschen einzuwirken, ohne sich dabei typischer Anreize wie Verbote oder Gebote zu bedienen. Statt der Einflussnahme anhand solcher Restriktionen werden bei der Methode des Nudging die Präferenzen der Menschen stimuliert, wie z. B. Engagement des Mitarbeiters in Change- oder ESG-Projekten. In Kombination mit Framing-Effekten (Wirkung unterschiedlicher Formulierungen gleicher Sachverhalte

auf den Menschen) können nachhaltige Vergütungsaspekte über Nudges klug eingesetzt werden. Nudges motivieren besonders gut und bewirken eine Verhaltensveränderung immer dann, wenn die Nachhaltigkeitsziele der nudgenden Organisation z. B. über Stakeholderbefragungen demokratisch legitimiert sind, eine Kongruenz zwischen dem Ziel des Nudges und den Zielen des genudgten Managements vorliegt sowie bei einer positiven Einstellung gegenüber dem Nachhaltigkeitsziel. Je glaubwürdiger das Unternehmen eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt, desto mehr vertraut das Management den Nudges.



Empfehlung

Setzen Sie Nudges wohlüberlegt ein. Eine wenig glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie (greenwashing) bekommen Sie über Nudges nicht in eine wirksame Nachhaltigkeitsstrategie transformiert. Stimmen hingegen die Unternehmenswerte mit der Nachhaltigkeitsstrategie überein und vertrauen Ihre Mitarbeiter Ihrer Organisation, sind Nudges ein sinnvolles Instrument.

5. Die Attraktivität von Unternehmen steigt durch den Bedürfnis-Werte-Fit

Mitarbeiter haben eine Vielfalt von Bedürfnissen, denen persönliche Wertehaltungen zugrunde liegen. Management- und Kompensationssysteme sollten sich auch an diesen Bedürfnissen orientieren. Studien der Unternehmensberatung Bain & Company zeigen, dass menschliche Bedürfnisse sich zunehmend in Richtung Selbstwirksamkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl oder Traditionsbewusstsein entwickeln und erfolgreiche Unternehmen genau diese Bedürfnisse bei Kunden und Mitarbeitern befriedigen (vgl. Almquist et al., 2016).

Der Forscher Bruno Frey hat in den vergangenen Jahren die Schnittstelle von Ökonomie und Glück erforscht (vgl. Frey & Frey Marti, 2010). Es zeigt sich, dass Geben – in Form von Arbeit oder Geschenken – das individuelle Wohlbefinden fördert. Dies wird v. a. dann verstärkt, wenn die Nachhal-

tigkeitsmaßnahme freiwillig und intrinsisch motiviert ist, also die Motivation aus der Tätigkeit selbst und deren Übereinstimmung mit den persönlichen Werten erfolgt. Studien zeigen auch, dass Mitarbeiter zunehmend die Kultur und die Werte eines Unternehmens schätzen. Daher werden Incentivierungsmaßnahmen oft auch in diese Richtung entwickelt. So können z. B. Vertrauensarbeitszeit, bessere Arbeitsbedingungen oder ein angenehmes Arbeitsklima entscheidend die Zufriedenheit erhöhen. Dies gilt insbesondere für die jungen Generationen (GenY und GenZ (siehe Exkurs zu Gen Z, Seite 37)) (vgl. Bowie, 1998). Unterschiedliche Generationen haben unterschiedliche Werte, z. B. schätzen sie die Bedeutung von ‚Fairness‘ mit Blick auf Vergütungssysteme differenziert ein (vgl. PWC, 2017).



Empfehlung

Variable Kompensationen sollten sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Mitarbeiter, die viel Wert auf Selbstwirksamkeit legen, können über einflussreiche Funktionen in Gremien (z. B. Nachhaltigkeitsrat, Stiftung, Jury) kompensiert werden. Andere, denen Zusammengehörigkeit wichtig ist, könnten z. B. in Engagement-Projekten eingebunden werden und schließlich wären Mitarbeiter, die Wert auf Spaß und Freizeit legen, über Einladungen zu Sport- und Kulturevents zu begeistern. Variable Kompensationen können auch Weiterbildungsveranstaltungen oder andere wertschätzende Maßnahmen umfassen. Diese sollten wohldosiert eingesetzt werden und zum Geschäft sowie zur Kultur Ihres Unternehmens passen.

6. Von Zielen zu Zwecken

Neben den Unternehmenszielen, die die Fragen nach dem was und wie beantworten, (re)definieren einige Unternehmen ihren Unternehmenszweck (purpose), und geben damit eine Antwort auf die Frage nach dem ‚Warum‘. So schreibt Larry Fink in seinem Brief an die Aktionäre: „Without a sense of purpose, no company, either public or

private, can achieve its full potential. It will ultimately lose the license to operate from key stakeholders“ (Fink, 2018). Dies erzeugt eine grundlegende Motivation des Managements, sich mit der Nachhaltigkeitsstrategie und den darin verabschiedeten Zielen zu identifizieren.



Empfehlung

Unternehmen sollten ihre Ziele in einen größeren Zusammenhang von Zweck und Sinn stellen. Die Sinnstiftung selbst (warum und wofür arbeite ich in dem Unternehmen?) hat selbst eine starke motivationale Wirkung auf die Leistung und die Zufriedenheit des Managements (vgl. Almquist et al., 2016; Bowie, 1998 und Brink & Esselmann, 2019). Gerade die junge Generation spricht dieser Wert an. (Siehe S. 37)

7. Nachhaltigkeitskommunikation ist erlaubt

Das weite Verständnis von Nachhaltigkeit sieht das Unternehmen als Mediator der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten oder Umfeld (vgl. Freeman et al., 2010). Die ersten sechs Empfehlungen aus der Motivationsforschung bezogen sich vor allem auf das ‚Innenverhältnis‘ der Organisation und damit auf die zentrale Frage: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter über ein an Nachhaltigkeit ausgerichtetes Vergütungssystem? Abschließend soll eine letzte Empfehlung auf die Bedeutung der Motivation für das ‚Außenverhältnis‘ der Organisation erlaubt sein. Zwar orientieren sich auch schon viele Anleger, die eher über das enge Verständnis von Nachhaltigkeit angesprochen wurden, bei ihrem Investment an Nachhaltigkeitsdimensionen der Unternehmen

(und das Vergütungssystem gehört dazu: vgl. Bertelsmann-Stiftung, 2015 sowie ZIA, 2015, 360ff.) – letztlich fragen aber auch zunehmend Kunden nachhaltige Produkte nach, Mitarbeiter wünschen sich ein nachhaltig geführtes Unternehmen und die Öffentlichkeit akzeptiert jene Unternehmen mit einer deutlichen Wertepositionierung stärker (vgl. Brink & Groß-Engelmann, 2019). Nachhaltigkeit – in einem wie von uns zu Beginn skizzierten weiten Verständnis – orientiert sich an der sogenannten Triple Bottom Line aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem (vgl. Elkington, 1994, 1999). Da nicht nur der Mitarbeiter auf das Unternehmensziel einzahlt, sondern auch ein attraktives und motiviertes Ökosystem, geht die Wirkung der Motivation weit über die Unternehmensgrenzen hinaus.



Empfehlung

Wenn Sie Ihr Vergütungssystem an Nachhaltigkeitszielen ausrichten, dürfen Sie ruhig selbstbewusst darüber kommunizieren. Das langfristige Überleben Ihres Unternehmens dient letztlich allen Anspruchsgruppen. Eine entsprechende Nachhaltigkeitskommunikation nach innen und außen – bis hin zur Markenbildung – kann eine starke Motivation entfalten (vgl. ZIA & ICG, 2016, 84ff.).

D. Exkurs Diversität als Beispiel nicht-finanzieller Vergütungsziele

Herausforderung

Das Problem der Geschlechterdiversität stellt die von Männern dominierte Immobilienbranche vor Herausforderungen. Nach Angaben der European Public Real Estate Association (EPRA) hielten Frauen 2017 nur 28 Prozent der Vorstandssitze in Immobiliengesellschaften inne. Eine Studie von PwC aus dem Jahr 2018 zeigt, dass das Lohngefälle zwischen den Geschlechtern nach wie vor ein großes Problem darstellt. Die Analyse verdeutlicht, dass das durchschnittliche Lohngefälle in Großbritannien bei 14 Prozent liegt, jedoch ist das branchenspezifische Lohngefälle in der Immobilienwirtschaft mehr als doppelt so hoch und zwar bei 30 Prozent. Dies gilt in 2022 nicht mehr, da dort der Unterschied in der Immobilienbranche mit 8,4% sogar noch unter dem Mittelwert aller Branchen von 9,4% liegt. Begründet wird die geringe Anzahl an Frauen in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen mit dem sogenannten „Thomas-Kreislauf“, der beschreibt, dass Männer in Spitzenpositionen häufig Kopien ihrer selbst rekrutieren und somit für eine homogene Unternehmensführung sorgen. Somit ist das bewusste Anstellen von Frauen und das Setzen einer Quote ein möglicher Lösungsansatz (vgl. AllBright Stiftung, 2019).

Vorreiter

Obwohl das Problem in der Branche beträchtlich ist, gibt es mehrere Unternehmen, die stetige Fortschritte bei der Beseitigung geschlechtsspezifischer Ungleichheit machen:

Skanska, ein Bau- und Projektentwicklungsunternehmen aus Stockholm, erhielt eine Reihe von Auszeichnungen für Diversität in der Firma – vom Diversity-Preis der Stadt Malmö in Schweden bis zum Forbes Best Employer for Diversity in den USA. Zwischen 2015 und 2019 stieg der Anteil der weiblichen Führungskräfte bei Skanska von 19 auf 33 Prozent. Für 2022 gibt das Unternehmen an, dass eine Quote von 25% erreicht wird.

Lendlease, ein internationales Immobilien- und Infrastrukturunternehmen mit Sitz in Sydney, wurde von der Australian Workplace Gender Equality Agency in den letzten drei Jahren als Employer of Choice for Gender Equality ausgezeichnet. Im Jahr 2016 waren 19 Prozent der oberen Führungspositionen bei Lendlease mit Frauen besetzt, 2018 waren es bereits 22 Prozent. Ein weiterer Meilenstein der Diversität bei Lendlease ist der Anteil weiblicher Absolventen im globalen Graduiertenpro-

gramm: 53 Prozent in 2018. Das Programm zeigt einen deutlichen Erfolg: in 2022 liegt die Quote der Frauen in Führungspositionen bei 32%.

