Frankfurter Allgemeine Zeitung 23.06.00

GesAufl-VB 439.792
GesAufl-VK 404.386

103100 60327 Frankfurt
Fax 069/7591-1743
Tel 069/7591-0

T
Ho
3a

© Observer Argus Media GmbH

Immobilienbrief

Immobilien und Ethik

Braucht die Immobilienwirtschaft und brauchen deren Protagonisten eine Ethik? Seit Aristoteles gehört die Lehre von den (guten) Sitten in den Kanon jeder Philosophie und ist doch über die Zeiten hinweg, wie alle Philosophie, den Beweis praktischer Wirksamkeit im täglichen Leben der Menschen schuldig geblieben. Die Naivität meiner Frage mag insofern verblüffen. Gerät doch gerade die Immobilienwirtschaft immer wieder und nicht gerade selten, wie es scheint, nicht auf Grund ihrer Tugenden, sondern wegen ihrer Untugenden, ja Skandale in die Schlagzeilen der Medien. Doch Vorsicht: Schlagzeilen sind trügerisch.

Die Machenschaften weniger schwarzer Schafe lenken von der großen Mehrzahl der einwandfrei abgewickelten Immobilienprojekte ab. Der Rückschluss von der Ausnahme auf die Regel ist auch hier weder logisch zulässig noch sachlich gerechtfertigt. Allerdings ist die Versuchung in jedem Einzelfall groß. Meist geht es um sehr viel Geld, und die Möglichkeiten, zu „tricksen", um es milde zu formulieren, sind vielfältig. Wem wäre dies nicht bewusst? Im Übrigen neigt die Spezies Mensch noch immer dazu, das elfte Gebot über alle anderen zu erheben: Lass dich nicht erwischen.

Auch die Immobilienplayer verfallen wie ihre Artgenossen in anderen Branchen nolens volens dem giftigen Charme dieser menschlichsten aller Sünden. So weit, so schlecht. Der Mensch ist, wie er ist. Alle idealistisch oder religiös inspirierten Menschenbilder, Grundlage jeder Ethik, haben die condition humane zwar immer wieder neu und variantenreich interpretiert, die „Erziehung des Menschengeschlechts" zum Guten endete jedoch mit unschöner Regelmäßigkeit in der Sackgasse von Anarchie und Totalitarismus.

21 Jahrhunderte nach der Geburt eines der großen Tugendlehrer der Menschheitsgeschichte haben wir, zumindest in unserem Kulturkreis, die Irrungen und Wirrungen aller Heilssysteme, welchem Fundamentalismus diese auch immer verfallen gewesen sein mögen, hinter uns und das ganze ethische Potenzial individueller Freiheit vor uns. Das „Sesam-öffne-dich" dieses ethischen Neulands heißt Kommunikation.

Die Protagonisten auch der Immobilienwirtschaft müssen ihr Bewusstsein schärfen für die Chancen grenzenloser Kommunikation, in einer eben auf Kommunikation angelegten Gesellschaft. Da sorgt die vertikale Durchdringung immobiler Prozesse durch Kommunikation für Klarheit und Transparenz aller Fakten unter allen Beteiligten – vom Investor über den Entwickler, den Projektmanager bis hin zum Betreiber und zum Nutzer. Und die horizontale Kommunikation wiederum macht die Eckdaten der Märkte und Projekte vergleichbar.

Transparenz heißt das kategorische Gebot immobilen Handels in unseren Tagen. In einer durchsichtigen Immobilienwelt gibt es keine Schlupflöcher und keine Heimlichkeiten. Wo jeder jedem die Karten aufdeckt, gehen die Tricks aus. Alle sind mit innerer Zwangsläufigkeit langfristig in einer vergleichbaren Situation, weil die Verfolgung des Eigeninteresses durch die gemeinsame Arbeit an einem komplexen Projekt relativiert wird. Das wussten schon die Griechen vor Aristoteles, die agon, dem Wettbewerb, immer arete, die Tugend, gleichberechtigt an die Seite stellten.

Dies allgemein gültig zu gestalten ist die Aufgabe von Kommunikation und damit einer Ethik, die einen jeden verantwortlich einbindet in einem wechselwirkenden Prozess unter Gleichen – und das ist nicht zuletzt: unter gleichberechtigten Interessen. Und genau ein solches Verständnis von Ethik brauchen die Protagonisten in der Immobilienwirtschaft einer aufgeklärten Kommunikationsgesellschaft.

Dr. KURT E. BECKER

Der Autor ist Publizist, Mitinhaber einer Kommunikationsagentur in Düsseldorf; er berät Jones Lang LaSalle in Fragen der Kommunikation und ist Autor des Buches „Charisma".

Suchprofil: Jones Lang LaSalle -

Observer Argus Media GmbH · Fellbach · Tel. (+49) 7 11 / 5 75 31-0 · Fax (+49) 7 11 / 5 75 31-11 · info@observer.de

observer MEDIA INTELLIGENCE

FAZ

Immobilienbrief

Öffentlichkeitsarbeit

Fairer Umgang mit Journalisten, Glaubwürdigkeit der Botschaft, offene Kommunikation, Transparenz der Märkte. Das sind Maximen, die in einem seriösen Konzept für Öffentlichkeitsarbeit von Immobilienunternehmen nicht fehlen dürfen und an deren Verwirklichung nicht selten auch mit bestem Wissen und Gewissen gearbeitet wird. Zum ersten Mal standen „Public Relations" im Mittelpunkt eines öffentlichen Forums in der Immobilienbranche.

Schauplatz war die Immobilienmesse „Expo-Real" in München. Fraglos eine gute Wahl für eine Veranstaltung über den „Umgang mit Fachjournalisten". Aber Hand aufs Herz, wem wäre nicht bewußt, daß die auch in München so intensiv diskutierten Maximen die untergründigen Motive einer jeden strategischen Unternehmens-PR eher verschleiern. Sicher, den Weg zum Ziel ebnet die strikte Einhaltung solcher Gebote. Das eigentliche Ziel jedoch ist von anderem Kaliber. Adäquat jeder Unternehmensstrategie geht es auch in der PR um nichts anderes als um Marktanteile, Verdrängung des Wettbewerbers, Durchdringung der meinungsbildnerischen Zielgruppen mit der eindeutigen Botschaft, die Größten und Besten zu sein.

Ist „Public Relations" also nur ein Mittel zum Zweck? Ganz klar, was denn sonst? Es geht um Marktbeherrschung. Das ist legitim. Denn unsere marktwirtschaftliche Ordnung funktioniert nach den Prinzipien des Wettbewerbs, mit Siegern und Verlierern. PR liefert nicht nur die Begleitmusik für das Marktgeschehen, sie setzt nicht selten auch strategisch entscheidende Akzente. Ein börsennotiertes Immobilienunternehmen ist sogar zur regelmäßigen Veröffentlichung von Unternehmensdaten verpflichtet. Im Wettbewerb um Kapital und Kapitalgeber ist jedes Unternehmen auf diesem Markt ein Konkurrent. Hier wird „Public Relations" zu „Investors Relations" und damit zu einem Instrument des Wettbewerbs.

Auch in der wettbewerbsorientierten Public Relations der Immobilienbranche ist das Unternehmen am überzeugendsten, das qualitativ am meisten zu bieten hat. Insofern fällt der Glaubwürdigkeit und dem Grad der Aufmerksamkeit einer Information eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Die Qualität in der Informationsermittlung, -aufbereitung und -vermittlung ist der Maßstab, der die Grenze zwischen gelungener und mißlungener PR zieht.

An dieser Grenze wachen freilich die Redakteure der Zeitungen, Zeitschriften, der Magazine, Verbandsmitteilungen, der Rundfunk- und Fernsehanstalten und neuerdings der Internet-Informationsdienste. Sie alle entscheiden über Sieger und Verlierer dieses Qualitätswettbewerbs. Denn ihnen obliegt so etwas wie die Verantwortung eines Schiedsgerichts. Sie befinden darüber, was weiterverarbeitet und gedruckt oder gesendet wird und was im Papierkorb landet. Unter Zeitdruck ziehen sie halt schon mal die Pressekonferenz des einen Unternehmens, mit dem sie gute Erfahrungen gemacht haben, der gleichzeitig stattfindenden Pressekonferenz des anderen Unternehmens vor. Zeit ist kostbar. Auch in der Medienszene.

Freilich waltet auch über diesem journalistischen Schiedsgericht eine höhere Instanz: der Hörer, Zuschauer und Leser. Er möchte nicht nur informiert, sondern möglichst auch noch unterhalten werden. Abgesehen von reinen Informationsverarbeitern wie den Nachrichtenagenturen und Informationsprogrammen, hat die Unterhaltungsgesellschaft der Informationsgesellschaft längst den Rang abgelaufen. Erfüllt ein Medium diesen Zweck nicht, laufen ihm sowohl die Zuschauer oder Leser als auch die Anzeigenkunden weg. Auch wird oft übersehen, daß die Medien im Wettbewerb unter- und miteinander stehen. Qualität und Schnelligkeit sind ebenfalls Kriterien journalistischen Arbeitens, eingebettet in ein Koordinatensystem an Werten, das dem Zeitgeist entspricht. In dieser Hinsicht hat die Marktwirtschaft ihren Preis. Aber es lohnt sich, den zu entrichten. Denn die Alternative wäre von Übel.

