



Institut für Corporate Governance  
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

Zeitgemäße

# COMPLIANCE

in der Immobilienwirtschaft

■ Ein Leitfaden ■



# INHALT

<b>Vorwort / Präambel</b>	Seite 3
<b>Thesen</b>	Seite 4
These 1: Die Unternehmensleitung muss strategische Compliance-Ziele festlegen.	Seite 5
These 2: Compliance ist eine Management- und Führungsaufgabe der Unternehmensleitung (Leitungsaufgabe) sowie der nachgeordneten Führungsebenen.	Seite 6
These 3: Compliance erfordert angemessene strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen und Ressourcen sowie ein klares Rollenverständnis.	Seite 7
These 4: Das Compliance-Management-System muss auf das individuelle Geschäftsmodell des Unternehmens und die Märkte sowie das regulatorische Umfeld zugeschnitten sein.	Seite 9
These 5: Die Compliance-Kultur eines Unternehmens ist maßgeblich für die Wirksamkeit und Effizienz von Maßnahmen.	Seite 11
These 6: Compliance-Arbeit muss sich am Erfolg messen lassen.	Seite 13
These 7: Ein wirksames Compliance-Management-System besteht aus mindestens zehn Komponenten.	Seite 15
<b>Was können Politik, Verbände und Behörden für eine zeitgemäße Compliance tun?</b>	Seite 16
<b>Das ICG unterstützt Sie...</b>	Seite 17
<b>Mitwirkende</b>	Seite 18

## VORWORT/PRÄAMBEL

*Die Immobilienwirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten einen deutlichen Wandel zu mehr Professionalität in Bezug auf Compliance vollzogen. Das ICG hat mit seinen Leitlinien und dem Zertifizierungssystem für Compliance-Management-Systeme maßgeblich dazu beigetragen.*

*Mit dem nachfolgenden Beitrag soll darauf aufbauend der Frage nachgegangen werden, wie das Thema Compliance noch stärker in eine bestehende Unternehmenskultur integriert werden kann. Darüber hinaus wird erörtert, wie bereits bestehende Compliance-Bemühungen und Systeme aus Sicht des ICG mit zielgerichteten Maßnahmen weiterzuentwickeln sind, mit dem Ziel ihre Akzeptanz und Effektivität zu erhöhen.*

### **Folgende Ausgangsüberlegungen dazu:**

- Bemühungen zur Einhaltung von Regeln erschöpfen sich in manchen Unternehmen darin, abstrakte Regeln aufzustellen und diese an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Diese Regeln beinhalten oftmals Standardthemen, die zum „Compliance-Programm“ dazugehören, bspw. Richtlinien darüber, wie mit Geschenken umzugehen ist. Das spezifische Geschäftsumfeld wird nicht immer in angemessenem Maße berücksichtigt, typische Schwerpunktrisiken des jeweiligen Geschäftsmodells teilweise außer Acht gelassen.
- Das Management bekennt sich zwar zu bestimmten Regeln („tone from the top“), überlässt dann aber oftmals die Mitarbeiter dem Spannungsverhältnis zwischen den vom Unternehmen gewünschten wirtschaftlichen Zielen, den eigenen wirtschaftlichen Zielen der Mitarbeiter und der Einhaltung von Compliance-Regeln. Diese Ziele in Einklang zu bringen erfordert das Erzeugen von Haltungen bei den Mitarbeitern. Sie müssen für die Schwerpunktrisiken (Dilemmata-Situationen) sensibilisiert und im Umgang mit denselben trainiert werden.
- Die Führungskräfte in zweiter und dritter Ebene (Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter) übernehmen in manchen Unternehmen zu wenig Verantwortung für die Umsetzung der Regeln bzw. werden nicht in die Pflicht genommen. Begangene Regelverstöße können dann nicht erkannt werden, wenn der Informationsfluss zum verantwortlichen Management nicht sichergestellt ist. Begangene Regelverstöße werden mitunter nicht ausreichend sanktioniert.
- Die Effektivität mancher getroffenen Maßnahmen wird nicht kritisch genug hinterfragt. Compliance wird dann im Ergebnis zu einer reinen Dokumentationsarbeit ohne erkennbaren Nutzen für Unternehmen.
- Die Compliance-Funktionen wurden in der Vergangenheit oft „zufällig“ oder ohne Kenntnis der Inhalte von Compliance durch die Unternehmensleitungen besetzt.