Aareal Bank, ein Finanzdienstleistungsunternehmen für Immobilien mit Sitz in Wiesbaden, hat laut der Studie „Lohnungleichheit im Betrieb“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend kein signifikantes geschlechtsspezifisches Lohngefälle. Das Unternehmen hat darüber hinaus die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert und die Vielfalt seiner Organe sichergestellt. Durch diese Maßnahmen erhielt die Aareal Bank im BCG Gender Diversity Index 2018 die Auszeichnung als Diversity Champion 2018. Leider konnte diese Position nicht gehalten werden und 2022 ist die Aareal auf den 37. Platz abgefallen, dies verdeutlicht, dass eine kontinuierliche Fokussierung und Weiterentwicklung notwendig ist.

Vonovia SE, ein Dienstleister und Anbieter von Wohnungen für circa eine Million Menschen mit Sitz in Bochum hat das erklärte Ziel, die Zahl der

Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Aktuell liegt der Anteil bei 37 Prozent. Der Nachhaltigkeitsbericht 2022 weist hier eine Quote von 25,4% aus.

Mehrwert

Die Geschlechterdiversität ist mitentscheidend für den Geschäftserfolg der Immobilienwirtschaft. Wie aktuelle Untersuchungen zeigen, können Unternehmen, die sich mit dem Thema Geschlechterdiversität befassen, von höheren Umsätzen und Gewinnen profitieren (vgl. Hoogendoorn, Oosterbeek & van Praag, 2013). Zudem zeigen Untersuchungen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Repräsentation von Frauen in der Führung und der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens geben kann (siehe z. B. Ben-Amar; Chang & McIlkenny, 2015).



Weiterführende Literatur

AllBright Stiftung (2019): Die Macht hinter den Kulissen: Warum Aufsichtsräte keine Frauen in die Vorstände bringen. AllBright Stiftung, Berlin.

BCG (2019 + 2023): Diversity Champions, BCG Gender Diversity Index 2018 + 2022.

Ben-Amar, W.; Chang, M. & McIlkenny, P. (2017): Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project: in Journal of Business Ethics, 142(2), 369-383. Springer Verlag, Wiesbaden.

EPRA (2018): EPRA backs listed real estate industry drive to lift its game in women leadership roles. EPRA, Brüssel.

Hoogendoorn, S.; Oosterbeek, H. & van Praag, M. (2013): The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment. Management Science 59(7), iv-vii, 1479-1724. informs, Catonsville.

Lendlease (online): Diversity & Inclusion. Lendlease (2018 + 2023): Group 2018 + 2022 Annual Report. Lendlease, Sydney.

PwC (2018+ 2023): Gender Pay Gap Reporting: Spotlight on Real Estate. PwC, London.

Skanska (online): Diversity and Inclusion Performance. Skanska, Stockholm.

Vonovia SE (online): Nachhaltigkeitsreport 2018 + 2023. Vonovia, Bochum.

Gen Z

E. Exkurs Generation Z

Die Motivation der Generation Z in Bezug auf Vergütung

Die Generation Z, geboren zwischen Mitte der 1990er und den frühen 2010ern, hat begonnen in den Arbeitsmarkt einzutreten oder befindet sich zum Teil bereits in den Startlöchern ihrer Karriere. Mit einem frischen Blick auf die Arbeitswelt in der Ära der Digitalisierung, geprägt durch rasanten technologischen Fortschritt, stellen ihre Prioritäten und Wertvorstellungen neue Anforderungen an Arbeitgeber weltweit dar. Eine der spannendsten Überzeugungen dieser Generation ist insbesondere ihre Einstellung zur Vergütung.

Mehr als nur Geld

Während finanzielle Anreize weiterhin sehr wichtig sind, zeigt die Forschung, dass die Generation Z oft nicht das Gehalt allein an erster Stelle steht. Stattdessen legen sie großen Wert auf Arbeitsbedingungen, die ihre persönliche und berufliche Entwicklung unterstützen. Flexibilität, Weiterbildungsmöglichkeiten und eine angemessene Work-Life-Balance sind für viele genauso wichtig wie das monatliche Gehalt. Da viele Mitglieder der Gen Z während der COVID-Phase in die Ausbildung bzw. den Beruf eingestiegen sind, kommt der betrieblichen Umsetzung von Home Office-Regelungen eine hohe Bedeutung zu.

Sinnhaftigkeit und Werte

Gen Z möchte wissen, dass ihre Arbeit einen Zweck erfüllt. Sie sind oft motiviert von dem Wunsch, in Unternehmen zu arbeiten, die soziale Verantwortung übernehmen und ethische Werte vertreten. Eine faire Vergütung ist zwar wichtig, aber viele sind bereit, für weniger Geld zu arbeiten, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen positiven Einfluss auf die Umwelt und/oder die Gesellschaft hat.

Transparente und faire Vergütungsstrukturen

Die Generation Z wuchs in einer Welt der Informationstransparenz auf. Sie legt Wert darauf, dass Gehälter und Boni transparent, nachvollziehbar und gerecht sind. Diskriminierende Lohnstrukturen oder intransparente Bonusprogramme könnten folglich die besten Talente abschrecken.

Anpassungsfähige Vergütungspakete

Statt eines Einheitsgehalts suchen viele nach personalisierten Vergütungspaketen, die ihre individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände berücksichtigen. Das könnte beispielsweise bedeuten, dass sie eher an einem flexiblen Arbeitszeitmodell oder bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten interessiert sind als an einem hohen Grundgehalt.

Fazit

Die Generation Z bringt neue Perspektiven bezüglich des Wertes und dem Verhältnis von Arbeit und Vergütung mit sich. Arbeitgeber, die die Motivationen und Bedürfnisse dieser Generation verstehen und auf diese eingehen, werden besser in der Lage

sein, junge Talente anzuziehen und zu halten. In einer Zeit des Wandels und der Unsicherheit ist es folglich entscheidend, dass Unternehmen lernen, flexibel zu sein und sich den sich ändernden Prioritäten ihrer Mitarbeiter anzupassen.



Vertiefende Literatur

Götz, R. Langness, A (eds) (2022): Jugend und Nachhaltigkeit Was die Next Generation mit Nachhaltigkeit verbindet und wie sie sich engagiert. Bertelsmann Stiftung Gütersloh

Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In: Klaffke, M. (eds) Generationen-Management. Springer Gabler, Wiesbaden

Kochhan, C., Kitze, C., Bolduan, G. (2021). Zusammenschau der Perspektiven und Ergebnisdiskussion. In: Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y. Springer Gabler, Wiesbaden

Schlotter, L., Hubert, P. (2020): Generation Z – Personalmanagement und Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Wickel-Kirsch, S., Cichecki, L., Kochhan, C. (2023). Optimierte Personalgewinnung für die Generation Z. In: Kochhan, C., Moutchnik, A. (eds) Handlungsraum Media Management. Springer Gabler, Wiesbaden



F. Fazit und Ausblick

Das Thema Nachhaltigkeit hat sich dynamisch entwickelt. Die meisten Nachhaltigkeitsstandards wurden in den letzten 15 Jahren erarbeitet. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse wurden fruchtbar gemacht. Interdisziplinäre Forschungen aus der Verhaltensökonomik und der Psychologie haben nicht nur das Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt, sondern wirken sich auch auf Vergütungssysteme aus. Die Immobilienwirtschaft als einer der größten Wirtschaftszweige der Bundesrepublik ist durch beeindruckende Vielfalt geprägt (vgl. ZIA, 2015 sowie ZIA & ICG, 2016). Daher gibt es keine schlüsselfertigen Lösungen – es ist immer im Einzelfall zu prüfen, was hilft, das Unternehmen sicher und erfolgreich zu führen.

In Zukunft ist von weiteren Entwicklungen auszugehen, die nicht nur die Nachhaltigkeit insgesamt, sondern auch die Vergütungssysteme verändern werden. Diese werden nicht zuletzt durch die Digitalisierung vorangetrieben; z. B. neuere Techniken

erlauben eine intensivere und zielgruppenspezifische Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen (und umgekehrt wird mehr von den Unternehmen kommunikativ eingefordert). Auch die Transparenz von Wertschöpfungsketten ist heute einfacher zu gewährleisten. All dies wirkt sich auf die Qualität und Validität von Kennzahlen aus, die wiederum nachhaltigen Vergütungssystemen zugrunde gelegt werden können. Was früher nicht möglich war – z. B. den CO₂-Ausstoß pro Projekt oder Standort zu messen – ist heute Realität. Damit werden Wirkungszusammenhänge zwischen Vergütung und Nachhaltigkeitszielen möglich, die positive und negative Verantwortlichkeiten zuschreibbar machen. Vorreiterunternehmen haben nicht-finanzielle Vergütungen erst in den vergangenen zehn Jahren aufgebaut, Tendenz steigend. Es ist davon auszugehen, dass die Motivationsforschung in Zukunft wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung nachhaltiger Management- und Kompensationssysteme liefert.