Ihr Dr. KURT E. BECKER

Der Autor ist Kommunikationsberater, bei Jones Lang LaSalle zuständig für Fragen der strategischen Kommunikation, Mitgesellschafter einer PR-Agentur und Autor des Buches „Charisma".

Immobilienbrief

Wettbewerb mit Public Relations

Wer in der Immobilienbranche wäre sich des Vorteils guter Kontakte zur Öffentlichkeit nicht bewußt? Die Vertreter der Medien stehen bei den Public Relations (PR) der Unternehmen genauso im Focus des Interesses wie die Repräsentanten der öffentlichen Hand, der Politik, Verwaltung, Verbände und der Wirtschaft. PR gehört zur Kultur eines Unternehmens wie das Salz in die Suppe. Ein Unternehmen ohne PR-Profil ist ein gesichtsloses Gebilde, das in der Masse wegtaucht und sich aus meinungsbildnerischen Prozessen ausklinkt. Nichts jedoch ist schädlicher als Sprachlosigkeit. Damit einher geht eine Isolation von den gesellschaftlichen, politischen und gesamtwirtschaftlichen Gegebenheiten des unternehmerischen Umfeldes. Eine solche Isolation kann der Anfang vom Ende unternehmerischer Erfolge sein, denn Unternehmen – ob sie wollen oder nicht – belasten die Umwelt oder die Allgemeinheit durch ihre Produkte oder Produktionsverfahren. Aber wo die Grenzen der zulässigen Belastungen enden und die unzulässigen beginnen, wird von der öffentlichen Meinung mitbestimmt.

Erfüllt ein Unternehmen nicht die Erwartungen der Öffentlichkeit und hält sich „unternehmenspolitisch bedeckt", meidet es also die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen der an der Unternehmung beteiligten, interessierten und von ihren Handlungen betroffenen Gruppen, drängt sich schnell der Verdacht auf, es habe etwas zu verbergen.

Für viele Menschen sind Unternehmen undurchschaubar, manchmal auch unheimlich. Unsicherheit und Unwissenheit aber machen argwöhnisch und bereiten einen Nährboden, auf dem sich unrealistische oder auch gefährliche Vorstellungen einnisten können. Information beseitigt Unwissenheit und schafft Vertrauen, kann dazu jedenfalls beitragen. Vertrauen – und nichts anderes wird mit Öffentlichkeitsarbeit bezweckt – muß durch ständigen Beweis der eigenen Glaubwürdigkeit errungen werden. Glaubwürdigkeit heißt Übereinstimmung von Wort und Tat. Kommunikation wird angesichts des Konkurrenzkampfes um Kapital, qualifizierte Mitarbeiter und öffentliche Akzeptanz zu einem Element des Wettbewerbs.

Gerade Immobilienunternehmen mit ihren hochgradig komplexen Produkten kommen an einem funktionsfähigen PR-Netzwerk nicht vorbei. Hier gilt es, Akzente zu setzen, die der Wahrnehmung der öffentlichen Zielgruppen nicht entgehen. So gehört das Mitspielen im meinungsbildnerischen Konzert eines branchenübergreifenden Orchesters zum Pflichtprogramm des Immobilienunternehmens. Wer gar Meinungsführerschaft übernehmen will und Trendsetter zu werden versteht, darf seine Public Relations unter keinen Umständen vernachlässigen und muß sie zu einem Bestandteil der Unternehmenspolitik machen, und zwar auch nach innen. Die Mitarbeiter sind die besten Botschafter des Unternehmens.

Viele Unternehmen der Immobilienbranche aber gleichen Häusern ohne Fenster. Dort sucht man vergeblich nach Workshops, Meetings, Dialogveranstaltungen, Informationsmärkten, Zeitungsbeiträgen, Kamingesprächen, Firmenzeitungen, Internet-Aktionen oder auch Geschäfts-TV. Wenn dann unerwartet etwas in den Medien steht, was sich nicht mit den Ansichten im Unternehmen deckt, können wir uns das Entsetzen auf den Führungsetagen vorstellen.

Auch müssen wir uns davon befreien, Öffentlichkeit als eine schwer zu definierende anonyme Masse gleichgerichteter Interessen zu sehen. Solche Bilder treffen in der Wohlstandsgesellschaft nicht mehr zu. Mit zunehmendem Wohlstand wächst das Selbstbewußtsein der Öffentlichkeit. Sie beginnt sich aufzuspalten in pluralistische Gemeinschaften und spezielle Gruppen mit eigenen Interessen und eigenen Gesetzmäßigkeiten, ob auf den Absatz- oder Beschaffungsmärkten, an den Börsen, bei den Banken, den Wissenschaftlern, Politikern, Gewerkschaftern oder den Beamten in den Genehmigungsbehörden. Sie sind potentielle Adressaten der Kommunikation.

Jede dieser Zielgruppen bedarf der spezifischen Behandlung. Je eindeutiger der Adressat ist, desto größer ist die Chance, daß die Botschaft dort ankommt und gehört wird. Zumindest kennt man dort den Namen des Unternehmens nach einiger Zeit. Eine solche lineare Kommunikation erfordert freilich klare Strukturen, Ziele und Zuständigkeiten im Unternehmen; und sie erfordert sicherlich Mut zur öffentlichen Meinung. Dieser Mut wird im Krisenfall durch Zwang ersetzt. Wenn es „brennt", geht es nicht mehr um Einflußnahme, sondern darum, Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Konfliktscheues Verhalten zahlt sich nicht aus, wenn es um Krisen geht. Dort, wo die Interessen namhafter Gruppen berührt werden, muß durch gezielte Kommunikation öffentlichen Vorwürfen vorgebeugt werden. Es geht darum, dem Gegner den Wind aus den Segeln zu nehmen. Außerdem fördert nichts das Engagement und die Solidarität von Menschen mehr als das Wissen, die Ursache, der Grund, warum etwas geschieht oder nicht geschieht. Wer das der Öffentlichkeit vorenthält, kann sie sich zum Feind machen. Öffentlichkeit kann freilich auch Schutz für den bedeuten, der sich ihr anvertraut.

Ihr Dr. KURT E. BECKER

Der Autor ist Kommunikationsberater, bei Jones Lang LaSalle zuständig für Fragen der strategischen Kommunikation, Mitgesellschafter einer PR-Agentur und Autor zahlreicher Bücher.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17. Mai 2002, Seite 55

Immobilienbrief

Vernachlässigte Investor Relations

Auch an den Wertpapierbörsen dieser Welt gewinnt das Geschäft mit Immobilien an Bedeutung. Durch Beteiligung an Immobilien-AGs wird mit Immobilien indirekt Geld verdient oder verloren. Börsennotierte Großkonzerne werden von Analysten unsanft an ihre Immobilienbestände erinnert, nicht selten mit schmerzhaften Berichtigungen des Unternehmenswertes im Gefolge, weil Kapital wenig rentabel gebunden wird, statt es für das unternehmerische Kerngeschäft einzusetzen. Und selbst die international agierende Makler- und Beraterzunft hat die große weite Börsenwelt für sich entdeckt. Denn mit der Globalisierung der Märkte wächst auch in dieser Branche der Kapitalbedarf. Und wer sichert sich nicht gern ein möglichst großes Stück vom gewaltigen Kuchen des liberalisierten privaten und institutionellen Kapitals, letzteres häufig gekennzeichnet durch einen überdimensionalen Anlagedruck?

Das eher langfristig orientierte Geschäft mit Immobilien verträgt sich freilich nicht automatisch mit der Erwartung des schnellen Gewinns und dem generell schnellebigen Geschäft mit Aktien. Hier sind von seiten der an der Börse direkt oder indirekt mit Immobilien befaßten Unternehmen Investor Relations angesagt. Und dabei gilt generell, daß das Börsenprodukt Immobilie eine prinzipiell andere Qualität als Computerchips oder Autos hat. Entsprechend haben sich die für die Öffentlichkeitsarbeit Verantwortlichen in den Unternehmen einzustellen. Das ist leichter gesagt als getan. Denn ein guter Immobilienprofi ist nicht per se auch ein Spezialist für Investor Relations. Die Börse hat ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten. Und die wollen verstanden und am konkreten Produkt Immobilie kommuniziert werden.

