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®

Inhalt


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

06 **Position**
*Vom Kunden her denken*
Führung als Dienstleistung
Timo Tschammler

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

12 **Services**
*Ein Treuhänder, der loslassen kann*
Wer wachsen will, muss reduzieren – das Deka Immobilienmanagement im Porträt
Peter Lausmann

16 **Recht**
*„Das System hat klare Grenzen“*
Was das neue Geldwäschegesetz bringt
Astrid Lipsky

18 **Essay**
*Unregierbarkeit ante portas?*
Komplexer werdende Gemengelage in unserer so und nicht anders gewordenen Welt
Kurt E. Becker


Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Führung und Orientierung sind die Fundamente erfolgreicher Unternehmen.

Governance ist deswegen eine der Kernaufgaben des Managements – auch in der Immobilienbranche mit ihren vielfältigen komplexen Einflussfaktoren aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Aber auch einer Vielzahl von individuellen Akteuren und immer neuen Fragen bei jeder Aufgabe, jedem Mandat und bei jedem Bauprojekt. Das bedarf der systematischen Kommunikation und Koordination.

Alexej Brecht-Bergen, Bauherr des Karl in München, kann ein Lied von der komplexen Führungsaufgabe bei einer Projektentwicklung singen. Was Führung bedeutet und welche Verpflichtungen daraus entstehen, skizziert JLL-CEO Timo Tschammler. Für ihn ist Führung eine Dienstleistung an Kunden und Mitarbeitern. Wie man interne Teams und externe Dienstleister kombiniert und damit rasant wächst, beschreibt Ulrich Bäcker, Geschäftsführer Immobilienmanagement der Deka. Was ethische Führung bedeutet, beantwortet ICG-Chef Thomas Zinnöcker im Interview. Markus Henn, Autor der Studie „Geldwäsche bei Immobilien in Deutschland“, erklärt, wie die EU-Geldwäscherichtlinie in deutsches Recht umgesetzt wird. In seinem Essay fragt Kurt E. Becker last not least: Sind wir unregierbar?

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen
Ihr

*Magnus Danneck*

Foto: JLL


IMPRESSUM

JLL

Quintessenz
Das Magazin von JLL Germany

**Herausgeber**
Jones Lang LaSalle SE
Bockenheimer Landstraße 55
60325 Frankfurt am Main

**Redaktion**
Magnus Danneck (v.i.S.d.P.)
Peter Lausmann
Astrid Lipsky
Mail: info.germany@eu.jll.com

Tel +49 69 2003 0
Fax +49 69 2003 1001
jll.de

Titelfoto: ista

MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C002642

Klimaneutral Druckprodukt
ClimatePartner.com/11709-1503-1001

# Ein Projekt mit Strahlkraft

## Das KARL, der Bauherr und das Management

**„Wir sind eng mit dem KARL verbunden. Deshalb stehen wir auch mit unserem Namen für das Projekt, seine Strategie und die damit verbundenen Ansprüche."**

Es ist in diesen Tagen ungewöhnlich, dass ein Bauherr derart öffentlich und derart persönlich für seine noch entstehende Immobilie eintritt – für einen privaten Investor allemal. Doch Alexej Brecht-Bergen hat einen anderen Weg eingeschlagen. Er sagt: „Auch bei einem Investitionsvolumen von deutlich mehr als 100 Mio. Euro muss die Rendite nicht zwangsläufig an erster Stelle stehen. Meiner Frau Stephanie und mir sind als Bauherren Charakter, Identität und Nachhaltigkeit noch wichtiger, weil sie den künftigen Nutzern eine Heimat geben."

Vor der Heimat kommt das Neuland, denn Brecht-Bergen kommt eigentlich aus der Werbebranche, hat nach dem Verkauf seiner Agentur Real Estate Management studiert, um nun als Quereinsteiger erstmals eine Neuentwicklung für seine Familie umzusetzen. Und was für eine. Rund 47.000 $m^2$ Bruttogrundfläche wird das KARL in der Münchner Maxvorstadt haben. „Als wir das ehemalige Mahag-Grundstück 2014 gekauft haben, war klar, dass wir nur dann das optimale Ergebnis bekommen, wenn wir die besten Fachleute zu einem Team formen können", sagt Brecht-Bergen.

Visualisierung: David Chipperfield Architects

Heute zeichnen Sir David Chipperfield als Architekt und Enzo Enea als Landschaftsgestalter verantwortlich – große Namen mit entsprechend großen Persönlichkeiten. Brecht-Bergen muss die Balance finden: Zwischen genereller Vision und dem Fokus auf kleine Details, zwischen Vertrauen und Kontrolle, zwischen Verändern und Beharren.