**Wenn diese Faktoren gegeben sind, führen sie dazu, dass die Mitarbeiter Compliance-Bemühungen als „notwendiges Übel“ empfinden und die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit dieser Maßnahmen leiden.**

THESEN

## Die Unternehmensleitung muss strategische Compliance-Ziele festlegen.

Compliance wird gemeinhin verstanden als die Maßnahmen zur Herstellung gesetzes- und regelkonformer Geschäftstätigkeit. Eine 100%ige Verhinderung von Gesetzes- und Regelverstößen ist allerdings nicht möglich. In Zeiten, in denen die Regulierung zunimmt und sich Unternehmen fortwährend neuen Gesetzesanforderungen gegenübersehen, ist es entscheidend, sich auf unternehmenswesentliche Risiken zu konzentrieren.

Die Leitung eines Unternehmens hat daher auf Basis einer vorzunehmenden Compliance-Risiko-Analyse (vgl. These 4) verbindlich zu definieren, welche Risikofelder für das Unternehmen und seine Mitarbeiter bestehen und welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt. Die Ziele müssen klar und adressatengerecht formuliert werden. Denn nur wenn die Regeln gelesen und verstanden werden, ist eine Einhaltung sicherzustellen und die Mitarbeiter erhalten Rechtssicherheit.

### Solche strategischen Compliance-Ziele können für die Immobilienbranche folgende sein:



- Verhinderung von Verstößen gegen das Gesetz zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung.
- Verhinderung von Bestechung von öffentlichen Amtsträgern und privaten Entscheidungsträgern zur Erlangung von Aufträgen.
- Verhinderung von Vorteilsnahmen im Rahmen der geschäftlichen Tätigkeit.
- Verhinderung von wettbewerbsbeschränkenden Absprachen und Informationsaustausch.

Bei den aufgeführten Zielen handelt es sich lediglich um Beispiele. Die einmal auf Grundlage der Risikoanalyse identifizierten Ziele sind zudem nicht starr, sondern sind aufgrund gesetzlicher Änderungen sowie einem dynamischen Marktumfeld stetigen Wandlungen unterworfen. So können sich alte Ziele verändern und neue hinzukommen. Aus diesem Grund ist die maßgebliche Risikoanalyse in regelmäßigen Abständen durchzuführen.

# 2

## Compliance ist eine Management- und Führungsaufgabe der Unternehmensleitung (Leitungsaufgabe) sowie der nachgeordneten Führungsebenen.

Der „tone from the top“ ist wichtig, allerdings können die Compliance-Ziele ohne die zweiten und dritten Führungsebenen nicht erreicht werden. Gerade diese nachgeordneten Führungsebenen sind in der Regel näher am Alltagsgeschäft und kennen die bestehenden Prozesse und Risiken besser als die Unternehmensleitung.

Jede Führungskraft muss in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich innerhalb der eigenen Verantwortlichkeit dafür sorgen, dass die Compliance-Ziele bekannt sind und verstanden, verfolgt sowie eingehalten werden („tone from the middle“).



### Dies kann durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Regelmäßige Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften mit dem Ziel der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Compliance-Ziele.
- Aufnahme der Einhaltung der Compliance-Ziele in die jeweilige Jobbeschreibung der Führungskräfte.
- Maßnahmen zur Einhaltung der Compliance-Ziele als zusätzlich zu erreichendes Ziel in der Zielvereinbarung (Bsp. Durchführung von x-Anzahl an Audits bezüglich durchgeführter Kundenidentifikation nach dem GWG).
- Durchführung von Workshops mit den Führungskräften, in welchen typische problematische Fallkonstellationen (Dilemmata-Situationen) besprochen werden. In diesen Workshops sollen die Führungskräfte Verständnis für problematische Verhaltensweisen gewinnen, richtiges Handeln soll als persönlicher Mehrwert und weniger als Einhaltung einer Regel verstanden werden („intrinsische Motivation“).
- Einheitliche und konsequente Sanktionierung von Verstößen durch das Unternehmen zur Unterstützung der Compliance-Ziele (Bsp. Bonuskürzungen, Unterbleiben von Beförderungen, arbeits-, straf- und zivilrechtliche Maßnahmen) unabhängig von Position und/oder Bedeutung des Mitarbeiters.
- Vorleben der Vorbildfunktion durch das Management und die nachgeordneten Führungsebenen und regelmäßige Kommunikation an die Mitarbeiter.

