

## **Corporate Governance und Transparenz werden immer wichtiger – ICG startet Zertifizierungssystem**

Von Bärbel Schomberg

In den vergangenen Monaten hat das Interesse an der Transparenz und an der Qualität der Führung von Unternehmen deutlich zugenommen. Fragen nach den Ursachen der internationalen Finanzkrise, deren Auswirkungen in einzelnen Märkten und Unternehmen und vor allem auch danach, wie solche Entwicklungen vermieden werden können, werden in der Öffentlichkeit und in den Medien intensiv diskutiert. In diesem Kontext hat auch das Thema Corporate Governance deutlich an Gewicht gewonnen. Denn auch wenn die Ursachen der Wirtschaftskrise komplex und Lösungen nicht ad hoc zu entwickeln sind, scheint doch eines klar: Die Entstehung der Krise und ihre Ausbreitung sind durch Intransparenz und Fehler im Umgang mit Risiken zumindest stark begünstigt worden.

Corporate Governance bedeutet eine verantwortungsvolle Unternehmensführung nach verbindlichen und kontrollierbaren Regeln. Gerade auch in der Immobilienbranche hat sich gezeigt, dass bei Korruptions- oder Betrugsaffären fast immer Mängel in der Corporate Governance entscheidend dazu beigetragen haben. Ein möglichst hohes Maß an Transparenz und vor allem auch das Vermeiden von Interessenkonflikten sowie die Bekämpfung von Korruption müssen daher eine hohe Priorität haben. Wichtig ist dabei, dass der Gedanke der Corporate Governance im Unternehmen auf breiter Basis – also vom Top-Management bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern – verinnerlicht und gelebt wird. Es geht dabei nicht primär um das Erfüllen bestimmter rechtlicher Mindeststandards oder formaler Prüfkriterien. Vielmehr müssen sich Unternehmen umfassend an den Interessen und Informationsbedürfnissen ihrer

Aktionäre, Anleger, Kunden, Mitarbeiter, Gläubiger oder anderer Anspruchsgruppen orientieren.

Deutsche Immobiliengesellschaften haben diesem Thema leider noch bis vor wenigen Jahren keine große Aufmerksamkeit geschenkt, und der Ruf der gesamten Branche wurde durch Skandale infolge mangelnder Transparenz und Kontrolle beeinträchtigt – in einigen Fällen mit großen volkswirtschaftlichen Schäden. Doch angesichts zunehmender Internationalisierung und des immer stärkeren Zusammenwachsens von Immobilienwirtschaft und Kapitalmarkt kann die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch solche Entwicklungen ernsthaft gefährdet werden. International aktive Investoren erwarten ganz selbstverständlich, dass Unternehmen die Grundsätze der Corporate Governance beachten. Ist das nicht der Fall, gilt dies als eindeutiger Mangel an Professionalität.

Die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft widmet sich seit 2002 der Aufgabe, das Ansehen und die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu stärken und sie zu einem Vorreiter in Sachen Transparenz und professionelles Management werden zu lassen. Die wichtigsten Schritte auf diesem Weg sind eine stärkere Professionalisierung und vor allem die Implementierung branchenweiter Corporate-Governance-Standards. Hier ist die Initiative auch im vergangenen Jahr ein gutes Stück vorangekommen – insbesondere, was die Umsetzung der entwickelten Regularien in der Praxis angeht. Nachdem die Initiative zunächst den 2002 von der Regierungskommission um Dr. Gerhard Cromme erarbeiteten Deutsche Corporate-Governance-Kodex für Kapitalgesellschaften weiterentwickelt hatte, waren in einem weiteren Schritt die „Grundsätze ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft“ verabschiedet worden. Diese auch als „10 Gebote“ bezeichneten Leitlinien sind für sämtliche Mitglieder der Initiative verbindlich. Sie sollen einen professionellen, fairen und nachvollziehbaren Umgang der Unternehmen gegenüber Anlegern, Marktpartnern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit gewährleisten. 2005 kam dann der „Kodex für Treuhandvermögen“ hinzu, der vor allem den Besonderheiten von geschlossenen Fonds Rechnung tragen soll.