Unter Investor Relations wird die Gesamtheit aller informierenden und analysierenden Maßnahmen eines börsennotierten Unternehmens verstanden. Die Zielgruppen dieser erklärenden und aufklärenden Arbeit sind Wertpapierspezialisten, Analysten, Banker, Investoren, Groß- und Kleinaktionäre. Maßnahmen, Vehikel und Instrumente orientieren sich generell an den aus den Börsengesetzen resultierenden Verpflichtungen. Zum selbstverständlichen Investor-Relations-Katalog gehören deswegen neben jährlichen Geschäftsberichten und Hauptversammlungen Adhoc-Meldungen über kursbeeinflussende Unternehmensentwicklungen sowie heute in aller Regel auch Vierteljahresberichte, über deren Sinn und Unsinn sich freilich streiten läßt. Der erfolgreiche deutsche Sportwagenhersteller Porsche hat ja nicht zuletzt damit von sich reden gemacht, daß er sich der Fron des Quartals-Reportings verweigert hat. Die Verbannung aus dem M-Dax war die Folge, freilich ohne negative Auswirkungen auf den Aktienkurs des Unternehmens.

Nun sind die gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtveranstaltungen eine Sache, die freiwillige Kommunikationskür eine ganz andere. Und genau bei der Kür scheidet sich die Spreu vom Weizen. In der Immobilienbranche zeigt sich konkret bei den freiwilligen Maßnahmen, daß Investor Relations in der Immobilienwirtschaft weitgehend Potemkinsche Dörfer sind, aber durchaus auch bei deutschen Großunternehmen, die nach Wertberichtigungen in der Bilanz aufgrund international standardisierter Bewertungen ihrer Immobilien Trauergesänge anstimmen mußten. Im Einzelfall wurde die Relevanz von Immobilien als wesentlicher Teil der Unternehmensbilanz einfach unterschätzt.

Die wichtigsten Erkenntnisse über die Solidität eines Unternehmens gewinnt der Interessent jedoch über die Regelmäßigkeit und Zuverlässigkeit freiwilliger Öffentlichkeitsmaßnahmen. Aktionärsbriefe sind genauso gefragt und willkommen wie Hintergrundgespräche und Konferenzen mit Analysten, Web-Kommunikation und Roadshows. Und letztlich entscheidet auch die Qualität der Pressearbeit über die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens. Wie oft steht „mein" Unternehmen mit wirklich relevanten Unternehmensdaten in den Finanz- und Wirtschaftsmedien?

Ihr Kurt E. Becker

—

Der Autor ist Publizist, Mitinhaber einer Kommunikations-Agentur in Düsseldorf und berät das Immobilienunternehmen Jones Lang LaSalle in Fragen der strategischen Öffentlichkeitsarbeit (keb@bsk-kommunikation.de).

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19. Juli 2002, Seite 47

Immobilienbrief

Die vergessene Kommunikation

Es gehört zu den Höhepunkten im Leben vieler Menschen, einmal in einer Zeitung lobend Erwähnung gefunden zu haben – und sei es auch nur in der Betriebszeitung. Auf der anderen Seite ist es frustrierend, wenn man wichtige Angelegenheiten im eigenen Unternehmen nicht vom Vorgesetzten, sondern beim Frühstück aus der Zeitung erfährt. Da bleibt so manchem Leser das Marmeladebrötchen im Halse stecken.

So gut wie in jeder anderen Branche gehört auch in Unternehmen der Immobilienbranche die interne Kommunikation zu den unterschätzten Aufgaben von Unternehmensführung und -management. Daß es sich bei der Kommunikation nach innen und außen um eine der vornehmsten Aufgaben des Managements handelt, ist unbestritten. Zwar wird in den meisten Geschäftsberichten und Imagebroschüren die Belegschaft „als wichtigstes Kapital des Unternehmens" hofiert. In der Praxis wird jedoch immer wieder deutlich, daß sich die Verfasser nicht an ihre eigenen Maximen halten. Wenn in vielen Unternehmen die externe Kommunikation auch heute noch stiefmütterlich behandelt wird, so ist die interne nicht selten die Stiefmutter aller Stiefmütter. Daß damit Motivationspotential brachliegt, wird in den meisten Chefetagen übersehen. Dabei ist die Information die einfachste Möglichkeit der Motivation von Mitarbeitern. Und allzu viele Möglichkeiten dieser Art hat ein Vorgesetzter in einem Unternehmen nicht. Abmahnen, loben, prämieren – damit ist der Maßnahmenkatalog auch fast schon erschöpft, informieren exklusive.

Auch Immobilienunternehmen sind Teil der Informationsgesellschaft, und der Mitarbeiter ist deren kleinstes, deswegen aber nicht unbedeutendstes Teilchen. Im Gegenteil, je besser informiert der einzelne in einer arbeitsteiligen Gesellschaft ist, desto besser funktioniert auch das Ganze. Denn die Effizienz von Arbeitsabläufen hängt nicht zuletzt vom sinnvollen Informationsgrad der daran Beteiligten ab. Das betrifft alle Ebenen einer Unternehmensorganisation, die Chefebene nicht ausgeschlossen. Informationsbarrieren und Herrschaftswissen zur Absicherung des eigenen Postens blockieren nicht selten auch den umgekehrten Kommunikationsweg von unten nach oben. Der Mitarbeiter greift dann mitunter selbst schon mal zum Mittel der Informationsverweigerung. Die wohldurchdachte Mitarbeiterinformation legt auch so manche Gerüchteküche trocken, bei deren Entwicklung weit mehr Energie und Zeit verschwendet werden als für die Verbreitung unternehmensrelevanter Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort gegenüber dem richtigen Adressaten.

Was muß, kann, soll und will ich wem wann und wie kommunizieren? In der Beantwortung dieser Frage stekken alle Gründe und Abgründe von Kommunikation, von der gesetzlich geregelten Pflichtinformation wie der (Will-)Kür der „Einweihung" in Betriebsgeheimnisse – und nicht zuletzt alles, was das Miteinander in Organisationen seltsam geheimnisvoll werden läßt. Nicht von ungefähr hat Karl Jaspers die Fähigkeit wie Unfähigkeit zur Kommunikation als Spezifikum des Menschlichen definiert. In einer Gesellschaft, die Dienstleistung auf ihre Fahnen geschrieben hat, ist der Ausweg aus diesem Dilemma einfach gefunden: Kommunikation ist Dienstleistung. Und die kennt Lieferanten und Kunden – in der Praxis ausgestattet mit der Konsequenz, daß der Lieferant von heute der Kunde von morgen ist. Basierend auf dem Verständnis von Kommunikation als Dienstleistung, gilt es auch in der Immobilienbranche, Strategien interner Unternehmenskommunikation zu entwickeln, die realisierbar sind und einem übergreifenden Zweck dienen: dem Erfolg des Unternehmens.

Ihr Kurt E. Becker

—

Der Autor ist Publizist, Kommunikationsfachmann, Mitinhaber einer Kommunikations-Agentur in Düsseldorf und berät Jones Lang LaSalle in Fragen der strategischen Öffentlichkeitsarbeit (keb@kommunikation-bsk.de).

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22. November 2002, Seite 45

Immobilienbrief

Öffentlicher Vertrauensmißbrauch

Vertrauen setzt Klarheit und Ehrlichkeit voraus und damit Kommunikation. Dieser Grundsatz sollte eigentlich für jede Form menschlichen Miteinanders gelten, also nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik. Nun scheint allerdings in der deutschen Wirtschaft der Skandal zum Alltagsphänomen mutiert zu sein: Das Vertrauen in die Politiker – falls es denn je eines gegeben hat – schwindet. Da werden Steuerpläne in die Welt gesetzt, ohne daß die Verantwortlichen an die Folgen für die Betroffenen gedacht hätten. Und es wird korrigiert und nochmals spekuliert. Ob darüber einer der wichtigsten Wirtschaftssektoren des Landes zusammenbricht und das Vertrauen in öffentliche Fairneß zugrunde gerichtet wird, erscheint zweitrangig.

Doch auch das Vertrauen von Aktionären und Investoren ist erschüttert. Es sind nicht nur die Turbulenzen an den Börsen, die eine Welle der Empörung gegenüber Geschäftsführern und Vorständen ausgelöst hat. Sie lassen sich ihren Abgang – auf welchem Wege auch immer – vergolden und werden für Versprechungen und Behauptungen nicht zur Rechenschaft herangezogen. Ethik in der Wirtschaft, das wird auf Jahre hinaus ein makabres Thema sein. Aber es sind auch die Skandale in der Immobilienwirtschaft, die das Vertrauen der Geldgeber enttäuschen.

Daß jetzt einige der prominenten Vertreter der Immobilienwirtschaft und Wissenschaft ein Gremium für Transparenz und Professionalisierung in der Branche gegründet haben, ist ein Signal für den Handlungsbedarf. Die Initiative wird die Empfehlungen der Regierungskommission Corporate Governance unter Leitung von Gerhard Cromme auf die Immobilienwirtschaft übernehmen.