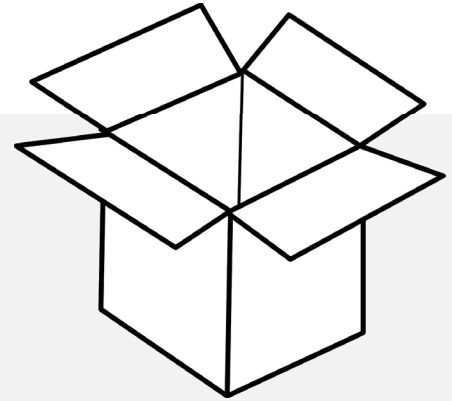
## Compliance erfordert angemessene strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen und Ressourcen sowie ein klares Rollenverständnis.

### Die Unternehmensleitung muss die Compliance-Funktion ausstatten mit:

#### ■ Einem klaren Rollenverständnis, welches allen Mitarbeitern bekannt ist.

- Die Unternehmensleitung bleibt für die Einhaltung der strategischen Compliance-Ziele verantwortlich, auch wenn sie diese Aufgabe an die Compliance-Funktion delegiert.
- Die nachgeordneten zweiten und dritten Führungsebenen sind für die Einhaltung der strategischen Compliance-Ziele in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich verantwortlich.
- Alle Mitarbeiter sind für die Einhaltung der kommunizierten und von der Unternehmensleitung vorgegebenen Compliance-Ziele in ihrer täglichen Arbeit verantwortlich.
- Die Compliance-Funktion unterstützt die Unternehmensleitung, die nachgeordneten Führungsebenen und die Mitarbeiter bei der Einhaltung der strategischen Compliance-Ziele. Hierzu berät die Compliance-Funktion in allen Compliance-relevanten Sachverhalten und gibt den Mitarbeitern den Rahmen vor, innerhalb dessen sie sich bewegen und orientieren können. Mittels Durchführung von Workshops mit interaktiven Elementen, Besprechung von Grenzfällen sowie dem Aufzeigen von korrekten und falschen Verhaltensweisen werden Haltungen bei Mitarbeitern erzeugt, das Verständnis für Risikosituationen und diese vermeidenden Maßnahmen geschaffen. Die Unterstützung bei der Entwicklung und Etablierung einer Compliance-Kultur gehört damit auch zu den Aufgaben der Compliance-Funktion.
- Inwieweit darüber hinaus auch Entscheidungen durch die Compliance-Funktion getroffen werden, ist Teil der verbindlichen Rollenbestimmung. Eine genaue und verbindliche Jobbeschreibung, aus der die Rolle der Compliance-Funktion und deren persönliche Anforderungen hervorgehen, ist vorzunehmen. An wen berichtet die Funktion, - an die Unternehmensleitung, das Aufsichtsorgan oder eine übergeordnete Compliance-Funktion? Wie wird die Funktion von der Unternehmensleitung, den nachgeordneten Führungsebenen und den Mitarbeitern unterstützt? Wie sieht die Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten mit anderen Schnittstellenbereichen wie Internal Audit, Rechtsabteilung oder Risk Management aus? In welcher Form und in welcher Intensität erfolgt der notwendige Austausch mit diesen Bereichen? Diese Beschreibung ist fortlaufend anzupassen, jeweils nach Einschätzung der Compliance-Risiken durch die Unternehmensleitung in Abstimmung mit der Compliance-Funktion (Assignment Control).