G. Literatur

- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. (2016):** The Elements of Value: Harvard Business Review (94)9, 47-53.
- Bertelsmann-Stiftung (2015):** CRI Corporate Responsibility Index 2015: Corporate Responsibility-Management in Deutschland, Gütersloh.
- Bertelsmann-Stiftung (2018):** Corporate Citizenship Survey, Gütersloh.
- Bowie, N. E. (1998):** A Kantian Theory of Meaningful Work: Journal of Business Ethics, Vol. 17(9/10), 1083-1092.
- Brink, A. & Esselmann, F. (2019):** Value Positioning and Business Ethics, in: Rendtorff, J. D. (Ed.): Handbook of Business Legitimation, Berlin: Springer
- Brink, A. & Groß-Engelmann, M. (2019):** Value Positioning and Business Ethics. Keeping Promises as Business Legitimation, in: Rendtorff, J. D. (Ed.): Handbook of Business Legitimacy: Responsibility, Ethics and Society, Cham: Springer, 297–309
- Elkington, J. (1994):** Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, in: California Management Review 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1999):** Cannibals With Forks - The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford: Capstone.
- Fink, L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. (2018):** A Sense of Purpose, <https://www.blackrock.com/hk/en/insights/larry-fink-ceo-letter>.
- L. & DeColle, S. (2010): Stakeholder Theory:** The State of the Art, Cambridge: University Press.
- Frey, B. & Frey Marti, C. (2010):** Glück. Die Sicht der Ökonomie, Rüegger Verlag: Glarus und Chur.
- Gif (2024):** Schlüsselfaktor S. Die soziale Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. Auf dem Weg zu einem europäischen Bewertungsstandard, Wiesbaden
- ICG (2018):** Werte-Management in der Immobilienwirtschaft. Ein Leitfaden, Berlin.
- ICG (2021):** Social Impact Investing. Der Praxisleitfaden für die Immobilienwirtschaft, Berlin.
- ICG (2023):** Social Impact Investing. Messen. Bewerten. Partizipieren. Das Handbuch für eine neue Immobilienwirtschaft, Berlin.
- Kampkötter, P. & Sliwka, D. (2016):** The Complementary Use of Experiments and Field Data to Evaluate Management Practices, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 172(2), 364-389.
- Merk, R. & Seel, B. (2015):** Spezial: Vorstandsvergütung im Zeitalter der Nachhaltigkeit. Status quo, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) GmbH University of Applied Sciences: Bielefeld.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2005):** Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein Soziales Dilemma? Working Paper Universität Zürich.
- PricewaterhouseCoopers (2017):** The Ethics of Pay in a Fair Society. What do Executives Think?, PWC-Studie.
- Röttgen, N. & Kluge, H.-G. (2013),** Nachhaltigkeit bei Vorstandsvergütungen in: Neue Juristische Wochenschrift, Heft 13/2013, Frankfurt am Main.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000).** Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, in: American Psychologist, 55(1), 68-78.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2012):** Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness, London: Penguin.
- Velte, P. (2016):** Sustainable Management Compensation and ESG Performance, in: Problems and Perspectives in Management, 14(4), 17-24.
- ZIA & ICG (2015):** Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft, Calbe (Saale).
- ZIA & ICG (2016):** Verantwortung übernehmen – Praxisleitfaden für wirksames sozial-gesellschaftliches Handeln, Würzburg.

V. Kernelemente nachhaltiger Vergütungssysteme

Hauptautoren: Joachim Kayser und Regine Siepmann



A. Exkurs Kommunikation von Kompensation

Es gibt kaum eine Branche, in der die Wahrnehmung der volkswirtschaftlichen Funktion und der Leistungen in der Öffentlichkeit so unzureichend ist wie in der Immobilienwirtschaft. Gutes wird nicht vermittelt, Ziele und Ergebnisse sind nicht präsent. Was für die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit gilt, ist auch nach innen häufig nicht zum Guten bestellt: Mitarbeiter wissen weder um die Lage des Unternehmens noch um die Erwartungen an sie selbst. Was muss ich tun, um eine höherwertige Aufgabe oder einen Bonus zu bekommen, wie genau habe ich Einfluss auf die finanziellen Faktoren, was bedeutet z. B. EBITDA im Verhältnis zu Net Income?

Timing

Ein wesentlicher Zeitpunkt ist das Einstellungsgespräch, gleich ob Kandidaten von außen oder von innen kommen. Die präzise Erläuterung des Vergütungssystems, die Vermittlung des notwendigen Leistungslevels zum Aufbau einer realistischen, beiderseitigen Erwartungshaltung sind für ein belastbares Vertrauen in das Führungssystem und die Führungsperson wichtig. Vertrauen ist der Grundpfeiler guter Führung, auf den sich Mitarbeiter und führende Person verlassen können müssen; nur so kann eine Hochleistungskultur Platz greifen.

Vergütungshöhen und -strukturen müssen im Unternehmen nicht individuell transparent sein, im Gegenteil, Erfahrungen zeigen, dass Transparenz

eher ein Grund für Unzufriedenheit ist. Aber ein faires Verfahren zur Bestimmung der Gehaltsgruppe und der Positionierung in der Gehaltsgruppe sind unerlässlich. Sobald eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter keine Systematik erkennt, ist die vermutete relative Gehaltsungerechtigkeit ein Quell für Störungen. Gute Personalarbeit bedeutet hier Kommunikation über die Verfahren von Anfang an. Und auch Aufzeigen von Wegen und Schritten, wie die nächsthöhere Gehaltsgruppe erreicht werden kann oder eine höhere Auszahlung der variablen Komponente erzielt wird.

Diese variablen Bestandteile eines Vergütungssystems bestimmen wesentliche Teile des Einkommens und/oder des Zufriedenseins in der betrieblichen Aufgabe. Ihre Wirkungsweise muss daher frühzeitig vor Anwendung verständlich erklärt werden und der/dem Einzelnen muss klar sein, was sie/er beeinflussen kann, an welchen Maßstäben gemessen wird, wann das erfolgt, wie sich die Kriterien genau definieren, wo Ergebnisse und wo Verhalten bewertet werden und wie ein Auszahlungsbetrag berechnet wird – bei jeder neuen Erwartungshaltung, jedem Systemwechsel und auch bei der Erläuterung der jeweiligen Auszahlungshöhe. Hier hat es sich bewährt, nicht nur das Ergebnis sondern alle Bewertungsschritte schriftlich darzulegen.

Wer nur ein Jahresgespräch zur Rückmeldung der Leistung vorsieht, hat effektive Führung nicht verstanden. Kommunikation zu Erwartungshaltungen als auch zur Erfüllung derselben ist ein fortlaufender Prozess, nicht formalisiert, aber stetig verwirklicht. Nur über Rückmeldung kann Lernen stattfinden.

Empfehlenswert ist die Kommunikation der erwarteten Leistungen, seien es konkrete Ziele, die wichtigen Kriterienbereiche oder bestimmte Verhaltensweisen. Deren Erläuterung, Gewichtung, Mindestleistungen und Rahmenbedingungen sind notwendig für ein Gelingen. Dabei sind klassische schriftliche Zielvereinbarungen, heruntergebrochen – und häufig von jeder Hierarchiestufe noch mit einem zusätzlichen Puffer erschwert – ein Auslaufmodell. Im Laufe eines Jahres wechseln viele Anforderungen, kommen andere Prioritäten auf, werden andere Themen auf die Agenda gesetzt. Gute Führung bespricht diese Veränderungen und berücksichtigt dies bei der Gesamtergebnisbewertung und der Feststellung einer vergütungsrelevanten Gesamtleistungsbewertung.

Inhalte

Das Vergütungssystem sollte hinsichtlich aller Komponenten, gerade auch der wenig sichtbaren Leistungen des Unternehmens für die Beschäftigten, mindestens als Bestandteil des Arbeitsvertrages beschrieben sein. Zusätzlich ist es sehr ratsam, die juristisch formulierten „Bleiwüsten“ in Grafiken zu reduzieren und mit Berechnungstabellen zu unterlegen. Anders als die Personalabteilung oder einzelne Geschäftsleitungsmitglieder hat das Gros von Führungskräften und weiteren Mitarbeitenden nicht regelmäßig mit den Fragen der Festlegung von Vergütung zu tun. Umso wichtiger ist es, Vergütung einfach zu gestalten und transparent zu handhaben. Einige Unternehmen experimentieren damit, dass sie die Ziele und Bewertungskriterien top down offenlegen. So weiß jeder, was erwartet wird. Andere legen viel Wert auf das fortlaufende

Reporting zum Stand von (Einzel-)Zielerreichungen – als Ansporn und als vertrauensbildende Maßnahme. Soweit muss kein Unternehmen gehen, aber je mehr Offenlegung, desto mehr können alle mitdenken und -handeln.

Viele Mitarbeiter kennen z. B. die genaue Zusammensetzung von finanziellen Zielen nicht, in so manchen Unternehmen werden diese Kennziffern auch ungern kommuniziert. Hier ist es ratsam, dass der Finanzbereich jede und jeden mit den Kriterien vertraut macht, aufzeigt, wie sie beeinflusst werden können und warum sie zur Steuerung eines Unternehmens so wichtig sind.

Die Zeit des closed shop bei Empfängern von aktuellen Unternehmenszahlen ist passé. Börsennotierte Unternehmen müssen schon qua Gesetz und Regulatorik transparent sein, in nicht notierten Unternehmen hat sich gezeigt, dass das Teilen von Wissen Vertrauen schafft, eine höhere Identifikation bringt. Gerade eigentümergeführte Unternehmen sind hier noch nicht immer so weit, dass sie die wirtschaftliche Lage mit der Belegschaft teilen.

Formen

Vergütung ist in den meisten Kulturkreisen ein sehr individuelles Thema, deren Offenlegung in vielen Arbeitsverträgen untersagt und von vielen Mitarbeitenden auch nicht gewünscht wird. Daher sind die häufigsten Formen der Kommunikation das Einzelgespräch und die individuelle (schriftliche) Mitteilung. Wo Vergütung – hoffentlich wohl überlegt – als Wettbewerbsinstrument zwischen Beschäftigten verwendet wird (am häufigsten im Vertrieb) sind Gruppengespräche zu beobachten, in denen die Ziele und Zielerreichungen aller sichtbar sind. Daraus ergibt sich meist automatisch eine Rangliste der persönlichen Leistung (und eine Schätzung der individuellen Vergütungshöhen). Eine solche Kommunikation ist risikoreich. Die meisten Menschen wertschätzen eine Rückmeldung persönlicher Leistung, so dass sie selbst Schlüsse daraus für sich ziehen können.

Wer sich dem sozialen Druck einer Gruppe stellt, muss besonders belastbar sein. Für Führungskräfte ist eine Gruppensituation ungleich schwieriger als das Einzelgespräch. Dennoch beklagen viele Mitarbeitende, dass sie Rückmeldung auch in Form eines Einzelgesprächs selten bekommen, dann häufig überraschend, mit anderer Wahrnehmung und häufig den Kern nicht treffend. Personalleiter beobachten, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter häufig in Watte packen, Rückmeldung nicht differenziert und unpräzise vornehmen.

Kritisch wird es dann, wenn eine Führungskraft sich von einem Mitarbeitenden trennen will, der bisherige Leistungsverlauf aber keine Anhaltspunkte dafür liefert. Eine Lösung dazu sind regelmäßige Schulungen, im weiteren Feld auch die verbesserte Auswahl von Führungskräften und ggf. deren Austausch. Auch kann die Rückmeldung zu Leistung oder die Kommunikation zu einem neuen Zielgehalt durch zwei Personen erfolgen, damit die wesentlichen, vorbereiteten Gesprächspunkte durch das Prinzip checks and balances auch stattfinden.

