Ausgabe Dezember 2019

Quintessenz

Das Magazin von JLL

Thomas Zinnöcker
ICG, ista International

Königsdisziplin GOVERNANCE

03 **Ein Projekt mit Strahlkraft**
Das KARL, der Bauherr und das Management

08 **„Jeder Verstoß ist einer zu viel"**
ICG-Chef Thomas Zinnöcker über Kosten und Nutzen von Compliance-Systemen

18 **Unregierbarkeit ante portas?**
Komplexer werdende Gemengelage in unserer so und nicht anders gewordenen Welt

JLL®

„Jeder Verstoß ist einer zu viel“

ICG-Chef Thomas Zinnöcker über Kosten und Nutzen von Compliance-Systemen

Im Herbst 2002 wurde das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft gegründet. Was war der Auslöser?

Das Image der Branche war damals nicht das Beste. Schuld daran waren Skandale von einzelnen Marktteilnehmern, die teilweise sogar zu Prozessen geführt haben. Auch das öffentliche Misstrauen gegenüber ausländischen Kapitalgebern, die damals erstmalig in größerem Stil in den deutschen Immobiliensektor investierten, trug zum negativen Bild der Branche bei. Führende Köpfe aus der Immobilienwirtschaft taten sich deshalb damals zusammen, um Leitlinien für einen transparenten Markt zu entwickeln und Vertrauen zu schaffen. So ist das ICG entstanden.

Was sind die wesentlichen Compliance-Risiken in der Immobilienwirtschaft?

Grundsätzlich kommt der Immobilienbranche eine besondere soziale Verantwortung zu. Ganz einfach, weil es sich beim Wohnen um ein Grundbedürfnis handelt, das jeden betrifft. Daher ist das öffentliche Interesse berechtigterweise entsprechend groß, wenn es zu Fehlverhalten kommt. Die großen finanziellen Volumina, die in der Branche bewegt werden, führen außerdem dazu, dass Missmanagement oder Fehlverhalten eine besondere Tragweite entwickeln. Den einen oder anderen mögen diese Volumina zu falschen oder im schlimmsten Fall kriminellen Handlungen verleiten.

Bei einer Umfrage, die die Unternehmensberatung KPMG zusammen mit dem ICG durchgeführt hat, gaben 90 Prozent der Befragten an, dass der Compliance-Bereich der Betrugsprävention in ihrem Unternehmen besonders relevant ist. Werden Bereiche wie IT-Sicherheit, Geldwäsche oder Umgang mit Geschäftspartnern unterschätzt?

In einigen Unternehmen scheint dies noch der Fall zu sein. Als ICG machen wir deutlich, dass Compliance für alle Unternehmensbereiche von zentraler Bedeutung ist. Hierfür publizieren wir regelmäßig sehr spezifische Hilfestellungen, wie beispielsweise zum Themenbereich IT- und Datenschutz-Compliance. Wir kooperieren bei manchen Schwerpunkten auch mit anderen Verbänden, wie etwa beim Thema Geldwäsche mit der RICS. Gemeinsam wollen wir das Bewusstsein für die notwendige Vielfältigkeit von Compliance schärfen.

Seit Gründung des ICG hat sich ja bereits viel in der Branche getan, es gibt aber sicher noch immer einiges zu tun. Wo sehen Sie derzeit die größten To-dos?

Die meisten Unternehmen sind bereit, sich mit guter Governance und guter Compliance auseinanderzusetzen. Sie arbeiten sauber und haben professionelle Compliance-Richtlinien eingeführt. Dennoch hinken wir als Branche in manchen Bereichen der nachhaltigen Unternehmensführung noch hinterher. So zum Beispiel bei den Kompensationssystemen. Manche Unternehmen schauen hier aus nachvollziehbaren Gründen hauptsächlich auf die Quartalszahlen. Das ist aber zu kurz gedacht. Wir wollen Führungskräfte ermutigen, langfristiger zu denken und zu planen. Dazu gehört auch die Frage, welche Vergütungssysteme am besten zur Unternehmenskultur passen. Das ICG hat dazu einen Praxisleitfaden entwickelt, um das Spannungsfeld zwischen guter nachhaltiger Unternehmensführung und dem Druck, Umsätze und Quartalsberichte nach vorne zu bringen, aufzulösen.

Wie kann Compliance am besten in eine gelebte Unternehmenskultur integriert werden?