### *Impuls für Maxvorstadt*

In diesem Herbst gewinnt das KARL langsam an Profil. Fundamente und Tiefgaragen sind gegossen, der Rohbau lässt das Erdgeschoss erahnen, massive Stützbalken türmen sich meterhoch neben den Kränen. Vorsichtig balanciert Markus Trost um die Moniereisen, die in dieser Bauphase fast überall liegen. Brecht-Bergen hat den JLL-Projektleiter schon in der ersten Phase als Bauherrenvertreter ins Team geholt. Die Rolle geht weit über die Bauaufsicht und die Koordination der Dienstleister hinaus. Absprachen mit Stadt und Nachbarn sind wichtig, um die Entwicklung der Lage über die kommenden zehn Jahre hinaus zu projizieren. „Dieser Bereich der Maxvorstadt wird sich binnen weniger Jahre grundlegend verändern", gibt er einen Ausblick, „noch ist eine Seite des Grundstücks von einer rund 20 Meter hohen Brandmauer begrenzt, doch diese Wand wird perspektivisch verschwinden, wenn das Gelände

Foto: Stephan Rumpf

einer Brauerei direkt dahinter ebenfalls entwickelt wird.“ Doch das ist heute noch Zukunftsmusik.

Trost kombiniert die Vision und Handschrift der Bauherren mit dem Fachwissen des erfahrenen Projektentwicklers und in München vernetzten Marktkenners. „Seine Rolle geht also weit über die eines Projektmanagers hinaus“, skizziert Brecht-Bergen. Der direkte Draht zwischen Bauherren und Vertreter am Ort kann für den Erfolg des Projekts entscheidend sein. Ebenso muss er Belastungen standhalten können, wenn sich beispielsweise steigende Baupreise auf das KARL auswirken.

## *Bis 2021 soll das KARL fertig sein*

Schließlich soll das Gebäude eine Landmarke in der Maxvorstadt werden: Architektonisch auf sieben oberirdische Stockwerke herausragend, mit einem Gartenhof, der höchste Aufenthaltsqualität verspricht, und der industriell-nostalgischen Shedhalle für die hausinterne Gastronomie oder Coworking-Flächen. Bis 2021 wird Markus Trost das Projekt abgeschlossen haben, indem er seinen Fokus pragmatisch sinnvoll auf das Technische und Organisatorische legt.

Gestalterisches, Budgetfragen, Marketing und Kommunikation – all das geht bis dahin über den Tisch der Bauherren. „Mit der Zeit lernt man die Akteure besser kennen, Vertrauen und eine gute Chemie sorgen dafür, dass Absprachen schneller und effektiver sind“, sagt Brecht-Bergen. Und doch ist Kontrolle wichtig, über die Jahre muss immer wieder nachgeschärft und überdacht werden. „Auch wenn uns Ästhetik und Nachhaltigkeit wichtig sind, darf nie der Eindruck entstehen, die Einhaltung des Budgets sei nachrangig“, gibt Brecht-Bergen zu bedenken.

Das bedeutet auch, dass man sich über die Jahre von Ideen und Visionen verabschieden muss, weil die Realität mittlerweile eine andere ist. So hatte das Investorenpaar ursprünglich den Wunsch, einen Ort zu schaffen, der sieben Tage die Woche rund um die Uhr belebt ist. Das Rezept: Eine Mischung aus Büro- und Hotelnutzung mit Einzelhandel. Sie gingen davon aus, die ruhige Lage sei für ein standortprägendes Hotel ideal. Den Retailern hingegen war die Frequenz nicht hoch genug. Hinzu kam, dass der Münchener Büromarkt kaum über Flächen wie das Karl verfügt. „Es war also 2016 eine sachlich rationale Entscheidung, sich von Hotel und Retail zu verabschieden und ganz auf Büro zu setzen“, erklärt Brecht-Bergen, „zumal sich die Etagenhöhe und die Tiefe des Gebäudes ohnehin deutlich besser für flexible Arbeitswelten eignen, als für lange Gänge mit Hotelzimmern.“ Für die Planung war der Schwenk ein Kraftakt, aber letztlich eine glückliche Wahl mit Blick auf die stetig wachsende Bürospitzenmiete und den Mangel an großen hochwertigen Flächen im Zentrum von München.

Wer sieben Jahre von Grundstückskauf über Architektenwettbewerb bis hin zur Fertigstellung am Projekt arbeitet, muss vor allem kommunizieren können. Denn immer wieder ändern sich Perspektiven, lernen die Beteiligten im laufenden Prozess dazu. „Die Fassade durchlief viele Studien und Veränderungen, bis wir am endgültigen Konzept angelangt waren. Da kann es schon einmal Sand im Getriebe geben“, beschreibt Brecht-Bergen die Entwicklung. Dann kommt es auf die Dialogbereitschaft der Beteiligten und die Moderationsfähigkeit der Bauherren

**Alexej Brecht-Bergen**
Geschäftsführer der KARL München GmbH und Bauherr. 2014 Verkauf der eigenen Marketing-Agentur Elite Promotion. Zusätzlicher Studienabschluss in Real Estate Management.