Interne vs. externe Kommunikation

Vor allem für börsennotierte Unternehmen der Immobilienwirtschaft besteht die Notwendigkeit, zu Vergütungssystem und -höhen der Vorstandsvergütung präzise und vollständig zu kommunizieren. Seit den Hauptversammlungen der Jahre 2020/21 müssen alle diese Unternehmen ihre Vergütungspolitik, d. h. also eine Beschreibung der Rahmenbedingungen ihres Vergütungssystems, der Hauptversammlung regelmäßig zur Abstimmung vorlegen, und sie müssen sich an diesen Rahmen halten. Jedes Jahr ist zudem ein ausführlicher Vergütungsbericht zu erstellen und der Hauptversammlung ebenfalls zur Abstimmung vorzulegen. Unternehmen müssen darlegen, welche Beträge für welche Leistungen ausgelobt und dann später gezahlt wurden. Die Forderungen nach Transparenz gehen sogar noch weiter: Inves-

toren und deren (Stimmrechts)berater verlangen die Offenlegung des Zusammenhangs zwischen Zahlung und Vergütung. Vor allem die Offenlegung der konkreten Ziele für die Vergütung des Vorstands. Die Marktpraxis zeigt, dass finanzielle Zielsetzungen und ihre Erreichung inzwischen in hoher Transparenz offengelegt werden, über nicht-finanzielle bzw. strategische Ziele eher kursorisch in ihrer Ausprägung und Zielerfüllung berichtet wird.

Auch eine andere Dimension beschäftigt die Aufsichtsräte. Wie stellt sich die Höhe der Vorstandsvergütung zu jener der Mitarbeitenden auf den nachfolgenden Ebenen und der Belegschaft? Die Veröffentlichung einer ‚Worker Pay Ratio‘, also dem Verhältnis der Vergütung des Vorstands im Verhältnis zu einem durchschnittlichen Beschäftigten, ist bis dato (noch) kein Standard in börsennotierten Unternehmen, sehr wohl aber die prozentualen Entwicklungen der Vergütungen der jeweiligen Beschäftigtengruppen.

Durch das wachsende Interesse verschiedener Stakeholder an der Entwicklung der Unternehmen, gerade der besonders im Fokus stehenden Immobilienunternehmen, setzen sich insbesondere Investoren, Aktionärsvertreter, Stimmrechtsberater und die Presse sehr intensiv mit den Vorstandsvergütungen auseinander. So fordern wichtige Investoren die Unternehmen auf, stärker auf sogenannte ESG Kriterien bei der Vergütung zu achten. Also Zielsetzungen zur Umwelt, zu sozialen Belangen und zur guten Unternehmensführung. In den großen Publikumsgesellschaften hat sich diese Forderung längst durchgesetzt. Kleinere Unternehmen, die nicht über große Nachhaltigkeitsstäbe verfügen, stellt die Integration von messbaren, strategierelevanten und materiellen ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung noch vor einige Herausforderungen.

Fazit

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es – das gilt auch für die Kommunikation. Zu viel Kommunikation hat bisher, außer dem Aufwand, bei den Adressaten nicht geschadet. Gerade ein bisher so öffentlichkeitsscheues Thema wie Vergütung wird

im Licht der Transparenz entdämonisiert. Im Innenverhältnis bewirkt gute Kommunikation eine gute Ausrichtung aller Beteiligten, ein gutes Vergütungssystem zudem hohe Leistungen und eine stabile Leistungskultur.

Für die vorliegende Kapitel ursprünglich verfasst von Joachim Kayser, 2019





B. Grundlagen nachhaltiger Vergütung

Im wirtschaftlichen Kontext wird Nachhaltigkeit sinnvollerweise als Substanzerhaltung des Unternehmens definiert. Substanzerhaltung ist häufig die Voraussetzung, dass auch künftig gleiche Wertgrößen erwirtschaftet werden können. Diese Definition geht deutlich über allein umweltbewusstes Handeln hinaus, auf welche Nachhaltigkeit in der gesellschaftspolitischen Diskussion gerne oft noch verkürzt wird.

Eine typische Vergütung besteht aus Festvergütung, variabler Vergütung und gegebenenfalls einer Altersversorgung. Aus diesen Vergütungselementen ermöglicht nur die variable Vergütung eine Ausschüttung unter den Bedingungen, dass Beiträge tatsächlich vom Begünstigten erwirtschaftet werden und dabei kein Schaden für die Entwicklung der Unternehmenssubstanz entstanden ist. Fixe Vergütung ist in diesem Kontext nicht steuerbar und trägt somit nicht zur Nachhaltigkeit bei, während die Altersversorgung eher Anreize zu einer langen Betriebszugehörigkeit als zu nachhaltigem Management entfaltet. In Form von Pensionsverpflichtungen kann eine Altersversorgung sogar nachteilig für die Nachhaltigkeit sein, da dadurch die künftige Substanz des Unternehmens aufgezehrt wird. Stattdessen wird der beste Nachhaltigkeitsansatz von Unternehmensbeteiligungen geboten, die laufend, d. h. während der aktiven Beschäftigung, aufgebaut werden.

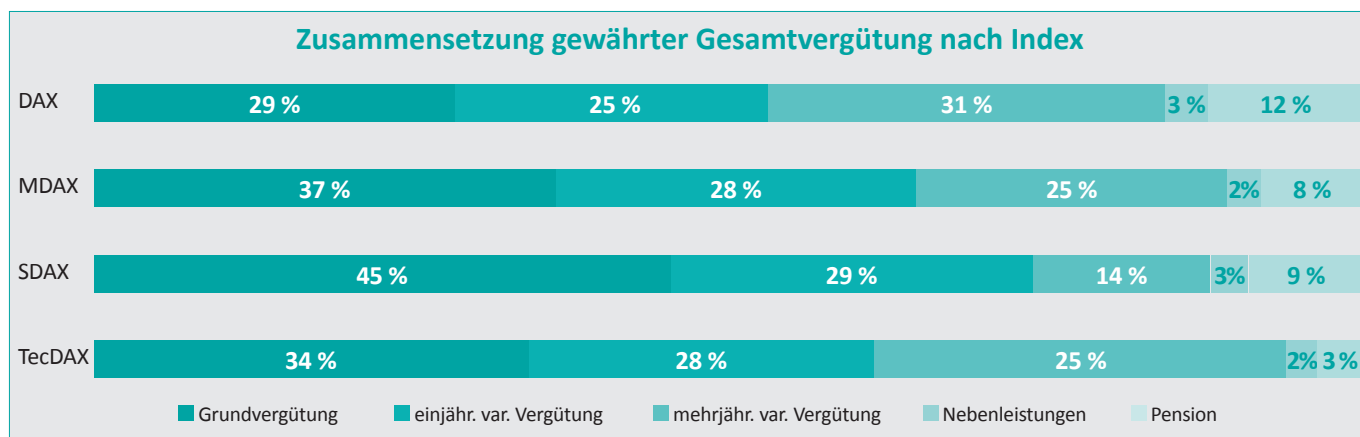
Eine nachhaltige Vergütungspolitik entsteht nicht automatisch durch die Verwendung von variabler Vergütung. Erfolgsziele und Performancemessung müssen bewusst Nachhaltigkeit fördern. Dabei ist besondere Vorsicht bei Kennzahlen wie dem Unternehmenswert geboten, da eine Unternehmensbewertung nicht deckungsgleich mit der Substanz des Unternehmens ist. Daher sollte der Unternehmenswert nur eines von mehreren Erfolgszielen sein. Auch der Performance Standard, d. h. die Methodik, wie 100-prozentige Zielerreichung definiert wird, setzt Anreize: Während ein auf der Budgetplanung basierender Performance Standard (d. h. die tatsächliche Performance gegen einen Planwert vergleichen) vorsichtige Zielsetzung incentiviert, beruht ein Ist-Ist-Vergleich (d. h. die Performance einer früheren Periode gegen die aktuelle Periode vergleichen) auf tatsächlichen Werten und fördert somit nachhaltiges Wachstum. Ein relativer Vergleich (d. h. ein Vergleich des eigenen Unternehmens gegen relevante Wettbewerber) hingegen sagt nichts darüber aus, ob das incentivierte Handeln nachhaltig ist. Nicht zu unterschätzen ist die wichtige Rolle der Kommunikation (siehe Exkurs auf S. 32) sowie der Umsetzung. Transparenz und Verständlichkeit schaffen die Grundlage für Akzeptanz und damit eine erfolgreiche Umsetzung. Ferner darf eine nachhaltige Vergütungspolitik kein „Papiertiger“ bleiben, sondern muss im Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte gelebt werden.



C. Wirksame Modelle

Aus diesen Grundlagen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für das Design von nachhaltigen Vergütungssystemen ableiten. Wenn möglich soll die Beteiligung am Unternehmen eine zentrale Rolle spielen, denn nur wer beteiligt ist, sorgt sich um die Nachhaltigkeit seines Anteils. Somit reizen Beteiligungen zur Substanzerhaltung und dauerhaftem Unternehmenserfolg an. Die variable Vergütung

– unverzichtbar für eine nachhaltige Vergütungspolitik – sollte vor allem langfristige Erfolge honorieren. Solange es für die Branche marktüblich ist, kann sogar auf kurzfristige variable Vergütungselemente verzichtet werden. Zudem sollen die Interessen aller Stakeholder über die Verwendung nicht-finanzieller Messgrößen berücksichtigt werden.



Quelle: Darstellung basiert auf der PwC Vergütungsstudie 2018hkp/// group Analyse der Vergütungsberichte 2022

Bei der Ausgestaltung des Vergütungssystems ist zwischen den verschiedenen Berechtigengruppen, sei es Vorstand bzw. Geschäftsführer, Führungskräfte, Mitarbeiter oder Aufsichtsräte, zu unterscheiden. Die Aufgabe des Vorstands bzw. Geschäftsführers ist es, das Unternehmen strategisch auszurichten und dabei die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns

anzuwenden. Ihm kommen somit die Befugnisse zur direkten Leitung des Unternehmens zu; er soll konkrete Entscheidungen treffen beziehungsweise Maßnahmen erarbeiten, um strategische Unternehmensziele zu erreichen. Der Vorstand hat damit direkten Einfluss auf die strategische Steuerung und nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens.