- In jedem Fall wird der Compliance-Verantwortliche starke Kommunikationsfähigkeiten mitbringen müssen, um den vorgenannten Aufgaben, insbesondere der Förderung einer Compliance-Kultur, Rechnung tragen zu können. Nur auf diese Weise wird er das Vertrauen der Mitarbeiter in seine Person und Funktion gewinnen können. Dies indes ist die elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Compliance-Arbeit.



#### ■ Hinreichender Unabhängigkeit

- Beispiele sind eine direkte Berichtslinie an das Aufsichtsorgan, z. B. jährlicher Bericht an den Aufsichtsrat (oder nur im Fall eines Konfliktes mit der Unternehmensleitung), in internationalen Konzernen die Eskalationsmöglichkeit an eine übergeordnete Compliance-Funktion, die oberhalb des lokalen Managements steht, Kündigungsschutz für den Compliance-Manager etc.).

#### ■ Angemessenen Ressourcen

- Relevant für die Angemessenheit der personellen Ausstattung und eines Budgets, welches für die Verfolgung der festgelegten Compliance-Ziele angemessen ist, um diese wirksam umsetzen zu können, ist die individuelle Situation des Unternehmens: Produkt/Dienstleistung, Absatz-Region, Vertriebsstruktur, Mitarbeiterstruktur, bisherige Ermittlungsverfahren im Unternehmen, Bedeutung des Reputationsrisikos der Branche, aktuelle Entwicklungen in Regulatorik und Gerichtsbarkeit etc.
- Mögliche Konflikte zwischen der Compliance-Funktion und der Unternehmensleitung bzw. den nachgeordneten Führungsebenen, die aus unterschiedlichen Interessen resultieren können, müssen von der Unternehmensleitung durch **geeignete Organisationsstrukturen und Verfahrensbeschreibungen** zum Umgang mit solchen Dilemmata-Situationen im Vorfeld angemessen und verbindlich festgelegt und hierauf basierend gelöst werden.



## Das Compliance-Management-System muss auf das individuelle Geschäftsmodell des Unternehmens und die Märkte sowie das regulatorische Umfeld zugeschnitten sein.

Die individuellen Geschäftsmodelle sind zu analysieren, um bestimmte Risiken feststellen zu können. Um diese Risiken herum ist dann das CMS zu entwickeln. Erforderlich ist es daher, in regelmäßigen Abständen Risikoanalysen durchzuführen. Vergleiche hierzu auch das Pflichtenheft zum Compliance-Management in der Immobilienwirtschaft (siehe Seite 17).

### Folgende Maßnahmen tragen zu einer angemessenen Analyse und einer passgenauen Entwicklung des CMS bei:

- Identifizierung der relevanten Stakeholder – dies sind die verantwortlichen Personen für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche (Heads, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter, projektverantwortliche Mitarbeiter etc.) sowie externe Stakeholder.
- Erstellung von bereichsbezogenen strukturierten Interviewfragebögen.
- Durchführung der Interviews und Protokollierung der wichtigsten Erkenntnisse (Risikoworkshops), Festhalten der Risiken - Bsp.: Wie gelange ich an den Kundenauftrag? Wie und anhand welcher Unterlagen erfolgt die Vertragspartnerprüfung (Due Diligence)? Wer gehört zu meinem Kundenkreis? Wie wird der Auftrag ausgeführt? Welche Workflows / Prozesse gibt es?
- Bewertung der Risiken anhand verschiedener Kriterien und Erstellung einer Risikomatrix. Wie hoch ist der Schaden, wenn sich ein bestimmtes Risiko materialisiert? Wie wahrscheinlich ist es, dass ein Schaden eintritt? Aus dem Ergebnis der Bewertung lassen sich dann so genannte Schwerpunktrisiken ableiten, deren Verhinderung als Compliance-Ziel aufzunehmen ist.
- Ableitung von Maßnahmen zur Verhinderung / Verringerung der ermittelten Schwerpunktrisiken in Abstimmung mit der Unternehmensleitung und den nachgeordneten Führungsebenen. Verbindliche Festsetzung der Maßnahmen durch die Unternehmensleitung („tone from the top“) und Umsetzung der Maßnahmen durch die 2. und 3. Führungsebene („tone from the middle“).