Mit dem von der ICG vorgelegten Regelwerk wird Unternehmen konkret aufgezeigt, was zur ordnungsgemäßen und lauterer Unternehmensführung gehört. Die ICG hat ihre Erwartungen an die Ausgestaltung eines Wertemanagementsystems definiert und in einem „Leitfaden Wertemanagement“ zusammengeführt, der die Grundsätze konkretisiert und einen verbindlichen Rahmen für korrektes Handeln im Sinne der Corporate Governance vorgibt. Kernstück ist eine Grundwerteerklärung, in der Unternehmen alle Prinzipien und Werte definieren, die das Handeln und Verhalten im Unternehmen bestimmen sollen. Eine solche Grundwerteerklärung mit Geltung für alle Mitarbeiter sollte es in jedem Unternehmen geben.

Allerdings haben derartige Maßnahmen nur dann wirklich einen Sinn, wenn die festgelegten Grundwerte auch in praktikable Verhaltensstandards umgesetzt werden. Um die notwendige Durchdringung zu erreichen, müssen die festgelegten Werte und Verhaltensstandards immer wieder nach innen und nach außen kommuniziert werden. Ganz bewusst sollte man dabei auf positive Anreize setzen. Wirksame Instrumente sind beispielsweise Zielvereinbarungen, Bonusregelungen oder die Einbeziehung dieser Aspekte in die Karriereplanung. Last but not least bedarf es auch der Installation geeigneter Kontrollmechanismen.

Ein wichtiger Meilenstein ist mit der Verabschiedung eines „Pflichtenhefts zum ComplianceManagement in der Immobilienwirtschaft“ durch die Mitgliederversammlung der ICG am 5. Oktober 2008 erreicht worden. Das Pflichtenheft und die dazu gehörige Prüfordnung zur Zertifizierung dienen vor allem dazu, die Prinzipien des Wertemanagements in der Alltagspraxis der Unternehmen zu verankern. Zu diesem Zweck werden die im „Leitfaden Wertemanagement“ aufgestellten Grundanforderungen im Pflichtenheft um konkrete Handlungsempfehlungen ergänzt, die den Unternehmen zugleich Referenzstandards für die Etablierung eines angemessenen Compliance-Managements an die Hand geben. Dabei werden zum einen Schritte und Maßnahmen aufgelistet, die zu einer Zertifizierung führen, zum anderen werden Voraussetzungen und Ablauf der Zertifizierung dargestellt. Weiterer Bestandteil

ist eine Anleitung für Unternehmen, die einen Überblick über das gesamte System und die Bausteine gibt.

Die Initiative sieht in der Zertifizierung der Wertemanagementsysteme von Unternehmen durch externe Sachverständige einen wichtigen Beitrag zur weiteren Entwicklung im Bereich Corporate Governance. Das Zertifizierungssystem für das Compliance-Management wurde vom Arbeitskreis „WerteManagement und Compliance“ der Initiative Corporate Governance unter Leitung von Professor Josef Wieland gemeinsam mit vielen Führungspersönlichkeiten der Branche entwickelt. Ziel dieses Projekts ist es, Unternehmen die Möglichkeit einer externen Überprüfung ihres Wertemanagementsystems bieten zu können. Dabei stellen Wirtschaftsprüfer als unabhängige Experten fest, ob das jeweilige Unternehmen die Werterichtlinien der Initiative Corporate Governance einhält.

Unternehmen, die an einer solchen Zertifizierung teilnehmen, senden damit ein wichtiges Signal. Durch die Bereitschaft zur externen Überprüfung dokumentieren sie, dass sie Professionalität und Transparenz im eigenen Haus freiwillig erhöhen wollen. Das schafft Vertrauen bei Mitarbeitern, Kunden und Investoren. Und in dem Maße, wie Corporate Governance im Bewusstsein der Branche und der Öffentlichkeit an Bedeutung gewinnt, wird ein entsprechendes Zertifikat auch zu einem positiven Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Die bisherige Resonanz ist sehr erfreulich. Es ist bereits jetzt erkennbar, dass Unternehmen das Thema sehr ernst nehmen und es nicht bei Lippenbekenntnissen belassen. Mehrere Pilotunternehmen wie beispielsweise Bilfinger Berger, Jones Lang LaSalle, RREEF und Vivico haben bereits mit den Vorbereitungen zu Zertifizierung begonnen. Bis Jahresende 2009 dürften somit die ersten Zertifikate vorliegen.

*Bärbel Schomberg ist Vorsitzende der Geschäftsführung der DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH und zugleich Vorsitzende des Vorstandes der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e. V. (ICG).*