D. Exkurs Kultur und Vergütung

Drei Mythen des Performance-Management

Oft geht man davon aus, dass Mitarbeitende durch hochgranulare und mechanistische Bonussysteme, geprägt durch zahlreiche individuelle Ziele, motiviert und erfolgreich geführt werden können. Jedoch basiert dies auf drei Mythen, welche zunehmend hinterfragt werden:

- **Mythos 1:** Alles ist messbar.
- **Mythos 2:** Wenn man es messen kann, kann man es bewerten.
- **Mythos 3:** Eine Verknüpfung mit Geld macht es noch besser.

In Zeiten der Agilität und der kollektiven Zusammenarbeit ist es beinahe unmöglich geworden, den Beitrag eines Mitarbeitenden verlässlich zu messen. Diese dann zu bewerten und in individuellen Gesamtratings zusammenzufassen, hat sich schon in den 90er Jahren als kontraproduktiv für die Performance-Differenzierung und ehrliches Feedback erwiesen. Schließlich auch noch Geld daran zu knüpfen, verstärkt die negativen Signale von individuellen Gesamtratings und belastet die Führungsgespräche zudem mit der Geldfrage. Führung sollte inhaltsge-

trieben sein, ohne dass bei den Gesprächen im Seitenspiegel das Geld im Auge behalten muss.

Das Interesse der Bevölkerung sowie von Aufsichtsorganen an Vergütungsfragen ist auch in mittelständischen Unternehmen nach wie vor hoch. im Gegensatz zu großen, börsenkotierten Unternehmen geht es vor allem darum Führungs- und Vergütungssysteme so abzustimmen, dass diese einen Kulturwandel hin zu mehr Kooperation und Gemeinschaft, Agilität und Reaktionsfreudigkeit sowie angemessene(re) Risikofreudigkeit und Nachhaltigkeit fördern.

Gleichzeitig möchten Aufsichtsräte und Eigentümer auch eine bessere und breiter abgestützte Verankerung der Unternehmensstrategie in der Vergütung erreichen. Im Fokus steht hierbei vermehrt der gemeinsam erwirtschaftete, nachhaltige Unternehmenserfolg. Die diesem Ansatz zu Grunde liegende Unternehmenskultur nennen wir bei HCM die Kultur des „Wir gemeinsam“. Davon unterscheiden wir grundsätzlich zwei andere Kulturtypen, nämlich „Wir nebeneinander“, und „Jeder für sich“ die vor allem in Unternehmen mit eher traditionellen Vergütungssystemen anzutreffen sind. Diese Trends führen dazu, dass viele Unternehmen aktuell daran sind, ihre Systeme grundlegend umzukrempeln.

Wie sollte man also als mittelständisches Unternehmen vorgehen, damit dieses ‚Umkrempeln‘ tatsächlich von Erfolg gekrönt wird? Der Ansatz von HCM: Trennung von Führung und Geld. Im Grundsatz bedeutet dies folgendes: In traditionellen Vergütungssystemen werden drei Möglichkeiten der Anerkennung von Unternehmen für ihre Mitarbeitenden, nämlich Feedback, Entwicklung und Vergütung typischerweise in einem Prozess miteinander verknüpft. Eine Trennung der drei Prozesse ist jedoch sinnvoller, da sie ganz unterschiedliche Wirkungsweisen haben. Im Folgenden gehen wir vor allem auf drei für mittelständische Unternehmen relevante Fragen und den Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ein.

Wie schafft man eine Kultur des „Wir gemeinsam“? Die Erfahrung hat gezeigt, dass signifikant unterschiedliche individuelle Gesamtratings die Zusammenarbeit und Kultur belasten, was dazu geführt hat, dass innerhalb eines vertretbaren Rahmens quasi gleiche Ratings erteilt wurden. Moderne Performance Management Systeme setzen deshalb auf kontinuierliches und informelles ad hoc Feedback und verzichten auf individuelle Gesamtratings und -rankings.

Um jedoch tatsächlich eine Kultur des Miteinanders zu schaffen, reicht dies allein allerdings nicht aus. Wenn Mitarbeitende ihren eigenen Bonus durch individuell gemessene Leistung beeinflussen können, werden ihre typischerweise eher kurzfristigen individuellen Ziele Priorität über die meist eher langfristig und nachhaltig gedachten gemeinschaftlichen Ziele des gesamten Unternehmens haben. Der Zweck variabler Vergütungssysteme sollte neu anstelle von „Anreiz für individuelle Leistung“ als „Wertschätzung für gemeinsamen Erfolg“ verstanden werden.

Wie vermittelt man Anerkennung über Vergütung? Erfolgsbeteiligungen widerspiegeln die Idee, dass variable Vergütung als Instrument zur Vermittlung von

Anerkennung und Wertschätzung für den gemeinsam erreichten Erfolg benutzt werden. Wenn Nachhaltigkeit und Gemeinschaftssinn im Vordergrund stehen, sind stufengerechte Erfolgsbeteiligungen ein ideales Instrument für variable Vergütungszwecke. Durch die direkte Teilhabe am Unternehmens- bzw. Bereichserfolg erreicht man eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und Ergebnissen. Man nimmt Teil an etwas Größerem und Ganzem. Nun kann ‚Erfolg‘ auf unterschiedlichste Weisen ausgelegt werden.

Ist Erfolg gleich Gewinn? Wie können Vergütungssysteme nachhaltig sein?

Entgegen vieler Erwartungen haben Eigentümer, Aufsichtsräte und Vorstände oftmals unterschiedliche Verständnisse davon, was den Erfolg des Unternehmens ausmacht. Die einfache Frage lautet: „Was ist Erfolg?“ und „Wie soll Erfolg gemessen, gesteuert, und verteilt werden?“. Um eine Erfolgsbeteiligung strategiekonform und kulturunterstützend zu gestalten, sollte dazu zunächst ein belastbares gemeinsames Verständnis von „Erfolg“ erreicht werden. Im Kern geht es darum, dass nicht nur die Finanzkennzahlen, sondern auch die Qualität der Ergebnisse mitberücksichtigt werden sollten. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, Nachhaltigkeit explizit in die Definition von Erfolg und damit indirekt ins Vergütungssystem zu integrieren. ‚Guter‘ Erfolg definiert sich nicht mehr nur durch die Höhe des Gewinns, sondern ist auch maßgeblich von der Qualität und somit der Nachhaltigkeit dieses Gewinns geprägt. Dieses Umdenken ermöglicht, dass das Verhalten und die Kultur sowie die Vergütung der Mitarbeiter auf ein langfristiges und nachhaltiges Fundament gestellt werden.



E. Vorstand und Geschäftsführer

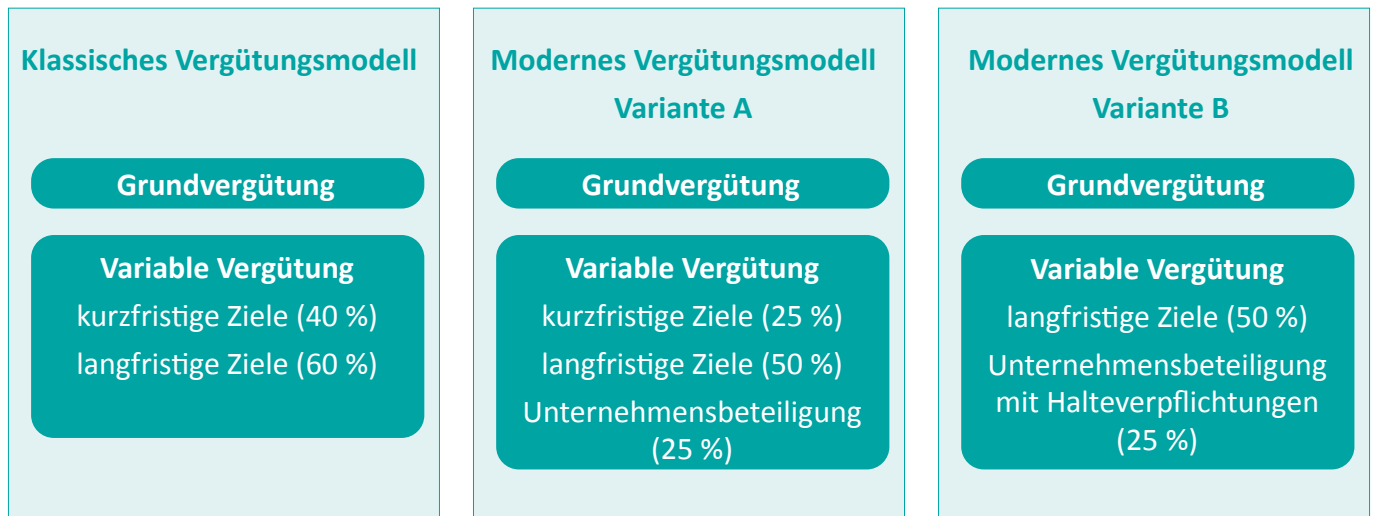
Ein klassisches Vergütungsmodell für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung umfasst eine Grundvergütung sowie kurzfristige (Performance-messung über ein Jahr) bzw. langfristige (Performancemessung über mehrere Jahre) variable Vergütung. Ein typisches Verhältnis von kurzfristiger zu langfristiger variabler Vergütung beträgt im klassischen Modell 40:60. Die langfristige variable Vergütung wird typischerweise über drei bis fünf Jahre bemessen. Dieses Modell stellt an sich noch keine ausreichend nachhaltige Ausrichtung sicher.

In den meisten Fällen bietet es sich an, dass spezifische Nachhaltigkeitskriterien – finanzieller und nicht-finanzieller Art – für die Leistungsbemessung und damit die Höhe variabler Vergütung zugrunde gelegt werden. Dies ist in vielen Unternehmen heute in unterschiedlicher Ausprägung auch geübte Praxis, in der Immobilienwirtschaft ist dieser Prozess noch in der Entwicklung. Ein Grund könnte sein, dass mit steigender Anzahl an Zielen der Fokus verloren geht und häufig nur messbare Ziele gewählt werden. Dabei ist die Bewertung von Leistung statt einer allein rechnerischen Ermittlung häufig sogar bessere Vorgehensweise. Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter-Belange, Zusammenarbeit der Gremien, Betonung langfristig wirkender Maßnahmen wie Marketing/Werbung

oder Mitarbeiterentwicklung, aber auch Verbrauchsziele bei vermieteten/verkauften Objekten können stark lenkende Wirkung haben.