Die Einhaltung dieses Corporate-Governance-Kodex (CGK) erweist sich auch bei Kapitalbeschaffungsmaßnahmen als bedeutsam. Daß Unternehmen mit einer anspruchsvollen Öffentlichkeitsarbeit und Corporate-Governance-Strukturen von Geldgebern bevorzugt werden, dürfte auf der Hand liegen. So heißt es in der Präambel des Kodex: „Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern." Der Kodex gilt branchenunabhängig und hat im kapitalintensiven Immobiliengeschäft eine ganz besondere Bedeutung. Noch immer aber hinkt die Branche deutlich hinter den internationalen Standards her. Das geht sogar so weit, daß die deutsche Immobilienwirtschaft aufgrund mangelhafter Transparenz in einschlägigen Bewertungen regelmäßig einen Malus erhält. Und jetzt wird sie für ihre Unterlassungen mit neuen Steuerpflichten gestraft. Eine Branche, die sich artikuliert und Klarheit aufweist, ist wesentlich besser gegen Angriffe gewappnet als eine Branche ohne Konturen.

Ein enormer Nachholbedarf an Klarheit und Fairneß ist freilich nicht nur in der Immobilienwirtschaft, sondern auch mit Blick auf die politische Vertrauenskultur in Deutschland zu konstatieren. Der Kodex, der immerhin vom Bundesjustizministerium initiiert worden ist, wirft Fragen nach einem „Political-Governance-Kodex" auf. Welchen Beitrag leistet die politische Klasse für die Vertrauensbildung bei nationalen und internationalen Investoren? Die Lawine politischer Inkompetenz, die derzeit auch über die deutsche Immobilienwirtschaft hereingebrochen ist, verschüttet alle Hoffnungskeime auf ein besseres Investitionsklima in Deutschland. Wer das Vertrauen seiner Aktionäre mißbraucht, hat mit juristischen Konsequenzen zu rechnen. Das ist zu begrüßen. Mit welchen Konsequenzen hat die politische Klasse in Deutschland bei Vertrauensmißbrauch am Wähler zu rechnen? Böse Stimmen sprechen sogar von Regierungskriminalität. Und die straft in erster Linie der Wähler und das Kapital. Deutsches Kapital fließt jetzt schon in Strömen, aber nicht mehr in deutsche Investitionsobjekte, sondern in ausländische. Die damit verbundenen Folgen für die Arbeitsplätze und das Steueraufkommen werden eklatant sein. Das Gebot von Fairneß und Klarheit – niedergelegt im Kodex für Corporate Governance – darf nicht nur für die Wirtschaft gelten. Politiker müßten sich diesen Prinzipien erst recht verpflichtet fühlen, um Schaden von unserem Land abzuwenden.

Ihr Kurt E. Becker

—

Der Autor ist Publizist, Kommunikationsexperte, Inhaber eines Kommunikationsunternehmens in Düsseldorf und berät ein international tätiges Immobilienunternehmen in Fragen der strategischen Kommunikation.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. Mai 2003, Seite 41

Immobilienbrief

Öffentliches Vertrauen gewinnen

Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens ist zu allen Zeiten Grundlage für den Erfolg in Wirtschaft und Politik gewesen. Darüber haben Politiker und Heerführer schon in der Antike philosophiert. Auch heute werden politische und ökonomische Erfolge maßgeblich von Kommunikation bestimmt. Ein Unternehmen, eine Organisation, ein Interessenverband, jeder, der auf gesellschaftliche Einflußnahme verzichtet, vielleicht weil er glaubt, seine Tätigkeit sei eine private Angelegenheit, begeht einen strategischen Fehler.

Jüngstes Beispiel dafür sind die Steuerpläne der Bundesregierung. Wer sich artikulieren und wer Mehrheiten organisieren kann, hat die Chance, daß sein Anliegen bei den Verantwortlichen Gehör findet. Mit hoheitlichem Zwang wird das Geld bekanntlich dort eingetrieben, wo der Aufschrei der Betroffenen den verantwortlichen Politikern am wenigsten schadet. Business Communications, Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations werden vor dieser Kulisse zu einer Waffe im wirtschaftspolitischen Überlebenskampf.

Ein Unternehmen, das öffentlich nicht wahrgenommen wird, führt ein gefährdetes Dasein. Denn unsere Urteile und Ansichten werden zu einem großen Teil von den Medien geprägt; sie formen unser Bewußtsein. Unwissenheit über unternehmerische Ziele und Methoden kann Argwohn hervorrufen; zumindest bereitet er den Nährboden vor, auf dem sich unrealistische oder gar gefährliche Vorstellungen einnisten können. Information beseitigt Unwissenheit und schafft Vertrauen, kann dazu jedenfalls beitragen. Vertrauen – und nichts anderes wird mit Öffentlichkeitsarbeit angestrebt – muß durch ständigen Beweis der eigenen Glaubwürdigkeit errungen werden. Glaubwürdigkeit hat mit der nachhaltigen Übereinstimmung von Wort und Tat zu tun, Verantwortung mit dem Grad an Fairneß, mit dem wir die Art und Weise unseres Handelns versehen.

Die Immobilienwirtschaft wird freilich von ganz anderen Leitbildern geprägt, in der Bauwirtschaft zum Beispiel von gravierenden Baumängeln, Termin- und Kostenüberschreitungen und einem Rekord in der Korruptions- und Schwarzarbeiterstatistik. Während andere Branchen ihre Wertschöpfungspotentiale durch Rationalisierung und Orientierung an Zielgruppen optimiert haben, sind Innovationen und moderne Managementmethoden der Immobilienbranche lange Zeit fremd geblieben.

Doch hat sich die Situation grundlegend verändert, seit Immobilien nicht mehr als ein knappes Gut gelten. Nicht die Produktion von Gütern und Leistungen ist heute Gradmesser des Erfolges, sondern die Orientierung an den Absatzmärkten. Hier bewegen sich die Führungskräfte oft noch auf unsicherem Terrain. Viele Immobilienunternehmen wirken nach außen wie Häuser ohne Fenster. Sie sind nicht kommunikativ. Es fehlen Spielregeln für Dialoge mit Mitarbeitern und Zielgruppen. Die eigenen Projekte und Vorstellungen werden unter Wert verkauft. Ohne Kommunikation fehlt ihnen die Identität. Sie aber ist erforderlich, um das Vertrauen nationaler und internationaler Kapitalanleger, Kunden, Mitarbeiter und der Öffentlichkeit zu fördern.

Ein Schritt in die richtige Richtung bietet zumindest den börsennotierten Immobilienunternehmen eine Selbstverpflichtung der Führungskräfte. Bei diesem Verhaltenskodex – Corporate Governance – geht es um die Regelung interner Angelegenheiten, um Interessenkonflikte, Fachkompetenzen und die Offenlegung von Gehältern, kurz um Transparenz. Dieser Kodex entfaltet freilich erst dann seine Wirkung, wenn er sanktionsbewehrt ist, zum Beispiel Bestandteil der Arbeitsverträge wird. Wenn sich aus Ge- und Verboten keine Rechte für betroffene Dritte ableiten lassen, wird auch diese Initiative den Weg aller Vorgänger gehen, ähnlich wie einst die Sozialbilanzen oder auch die Leitsätze für Unternehmensethik. Sie haben nichts bewirkt und weder Bilanzskandale noch die Plünderung von Unternehmenskassen durch Führungskräfte verhindert.

Allerdings wäre es vermessen, neue Kontrollinstanzen aufbauen zu wollen. Sie haben in der Wirtschaft nichts zu suchen. Erfolg haben Unternehmen, wenn ihre Führungskräfte Freiheit für wagemutige Entscheidungen besitzen. Das darf niemals reguliert werden. Verlangt werden muß von den Führungskräften freilich die Bereitschaft, die Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen. Diese Bereitschaft wird durch Unternehmenskommunikation signalisiert. Es geht nicht darum, Details von Immobilientransaktionen aufzudecken. Mißverstandene Transparenz ist der Tod der hohen Margen; sie aber müssen als Ausgleich für die Übernahme der hohen Kapitalrisiken möglich sein. In einer auf politischen und ökonomischen Erfolg getrimmten Zeit – so der Moraltheologe Rupert Lay – hat nur jene Moral eine Chance, die sich als strategisches Konzept auf dem Erfolgsweg ausweist; alles andere wäre überflüssig.

Ihr Kurt E. Becker

Der Autor ist Publizist, Kommunikationsspezialist, Mitinhaber einer Kommunikations-Agentur und berät die international tätigen Immobilienkonzerne Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management in Fragen der strategischen Kommunikation.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30. Januar 2004, Seite 45

Immobilienbrief

Gefährliche Geheimniskrämerei

In einer offenen Gesellschaft gebührt den Medien notwendigerweise eine Schlüsselfunktion der Kommunikation. Ohne sie wären weder Demokratie noch Politik, Kultur und Wirtschaft in ihrer modernen Form vorstellbar. Das gesamte öffentliche Leben in all seinen Facetten ist Thema medialen Interesses. Nur die fachbezogene Immobilienwirtschaft fristet erstaunlicherweise immer noch ein Schattendasein. Zwar hat sich das Bild im vergangenen Jahrzehnt verbessert. Allerdings ist die Kommunikation etlicher Unternehmen – bis auf wenige dynamische Gesellschaften – überwiegend auf Erfolgsnachrichten für die Absatzmärkte fokussiert. Wer Geldgeber und Käufer oder Mieter für seine Immobilien sucht, der weiß, daß er nur Chancen hat, wenn er auf der Klaviatur der Kommunikation zu spielen versteht.