**Dr. Stephanie Brecht-Bergen**
Gesellschafterin der dormakaba Holding und seit 2017 Geschäftsführerin der KARL München GmbH. Sitz im Verwaltungsrat der dormakaba.

**Sir David Chipperfield**
Weltweit renommierter Architekt mit Büros in London, Berlin, Mailand und Schanghai. Schöpfer zahlreicher global bekannter Gebäude, darunter vieler Museen. Zuletzt gestaltete der Brite den neuen Säulengang am Berliner Pergamonmuseum.

**Enzo Enea**
Schweizer Landschaftsarchitekt und Bäumesammler. Er gestaltete Gärten unter anderem für Prinz Charles und George Harrison. In diesem Herbst hat Enea die vielbeachtete Bauminstallation „For Forest" im Klagenfurter Wörthersee-Stadion umgesetzt.

an: „Ich höre mir alle Positionen an und entscheide im Sinne des Projekterfolgs. Dazu gehört beispielsweise auch, dass Dienstleister ausgewechselt werden, wenn es sein muss."

## *Konflikte meistern*

Eine erwartbare Situation ist zudem immer wieder der Konflikt zwischen Ästhetik und Kosten. Brecht-Bergen nennt die Gemengelage „Diskussion um Qualitäten". Konkretes Beispiel: Der Innengarten bekommt ein Wasserbecken, das wiederum eine Umwälzanlage benötigt, die auf die Nebenkosten drücken wird. Nun ist es eine Abwägungsfrage, was dem potenziellen Nutzer wichtiger sein könnte. Naturgemäß gibt es im Team verschiedene Positionen – dann muss der Bauherr das letzte Wort sprechen.

Prinzipiell schätzt er aber Entscheidungen dieser Art: „Ein Objekt wie das KARL braucht starke Persönlichkeiten, um ein Erfolg zu werden." Und alles muss doppelt abgesichert sein, deshalb bekommt auch der Bauherrenvertreter einen Controller an die Seite gestellt. Bei Investitionssummen von deutlich mehr als 100 Mio. Euro ein üblicher Akt der Risikominimierung.

Bereits heute deutet vieles darauf hin, dass die Strategie aufgeht: Experten sorgen für Qualität, Qualität sorgt für gute Mieter, gute Mieter für die angemessene Rendite. Das KARL ist bereits in diesem Herbst vollvermietet, der Einzug eines US-Technologieunternehmens für 2021 geplant. Ansehen von Objekt und Nutzer werden sich aller Voraussicht nach gut ergänzen.

Was wiederum auf das Bauherrenpaar ausstrahlen wird. „Die Familie steht für Qualität", betont Brecht-Bergen, der das Kunstaffine aus der eigenen Linie gewohnt ist. Und für Kontinuität. Denn mit dem KARL will er nicht nur ein langfristiges Investment schaffen, sondern auch eine klare Botschaft senden: Das KARL ist nur der Anfang – aber es setzt Maßstäbe. „Deshalb freuen wir uns, wenn das KARL mit uns in Verbindung gebracht wird. Ein gelungenes Projekt könnte es künftig einfacher machen, die Besten der Branche für weitere Entwicklungen zu gewinnen." Das KARL – eine Arbeitsprobe mit Strahlkraft.

Peter Lausmann

*Mehr Bilder und Hintergründe zum KARL unter www.karl-muenchen.de*

Foto: JLL

# Vom Kunden her denken

## Führung als Dienstleistung

**JLL ist ein Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen in der Immobilienwirtschaft. Im Fokus des Unternehmenszwecks? Der Kunde und dessen Bedürfnisse.**

Der Kundenbedarf und dessen Deckung gehört insofern auch zu den wichtigsten Aufgaben der Geschäftsführung und der Leitungsverantwortlichen auf allen Ebenen des Unternehmens. Führung versteht sich deswegen als Dienstleistung in einem umfassenden Sinn des Wortes: Sie stellt sicher, dass dem Kunden geliefert wird, was er in Auftrag gibt – bestmöglich, effizient im Prozessualen, effektiv im Ergebnis und selbstverständlich im Rahmen geltender Gesetze, Verträge und Qualitätsvereinbarungen.
Das ist die Existenzberechtigung unseres Unternehmens. Diese Unternehmensraison hat zahlreiche Facetten. Eine der wichtigsten? Die Implementierung von Compliance-Richtlinien, deren Einhaltung und eine damit verbundene systematische Kontrolle entsprechender Prozesse.

