

## Unternehmenssteuerung

# Compliance Management – Konkret statt abstrakt

Eine Vielzahl von Vorschriften und gesellschaftlichen Normen begrenzen den Spielraum unternehmerischen Handelns. Die Einhaltung dieser Spielregeln – „Compliance“ – ist die Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Angesichts der steigenden Komplexität der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen gestaltet sich die Gewährleistung von Compliance aber zunehmend schwierig. Heutzutage ist das aktive Management von Compliance-Risiken unerlässlich, denn Compliance-Verstöße können erhebliche – sogar bestandsgefährdende – Schäden verursachen. Wie es funktionieren kann, den abstrakten Begriff des Compliance Management verständlich an alle Mitarbeiter zu kommunizieren und im Unternehmensleitbild zu verankern, zeigt das folgende Fallbeispiel.

Red.

Anglizismen sind längst fester Bestandteil der deutschen Sprache – obwohl sie mitunter sperrig sind und unverständlich oder doch zumindest unscharf. Ein Beispiel ist das „Compliance Management“ – ein Modebegriff in den Führungsetagen. Abseits davon herrscht bestenfalls eine vage Idee, worum es sich dabei konkret handelt.

Sicherlich: Es geht irgendwie um Ethik, um Verhaltensregeln und die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen – welche konkret, erschließt sich aber nicht. Dabei ist der Grundgedanke von Compliance eigentlich, das Leben zu vereinfachen, indem schädliches, oft durch schlichte Unkenntnis verursachtes Handeln nebst den resultierenden Problemen durch klare Vorgaben im Vorfeld verhindert wird.

Die Howoge hat daher dazu einen Dialog im eigenen Unternehmen geführt. Dieser wurde durch Workshops begleitet, in denen Teilnehmer aus allen Handlungsebenen – ob höheres oder mittleres Management, Sachbearbeiter aus der Wohnungsverwaltung, IT-Profis oder Hausmeister – vertreten waren.

Hintergrund der Workshops war: Alle Mitarbeiter sollten mehr Gewissheit im Umgang mit den Themenfeldern Compliance Management bekommen. Dafür wurde eine Bestätigung von Externen eingeholt.

Darüber hinaus wurden die internen Prozesse und Abläufe von der Initiative Corporate Governance (ICG) zertifiziert. Grundgedanke der ICG ist, dass Compliance- mit Wertemanagement gemeinsam gedacht werden muss. So wurde der Begriff Compliance noch um das Wertemanagement ergänzt.

### ICG-Zertifizierung

Pflicht waren die Workshops nicht, aber hilfreich um die abstrakten Begriffe gemeinsam zu konkretisieren. Grundlage dafür waren vier zentrale Werte, die die ICG bei ihrer Zertifizierung abprüft.

- Erstens: Integrität, also Rechtstreue – aber auch Fairness zwischen Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und Eigentümern.

- Zweitens: Transparenz. Mögliche Konflikte zwischen eigenen Interessen und denen Anderer sowie zwischen persönlichen Interessen und jenen des Unternehmens sollen offengelegt werden.

- Drittens: Vertraulichkeit. Sie muss gewährleistet sein in Bezug auf sensible und private Informationen. Gerade bei Wohnungsunternehmen spielen private Information beispielsweise mit Blick auf die Mietzahlungen eine wichtige Rolle.

- Viertens: Professionalität – im Sinne einer Orientierung an den jeweils geltenden Standards.

### Workshops als Spiegel

Diese Werte wurden in den Workshops am praktizierten Vorgehen der Howoge gespiegelt. Welche Aspekte sind in den Regularien des Unternehmens wie Leitbild und Servicestandards abgebildet – und wie sehr werden sie auch tatsächlich im Alltag gelebt? Wie ist beispielsweise in den Kundenzentren mit Anfragen zu Mietverhältnissen umzugehen? Wann dürfen oder müssen solche Informationen herausgegeben werden, wann nicht?

Wie soll mit Anfragen der Polizei umgegangen werden? Gibt es einen Verhaltenskodex für Krisenfälle? Ist allen Mitarbeitern bekannt, dass es eine externe Ombudsfrau als Vertrauensperson und Ansprechpartnerin für sensible Themen rund um Wirtschaftskriminalität und Korruption gibt? Gibt es eine Geschenke-Richtlinie? Ist es klar, dass für Mitarbeiter, die zugleich Mieter sind, die gleichen Rechte und Pflichten gelten wie für jeden anderen Mieter auch? Liegen IT-Anweisungen vor, beispielsweise wann ein Computer zu sperren ist?