Transparenz ist etwas anderes; sie gilt nicht nur den Ergebnissen, sondern auch den Planungen und Veränderungsprozessen im Unternehmen. Insofern stoßen die Fragen von Journalisten bei den Verantwortlichen durchaus nicht immer auf freudige Resonanz. Unternehmer und Manager der Immobilienbranche tun sich oft schwer mit den Spielregeln der aufgeklärten und aufklärenden Mediengesellschaft. Wißbegierige Journalisten finden sich nolens volens schon mal auf der schwarzen Liste eines Unternehmens wieder. Denn, so die Überzeugung der Unternehmensverantwortlichen, die Raison verbiete eine allzu offene Kommunikationspolitik gegenüber den Mitbewerbern. Restriktion bestimmt das interne und externe Kommunikationsgeschehen in solchen Unternehmen. Ganz übersehen wird dabei die quasi geschäftsschädigende Automatik dieser systematisierten Geheimniskrämerei. Gerade in der Immobilienwirtschaft ist die Transparenz von Daten und Fakten der Märkte genauso wie der Unternehmen Conditio sine qua non der Vertrauensbildung. Und die vertrauensbildende Maßnahme ist logisch und faktisch noch immer die erste Stufe jeder seriösen Unternehmenskommunikation. Mehr noch: Wer verhindern möchte, daß sein Unternehmen zum Sujet des Unterhaltungsjournalismus degeneriert, tut gut daran, sich den etablierten Gepflogenheiten der Medienwelt zu stellen. Die Beschränkung auf Schönwetter-Öffentlichkeitsarbeit ist in diesem Zusammenhang eher kontraproduktiv und überstrapaziert das Verständnis von Journalisten für diese Art Unternehmensraison. Eine belastungsresistente Verbindung zwischen den Verantwortlichen in den Unternehmen und denen bei den Medien entwickelt sich nur über eine Allwetter-Kommunikation, also in guten wie in schlechten Tagen. Unliebsame Dinge müssen ebenso offengelegt werden wie die unternehmerische Großtat. In der Krise ruft eine Salamitaktik der Information oder die Verschleierung der Fakten bei den Journalisten Verärgerung hervor.

Informationen schaffen Wissen und Meinungen und bilden den Orientierungsrahmen unternehmerischer Entscheidungen. Nur wer sich mit eindeutigen Argumenten einklinkt in den meinungsbildnerischen Prozeß einer Branche, der gehört auch zu jenen, auf deren Rat und Empfehlung gern zurückgegriffen wird. Die Kommunikationsverantwortung für ein Unternehmen schließt die Beachtung der Prinzipien einer sinnvollen Unternehmensraison durchaus nicht aus. Im Gegenteil: In einer offenen Gesellschaft kann nur das Unternehmen Seriosität für sich beanspruchen, das die Kommunikation zum Prinzip der Unternehmensraison erhebt: Kommunikation nicht trotz, sondern wegen der Unternehmensraison.

In diesem Sinn muß auch der Corporate-Governance-Index verstanden werden, der allen Unternehmen, auch den am Immobilienmarkt agierenden, die Forderung nach Transparenz auf die Fahnen schreiben möchte. Gerade bei der zunehmenden Professionalisierung der deutschen Immobilienwirtschaft ist die Beachtung der Kriterien des Corporate-Governance-Index allen Verantwortlichen in der Immobilienbranche ans Herz zu legen. Denn Verantwortung heißt nichts anderes, als sich Fragen, unter anderen denen von Journalisten, zu stellen und für die Richtigkeit der Antwort einzutreten. Verantwortung ist insofern nichts anderes als das Resultat wohlverstandenen Führungsverhaltens, das Kommunikation als essentielles Kriterium aufgeklärter Unternehmensraison identifiziert hat.

Ihr Kurt E. Becker

—

Dr. Kurt E. Becker ist Publizist, Kommunikationstrainer, Mitinhaber einer Düsseldorfer Kommunikationsagentur und berät Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management in Fragen der strategischen Öffentlichkeitsarbeit.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. Mai 2005, Seite 43

Immobilienbrief

Strategische Öffentlichkeitsarbeit

Für die deutsche Immobilienwirtschaft ist der Gedanke, an die Börse zu gehen, ungewohnt. Die Diskussion über börsennotierte Immobilienaktien nach amerikanischem Vorbild (Real Estate Investment Trusts, Reits) hat dieses Thema angestoßen und Prozesse eingeleitet, die ein neues Kapitel für die Darstellung und Wahrnehmung der Branche gegenüber der Öffentlichkeit eröffnen.

Die Öffentlichkeitsarbeit wird von den meisten Immobilienunternehmen und deren Führungskräften – trotz erkennbarer Fortschritte in der Systematisierung und exzeptioneller Managementstrategien – stiefmütterlich behandelt. Das freilich wird sich ändern, wenn deutsche Reits an die Börse kommen. Hier wird aus der Kür ein Pflichtprogramm – zumindest unter dem Namen „Investors Relations". Der Börsengang von Aktiengesellschaften heißt im Englischen nicht von ungefähr „going public".

Mit dem Advent der Reits geht das Going Public einer ganzen Branche einher, weil es das Interesse einer breiteren Öffentlichkeit an den Unternehmen und ihren Produkten beflügeln wird. Bis es dazu kommt, sind die Kommunikationsverantwortlichen dieser Branche gefordert – und dies umfassend: konzeptionell, strategisch und organisatorisch. Denn die Börse stellt das Produkt Immobilien auf den Prüfstand. Geprüft wird nichts Geringeres als dessen Kapitalmarktfähigkeit. Begleitet wird diese Reifeprüfung von einem frischen Wind, der die Grauschleier des fließenden Transfers von Kapital in Beton wegblasen wird.

Kommunikationsstrategische Zielgruppen der Reits sind neben den Immobiliennutzern, Investoren, Entwicklern und Journalisten die Börsianer und Finanzanalysten, die sich des Produkts Immobilie als börsenwerte Kapitalanlage zunächst einmal grundsätzlich annehmen müssen. Daß dies unter den derzeitigen Bedingungen nicht ohne Verwerfungen über die Bühne geht, zeigen die immobilen Spätfolgen des Börsengangs früherer bundeseigener Unternehmen. Einen ganz entscheidenden Anteil am Erfolg der Reits werden deshalb die Finanzanalysten der Banken und Börsen haben, deren Expertise für das Thema Immobilien sicherlich optimiert werden muß. Systematische Investor Relations, Analystenkonferenzen und Roadshows werden bei börsennotierten Immobilien-Aktiengesellschaften nolens volens Bestandteil im Katalog kommunikativer Selbstverständlichkeiten werden. Ganz zu schweigen von Hauptversammlungen, in denen jeder Aktionär sein ihm spezifisch eigenes Scherflein zum Gespräch mit dem jeweiligen Unternehmensvorstand und Aufsichtsrat beitragen kann.

Die Branche tut gut daran, sich auf die neuen Qualitätsstandards der Kommunikation einzustellen, die mit den Reits heraufziehen werden. Künftig wird es nicht mehr genügen, Öffentlichkeitsarbeit auf selbst definierte Fakten wie Produktion, Produkte, Personen, Markt- und Unternehmensdaten zu beschränken. Die Transparenz innerhalb der Immobilienbranche wird eine analytische Dimension hinzugewinnen, die die Informationen und Fakten bewertet, sie in ein Koordinatensystem fixierter Kennziffern transferiert. Die Unternehmen in ihrer Gesamtheit werden auf den Prüfstand der Öffentlichkeit gestellt, analysiert und gewogen, akzeptiert oder ignoriert. Und was wäre schlimmer als die Ignoranz einer auf das Wohlwollen, den Respekt und das Interesse der Öffentlichkeit angelegten börsennotierten Aktiengesellschaft? Eine börsennotierte Aktiengesellschaft, die von ihren tatsächlichen oder potentiellen Aktionären nicht wahrgenommen wird, hat in der Welt des Kapitalmarktes keine Existenzgrundlage. Deswegen darf die „Story" des Unternehmens, die beim Börsengang erzählt werden kann, nicht einschläfernd wirken. Sie muß elektrisieren, eher den Charakter eines Aphrodisiakums denn einer Schlaftablette haben. Zur guten Story dazu gehört auch das Kapitel über Good Governance. Seit der Erfindung des Corporate-Governance-Kodex gehört es zum guten Ton, vornehmlich bei börsennotierten Unternehmen, daß dem Aktionär umfassend in Unternehmensinterna Einblick gewährt wird. Und gerade Verantwortliche in Immobilien-Unternehmen, die sich anschicken, die Börse für sich zu erobern, tun gut daran, sich diesen Kodex anzusehen und ihre eigenen Verantwortungshorizonte neu zu justieren. Denn Verantwortung wird heutzutage an den Maximen dieses Kodex festgemacht und ist damit gleichzeitig fester Bestandteil des öffentlichen Interessenspektrums.