Daher werden im Folgenden zwei Alternativen für eine moderne, nachhaltige Vergütung der Geschäftsleitung vorgestellt. Sie haben den Vorteil, dass sie gleichartig – jedoch mit anderer Gewichtung und zusätzlichen Parametern – auch für die weiteren Führungs- als auch besondere Fachrollen eingesetzt werden können: Die Variante A des ‚nachhaltigen‘ Vergütungsmodells: Wie das klassische Modell besteht dieses Modell aus Grundvergütung sowie kurzfristiger und langfristiger variabler Vergütung. Es wird aber durch eine Unternehmensbeteiligung ergänzt.

Weitere wichtige Unterschiede in der variablen Vergütung geben dem alternativen Modell einen nachhaltigen Charakter. Die kurzfristige variable Vergütung umfasst nur 25 Prozent der gesamten variablen Vergütung. Der langfristige Anteil beträgt 50 Prozent, streckt sich über vier bis fünf Jahre. Die verbleibenden 25 Prozent der variablen Vergütung werden in Form einer Unternehmensbeteiligung, z. B. über virtuelle Unternehmensanteile, gewährt.



Vergütungsmodelle im Vergleich

Die Variante B eines nachhaltigen Beteiligungsmodells besteht nur aus Grundvergütung und langfristiger variabler Vergütung – kurzfristige Incentivierungen werden hier nicht berücksichtigt. Die Hälfte der langfristigen variablen Vergütung erfolgt in Form einer Beteiligung mit Halteverpflichtungen (z. B. vier Jahre), die andere Hälfte beruht in gleichen Teilen auf finanziellen bzw. nicht-finanziellen Zielen. Dieses Modell stellt die ‚Maximalvariante‘ für eine nachhaltige Vergütung dar, sollte aber nur in Unternehmen umgesetzt werden, in denen eine ausschließlich langfristige variable Vergütung nicht unüblich ist (z. B. in Start-Ups).

Weder ein Nachhaltigkeits-Erfolgsziel noch eine Unternehmensbeteiligung reichen alleine aus, um die Vergütung nachhaltig zu gestalten. Vielmehr ist eine Kombination aus mehreren Designmerkmalen für eine Incentivierung des Substanzerhalts erforderlich (u. a. Vergütungsmodell, Erfolgsziele, Performance Standard). Ein direkter Anreiz zum Substanzerhalt findet über eine wesentliche Beteiligung statt. Langfristige finanzielle und nicht-finanzielle Erfolgsziele vermeiden Kurzfristigkeit und berücksichtigen alle wichtigen Stakeholderbelange. Schließlich entsteht durch eine mehrheitlich variable Gesamtvergütung ein wirksamer Steuerungshebel, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung effektiv zu incentivieren. Die langen Laufzeiten der variablen Vergütung und der Betei-

ligung bewirken zudem eine bessere Bindung der Berechtigten an das Unternehmen, auch deshalb ist die Zusage einer dafür früher gerne verwendeten betrieblichen Altersversorgung nicht (mehr) notwendig.

Im Allgemeinen wird zwischen echten und virtuellen Beteiligungsformen unterschieden. Bei der echten Beteiligung kann der Berechtigte als Eigen- oder Fremdkapitalgeber beteiligt werden oder in einer Mischform.

Vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit ist die Beteiligung am Eigenkapital jedoch am geeignetsten, da der Berechtigte an der Wertentwicklung des Unternehmens teilhat und dazu incentiviert wird, diese zu erhöhen. Ein Eigeninvestment des Berechtigten ist je nach Ausgestaltung und Rechtsform des Unternehmens nicht zwingend notwendig, gar nicht möglich oder häufig nicht gewünscht.

Bei einer Aktiengesellschaft können – unter Einhaltung der aktienrechtlichen Vorgaben an Kapitalbeschlüsse – echte Aktien an den Berechtigten ausgegeben werden, die für eine bestimmte Periode gehalten werden müssen (sog. restricted stocks). Mit Ablauf der Halteperiode können die Aktien vom Berechtigten frei gehandelt werden, unabhängig von einer Börsennotierung.

Im Fall einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) leistet der Berechtigte üblicherweise eine Einlage und erhält im Gegenzug Gesellschaftsanteile oder geht eine stille Beteiligung ein. Werden dem Berechtigten Geschäftsanteile übertragen, entfallen auf ihn vollständige Gewinnbeteiligungs- und Stimmrechte in Höhe seiner Anteile. Im Fall der stillen Beteiligung muss der Berechtigte am Gewinn des Unternehmens beteiligt werden, ihm müssen jedoch keine Stimmrechte zugesprochen werden.

Bei der virtuellen Beteiligung findet keine tatsächliche Beteiligung des Berechtigten am Unternehmen statt, eine finanzielle Einlage kann aber sehr wohl erfolgen. Je nach Gestaltung sind dann in der Regel keine Stimmrechte, aber die Partizipation an der Entwicklung des Substanzwertes, häufig auch an der kurzfristigen Gewinnentwicklung vorgesehen. Das unternehmensspezifische Profil der virtuellen

Beteiligung ist abhängig von der Gesellschaftsform gestaltbar. Im Fall einer Aktiengesellschaft kann beispielsweise eine festgelegte Anzahl an virtuellen Aktien (sogenannte phantom shares) an den Berechtigten ausgegeben werden. Diese sind für eine bestimmte Periode zu halten. Der Unterschied zu echten restricted stocks Aktien ist, dass am Ende der Halteperiode eine Auszahlung des Wertes der phantom shares virtuellen Aktien in bar erfolgt. Der Wert einer einzelnen virtuellen Aktie ist dabei direkt an den Wert des Unternehmens gebunden. Steigt bzw. sinkt der Wert während der Halteperiode, ändert sich der Wert der phantom shares virtuellen Aktien im gleichen Maß und damit auch die Höhe des Auszahlungsbetrags am Ende der Halteperiode.



Empfehlung

Die Berechnungsmethode der virtuellen Beteiligung kann und sollte wie alle weiteren Bedingungen in einer rechtlichen Vereinbarung als Ergänzung zum Anstellungs- oder zum Dienstvertrag geregelt werden. Solche (virtuellen) Beteiligungen können einmalig oder wiederkehrend gewährt werden. In beiden Fällen sollten die Anteile bis nach Ausscheiden aus dem Unternehmen gehalten werden müssen, um auch über den Austritt hinaus eine Orientierung an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu unterstützen und um ein vorzeitiges Ausscheiden wegen absehbarer Wertminderung zu unterbinden. Für die weiteren Berechtigtengruppen sind die Vergütungsmodelle an das Aufgabenfeld und die Stellenanforderungen anzupassen. Begründet ist dies darin, dass die zugrundeliegenden Erfolgsziele der Vergütung durch den Berechtigten umso mehr direkt beeinflussbar sein sollten, je entfernter von der Geschäftsleitung agierend. Für besondere Situationen wie z. B. Verschmelzungen, Unternehmenszu- und -verkäufe, sollten faire Regeln zur Unternehmenswertfeststellung bzw. der Wertfeststellung der virtuellen Anteile vereinbart werden.



F. Führungskräfte

Führungskräfte stellen die nächste Hierarchieebene unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung dar. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, die strategischen Maßnahmen des Vorstands aufzuschlüsseln und auf die Geschäftsbereiche zu übertragen. Auch die Führungskräfte treffen

konkrete Entscheidungen bzw. erarbeiten Maßnahmen, um die gesetzten strategischen und nachhaltigen Unternehmensziele zu erreichen. Der Einfluss der Führungskräfte auf den Unternehmenserfolg ist jedoch nicht so direkt wie der des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.



Empfehlung

Auf Grundlage des Aufgabenfelds der Führungskräfte ist neben einer angemessenen Grundvergütung auch eine variable Vergütung empfehlenswert, da sie kongruent zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung einen wesentlichen Einfluss auf die Zielerreichung des Unternehmens haben. Bei der Ausgestaltung des Vergütungsmodells für Führungskräfte sollte auf eine unternehmensinterne Durchgängigkeit geachtet werden, d. h. die Vergütungsbestandteile und die Erfolgsziele sollten denen des Vorstands bzw. der Geschäftsführung entsprechen, um eine hierarchieübergreifend einheitliche Steuerungswirkung zu entfalten. Im Vergleich zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung sollte der Anteil der langfristigen variablen Vergütung geringer ausfallen. Auch für die Mitarbeiter des Unternehmens ohne Führungsverantwortung sollte ein Vergütungssystem eingeführt werden, das eine einheitliche Steuerungswirkung innerhalb des Unternehmens entfaltet. So sollten wesentliche Parameter der variablen Vergütung (z. B. Erfolgsziele, Bemessungszeiträume) konsistent gestaltet werden. Teamzielen kommt durch neue Arbeitsorganisationen eine besonders leistungsfördernde Rolle zu.



G. Aufsichtsräte

Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, die Geschäftsführung sowohl bei der strategischen Leitung des Unternehmens zu beraten als auch sie auf eine ordentliche Geschäftsführung zu kontrollieren. So kann der Aufsichtsrat zustimmungspflichtige Geschäfte festlegen und dadurch die grundlegende Unternehmensausrichtung beeinflussen. Zusätzlich obliegt dem Aufsichtsrat eine personalpolitische Funktion, indem er den Vorstand (ab)beruft

und Dienstverträge abschließt. Dem Aufsichtsrat werden, im Gegensatz zum Vorstand, jedoch keine Befugnisse zur Leitung des Unternehmens übertragen. Der Aufsichtsrat nimmt damit auch die Perspektive eines Investors ein, sodass er auf die Substanzerhaltung des Unternehmens fokussiert ist, welche als Basis dazu dient, den Wert des Unternehmens langfristig zu erhöhen.



Empfehlung

Für den Aufsichtsrat empfiehlt sich eine angemessene feste Vergütung mit einer zusätzlichen Ausschussvergütung. Dabei ist es zusätzlich möglich, den Aufsichtsrat zu verpflichten, Teile der Auszahlung seiner Vergütung in Anteile des Unternehmens zu investieren und mindestens über die Dauer seiner Bestellung in den Aufsichtsrat zu halten. Auch hier kann eine virtuelle Beteiligung vorgenommen werden.