## *Krisen sind realisierte Risiken*

Wie alle anderen Unternehmen der Branche muss sich auch JLL aktiv mit Bedrohungen unter anderem durch Geldwäsche, Korruption oder Anlagebetrug auseinandersetzen. Gewissenhafter, konsequenter und nachhaltiger denn je. Die jüngsten Debatten um Wohn-Investments, Mietentwicklungen und Enteignungen zeigen, welch hohe ethische Maßstäbe an unsere Branche angelegt werden. Mit Recht. Denn unsere Wertschöpfung basiert auf einer prosperierenden, wirtschaftlich, politisch und sozial stabilen Gesellschaft.

Mit dem Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) hat die Branche eine erfolgversprechende Initiative ins Leben gerufen, um diese Fragen transparent zu diskutieren, gemeinsam Leitlinien für Compliance zu entwickeln sowie bestehende Ansätze zu verbessern und die Entwicklungen in der Branche und der Gesamtwirtschaft zu prägen. Vor allem aber gilt es, präventiv zu handeln, bevor der Schadensfall die Reputation der Branche in Misskredit bringt.

Krisen sind realisierte Risiken. Deshalb haben wir bei JLL Risiken durch eine Reihe von Sicherheitsschleusen eliminiert. Das „Know Your Clients"-Programm zwingt uns dazu, Akteure und Kapitalquellen genau zu kennen, bevor wir als Berater und Vermittler aktiv werden. Regelmäßige Fortbildungen verpflichten die Mitarbeiter dazu, sich dieses Themas stetig bewusst zu sein. Ebenso haben wir eine weltweite Null-Toleranz-Strategie bei Korruptions- oder Ausbeutungsfällen, auch bei Partner- und Subunternehmen.

## *Eine auf nachhaltiges Wirtschaften und Wachstum ausgerichtete Unternehmensführung*

Es reicht aber nicht aus, wenn man sich ausschließlich an bestehende Gesetze oder interne Regeln hält. Compliance umfasst neben der geschäftlich-rechtlichen auch eine ethisch-moralische Komponente, die uns als internationales Unternehmen in die Pflicht nimmt, der Gesellschaft, in der wir wirtschaftlich prosperieren, etwas zurückzugeben. Das geschieht unter anderem durch eine auf nachhaltiges Wirtschaften und Wachstum ausgerichtete Unternehmensführung. Führung ist eben nicht zuletzt eine Dienstleistung im Sinne gesamtgesellschaftlicher Verantwortung einerseits, verpflichtet andererseits aber auch dazu, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass jede(r) in diesem Unternehmen in der Lage ist, dieser Verantwortung jederzeit umfassend im Sinne der jeweiligen Aufgaben gerecht werden zu können.

Ein wesentliches Momentum bei der Schaffung dieser Voraussetzungen? Die Digitalisierung aller Unternehmensstrukturen, -funktionen und -prozesse im Rahmen des jeweils technisch Machbaren und Möglichen. Denn ohne Digitalisierung ist die Zukunft eines global agierenden Konzerns wie JLL nicht denkbar.
Mehr noch: Das Vorantreiben digitaler Lösungen ist eine der drängendsten Führungsaufgaben. Denn ohne Digitalisierung keine Zukunft.

## *Eine bessere Zukunft für die uns nachfolgenden Generationen*

Es genügt heute eben nicht mehr, sich parallel und zeitgleich verändernden Realitäten anzupassen. Erst das Denken in Visionen schafft die Grundlage dafür, dass der Wandel aktiv und an der Spitze des Fortschritts gestaltet werden kann. Der häufig überstrapazierte Begriff „Nachhaltigkeit" findet hier einen gesunden Nährboden.
Denn erst die Investition in digitale Techniken und Instrumente ermöglicht eine bessere Zukunft für uns selbst, vor allem jedoch für die uns nachfolgenden Generationen.
Im Zentrum dieser Herausforderung: Der Führungsverantwortliche als Dienstleister, als „Lieferant" konkreter Leistungen gegenüber den Kunden, den eigenen Kollegen und Mitarbeitern, aber auch gegenüber der gesamten Gesellschaft und vor allem gegenüber denen, die uns nachfolgen.