Last not least kommt auf an der Börse interessierte Immobilienunternehmen eine quasi kulturelle Revolution hinzu. Die Immobilie, ein an und für sich auf Langfristigkeit angelegtes Investitionsprodukt, wird zur Handelsware auf den Kapitalmarktplätzen dieser Welt. Und dieser Handel auch von Reits-Papieren an der Börse unterliegt der Gesetzmäßigkeit globaler Gleichzeitigkeit, einer 24-Stunden-Simultankultur, auf deren Erfordernisse sich einzustellen auch für Reits zur conditio sine qua non des Überlebens werden wird.

Ihr Kurt E. Becker

Dr. Kurt E. Becker ist Publizist und Partner der Becker und Schreiner Kommunikation, Düsseldorf. Er begleitet Unternehmen beim Börsengang und berät Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management in Fragen der strategischen Öffentlichkeitsarbeit.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. September 2006

Immobilienbrief

Im Kampf um Kapital und Märkte

Im Wettbewerb um Kapital und Märkte haben deutsche Immobilienunternehmen einen strategischen Nachteil; wesentlichen Daten werden nicht veröffentlicht. Das zeigt auch der jüngste Transparenz-Index der Immobilienberatung Jones Lang LaSalle: Deutschland ist auf der Rangliste der zehn besten Länder nicht vertreten. Das freilich könnte sich ändern, wenn die Berliner Politik aus dem parteipolitischen Klein-Klein herauskäme und den Weg für Real Estate Investment Trusts (Reits) frei machte – jenen steuerfreien und börsennotierten Immobilienaktiengesellschaften. Schließlich ist der Kapitalmarkt unverändert die wichtigste Finanzquelle für Unternehmen. Und seit dem 25. Oktober 2005 hat gerade das Thema Börsengang für mittelständische Unternehmen einen zusätzlichen Reiz bekommen. An diesem Tag ist an der Frankfurter Wertpapierbörse ein „Kapitalmarkt light" mit deutlich gesenkten Zugangsbarrieren ins Leben gerufen worden: der Entry-Standard.

Für die deutschen Märkte bedeutet die Zulassung von Reits einen Sprung vom verwaltungsorientierten zum managementorientierten Immobilienvermögen, denn Reits müssen ihre Gewinne fast vollständig ausschütten. Das heißt, sie können ihr Wachstum nicht mehr aus einbehaltenen Gewinnen finanzieren, sondern lediglich über Kapitalerhöhungen und die Aufnahme von Fremdkapital, den Kapitalmarkt also. Und mit dieser Kapitalmarktorientierung der Immobiliengesellschaften einher geht notwendigerweise auch der Zwang zu mehr Transparenz.

So ist das Management viel massiver gezwungen, gegenüber seinen Aktionären neue Investitionen zu rechtfertigen und zu dokumentieren. Das ist einerseits eine der wirksamsten Voraussetzungen zur Steigerung der unternehmerischen Effizienz, denn die Unternehmen können die Aktiv- und Passivseite ihrer Bilanz relativ frei gestalten, Beteiligungen eingehen oder auch fusionieren. Voraussetzung einer solchen Effizienzsteigerung freilich ist andererseits ein Höchstmaß an Publizität – auch gegenüber Kreditinstituten und privaten Geldgebern (Private Equity).

Die Kreditwürdigkeitsprüfung mit der Feststellung der Bonität eines Unternehmens ist nicht neu. Doch haben die neuen Kreditregeln nach Basel II eine zusätzliche Dimension erhalten. Neben der rein finanziellen Risikoeinschätzung kommt eine qualitative Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Qualität des Managements hinzu. Auch reichen die rein quantitativen Kennzahlen des Unternehmens wie die Jahresabschlüsse nicht aus, externes Kapital zu erhalten. Die Aufbereitung der üblichen Bilanzkennzahlen wird als selbstverständlich vorausgesetzt, um überhaupt Gespräche mit Kapitalgebern führen zu können. Hinzu kommen Leistungsvergleiche mit gleichartigen Unternehmen sowie ein Einblick in die Stärken und Schwächen einer Branche und in das dafür maßgebliche ökonomische und sozialpolitische Umfeld. Unabdingbar ist selbstverständlich die Selbstverpflichtung der Unternehmensführung zur Befolgung und Einhaltung der Regeln des Corporate-Governance-Kodex. Hier setzen Investor Relations als im Corporate-Governance-Kodex festgelegtes Kommunikationsinstrument zur Erlangung der angestrebten Kapitalmarktfähigkeit an.

Investor Relations transformieren die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens in die Sphäre der Kapitalmärkte und potentieller Investoren. Das heißt, der Erfolg und auch der Wert überregional und international tätiger Unternehmen hängen im erheblichen Maße von kommunikativer Einflußnahme und der Schnelligkeit der Informationsgewinnung und -weitergabe sowie der Transparenz gegenüber den Investoren ab.

Im Konkurrenzkampf um Kapital und Märkte muß das Unternehmen bereit sein – über die traditionellen Branchengrenzen hinweg und über die gesetzlichen Publizitätspflichten hinaus –, in der Fachöffentlichkeit in Erscheinung zu treten und sich zu positionieren. Dabei besteht nicht nur das Interesse an den Erfolgen, sondern auch an der strategischen Orientierung des Unternehmens – in welcher Liga es mitzuspielen gedenkt und durch welche Maßnahmen das Ziel erreicht werden soll.

Die maßgebliche Währung in der Verarbeitung unternehmens- und kapitalmarktrelevanter Informationen ist der maximal erzielbare Aufmerksamkeitsgrad. An diesem Aufmerksamkeitsgrad mißt sich der Nutzwert von Information. Und Aufmerksamkeit können unternehmensspezifische und finanzorientierte Mitteilungen am leichtesten dort gewinnen, wo mit ihnen gearbeitet wird, wo sie auf Interesse stoßen – bei zielgruppenspezifischen Teilöffentlichkeiten. Doch auch diese Zielgruppen sind den Informationen nur zugänglich, wenn sie nennenswerte Bedeutung für den Kapitalmarkt haben. Es sind weniger die Rechtfertigungen für die Vergangenheit, sondern die Angaben zur strategischen Orientierung, die Interesse wekken.

Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und zeitnahe Information sind zwar nach wie vor essentielle Grundlagen aller Information. Doch haben sich die Bedingungen geändert, unter denen sie angewendet werden. Gerade bei börsennotierten Gesellschaften können fast zeitgleich mit der Übertragung der Information erste Reaktionen darauf erfolgen. Bei der Konzeption, Realisierung und Kontrolle solcher Kommunikationsprozesse sind Spezialisten unabdingbar. Denn Kommunikation wird zum wesentlichen Erfolgskriterium des Managements, nicht zuletzt bei der Suche nach Investoren auf den Kapitalmärkten dieser Welt.

KURT E. BECKER

Der Autor ist Publizist, Management-Coach und Berater von Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management in der strategischen Unternehmenskommunikation.

 FAZ, 20.03.08

Öffentlicher Ungehorsam

Von Kurt E. Becker

Der Abbau von Grenzbefestigungen und Handelsschranken war von jeher ein Symbol für Wohlstand und Wachstum – freilich auch für Irrungen und Wirrungen, wie die aus Amerika stammende Bankenkrise zeigt. Sie hat ihren Höhepunkt vermutlich noch nicht erreicht und kann auch die Immobilienwelt erschüttern, denn sie trifft auf eine Tendenz, die nur partiell wahrgenommen wird: Wanderungsbewegungen der Bevölkerung in die Zentren von Wohlstand und Wachstum – mit Bildern von leerstehenden Kindergärten, Schulen, Wohnungen und Büros in der einen Stadt und überfüllten in der anderen.

Hier muss über öffentlichen Ungehorsam nachgedacht werden, denn neben dem demographischen Wandel – mit Wanderungsbewegungen – und neben dem globalen ökonomischen Wandel – mit der Abwanderung von Produktionsstätten – erleben wir einen Klimawandel – mit dem Diktum politischen Wohlverhaltens. Eine ganze Nation soll par ordre de Mufti gezwungen werden, durch Dämmstoffe und den Einsatz alternativer Ressourcen Energie in Wohnungen und Büros einzusparen, um die durch Heizung und Warmwasserverbrauch verursachte Schadstoffbelastung für die Umwelt zu mindern. Klimaschutz und Energieeffizienz in der Immobilienwirtschaft sind unverzichtbar – aber nur, wenn die Bilanz zwischen Aufwand und Ertrag stimmt. Sie aber stimmt durchaus nicht immer.