H. Clusterbezogene Differenzierung

Innerhalb der Immobilienbranche bietet es sich zudem an, eine clusterbezogene Differenzierung für Unternehmen mit Fokus der Geschäftstätigkeit auf Projektentwicklung, Erstellen (Bauen), Betreiben und Vermieten (Asset Management), Investieren (Investment Management, Fondsma-

nagement, etc.) sowie Beratern (Makler, Rechtsanwälte, technische Consultants, etc.) vorzunehmen. Hinsichtlich dieser Cluster können verschiedene Kennzahlen angewandt werden, um clusterspezifische Ziele zu erreichen.



Empfehlung

Bei Unternehmen des Baugewerbes ergibt es Sinn, neben den finanziellen Erfolgszielen wie der Einhaltung von vereinbarten Baukosten, -terminen und -qualitäten vor allem Stakeholderziele zu berücksichtigen. Dazu zählen unter anderem Kundenzufriedenheit, Energieeffizienz – sowohl beim Erstellungsprozess der Immobilie als auch die fertiggestellte Immobilie selbst – oder Corporate Social Responsibility (CSR)-Ziele wie Ressourceneffizienz und Anteil regenerativer Ressourcen. Zusätzlich kann auch der Dialog mit den relevanten Stakeholder-Gruppen in der Vergütung Berücksichtigung finden. In der Praxis beobachten wir hier die Bewertung der Zusammenarbeit der Geschäftsleitung untereinander, zwischen der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat, sowie der Dialog (nicht Zufriedenheitsabfragen) mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Investoren und Öffentlichkeit als gute Beispiele. Manche dieser Kriterien können zusätzlich durch Messkennzahlen unterfüttert werden.

Für die Cluster Betreiben und Vermieten, also die Asset und Property Manager, empfehlen sich dagegen neben Funds from Operations (FFO) Kennzahlen wie die Leerstandsrate und die Instandhaltungsquote. Diese Kennzahlen erlauben zusätzlich zur Einschätzung der Rentabilität der verfügbaren Gesamtmietfläche auch eine Einschätzung zur Nachhaltigkeit der Bewirtschaftung.

Empfehlenswert für Unternehmen des Clusters Investieren sind allgemeine Rentabilitätskennzahlen wie Return on Investment oder die Net Tangible Assets (NTA). Zusätzlich zu diesen Finanzkennzahlen sollten in allen Clustern Stakeholder-Ziele eine zentrale Rolle in der Vergütung spielen. Es erscheint ratsam, hier immer die Rendite auf die Fondsanlage zugrunde zu legen, da es sich um ein Investment für Dritte handelt. Wie andere Kriterien auch unterliegt die Rendite zwar vielen, auch exogen Einflüssen, aber jeder an Märkten Tätige ist diesen Einflüssen in seiner persönlichen Honorierung ausgesetzt. Wie bei anderen

Clustern auch können Nachhaltigkeitsziele, sinnvoll formuliert, wesentliche Veränderungen bewirken; z. B. wenn die Zertifizierung erworbener Immobilien als vergütungsrelevantes Ziel gesetzt wird. Unternehmen des Clusters Beratung, die vertriebsseitig derzeit häufig auf Basis kurzfristiger Wertprovisionen vergüten, incentivieren ihre Mitarbeiter oft dazu, kurzfristige Gewinne aus Neuprojekten auf Kosten langfristiger Nachhaltigkeit zu priorisieren. Mit der Einführung einer langfristigen Komponente bzw. der Umstellung auf das „nachhaltige“ Vergütungsmodell kann der Fokus auf eine langfristige Perspektive unterstützt werden. Dazu kann ein Zielbonussystem angewandt werden; dabei ist es möglich, verschiedene Kennzahlen zur Erfolgsmessung des Beraters heranzuziehen. In Abhängigkeit der Zielerreichung aller Kennzahlen findet eine Auszahlung der variablen Vergütung statt. Zusätzlich ist es möglich, die Auszahlung eines Teils der kurzfristigen variablen Vergütung um mehrere Jahre aufzuschieben (Deferred). Innerhalb dieses Systems ist es ratsam, Stakeholder-Ziele zu integrieren, um über die rein finanzielle Sichtweise hinauszugehen und Nachhaltigkeit zu incentivieren. Sinnvoller erscheint gerade hier die virtuelle Beteiligung.

I. Fazit und Ausblick

Die Immobilienwirtschaft hat gesellschaftspolitisch einen besonderen Stellenwert. Die Öffentlichkeit schaut auf den unternehmerischen Zweck der Bereitstellung von Immobilien in allen Bereichen zu als fair empfundenen Preisen, die Investoren nach einem fairen Anteil für die Risikoübernahme. Wie generell in der Wirtschaft sind dabei die Vergütungssysteme aufgrund ihrer Lenkungswirkung unter besonderer Beobachtung. Um den Geschäftszweck dauerhaft erfüllen zu können, ist grundsätzlich der Erhalt der Unternehmenssubstanz erforderlich. Verhaltensweisen von Führungskräften in der Immobilien-Branche zu vergüten, die

diese Ausprägung von Nachhaltigkeit fördern, erscheint dauerhaft notwendig zu sein.

Virtuelle Beteiligungen, in Kombination mit nicht-finanziellen Zielen zur Nachhaltigkeit, erfüllen die Voraussetzungen an eine Förderung nachhaltiger Führung sehr gut. Die meisten Unternehmen der Immobilienbranche können ein solches Vergütungselement in ein auch ansonsten einfaches und verständliches Vergütungssystem einbetten. Die Attraktivität der Branche für Bewerber würde zudem zunehmen. Wie alles Neue muss auch ein solches Instrument gut vorbereitet und kommuniziert werden.



Literatur

Bienert, S. (2016): Meta-Studie: Nachhaltigkeit contra Rendite? Die Implikationen nachhaltigen Wirtschaftens für offene Immobilienfonds am Beispiel der Deka Immobilien Investment GmbH und der WestInvest GmbH. Beiträge zur Immobilienwirtschaft 14, Expertise. Universität Regensburg.

hkp/// group (2023): Analyse der Vergütungsberichte 2022,.

Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung (2020): White Paper Nachhaltigkeit, ESG-Ziele und deren Verankerung in der Vorstandsvergütung.

Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung (2021): Leitlinien für nachhaltige Vorstandsvergütung: Design, Darstellung, Dialog.



J. Exkurs Performance Management

Leistung in herausfordernden Zeiten: Warum Performance Management jetzt entscheidend ist

Der Fachkräftemangel und die damit verbundenen Kostenbelastungen setzen Unternehmen zunehmend unter Druck. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hemmen die Profitabilität, während gleichzeitig eine neue Debatte rund um das Thema Wettbewerbsfähigkeit und Leistungskultur entbrennt. Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen gelingen kann, kraftvoll und mit Spaß an Leistung auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Vor diesem Hintergrund zeigt eine aktuelle Studie des Beratungshauses Kienbaum, dass leistungsorientierte und erfolgreiche Unternehmen sich durch spezifische Ansätze in der Leistungssteuerung und -kultur auszeichnen. An der Studie

nahmen überwiegend Führungskräfte aus rd. 400 Unternehmen der DACH-Region in Form von Befragungen teil.

Viele Unternehmen schöpfen ihr Potenzial nicht aus

Ein wesentliches Ergebnis ist, dass Unternehmen mit einem klaren Performance Management besser durch diese Herausforderungen navigieren – indem sie Leistung ganzheitlich verstehen, systemisch angehen und konsequent umsetzen. Doch viele Organisationen schöpfen ihr Potenzial noch nicht aus. Die Studie liefert konkrete Einblicke, welche Maßnahmen wirklich wirken, welche Rolle Führung und Unternehmenskultur spielen und wie Unternehmen eine nachhaltige Leistungsdynamik schaffen können.

Stimmungsbild aktuelle Debatte rund um Leistung Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Ein noch so gutes Performance Management System kann ohne entsprechende **Führung** nicht wirksam sein.

14 %

84 %

Das **Feiern von Erfolgen** trägt zu einer positiven Leistungskultur bei.

5 %

33 %

60 %

■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ teils/teils

■ stimme eher zu

■ stimme voll und ganz zu

In unserer zunehmend digitalen Arbeitswelt wird **regelmäßiges Feedback** zur Arbeitsleistung als Mittel der Anerkennung, Motivation und Bindung an Bedeutung deutlich zunehmen.



Die zunehmende **Regulierungsdichte** hemmt die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen.



Die fehlende **Klarheit an Leistungsanforderungen**, mindert die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmenden.



Im öffentlichen Diskurs neigen wir zunehmend dazu, **Leistungsunterschiede** zu nivellieren und individuelle Erfolge nicht angemessen anzuerkennen.



Die Debatte um **Quiet Quitting** zeigt, dass eher auf attraktive Arbeitsbedingungen/Engagement statt Leistungs differenzierung fokussiert werden sollte.



■ stimme gar nicht zu ■ stimme eher nicht zu ■ teils/teils ■ stimme eher zu ■ stimme voll und ganz zu

Zwischen neuen Erwartungen und alten Herausforderungen: Lösen der Leistungsbremsen – aber wie?

In Deutschland haben sich die Vorzeichen verändert. Das über Jahrzehnte geltende Erfolgsmodell, dass ein wesentlicher Anker des hiesigen Wachstums- und Wohlstandsmodells, nämlich dass sich Arbeitszeitverkürzungen durch Produktivitätsfortschritte mehr als ausgleichen, ist zunehmend in Frage gestellt. Während auf der einen Seite neue Modelle wie die Viertagewoche oder Sabbaticals die Diskussion bestimmen, rücken auf der anderen Seite Fragen der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft immer stärker in den Fokus. Wie also können Unternehmen sicherstellen, dass sie trotz veränderter Rahmenbedingungen leistungsfähig bleiben?

Ein zentraler Hebel liegt in der Gestaltung der Leistungskultur. Denn während Unternehmen die positiven Effekte einer ausgeglichenen Work-Life-Balance betonen, zeigt die Kienbaum-Studie, dass nachhaltige Leistungsbereitschaft nicht allein durch flexible Arbeitsmodelle entsteht. Vielmehr ist es die Kombi-

nation aus klaren Leistungserwartungen, guter Führung und einer wertschätzenden Unternehmenskultur, die langfristig produktive Arbeitsumfelder schafft.