# 4

- Durchführung von Audits zur Überprüfung der Einhaltung der festgelegten Maßnahmen - stichprobenmäßige und in regelmäßigen Intervallen erfolgende Überprüfung der Geschäftsvorgänge.
- Laufende Wiederholung der Risikoanalyse in angemessenen Zeitabständen, zum Beispiel alle 2-3 Jahre, um zu verhindern, dass das CMS und die vorgenommenen Maßnahmen der Geschäftsrealität hinterherhinken.
- Förderung der Compliance-Kultur: In den Risikoanalysegesprächen mit den jeweiligen Führungskräften / Mitarbeitern erkennen diese die bestehenden Risiken, Ursachen derselben und die Notwendigkeit, diese zu begrenzen. Es handelt sich dabei um ein Gespräch auf Augenhöhe mit dem Ziel, das Unternehmen vor Schäden und negativer Reputation zu schützen. Die gemeinsame Festlegung von Risiken, Risikomitigation und damit der Compliance-Ziele erzeugt eine Identifizierung der Führungskräfte mit den gemeinsam erarbeiteten Zielen. Hierdurch wird die Compliance-Kultur des Unternehmens gefördert, die Compliance-Ziele werden akzeptiert, die Implementierung notwendiger Maßnahmen wird unterstützt, notwendige Maßnahmen an die Mitarbeiter kommuniziert.

## Die Compliance-Kultur eines Unternehmens ist maßgeblich für die Wirksamkeit und Effizienz von Maßnahmen.

Die Compliance-Kultur einer Organisation setzt sich zusammen aus den festgelegten Compliance-Zielen, der fortlaufenden Kommunikation der Ziele durch die Unternehmensleitung und die nachgeordneten Führungsebenen, das Vorleben der zur Erreichung der Compliance-Ziele relevanten Maßnahmen durch die Unternehmensleitung und die nachgeordneten Führungsebenen, der Annahme dieser Ziele durch die Mitarbeiter sowie der laufenden Fortschreibung der Compliance-Ziele.



Kennzeichnend für Organisationen mit einer starken Compliance-Kultur ist eine Kommunikation, die auf einer gemeinsamen Auffassung bezüglich der großen Bedeutung von Compliance-Anforderungen und auf dem Vertrauen auf die Effizienz und die Effektivität präventiver Maßnahmen gründet. Vorgegeben und entscheidend gelenkt wird diese Kommunikation von der Unternehmensleitung und den Führungskräften („tone from the top“; „tone from the middle“). Die Unternehmensleitung und die nachgeordneten Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für die Etablierung der Compliance-Ziele. Durch gute und fortlaufende Kommunikation erzeugen

sie Haltungen bei den Mitarbeitern hinsichtlich der Compliance-Ziele. Das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Compliance-Ziele und die erzeugten Haltungen sind dabei entscheidend. Um diese Haltungen zu erzeugen, muss der einzelne Mitarbeiter erkennen können, dass die Compliance-Ziele ernst gemeint sind.

### Erforderlich ist:

- Die Unternehmensleitung und die nachgelagerten Führungskräfte müssen die Mitarbeiter durch fortlaufende Kommunikation mit den Compliance-Zielen vertraut machen.
- Führungskräfte müssen als Vorbilder wahrgenommen werden, welche die Compliance-Ziele ernsthaft und glaubhaft unterstützen.
- Interaktive Workshops durchzuführen, in denen problematische Situationen in Form von Case Studies diskutiert werden können, aufzeigen, dass es gut ist, „das Richtige“ zu tun (intrinsische Motivation), da dies nachhaltiger ist und durchaus auch wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen und damit für die Vergütung des Einzelnen hat. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch den Mitarbeitern die Angst zu nehmen. Es ist Teil einer Compliance-Kultur, dass auch Fehler gemacht werden

können. Die Mitarbeiter sollen animiert werden, solche Fehler zu melden und nicht „unter den Teppich zu kehren.“ Compliance soll nicht als Inquisition, sondern als Hilfestellung betrachtet werden.