Wer die Keule des Klimaschutzes schwingt und einen sorgsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen einfordert, erhält zurzeit den Status eines klimapolitischen Handlungsreisenden und damit eine Reinheit der Überzeugung, die er ansonsten nie bekommen würde. Angst vor der Klimakatastrophe – der größten Herausforderung der Menschheit, wie es Al Gore anlässlich der Verleihung des Friedensnobelpreises formulierte – scheint vieles zu rechtfertigen, auch politischen Zwang, Beschränkung von Vertragsfreiheiten, Verordnungen, Verpflichtungen. Wir müssen also hellhörig sein, denn Angst ist immer auch der stärkste Verbündete von Heilsbringern gewesen – auch in der Politik.

Der Fortbestand und die Entwicklung dessen, was wir als „unsere Kultur" zu bezeichnen uns angewöhnt haben, hängt freilich von einer ausgewogenen Balance von Geist und Geld ab und damit von Ökonomie und Ökologie, die beide aus demselben Wortstamm – dem griechischen Oikos – entstammen, dem gebändigten Feuer im häuslichen Herd. Das Gleichgewicht von Ökonomie und Ökologie gilt auch für die Immobilienwirtschaft.

Öffentlicher Ungehorsam darf sich nicht gegen eines von beiden wenden, wohl aber gegen Ungleichgewichte zwischen ihnen. Das gilt zum Beispiel, wenn ein Bundesland, wie jetzt Baden-Württemberg, einseitig ein Gesetz beschließt, das die Bürger bei Androhung von Strafe verpflichtet, bei Investitionen in Gebäuden einen bestimmten Anteil an erneuerbaren Energien einzusetzen. Den Landespolitikern sollte doch bekannt sein, dass nachwachsende Energierohstoffe in Konkurrenz zu Nahrungs- und Futtermitteln treten. Wenn Politiker nicht bemerken, dass ihre Gesetze in anderen Teilen der Welt Hungersnöte schüren und der Raubbau auf dem Acker die Umwelt durch den zusätzlichen Einsatz von Wasser und Pestiziden belastet, ist öffentlicher Ungehorsam unerlässlich. Und wenn eine Stadt wie Marburg anordnet, dass bei Sanierungen jedes Gebäude eine Solaranlage auf dem Dach zu installieren habe, ist öffentlicher Ungehorsam erforderlich, weil die Anordnung Ökologie und Ökonomie aus dem Gleichgewicht bringen. Solarstrom in Deutschland wird die nächste Generation von Steuerzahlern mit bis zu 70 Milliarden Euro an Subventionen belasten. Jeder Arbeitsplatz in der Solarbranche wird mit annähernd 153 000 Euro im Jahr subventioniert – das ist doppelt so viel, wie die Steuerzahler jedes Jahr für die Bergarbeiter im Steinkohlebergbau aufbringen. Solarstrom ist dort sinnvoll, wo die Sonne über das Jahr hinweg ungetrübt scheint, nicht aber bei uns. Auch sollten die Politiker wissen, wie viel an Energie und Rohstoffen zuvor in diese Technik investiert werden muss.

Und wenn die Menschen angehalten werden, ihre Häuser in Plastikhüllen zu packen, um Energie zu sparen, müssen sie Frischluft einblasen, um nicht an Schimmelpilzen zu ersticken, und müssen dann doch Energie zuführen, zumindest um die Pumpen in Gang zu halten, das Wasser zu wärmen und bei eisigen Temperaturen nicht zu erfrieren. Doch kommt es noch arger: Wenn die Atomkraftwerke – wie vorgeschrieben – vom Netz gehen, steigt die Klimabelastung in Deutschland ins Unermessliche. Wenn dann die Öffentlichkeit neue Kohlekraftwerke als Dreckschleudern ablehnt, müssen die deutschen Energiekonzerne ihre Investitionen wohl oder übel ins Ausland verlagern – auch in Atomkraft, denn nur so können sie ihre Aufgaben im Inland erfüllen.

Eine Kirchturmpolitik, die sich keinen Deut um die Folgen kümmert und statt dessen dubiose Erfolgsaussichten in Kauf nimmt, müsste zwangsläufig öffentlichen Ungehorsam hervorrufen. Offene Grenzen sind ein Traum für Freiheit und wirtschaftliches Wohlergehen – aber nur, wenn die Politik ihre Aufgaben erfüllt und Augenmaß beweist.

Der Autor ist Publizist und Projektleiter „Enreso 2020" (Energy-Real Estate-Economy-Society), eine Ideenschmiede der Energie-, Immobilien- und Finanzwirtschaft.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4. Juli 2008

Immobilienbrief

Professionelle Kommunikation

Von Kurt E. Becker

Wer als Externer das Erscheinungsbild der Immobilienwirtschaft in Deutschland betrachtet, kommt aus dem Staunen nicht heraus. Die atomisierte Branche mit Tausenden fast ausschließlich regional tätigen Unternehmen wächst zu Konzernen zusammen, die sich überregional und oft auch international engagieren. Einen maßgeblichen Einfluss haben dabei die Medien, die diesen Unternehmen eine professionelle Kommunikationsplattform zur Verfügung stellen. Im Jahr 1990 war die Frankfurter Allgemeine Zeitung eine der ersten Tageszeitungen der Welt, die der Immobilienwirtschaft seither – jeweils am Freitag – die Möglichkeit einräumt, ihre Anliegen, Entwicklungen und Erkenntnisse darzulegen.

Der F.A.Z. sind andere Medien im In- und Ausland gefolgt, darunter auch ein damals unscheinbares Anzeigenblatt im Rhein-Main-Gebiet, das sich zu einem ansehnlichen Pflichtblatt der Branche entwickelt hat: die in Wiesbaden seit einem Jahr im wöchentlichen Rhythmus erscheinende „Immobilienzeitung". Sie feiert in diesen Tagen ihren fünfzehnten Geburtstag und macht sich mit dem Einstieg in das Veranstaltungsgeschäft selbst ein besonderes Geschenk. Durch die Übernahme von 50 Prozent der Anteile an der Bernd-Heuer-Dialog GmbH, Düsseldorf, will sich die „Immobilienzeitung" als Kommunikationszentrum für Immobilienwirtschaft und Stadtentwicklung etablieren. Ein bemerkenswerter Coup, verbunden mit einem bekannten Namen der Branche: Bernd Heuer. Selbst nur noch hintergründig aktiv war Heuer Herausgeber der Fachzeitschrift „Immobilien Manager". Seine Bernd Heuer Dialog GmbH – mit der jetzt zur Hälfte beteiligten Gitta Rometsch an der Spitze –, gestaltet seit Jahren für den weltgrößten Verbund der Corporate Real Estate Manager die Weiterbildung in Deutschland – mit mehr als 40 Veranstaltungen im Jahr. Mit seinen Seminaren hat Heuer ein Netzwerk in der Immobilienwirtschaft gesponnen und zur ersten Imobilienakademie an der European Business School beigetragen. Er hat mit einer Vielzahl von Unternehmen und einigen Universitäten die „Agenda4" entwickelt, um Nachhaltigkeitsstrategien in die Immobilienausbildung zu bringen, und er hat vor allem die Medien immer wieder inspiriert, durch ihre Beiträge die Immobilienwirtschaft – als größten Wertschöpfer und Arbeitgeber der deutschen Volkswirtschaft – transparenter zu machen.

Professionelle Kommunikation ist in der Tat Voraussetzung für Wohlstand und Wachstum. Das haben die vergangenen Jahre gezeigt, als ausländische Investoren annähernd eine halbe Billion Euro in deutsche Immobilien und Beteiligungen investiert haben. Ohne ein international akzeptiertes Informationsverhalten, transparente Geschäftsprozesse und vergleichbare Bewertungsmethoden wäre Deutschland nicht zu einem internationalen Anlagefavoriten aufgestiegen. Im Konkurrenzkampf um Kapital und Märkte haben sich die meisten Immobilienunternehmen in den vergangenen Jahren längst über ihre gesetzlichen Publikationspflichten hinaus in der Fachöffentlichkeit positioniert.

Angesichts der Finanzmarktkrise und des Energie-Menetekels braucht es aber mehr: eine vieldimensionale, diskursive Aufarbeitung der Zukunftsthemen, wie sie in Enreso 2020 (Energy – Real Estate – Economy – Society), einer interfakultativen Denkwerkstatt, auf den Weg gebracht wurde. Der Brückenschlag zwischen den ökonomischen Parallelwelten Energie, Immobilien und Finanzen muss gelingen. Denn nur ein solcher Brückenschlag schafft Sicherheit für künftige Entwicklungen, die uns alle betreffen. Denn Unsicherheit und Unwissenheit machen argwöhnisch und bereiten den Nährboden, auf dem sich unrealistische oder auch gefährliche Vorstellungen einnisten können. Information beseitigt Unwissenheit und schafft damit die Voraussetzung für Vertrauen. Das aber brauchen wir. Insofern sind wir gespannt, welche inhaltlichen Überraschungen der selbstgebackenen Geburtstagstorte der "Immobilienzeitung" entsteigen werden. Die Branche braucht professionelle Kommunikation – mehr denn je.