Timo Tschammler

# „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.

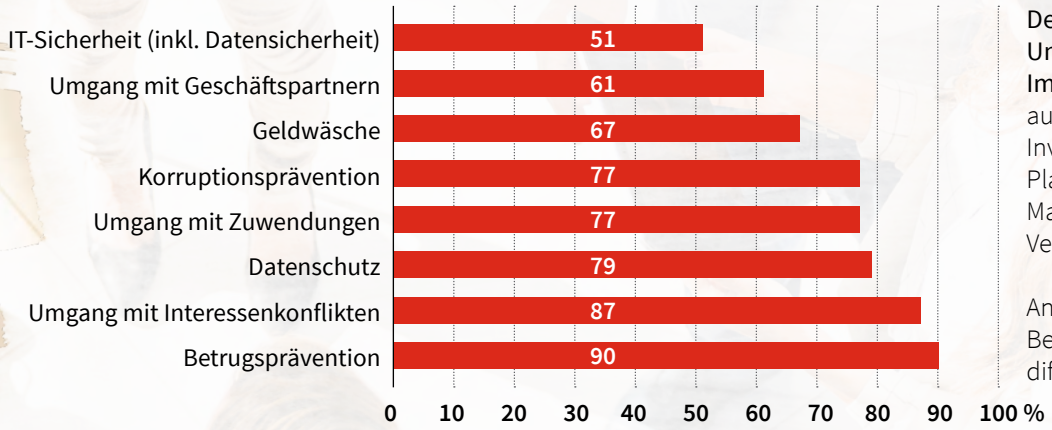
**Was ist der beste Schutz vor Non-Compliance?**

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?

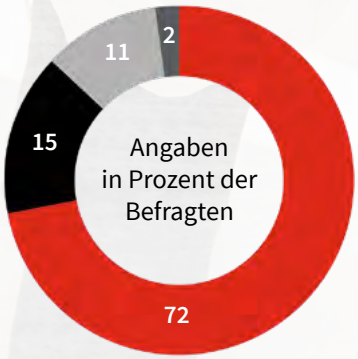



**Deutschlandweite Umfrage unter 61 Immobilienunternehmen** aus den Segmenten Investment, Entwicklung, Planung, Bau, Verwaltung/ Management und Vermittlung.

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

Foto: Deka Immobilienmanagement

# Ein Treuhänder, der loslassen kann

## Wer wachsen will, muss reduzieren – das Deka Immobilienmanagement im Porträt

Wer wachsen will, muss reduzieren – wer gewinnen will, muss lernen abzugeben. Ulrich Bäcker hat sichtlich Spaß an diesen scheinbaren Gegensätzen, auf denen seine Strategie der vergangenen Jahre basiert. Als er die Geschäftsführung des Deka Immobilienmanagements 2007 übernahm, standen in der Bilanz Assets im Wert von 15,7 Mrd. Euro – heute sind es rund 40 Mrd. Euro. Doch sein Büro im Frankfurter Gebäudekomplex Skyper spiegelt diese Wachstumsgeschichte kaum – keine Pokale, keine Sammlung wuchtiger Tombstones, keine überdimensionierten Bilder hinzugekaufter Immobilien. Zwei dezente Automodelle zieren ein schmales Sideboard mit Büchern. Einziger Schmuck ist der unverstellte Blick aus dem 9. Stock des Skypers auf das Frankfurter Bahnhofsviertel. Von hier aus macht Bäcker weltweit vor allem vier Dinge: bündeln und verdichten, steuern und koordinieren. Gradlinig, mit schlanken Strukturen und professioneller externer Unterstützung.

Foto: Deka Immobilienmanagement

**Ulrich Bäcker**, Geschäftsführer Deka Immobilienmanagement

### *Schrittweise auslagern*

Seit der 58-jährige Kölner vor zwölf Jahren die Leitung übernahm, hat er sich immer wieder mit grundlegenden Fragen befasst: „Was und wie viel muss man selbst leisten? Wo liegt die Wertschöpfung? Was können andere vielleicht besser?“ Umgesetzt hat er die Ergebnisse dieser Überlegungen zunächst bei der Auslagerung vieler Dienstleistungen des Property-Managements zu Beginn des Jahres 2009. Das Facility-Pendant wurde bereits zur Jahrestausendwende an externe Anbieter übertragen. Ebenso laufen Teile des Vermietungsgeschäftes auch schon mehrere Jahre über Externe. „Es sind vor allem Bereiche, die dank des technischen Fortschritts auch künftig zumindest teilweise automatisiert werden können“, so Bäcker.

In den letzten Jahren ist die Deka Immobilien kontinuierlich gewachsen. Dies führte dazu, dass sich die

Foto: Milan Virijevic/Getty Images

verwalteten Immobilienbestände ebenfalls vergrößert haben – doch im Unternehmen spiegelt sich das nicht automatisch wider. Zumindest nicht quantitativ: Die Personalstärke soll erst einmal konstant bleiben, die Teams will er nicht aufblähen. „Bei rund 200 Mitarbeitern ist Führung durch Nähe noch möglich. Werden Teams zu groß, leiden Effizienz und Arbeitsklima. Wachstum ist kein Selbstzweck“, stellt Bäcker klar. Erst recht nicht in Aufgabenfeldern, in denen durch den technischen Fortschritt mittelfristig Arbeitsplätze besser genutzt werden könnten. „Hier gilt es, die hochqualifizierten Mitarbeiter für nutzenstiftende Prozesse einzusetzen“, so Bäcker.