- Hinweisgebersysteme einzurichten (Whistleblower-Hotline, externer Ombudsmann etc.) - das Unternehmen meint es ernst, indem es dem Mitarbeiter ermöglicht, sich anonym bei der Compliance- bzw. Ethikfunktion zu beschweren. Hierdurch werden Probleme bekannt und müssen gelöst werden.
- Regelmäßig anonyme Mitarbeiterbefragungen durchzuführen im Hinblick auf die Wahrnehmung der Compliance-Ziele und deren Umsetzung im Unternehmen durch die Führungskräfte (Compliance-Evaluierung) - kritisches Hinterfragen des CMS und der getroffenen Maßnahmen.
- Zusätzlich ist auch die externe Sicht eines Dritten auf die Compliance-Kultur in Form von externen Audits und Zertifizierungen förderlich, diese zu messen und angemessene Maßnahmen zu bestimmen. Hier ist insbesondere auf das vom ICG entwickelte Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren hinzuweisen. Durch eine solche Zertifizierung wird den Unternehmen das Bestehen eines angemessenen Wertemanagements und CMS bescheinigt (siehe Seite 17).
- Überprüfung des Bonus-/Vergütungssystems. Unterstützung bzw. mangelnde Unterstützung der Compliance-Ziele muss sich finanziell auswirken.

## Compliance-Arbeit muss sich am Erfolg messen lassen.

Compliance-Maßnahmen sind oft mit nicht unerheblichem Einsatz und Aufwand verbunden. Wie gut ein CMS ist, lässt sich nicht anhand des betriebenen Aufwandes messen. Die Stundenanzahl, die aufgewendet wurde, die Anzahl der Gespräche, die geführt wurden, die organisatorischen Maßnahmen, die getroffen wurden, all das sagt nichts darüber aus, ob ein CMS funktioniert.



Es müssen andere Kriterien zugrunde gelegt werden, um bewerten zu können, ob die Compliance-Arbeit im Unternehmen erfolgreich ist. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Bewertung der Compliance-Arbeit nicht anhand nur eines Kriteriums erfolgen kann, sondern vielmehr alle Kriterien in einer Gesamtschau zu betrachten sind.

### Solche Kriterien können sein:

#### ■ Auftreten wiederkehrender Compliance-Verstöße

Hier können zusätzlich zu den gemeldeten Verstößen Stichproben in Audits genommen werden. Werden bestimmte Verhaltensweisen wiederholt, die zuvor angemahnt wurden? Zeigen sich positive Trends bzgl. der Anzahl, nachdem Verbesserungsmaßnahmen in Folge eines Verstoßes umgesetzt wurden?

#### ■ Schweregrad der Compliance-Verstöße

Wurden die Compliance-Ziele komplett missachtet? Wurden sie zu spät erfüllt? Fehlt es nur an einer Dokumentation? Hat die betreffende Person an Compliance-Trainings teilgenommen?

#### ■ Ursachen der Compliance-Verstöße

z. B. Unkenntnis von Regelungen, mangelndes Problembewusstsein, kriminelle Energie, hat die betreffende Person an Trainings teilgenommen?

#### ■ Wie ist der Umgang mit den Compliance-Verstößen?

Wie sorgfältig erfolgt die Aufklärung? Gibt es ein Monitoringkonzept und wird es umgesetzt? Welche Maßnahmen werden seitens der Unternehmensleitung und der nachgeordneten Führungsebenen ergriffen (Grad des Bekenntnisses der Unternehmensleitung zu Compliance-Zielen)? Erfolgen Prozessanpassungen? Werden Mitarbeiter sanktioniert?

- **Anzahl von Anfragen zu relevanten Themen**

Geschenke, Einladungen, Geschäftspartner-Compliance, Unklarheit bei Prozessen u. a.

a) Transparente Kommunikation ist Ausdruck der Compliance-Kultur (s.o.)

b) Anfragen können mögliche Regelverstöße aufgrund von Unkenntnis oder Fehleinschätzung verringern.