Der Autor ist Publizist und Berater von Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management in Fragen der strategischen Kommunikation.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Februar 2009

Immobilienbrief

Drei Missverständnisse

Von Kurt E. Becker

Es gibt drei große Missverständnisse, mit denen die Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft konfrontiert wird. Diese Missverständnisse erinnern fast schon an Glaubenssätze, die kaum jemand in Frage stellt, die aber die Kraft haben, Strukturen zu zementieren und eine fatale Wirkung zu entfalten. Das erste Missverständnis gilt der Kreativität auf den Finanzmärkten, das zweite der hohen Fremdfinanzierung von Immobilieninvestitionen und das dritte der Innovationsfähigkeit der Immobilienwirtschaft.

Das erste Missverständnis – die Kreativität der Investmentbanker – wird als die eigentliche Ursache der heutigen Krise angesehen und für die schweren Verwerfungen verantwortlich gemacht. Dabei vergessen wir, welches Wertschöpfungspotential die Kreativität der Banken der gesamten Wirtschaft erschlossen hat. Je höher die Freiheitsgrade des Wirkens, desto höher die Chancen für Wohlstand und Wachstum – freilich auch für Misserfolg und die Gefahr des Zusammenbruchs. Kreativität setzt nun einmal ein hohes Maß an Liberalisierung voraus, das bedeutet weniger Vorhersehbarkeit, Beschleunigung von Unsicherheit, Diskontinuität – und die Gefahr des Versagens. Doch nicht die Kreativität selbst ist das Übel, sondern unsere Einstellung zu ihr: Wir tun so, als hätten wir alles unter Kontrolle, und übersehen viel zu leichtfertig die Schwachstellen und Problemzonen neuer Ideen und Prozesse. So sind nicht etwa Verbriefungen von Forderungen und Derivate das Übel, sondern der leichtfertige Umgang mit den Risiken solcher Papiere, vor allem, wenn sie außerhalb der Bilanzen konstruiert und plaziert werden. Jeder Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer unterliegt den Geboten von Klarheit, Wahrheit und Vollständigkeit – und haftet für Versäumnisse. Die Banken leben in einer der am stärksten regulierten Welten; umso unverständlicher ist der Bruch mit den Geboten von Klarheit, Vollständigkeit und Haftung.

Das zweite Missverständnis ist der Grad der Fremdfinanzierung bei Immobilieninvestitionen. Heute wird so getan, als sei die hohe Fremdfinanzierung in der Immobilienwirtschaft das zweite der großen Übel und beschleunige die Krise. Auch hier vergessen wir, dass die Immobilienwirtschaft von der hohen Fremdfinanzierung lebt. So ist das Vermögen der deutschen Wohnungswirtschaft – das verraten die Bilanzen – zu mehr als drei Viertel beliehen. Wo außerordentlich hohe Werte geschaffen und erhalten werden, ist auch eine entsprechende Fremdfinanzierung angemessen. Und sie ist zwangsläufig günstiger als das Eigenkapital. Das eigentliche Übel ist nicht ein hoher Verschuldungsgrad, sondern die Gefahr, dass die künftigen Erträge und damit die zugrundeliegenden Vermögenswerte überschätzt und entsprechend hochgeschrieben werden. Eine Bilanzierung, die so etwas zulässt, muss korrigiert werden.

Das dritte Missverständnis gilt der Innovationsfähigkeit der Immobilienwirtschaft. Bisher war von ihr wenig zu sehen – wohl auch, weil sie über Generationen hinweg eher mit der Beseitigung des Mangels beschäftigt war. Selbst das wirtschaftswissenschaftliche Instrumentarium konzentrierte sich auf moderne Strategien für Arbeit und Kapital; aber der Faktor „Boden" spielte so gut wie keine Rolle. Heute bleiben die Anbieter auf ihren Produkten sitzen, weil sie fast alle Ähnliches anbieten – der eine etwas besser, der andere etwas teurer. Tatsächlich aber hat nur der Erfolg, der es versteht, die Spielregeln auf dem Markt zu ändern. Zwar provoziert, wer die bestehenden Annahmen nicht mehr gelten lassen will und neue Standards setzt. Aber nur wer anders ist, erhält das wertvollste Gut am Markt: die öffentliche Aufmerksamkeit.

Der Autor ist Publizist, Projektleiter „Enreso 2020" (Energy-Real Estate-Economy-Society), eine Ideenschmiede der Energie-, Immobilien- und Finanzwirtschaft, und er leitet die strategische Kommunikation der Immobilienberatung Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9. April 2009

Immobilienbrief

Wege aus der Krise

Von Kurt E. Becker

Die Krise ist nun auch in der Immobilienwirtschaft angekommen, wie das zusammengebrochene Transaktionsgeschäft zeigt, aber auch das gesunkene Vermietungsvolumen sowie die nachgebenden Mieten und Preise. Doch hat die Krise unterschiedliche Dimensionen. Eine davon ist die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit und der eigenen Belegschaft. Sie steckt in einer selbstgemachten Krise, in deren Zentrum jene Führungskräfte stehen, die ihrer Kommunikationsverantwortung nicht gerecht werden, sich stattdessen abschotten und Probleme verdecken und verstecken oder nur noch aus der Deckung kommen, wenn die nächste Rationalisierungswelle angekündigt werden muss.

Tatsächlich trägt die Kommunikation zahlreicher Unternehmen der Immobilienwirtschaft nicht zur Lösung von Problemen bei. Wer nicht kommuniziert, kann nicht auf Verständnis für notwendige Entscheidungen und schon gar nicht auf Vertrauen in die Führungskompetenz hoffen. Nicht die Krise selbst ist das Problem – jedes Unternehmen kann in eine Krise geraten. Schwerwiegende Folgen drohen stattdessen, wenn der Anschein von Hilflosigkeit entsteht. Nichts ist verheerender als der Eindruck von Ratlosigkeit.

Dagegen kann eine Idee den Horizont öffnen und die Wirklichkeit verändern. Die Kommunikation muss diese Idee in die Öffentlichkeit transportieren und dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu sichern und zu steigern. Das wird vor allem deutlich, wenn es um börsennotierte Immobilienunternehmen geht, die samt und sonders unter den Druck der Börse geraten sind. Wertsicherungsmanagement durch Kommunikation bedeutet in diesen Fällen, klar aufzuzeigen, dass trotz der zum Teil in absurde Tiefen gefallenen Kurse das operative Geschäft profitabel ist. Die zum Teil außerordentlich gestiegenen Dividendenrenditen und andere Kennzahlen können im Zweifelsfall ausreichen, der interessierten Öffentlichkeit die Augen zu öffnen. Doch wenn es an einer entsprechenden Kommunikation fehlt, können Gerüchte und Unterstellungen die Runde machen und Schaden anrichten. Immerhin gibt es Konkurrenz. Wer die Meinungsbildung im Griff hat, hat zwangsläufig die besseren Karten, als wenn er klagend auf eine katastrophale Marktentwicklung hinweist, auf zurückhaltende Kunden und sinkende Erträge. Selbstbewusstsein klingt anders. Wer dagegen auf intelligente Wege aus der Krise weist – über den obligaten Stellenabbau hinweg –, hat am ehesten die Chance, Mitarbeiter, Kunden und Partner zu motivieren.

Kommunikation ist eine Führungsaufgabe. Führen heißt nicht zuletzt, Orientierung geben, die Richtung anzeigen, durch Information Handlungsgrundlagen schaffen – kurz: Verantwortung übernehmen. Damit kein Missverständnis aufkommt: Auch keine Antwort ist eine Antwort. Sie allerdings ist die schlechteste Wahl. Denn Schweigen als spezifischer Ausnahmezustand der Kommunikation entsteht aus Angst und macht Angst. Lieber gar nichts als etwas Falsches sagen, lautet das Motto vieler Führungsverantwortlichen in der Immobilienwirtschaft. Und dieses Motto verdeutlicht, dass weder das Führungs- noch das Verantwortungsprinzip verstanden wird. Angst ist ein schlechter Ratgeber. Der Rückzug ins autistische Schneckenhaus – das sagt uns jeder Psychotherapeut – ist keine Lösung, sondern ein Irrweg, ein anthropogener Defekt.

Zwar ist die immobile Wirklichkeit unserer Tage nicht zu verwechseln mit der Couch des Analytikers. Einige Grundwahrheiten aus dem therapeutischen Gespräch können wir für die Krisenkommunikation dennoch entlehnen. Die Forderung nach unabdingbarer Ehrlichkeit als Voraussetzung für jede Kommunikation – auch mit sich selbst. Führen bedeutet überzeugen. Gerade in der Krise ist die Gewinnung öffentlichen Vertrauens durch glaubwürdige Überzeugung die zentrale Aufgabe der Kommunikation.

Der Autor ist Publizist, berät Jones Lang LaSalle und LaSalle Investment Management in Fragen der strategischen Kommunikation und ist Mitinhaber der BSK Kommunikation GmbH.