## *Mitarbeiter werden zu Koordinatoren und Steuerern*

Qualitativ drehte das Immobilienmanagement der Deka hingegen das große Rad: Dutzende Rollenprofile änderten sich. Aus vielen Mitarbeitern, die sich bislang operativ mit Verwaltung, Objektpflege und Mietverträgen befassen und vieles selbst machen, werden Koordinatoren und Steuerer. Neue Einheiten wie das „Strategisches Mietermanagement“, in denen sich Spezialisten um Großmieter kümmern oder die Zentralisierung der Steuerung von Propertymanagern unterstützen den Weg. Mehr noch: „In vielen Schulungen werden die Methoden und Kenntnisse vermittelt, die man im modernen Assetmanagement benötigt. Aber der schwierigste Part ist das Loslassen, Abgeben und auf die neue Funktion konzentrieren“, berichtet Bäcker aus diesem Veränderungsprozess. „Da können wir noch viel lernen und bewegen.“

## Mehr extern als intern

Heute werden in den drei genannten Bereichen mehr Dienstleistungen von Partnerfirmen ausgeführt als von der Deka selber und dabei von Bäckers Team koordiniert. Welche Objekte von „außen“ betreut werden, hängt von der Komplexität ab. „Ein Logistikzentrum mit einem einzelnen Nutzer kann eher abgegeben werden, als ein Hochhaus mit mehr als 40 Mietern und unterschiedlichen Mietlaufzeiten“, so Bäcker. „Der zweite Aspekt ist die Frage der Notwendigkeit von Außenbüros. Wenn wir im neuseeländischen Auckland nur ein Objekt haben, lässt sich das auch gut mit einem örtlichen Dienstleister betreuen. Alles andere wäre unwirtschaftlich.“

Das Auslagern von Kompetenzen ist aber nicht nur eine wirtschaftliche Frage, sondern auch eine der Qualität und Ethik: „Als Bank sind wir einer besonderen Regulatorik unterworfen. Wir sind zwar Investor. Viel wichtiger aber ist, dass wir als Treuhänder die Gelder unserer Anleger verwalten“, stellt Bäcker klar. Die Deka stimmt nicht nur Parameter wie Preise und Renditen mit den Dienstleistern ab, sondern ebenso die Qualitätsstandards und ethischen Leitplanken. Bäcker: „Wir sind verantwortlich für die Qualität und unsere Partner sehen das genauso.“

Nachhaltig will die Deka diese Qualität durch Integration sichern. Wer für die Sparkassentochter arbeitet, soll das Gefühl haben, dass er auch Teil des Unternehmens ist – mit dem entsprechenden Stolz und Pflichtbewusstsein, aber ebenso derselben Wertschätzung.

Bei aller Nähe muss der Wettbewerb aber erhalten bleiben: „Regional arbeiten wir deshalb immer mit mindestens zwei, bundesweit sogar mit drei Dienstleistern zusammen, um einen fairen Wettbewerb zu garantieren. Aber ebenso, um das Risiko zu minimieren für den Fall, dass mal ein Partner ausfällt“, erklärt Bäcker seine Strategie.

## Skepsis gegenüber globalen Mandaten

Mit diesem Prinzip hat er auch im globalen Geschäft gute Erfahrungen gemacht. Denn: „Die Globalisierung hat mittlerweile auch die Immobilienbranche erreicht. Es gibt darum nicht nur in Großbritannien und Deutschland qualifizierte Partner, die die Deka auf anderen Kontinenten vertreten können“, so der Geschäftsführer.

Globale Mandate lehnt er aus diesem Grund ab, lieber versucht er, unterschiedlichen Dienstleistern die gleiche Denkweise zu vermitteln. Kaum ein globaler Dienstleister könne überall das gleiche Niveau erzielen, ist Bäcker überzeugt. Qualität geht für ihn vor Bündelungspotenzial.

Und wenn er morgen die Strategie über den Haufen werfen und alles rückgängig machen müsste, welche Kompetenzen würden der Deka im operativen Geschäft fehlen? „Relativ wenig – es wäre eher eine reine Frage der Manpower. Die Sorge habe ich aber nicht, denn die professionellen Partner machen einen guten Job“, so Bäcker.