- **Qualität und Akzeptanz der Compliance-Maßnahmen**

Anzahl durchgeführter Trainings, Anzahl tatsächlich geschulter Mitarbeiter, Prozessanpassungen etc. Sorgen die Führungskräfte für eine hohe Teilnahmequote unter den ihnen zugeordneten Mitarbeitern?

- **Evaluierung der Compliance-Arbeit**

Wie bewerten die Mitarbeiter die Compliance-Bemühungen? Sind die Compliance-Ziele bekannt? Werden die Führungskräfte als Vorbilder gesehen etc.

- **Qualität des CMS**

- externe Auditierung und Zertifizierung

In jedem Fall ist es wesentlich, wie das Unternehmen mit Compliance-Verstößen umgeht, ob es Sanktionen vornimmt, ob es Prozesse anpasst oder ob es solche Verfehlungen bewusst in Kauf nimmt oder gar fördert.

# Ein wirksames Compliance-Management-System besteht aus mindestens zehn Komponenten.



# 7

## Die Basiskomponenten sind:

1. Compliance ist Aufgabe der Unternehmensleitung (tone from the top). Diese muss verbindliche Unternehmensziele festlegen (Grundwerte, Schwerpunktrisiken, Verbindlichkeit) und der Compliance-Funktion starken Rückhalt und Absicherung geben.
2. Die Compliance-Funktion ist mit geeigneten Personen in einem interdisziplinären Team zu besetzen.
3. Eine fortlaufende und dokumentierte Risikoanalyse und Risikobeschreibung.
4. Ein aktives Management durch Führungskräfte auf allen Ebenen (tone from the middle) mit der Festlegung von Bewältigungsmaßnahmen zur Risikominimierung (Compliance-Programm und Compliance-Ziele).
5. Transparente und verständliche Compliance-Kommunikation & Training.
6. Kontrolle durch Compliance-Audits und Compliance-Dokumentation sowie externe Auditierung und Zertifizierung (Monitoring).
7. Stetige Verbesserung und Anpassung des CMS.
8. Ein etabliertes Hinweisgebersystem (Whistleblower)
9. Strukturierter Prozess zur Verfolgung von Compliance-Fällen (Investigation) mit bestimmten Ermittlungspersonen, eines Ermittlungsprozesses sowie festgelegten Eskalationsstufen.
10. Angemessene Sanktionierung von Compliance-Verstößen.

Weiterführend wird auch auf das Pflichtenheft zum Compliance-Management in der Immobilienwirtschaft verwiesen (siehe Seite 17).

## Was können Politik, Verbände und Behörden für eine zeitgemäße Compliance tun?

Für die Umsetzung effektiver Compliance-Maßnahmen müssen die jeweiligen Compliance-Verantwortlichen in einem kontinuierlichen Austausch mit der Politik, dem Gesetzgeber sowie den zuständigen Behörden stehen, um Auswirkungen zusätzlicher Maßnahmen reflektieren zu können.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Gesetzgeber die Realität der Geschäftswelt bei der Konzeption neuer Regeln nicht außer Acht lässt und den Unternehmen auch Hilfestellungen in Form von Gesetzeskonkretisierungen gibt. Auch die Behörden, die mit der Umsetzung der Gesetze betraut sind, müssen die tatsächlichen Geschäftsabläufe der Unternehmen verstehen, um ihr Handeln und die Anforderungen an Unternehmen richtig einordnen zu können.

Gleichzeitig ist es für die Unternehmensleitung und die geschaffene Compliance-Funktion wesentlich, Gesetzes-hintergründe und die geltende tatsächliche Prüfpraxis von Behörden zu verstehen, um das Unternehmen angemessen gegen Risiken absichern zu können.

Da Compliance-Arbeit mit Ausgaben verbunden ist, ist eine passgenaue Beratung und Umsetzung der relevanten Maßnahmen erforderlich, welche durch ein Verstehen der Gesetzgeber und Behördensicht gefördert wird.

Über die Mitgliedschaft in Interessenverbänden oder den selbstinitiierten Erfahrungsaustausch mit Unternehmen gleichen Profils ist ein Meinungs-austausch mit anderen Compliance-Verantwortlichen möglich. Gedanken und Verbesserungsvorschläge können über die Verbände kanalisiert und an Behörden, Gesetzgeber und politische Stakeholder weitergereicht werden.