Über allem stand die Frage, ob sich die Werte der ICG im unternehmerischen Leitbild wiederfinden. Die kurze Auflistung deutet es bereits an: Die Themen sind umfassend, umfangreich und entsprechend zeitaufwendig. Sechs ganztägige Workshops haben stattgefunden, rund 120 Mitarbeiter nahmen teil. Jeder Bereich des Unternehmens war vertreten, auch Auszubildende. Die Geschäftsführung hat sich zu jedem Workshop Anwesenheitspflicht auferlegt.

### Positive Energie

Vergleichsweise schnell wurde deutlich: Es geht darum, gemeinsam und zum Nutzen aller mehr Klarheit in ein wichtiges Themenfeld zu bringen. Das Feed-

#### Die Autorin



Sophia Eltrop

Geschäftsführerin, HOWOGE  
Wohnungsbaugesellschaft mbH,  
Berlin

back war durchweg positiv – das Wir-Gefühl wurde gestärkt und ein Dialog ins Rollen gebracht. Bei der Klärung der Begriffe musste im Übrigen das Rad nicht neu erfunden werden. Viele Punkte sind im Unternehmen längst gelebte Realität. Teilweise jedoch sind Klarstellungen erforderlich, an die ohne die Sicht von außen niemand gedacht hätte.

Die Geschenke-Richtlinie beispielsweise behandelte bislang – wenig überraschend, wie mit Geschenken umzugehen ist, die Mitarbeitern angeboten werden könnten. Abgesehen von Präsenten bis zu einem Wert von 30 Euro sind danach Geschenke untersagt. Es fehlte aber der Punkt, wie der Fall zu behandeln ist, wenn das Unternehmen selbst erwägt, Dritten Geschenke zu machen. Es war bislang selbstverständlich, dass hier die gleichen Regeln gelten wie beim Annehmen von Geschenken. Um irgendwie gearteten Einfluss zu nehmen, sind Geschenke nun ein Tabu.

Deutlichkeit und Prägnanz in der Aussage stärken die Handlungssicherheit. In

einem nächsten Schritt wird auch das Leitbild präzisiert. Nicht inhaltlich – die Howoge wird weiter für marktgerechtes, bezahlbares Wohnen stehen. Als Unternehmen, das unter nachhaltigen Gesichtspunkten agiert und gleichzeitig ökonomisch leistungsfähig ist. Zukünftig sollen sich aber die vier Grundwerte der ICG als Begriffe im Leitbild wiederfinden, um hier für mehr festgeschriebene Klarheit und Verbindlichkeit zu sorgen.

### Mitarbeiter als Multiplikatoren nach innen

Die Mitarbeiter, die an den Workshops teilgenommen haben, geben die Erkenntnisse in ihren Bereichsbesprechungen an die übrigen der rund 600 Beschäftigten weiter. Dass dies tatsächlich geschieht, wurde und wird protokolliert.

Das hat nichts mit mangelndem Vertrauen zu tun, sondern ist einer simplen Tatsache geschuldet: Der Auditor kann Sachverhalte leichter prüfen,

wenn sie dokumentiert sind. Der Auditor hatte im Rahmen seiner Arbeit Unmengen an Dokumenten verlangt, zunächst lagen ihm etwa 60 Dokumente vor, am Ende waren es mehr als doppelt so viele. Das ICG-Zertifikat liegt mittlerweile vor, es ist allerdings wie in jedem Fall zunächst befristet auf zwölf Monate. Dann erfolgt ein zweites Audit mit anschließender Ausstellung für drei Jahre.

Die Howoge ist im Übrigen die erste Wohnungsbaugesellschaft, die ICG-zertifiziert wurde. Zugleich wurde die Prüfung nach IDW-Standard (Institut der Wirtschaftsprüfer) durchgeführt, ein Standard, der womöglich noch bekannter sein dürfte als jener der ICG. In Fachkreisen wird über das Für und Wider diskutiert, denn beide Ansätze sind unterschiedlich, dies erschwert Zertifizierung nach beiden Standards.

In jedem Fall gilt: Die Themen Werte und Compliance sind wichtig, und sie sind förderlich, sofern sie konkret handhabbar werden. Hierin liegen Herausforderung und Nutzen zugleich. ■

Forderungsmanagement

Liquiditätsmanagement

Informationsmanagement

Was ist eigentlich wichtig – eine positive Bilanz?



Oder gute Kundenbeziehungen?

**Erfolg braucht beides:** Schwarze Zahlen und Verständnis für schwierige Situationen auf Kundenseite. Das ist unsere Überzeugung und so arbeiten wir auch für Sie. Mehr über unsere Services finden Sie unter [www.eos-immobilienworkout.com](http://www.eos-immobilienworkout.com)



Besuchen Sie unsere Internetseite und erfahren Sie mehr über uns.