Peter Lausmann

# „Das System hat klare Grenzen“

## Was das neue Geldwäschegesetz bringt

**Geldwäsche ist kein Kavaliersdelikt. Immer noch werden Milliarden von Euro aus kriminellen Quellen über den Immobiliensektor reingewaschen. Schafft das neue Geldwäschegesetz Abhilfe?**

**Markus Henn, Referent für Finanzmärkte bei der unabhängigen Nichtregierungsorganisation WEED - Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung, sowie Autor der Studie „Geldwäsche bei Immobilien in Deutschland“, über die neuen Regelungen, mit denen die 5. EU-Geldwäscherichtlinie in deutsches Recht umgesetzt werden soll.**

**Herr Henn, erst seit 1993 ist Geldwäsche in Deutschland eine Straftat. Auslöser war damals die erste Europäische Geldwäscherichtlinie. Nun ist bereits die 5. EU-Geldwäscherichtlinie beschlossen und muss bis Anfang Januar 2020 in deutsches Recht umgesetzt werden. Was ändert sich künftig für die Immobilienwirtschaft?**

Die Richtlinie wird weitgehend übernommen. Eine der wichtigsten Änderungen im Immobilienbereich gibt es bei den Verpflichteten: Künftig müssen auch Mietmakler einen Verdacht der Geldwäsche bei der Financial Intelligence Unit (FIU) melden, wenn die Monatsmiete über 10.000 Euro liegt. Bisher waren Immobilienmakler nur beim Kauf von Objekten dazu verpflichtet. Außerdem müssen Gerichte bei der Zwangsversteigerung von Immobilien künftig ebenfalls Verdachtsfälle melden.

**Gibt es auch Änderungen für Notare? Bisher wurde die niedrige Meldezahl dieser Berufsgruppe ja vor allem damit begründet, dass sie wegen ihrer beruflichen Schweigepflicht gar nicht jeden Verdacht melden dürfen, sondern nur, wenn sie wirklich von einer Geldwäsche wissen.**

Foto: Patrizia Savarese/Getty Images

Ja, die bisher geltende Schweigepflicht von Notaren soll gelockert werden. Wie, ist allerdings noch nicht im Detail geklärt. Leider wird die Änderung auch nicht, wie von uns gefordert, im Gesetz aufgenommen, sondern in eine gesonderte Verordnung. Sie soll zeitgleich mit dem Gesetz im Dezember veröffentlicht werden und im Januar 2020 in Kraft treten. Bei bestimmten Verdachtsmomenten dürfen Notare dann künftig wohl eine Meldung machen, ohne dass sie die Schweigepflicht verletzen. Voraussichtlich wird es eine Art Katalog geben, bei welchen Anhaltspunkten sie verstärkt prüfen und melden müssen. Das Problem ist jedoch oft ein anderes.

**Welches?**

Einerseits läuft wohl viel über Personen, die so gerade eben aus der Sphäre der Prüfebene herausfallen. Keine nahen Verwandten zum Beispiel, sondern nur sehr ferne Verwandte oder auch ein Freund der Familie. Wie soll man prüfen, ob es sich um eine nahestehende Person handelt? Oder es sind bezahlte Strohleute. Hier hat das System klare Grenzen. Auch haben Notare heute kaum noch Einblick in die Finanzströme, weil es fast keine Anderkonten mehr gibt. Ich halte darum die Banken bei der Bekämpfung der Geldwäsche grundsätzlich für wichtiger als die Immobiliengesellschaften und Notare. Andererseits stufen viele Notare Transaktionen im EU-Bereich in der Regel als Fall der einfachen Sorgfaltspflicht ein, weil sie kein hohes Risiko unterstellen. Bei einem einfachen Fall muss aber kaum noch etwas geprüft werden. Das ist meiner Meinung nach gerade bei Ländern wie Zypern ein Fehler. Dort fließen sehr viele internationale Gelder über Anwaltskanzleien, darum müssten zumindest die normalen Sorgfaltspflichten angewendet werden und nicht nur die einfachen. Wir würden uns wünschen, dass der Gesetzgeber das noch mit aufnimmt, zumindest ab gewissen Wertgrenzen. Leider ist das bisher nicht erfolgt.

**Welche Änderungen sind Ihrer Meinung nach eher unsinnig?**

Dass der Blick ins Transparenz-Register künftig verpflichtend ist. Denn das Register, in dem die wirtschaftlich Berechtigten der Firmen stehen, ist nicht rechtsverbindlich, wie beispielsweise das Handelsregister. Man darf sich also nicht sicher sein, dass die Angaben stimmen. Anders ausgedrückt: Diese Verpflichtung ist eine reine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme, denn ich muss die Angaben trotzdem noch einmal anhand der vorhandenen Dokumente überprüfen. Das ist paradox. Bedauerlich ist auch, dass man sich registrieren und dafür bezahlen muss, auch wenn die Einsicht in das Register nicht mehr zu begründen ist. Ein kleiner Lichtblick in Sachen Qualität: Verpflichtete müssen immerhin melden, wenn sie Unstimmigkeiten

Foto: WEED

**Markus Henn**, WEED

erkennen, und Unternehmen müssen mehr nachforschen, wem sie wirklich gehören.

**Was fehlt komplett?**

Ein Bargeldverbot. Immobiliengeschäfte sollten nicht mehr in bar bezahlt werden dürfen, zumindest ab einer bestimmten Summe. Wer mit einem Koffer voller Geldscheinen kommt, muss abgewiesen werden.