Das ICG befindet sich hierzu im Austausch mit weiteren Verbänden der Immobilienwirtschaft. Über die enge Kooperation mit dem ZIA sowie der RICS und anderen Verbänden werden Stellungnahmen an den Gesetzgeber adressiert. Gedanken, Anregungen und Stellungnahmen sind beim ICG jederzeit willkommen.



## Das ICG unterstützt Sie zur Erreichung Ihrer Compliance-Ziele

- **Wertemanagement-System:**

[http://www.icg-institut.de/wp-content/uploads/2019/01/Leitfaden\\_Wertemanagement\\_06-2018\\_low.pdf](http://www.icg-institut.de/wp-content/uploads/2019/01/Leitfaden_Wertemanagement_06-2018_low.pdf)

- **Pflichtenheft zum Compliance-Management**

[http://www.icg-institut.de/wp-content/uploads/2019/01/Pflichtenheft\\_2018\\_low.pdf](http://www.icg-institut.de/wp-content/uploads/2019/01/Pflichtenheft_2018_low.pdf)

- **Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren**

<http://www.icg-institut.de/zertifizierung/zertifizierung-faq/>

- **Online-Compliance Test**

<http://www.icg-institut.de/zertifizierung/self-assessment-compliance-management/>

## Kontakt

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

Leipziger Platz 9, 10117 Berlin

Tel: +49 30 202 1585 55

Fax: +49 30 202 1585 29

E-Mail: [info@icg-institut.de](mailto:info@icg-institut.de)

## Mitwirkende

An der Erstellung des Leitfadens „Zeitgemäße Compliance in der Immobilienwirtschaft“ haben die Mitglieder des Arbeitskreises Compliance unter der Leitung von Antonios Kotsis, JLL, mitgewirkt:

**Dr. Wulff Aengevelt, Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG**  
**Jochen Bär, Union Asset Management Holding AG**  
**Dr. Carmen Boltz, HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH**  
**Katja Dobberow, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**  
**Katharina Dittmann, ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG**  
**Susanne Eickermann-Riepe, PwC PricewaterhouseCoopers GmbH**  
**Kerstin Haufe, WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH**  
**Sascha Hettrich, Intown Property Management GmbH**  
**Henry Hillmann, Bundesanstalt für Immobilienaufgaben**  
**Armin Hutner, LEG Immobilien AG**  
**Antonios Kotsis, Jones Lang LaSalle SE (Leitung)**  
**Carsten Labinski, Apleona GmbH**  
**Anne Lindner, CBRE GmbH**  
**Jan Ockenfels, Jones Lang LaSalle SE**  
**Andreas Scheer, STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH**  
**Uta Schipull, LEG Immobilien AG**  
**Hans Richard Schmitz, Hamborner REIT AG**  
**Karsten Schweigkofler, Colliers International Deutschland GmbH**  
**Heike Steets, Savills Immobilien Beratungs-GmbH**  
**Alexander Tobiason, CBRE GmbH**  
**Christian Valenthon, Savills Immobilien Beratungs-GmbH**  
**Dr. Henry Weiser, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**  
**Mathias Wendt**  
**Andrea Wolf, ADLER Real Estate AG**  
**Ralf Zieren, Vonovia SE**

## Organisation

**Karin Barthelmes-Wehr, ICG | Christin Grabow, ICG**

Wir stehen für  
werteorientierte Unternehmensführung



Professionalität

Transparenz

Integrität

Nachhaltigkeit



We are committed to  
value driven Management



Professionalism

Transparency

Integrity

Sustainability





Institut für Corporate Governance  
in der deutschen Immobilienwirtschaft®



[www.icg-institut.de](http://www.icg-institut.de)

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

Leipziger Platz 9

10117 Berlin

Tel.: +49 30 202 1585 55

Fax: +49 30 202 1585 29

E-mail: [info@icg-institut.de](mailto:info@icg-institut.de)

Stand/Veröffentlichung: Dezember 2019

1. Auflage