Compliance heißt in vielen Unternehmen, dass abstrakte Regeln an die Mitarbeiter kommuniziert werden, ohne Rücksicht auf deren jeweiliges Geschäftsfeld. Viele Mitarbeiter jonglieren zwischen den vom Unternehmen gewünschten wirtschaftlichen Zielen, den eigenen

Foto: ista

Thomas Zinnöcker ist Vorsitzender des Vorstandes des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) und CEO des Energiedienstleisters ista International.

Zielen und der Einhaltung von Compliance-Regeln. Besser ist, den Mitarbeitern praktische und alltagsbezogene Hilfestellungen zu geben, wie mit bestimmten Situationen umgegangen werden soll. Hierfür gibt es moderne Tools im Bereich Compliance-Pädagogik, die helfen, ein Verständnis der Mitarbeiter für die notwendigen Regeln aufzubauen.

Welche Aufgaben kommen dabei den jeweiligen Führungsebenen zu?

Laut der Erhebung, die das ICG zusammen mit KPMG durchgeführt hat, verpufft das Bewusstsein für die Bedeutung von Compliance oftmals auf der zweiten oder dritten Führungsebene. Wichtig ist also, dass der CEO hierzu nicht nur eine klare Haltung hat, sondern diese auch top down an seine Führungskräfte weitergibt.

Sie sind ja nicht nur Vorstandsvorsitzender des ICG, sondern auch Geschäftsführer des Energiedienstleisters ista international. Zeigen Sie doch mal an einem Beispiel aus der realen Welt: Wo hat es gehakt und welche Lösung haben Sie im Unternehmen dafür gefunden?

Wir hatten in einer unserer Landesgesellschaften einen Whistleblower-Hinweis, dass Kunden Aufträge gegen materielle Gegenleistungen an uns vergeben. Wir sind dem entschlossen nachgegangen, haben in einigen Fällen Unregelmäßigkeiten entdeckt und uns von den Verantwortlichen getrennt. Das neu zusammengestellte Team performt jetzt ohne diese ‚Hilfe' und unser Compliance-System ist um eine Erfahrung besser geworden.

Was war der bisher schwerwiegendste Verstoß gegen Compliance-Regeln, den Sie in der Branche beobachtet haben?

Jeder Verstoß ist einer zu viel. Einzelne Fälle als besonders schlimm hervorzuheben, bringt aber nichts. Wichtig ist die systematische, sachliche Aufarbeitung jedes Verstoßes, egal ob vermeintlich groß oder klein. Denn gerade erhebliche Verstöße haben oft mal klein angefangen. Wehret den Anfängen, ist hier ein guter Rat. Das trägt zur Prävention bei und schärft das Bewusstsein, was in Zukunft besser gemacht werden muss.

Wie sollten Unternehmen damit umgehen, wenn bei marktüblichen Geschäftspraktiken gegen Compliance-Regeln verstoßen wird? Man will seine Kunden ja nicht vertreiben.

Die eine Frage ist, ob man Kunden haben möchte, die Praktiken fordern, die mit Rechtstreue nichts zu tun haben. Da kann man nur eine klare Haltung zeigen. Die andere Frage ist, wie man mit Verstößen umgeht. In der konkreten Umsetzung bedeutet das auch, dass alle Spielregeln für alle Mitarbeiter klar sein müssen. Themen wie zum Beispiel Geldwäsche müssen deutlich verurteilt werden, so dass jeder weiß, woran er sich zu halten hat.

Was ist der beste Schutz vor Non-Compliance?

Jedes Unternehmen muss sich klarmachen, dass die Kosten für Compliance-Systeme deutlich geringer sind als die für Fehlverhalten. Das ist natürlich kein rein ökonomischer Aspekt, sondern auch eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, die ein Unternehmen trägt. Professionelle moderne Compliance-Managementsysteme helfen dabei. Das ICG zertifiziert diese Systeme und verleiht jedes Jahr neue Zertifikate.

Das Gespräch führte Astrid Lipsky

Foto: Goran Bogicevic/Shutterstock

Welche Compliance...-Risikobereiche sind für Unternehmen relevant?

Deutschlandweite Umfrage unter 61 Immobilienunternehmen aus den Segmenten Investment, Entwicklung, Planung, Bau, Verwaltung/ Management und Vermittlung.

Angaben in Prozent der Befragten, Rundungsdifferenzen möglich

Die künftige Bedeutung von Compliance...

Deutschlandweite Umfrage unter 61 Immobilienunternehmen aus den Segmenten Investment, Entwicklung, Planung, Bau, Verwaltung/ Management und Vermittlung.

Quelle: KPMG Deutschland