

Initiative Aufsichtsrat

Er ist schlecht bezahlt und macht seinen Job aus Gefälligkeit gepaart mit Eitelkeit, so das Image des deutschen Aufsichtsrats. Ob es stimmt, sei dahingestellt. In der Immobilienwirtschaft ist man jedenfalls auf besserem Kurs.

Er soll das Unternehmen vorausschauend beaufsichtigen und, wenn etwas schiefgeht, wegen seiner vermuteten Mitschuld persönlich haften. Der Rat eines kundigen Aufsichtsrats in der Immobilienwirtschaft ist zunehmend gefragt. Aber wehe, er greift damit faktisch operativ in das Unternehmensgeschehen ein ...

BEDEUTUNGSVOLLE ARBEIT MIT HISTORISCH SCHLECHTER REPUTATION Die Reputation dieses zweifelsfrei immer bedeutungsvoller werdenden Berufszweigs ist historisch bedingt. Die verantwortlichen Vorstände, aber auch deren Aufsichtsräte machten in den großen Krisen der nahen Vergangenheit oft keine gute Figur. Zu oft wurden diese Positionen verdienten Freunden des Hauses zugesprochen, denen distanzierte Objektivität getrost abgesprochen werden durfte.

Zudem kann man nicht einen eh schon fachfremden Politiker aus dem Kontrollgremium des Berliner Flughafens befreien, um ihn durch den nächsten Politiker zu ersetzen. In solchen Fällen ist besondere Sachkompetenz leider nicht das

wesentliche Kriterium der Wahl. Und das kostet letztlich Vertrauen und Akzeptanz.

AUF LANGFRISTIGEN ERFOLG AUSGERICHTETE UNTERNEHMENSFÜHRUNG Auf der anderen Seite hat sich die Messlatte vorausschauender, auf langfristigen Erfolg ausgerichteter Unternehmensführung längst durchgesetzt. Offensichtlicher Dilettantismus wird abgestraft. Eine solche „nachhaltige“ Strategie funktioniert jedoch nur, wenn das Unternehmen an klaren Werten orientiert geführt wird. Plakative Imagebotschaften sind out, in das Unternehmen implementierte Werte und deren stetige Kontrolle und Hinterfragung sind in. Und das gelingt nur, wenn die Weichen von oben gestellt, aber auch von unten eingefordert werden.

DIVERSITY ON BOARD UND SOZIALE KOMPETENZ Geeignete Kriterien für eine professionelle Bordbesetzung werden heute mit dem Schlagwort „Diversity on Board“ zusammengefasst. Es geht hier nicht vorrangig darum, mehr Frauen in die Gremien zu bringen, wenngleich das durchaus einen wesentlichen Punkt darstellt. Gefragt sind vielmehr unterschiedliche, sich im Aufsichtsrat ergänzende Kompetenzen, Charaktere und Geschlechter. Und immer häufiger werden in die immobilienwirtschaftlichen Aktiengesellschaften und großen GmbHs Aufsichts- und Beiräte berufen, die sich nicht nur zuvor operativ bewährt haben, sondern sich auch die einzelnen Werkzeuge eines modernen Aufsichtsrats zugelegt haben.

Mitglieder von Kontrollgremien benötigen neben Expertise eine stark ausgeprägte soziale Intelligenz. Weder der Aufsichtsratsvorsitzende noch der Präsidialausschussvorsitzende sollen sich als Chef darstellen. In der Außenwahrnehmung bleibt das unbedingt der CEO bzw. der Vorstand. Zurückhaltung und gelebte Wertschätzung in der Öffentlichkeit, aber

auch im Innenverhältnis erfordern ein gutes Fingerspitzengefühl. Wenn der Aufsichtsrat die Arbeit des Vorstands hinterfragt, prallen fast immer auf beiden Seiten starke Persönlichkeiten aufeinander.

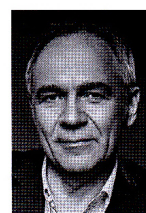
FORTBILDUNG In dem Schwachpunkt fehlender Unabhängigkeit und eingeschränkter Gesamtkompetenz ist die deutsche Immobilienwirtschaft auf gutem Kurs. Die ICG Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft reift in diesen Tagen erkennbar zu der Bedeutsamkeit heran, die sie längst verdient.

Mit der ICG Real Estate Board Academy werden zwei aufeinander aufbauende Fortbildungen angeboten, die speziell für allgemein kundige Aufsichts- und Beiräte aus der Immobilienwirtschaft gestaltet sind. Unterstützt vom Zentralen Immobilien Ausschuss ZIA, dem einflussreichen Verband der Branche, ist hier ein Selbstregulierungsprozess in Gang gekommen, wie es vor Jahren schon in der Szene der Immobilienbewerter positiv gelang.

Einen guten Selbsttest bietet die Deutsche Börse an. Auf deren Webseite ist eine Auswahl von 100 öffentlichen Prüfungsfragen online gestellt, wie sie Aufsichtsräte richtig beantworten müssen, um von der Deutschen Börse auf Zeit als AR zertifiziert zu werden. «

Prof. Dr. Winfried Schwatlo, München

AUTOR



Prof. Dr. Winfried Schwatlo FRICS lehrt Immobilienwirtschaft an der Nuertingen-Geislingen University. Er ist GF der Schwatlo Management GmbH und Vorstand der Initiative Corporate Governance der dt. Immobilienwirtschaft.