Klare Erwartungen führen zu besseren Ergebnissen

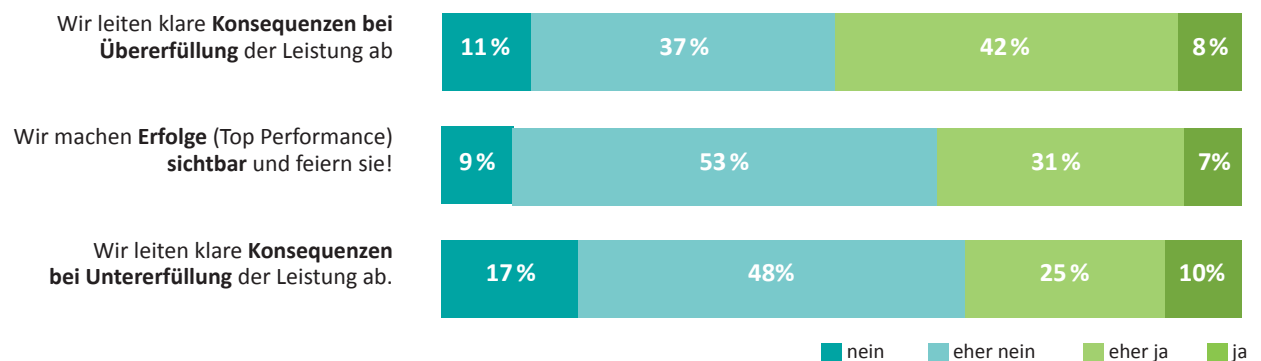
Die Ergebnisse der Studie machen deutlich: Unternehmen, die Leistung gezielt managen, profitieren von höherer Mitarbeiterzufriedenheit und einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit. Die umfassende Untersuchung, an der sich rund 400 Unternehmen beteiligten, beleuchtet u.a. die Merkmale von Performance-Management-Systemen in besonders erfolgreichen und leistungsorientierten Unternehmen. Für Organisationen, die noch kein PM implementiert haben oder darüber nachdenken bestehende Systeme zu optimieren, ist es sinnvoll, diese Erkenntnisse beim Aufbau eines Systems zu berücksichtigen und aktiv auf eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen hinzuwirken. Doch in der Praxis zeigt sich ein anderes Bild. Trotz der weit verbreiteten Annahme, dass gute Führung einen positiven Einfluss auf Leistung und Produktivität hat, fehlt es in vielen Organisa-

tionen an den passenden Instrumenten. Führungskräfte werden nicht ausreichend befähigt, um Leistung systematisch zu steuern, und nur ein geringer Teil der Unternehmen macht individuelle Erfolge explizit sichtbar. Obwohl 93 % Unternehmen zustimmen, dass das Feiern von Erfolgen positiv zur

Leistungskultur beiträgt, setzen dies nur 38 % aktiv um bzw. machen Top Performance explizit sichtbar und feiern diese. Ein deutliches Professionalisierungs-, Umsetzungs- und Führungsproblem ist das wirklich hemmende Leistungsproblem vieler Organisationen.

Obwohl Leistungserwartungen für die Mehrheit transparent sind, erfolgt im Großteil der Unternehmen kein systematisches Top und Low Performance Management

Stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?



Auch das Thema regelmäßiges Feedback gewinnt als Mittel der Anerkennung, Motivation und Bindung in der zunehmend digitalen Arbeitswelt weiter an Bedeutung. Mitarbeitende arbeiten heute oft dezentral, sei es im Homeoffice oder in hybriden Modellen. Ohne ein strukturiertes Leistungsmanagement droht hier eine Entkopplung zwischen individueller Arbeit und Team und letztlich unternehmerischen Zielen. Die Kienbaum-Studie unterstreicht daher die Notwendigkeit, klare Leistungskriterien zu etablieren, Führungskräfte gezielt zu schulen und moderne Feedback-Mechanismen zu implementieren. Denn wir sehen auch: Unternehmen mit klar definiertem Leistungsmanagement schneiden bei Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit besser ab.

Konsequenz first

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass eine einheitliche Definition von Leistung es den Führungskräften in erfolgreichen und leistungsorien-

tierten Unternehmen ermöglicht die Performance-Management-Ansätze besser in den Führungsalltag zu integrieren. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich nicht nur durch ambitionierte Zielsetzungen, sondern vor allem durch Konsequenz in der Umsetzung. Darüber hinaus machen die Bereitschaft, Risiken einzugehen und Veränderungen zuzulassen, klar definierte Erwartungen und eine faire Anerkennung überdurchschnittlicher Leistungen den Unterschied. Die Kienbaum Studienergebnisse zeigen auch, dass erfolgreiche und leistungsorientierte Unternehmen unter den Studienteilnehmenden signifikant konsequenter mit Top-Leistung umgehen als der Rest der Stichprobe. Diese Unternehmen folgen bewusst nicht der weit verbreiteten Neigung Leistungsunterschiede zu nivellieren und individuelle Erfolge nicht angemessen anzuerkennen.

Unternehmen richteten ihre Anreizsysteme unter wirtschaftlichem Druck tendenziell wieder stärker an individuellen Faktoren aus, um den individuellen Leistungsanspruch zu fördern. Diese These

wird im Ansatz durch die Studie bestätigt. Individuelle Steuerungssysteme erfahren zwar (noch) keine Revolution, werden aber neben kollektiven Modellen zunehmend gestärkt bzw. wieder eingeführt. Individuell steuernden Unternehmen gelingt es dabei signifikant besser, Leistungsunterschiede zu differenzieren und Leistungsträger an die Organisation zu binden. Gleichzeitig erkennt Kienbaum im Beratungskontext eine wachsende Nachfrage nach stärker individualisierten Systemen. Diese bedeuten dann trotz der wieder aufkommenden Steuerung über KPIs dennoch keinen Rückschritt hin zu den Zielvereinbarungen alter Lesart. Diese Nachfrage geht laut Kienbaum vielmehr mit einer breiteren Anforderungsdefinition an die Mitarbeitenden einher. Die individuelle Bonusauszahlung werde dabei nicht mehr ausschließlich an Zielvorgaben geknüpft, sondern erfolgt auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtung mit mehreren Facetten.

Dabei gibt es nicht den allgemeingültigen Performance Management Ansatz. Viele Wege führen zum Ziel und entscheidend sind Passung zur Unternehmenskultur und -strategie. Die Studie hebt drei Trends hervor:

1. Klare Definition von Leistungserwartungen:

Trend zu einer klaren Definition und Schärfung der Anforderungen in den Unternehmen. Leistung wird hingegen gehemmt, wenn es an einer klaren Definition und Anerkennung mangelt.

2. Breitere Beurteilungsperspektiven:

Trend zur Beurteilung aus mehreren Perspektiven und mit Blick auf verschiedenen Facetten, stärkere Steuerung über KPIs und regelmäßige, anlassbezogene Feedback-Dialoge.

3. Konsequenzen von Leistung:

Not one size fits all! Individuelle und kollektive Anreize werden vielseitig eingesetzt. Unternehmen nutzen vermehrt diverse Belohnungsmodelle, die sowohl individuelle Erfolge als auch Teamleistungen berücksichtigen.

Es zeigt sich, dass Unternehmen, die Leistungsunterschiede bewusst managen, langfristig eine höhere Attraktivität für Talente und bessere wirtschaftliche Ergebnisse haben. Doch diese Kultur entsteht nicht von selbst – sie erfordert klare Prozesse, mutige Führung und Konsequenz.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Professionalisierung der Performance Management Systeme ist eine lohnende Investition, um auch in Zukunft mit Energie und Freude an Leistung erfolgreich zu sein. Doch sie ist keine kurzfristige Maßnahme, sondern eine strategische Investition in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ein durchdachtes Performance Management steigert nicht nur die Resultate, sondern fördert auch die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden. Unternehmen, die diese Prinzipien verinnerlichen, sind besser gerüstet, um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu bestehen. Wir raten dazu: Prüfen Sie Ihre Performance Management Systeme im Jahr 2025 und entwickeln Sie sie gezielt weiter.

Vier zentrale Stellschrauben/Hebel für ein erfolgreiches Performance Management:

- **Klarer Prozess und konsequente Umsetzung:**

Leistungsziele und KPIs müssen messbar definiert und regelmäßig überprüft werden. Ein systematisches PM sorgt für Transparenz und ermöglicht rechtzeitige Anpassungen. So können Leistungsmängel frühzeitig festgestellt und behoben werden.

- **Befähigung der Führungskräfte:**

Die Investition in Schulung und Entwicklung der Führungskräfte ist essenziell, damit klare Erwartungen kommuniziert, konstruktives Feedback gegeben und Mitarbeitende motiviert werden. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Erwartungen klar zu kommunizieren, konstruktives Feedback zu geben, ihre Teams gezielt zu motivieren und auf Leistungs-

defizite reagieren zu können. Dazu benötigen sie das richtige Werkzeug.

- **Kultur der psychologischen Sicherheit:**

Eine Arbeitsumgebung, in der Ängste und Unsicherheiten offen angesprochen und konstruktiv bearbeitet werden, wird gefördert. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sich sicher fühlen, um Leistungsmängel anzusprechen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

- **Last but not least:**

Moderne Technologien spielen eine entscheidende Rolle. Sie können den Performance Prozess effizienter gestalten und für mehr Fairness sorgen. Denn die Einbindung fördert eine nachhaltigere und chancengleiche Entscheidungsfindung und kann für mehr Transparenz sorgen – insbesondere beim zentralen Thema Equal Pay eine essenzielle Grundvoraussetzung.



Link zur Studie

Für die vorliegende Kapitel zusammengefasst von Hans-Carl von Hülsen, Director bei Kienbaum Consultants International GmbH, 2024.



Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
ARUG II	EU Aktionärsrichtlinie
BGM	Betriebliche Gesundheitsmanagement
BSC	Balanced Scorecard
CMS	Compliance-Management-Systeme
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DCGK	Deutschen Corporate Governance Kodex
DNK	Deutschen Nachhaltigkeitskodex
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EMB	EMB-Wertemanagement Bau e.V.
ESG	Environmental Social Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
FFO	Funds from Operations
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
HCM	Human Capital Management
ICG	Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.
ILO	Internationalen Arbeitsorganisation
KAGB	Kapitalanlagegesetzbuch
KI	Künstliche Intelligenz
KVG	Kapitalverwaltungsgesellschaft
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
NTA	Net Tangible Assets
OKR	Objectives und Key Results
SBTi	Science Based Target Initiative
SDG	UN Ziele für Nachhaltige Entwicklung
Tax-VO	EU Taxonomie-Verordnung
VorstAG	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung
ZIA	Zentralen Immobilien Ausschluss e.V.



Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft
www.icg-institut.de