**Werden denn Immobilienkäufe überhaupt in bar abgewickelt?**

Das ist schwer zu sagen. Im Rahmen meiner Analyse ist es mir nicht gelungen herauszufinden, ob Bargeldzahlungen im Immobilienbereich eine nennenswerte Rolle spielen. Einige Marktteilnehmer sagen, es werde viel bar bezahlt, allerdings habe ich dafür keine überzeugenden Belege gefunden. Andere wiederum sagen, es werde nur sehr wenig gemacht. In der Studie der Universität Halle- Wittenberg beispielsweise wurden Makler gefragt, ob sie schonmal ein Angebot in bar bekommen haben. 13 Prozent antworteten mit ja. Aber das sind nur Angebote. Ob es auch wirklich zum Geschäft kam, weiß man nicht.

Das Gespräch führte Astrid Lipsky

Foto: Florian Gärtner/Getty Images

# Unregierbarkeit ante portas?

## Komplexer werdende Gemengelage in unserer so und nicht anders gewordenen Welt

**In einer offenen Gesellschaft gebührt den Medien notwendigerweise eine Schlüsselfunktion der Kommunikation. Ohne sie wären weder Demokratie, noch Politik, Kultur und Wirtschaft in ihren modernen Formen vorstellbar. Das gesamte öffentliche Leben in all seinen Facetten ist demzufolge auch Thema professionellen medialen Interesses und medialer Begleitung.**

## Die vierte Gewalt im Staat

Und das ist gut so. Denn wie sonst sollte sich der einzelne Bürger in der komplexen Gemengelage des politischen, wirtschaftlichen, ja, ganz allgemein des öffentlichen Lebens überhaupt eine persönliche Meinung bilden können, die ja nichts weniger ist als die Voraussetzung seiner Souveränität in einer demokratisch verfassten Gesellschaft. Meinungsbildung durch professionelle mediale Information geht der souveränen Bürgerpflicht der demokratischen Wahl logisch und faktisch voraus. Nicht von ungefähr gelten die Medien deswegen als „vierte Gewalt“ im Staat, neben der Legislativen, der Judikativen und der Exekutiven.

## Theater der sozialen Medien

Soweit die Lehre, wie sie uns aus dem demokratischen Politikverständnis vertraut ist. Im Zeitalter der sozialen Medien einerseits und vor dem Hintergrund brachialen Wettbewerbs in der etablierten Medienwelt andererseits muss diese Lehre überdacht werden. Der Wettbewerb um Auflage und Quote in der Verlagsbranche treibt Redakteure, wie das Beispiel Claas Relotius zeigt, zur Fakerei und bringt dabei eine ganze Branche in Misskredit bis hin zu deren Diffamierung als „Relotius-Presse“ vonseiten des rechten politischen Lagers. Vom Einzelfall jedoch auf die gesamte Zunft zurückzuschließen, ist unzulässig und verfälscht die Perspektive. Denn die überwältigende Mehrheit der Medien arbeitet seriös nach den strengen Richtlinien des Berufsstandes und dessen Ethos.

Zu den traditionell etablierten Medien gesellt sich im World Wide Web jedoch ein Machtfaktor, der im Prozess der Meinungsbildung zunehmend an Einfluss gewinnt: die sozialen Medien. Nolens volens findet sich der Einzelne plötzlich in der Verantwortung nicht nur persönlicher Meinungsbildung im stillen Kämmerlein bei der morgendlichen Frühstücks-Lektüre seiner Tageszeitung oder beim abendlichen Gang zum Stammtisch im „Goldenen Kalb“. Seine Meinungsbildung vollzieht sich im Rampenlicht sozialer Medien und damit der Öffentlichkeit. Und das in einer noch nie dagewesenen Art und Weise und Intensität. Das individuelle Selbst und seine Meinung wird zum öffentlichen oder teilöffentlichen Phänomen. Zum aktiven Meinungsbildner. Oder aber zum passiven Meinungserdulder, sollte er aus welchem Grund auch immer als Informationsobjekt ins Räderwerk sozialer Meinungsbildung geraten sein. Der Einzelne wird Subjekt und Objekt im Prozess sozialer Meinungsbildung, Täter und Opfer in einem – von der unabdingbar überzeugten Suche nach der Wahrheit bis zum latenten oder vollendeten Selbstbetrug. Das Drama des individuellen Lebens findet seine Bühne im Theater der sozialen Medien. Jeder kann eine Berühmtheit werden. Eine gefeierte oder eine tragische. Was für Aussichten. Es wird Realität, was die Demokratie eigentlich verheißt. Das Volk regiert. Wir regieren. Jeder kann nicht nur Trainer des FC Bayern München. Nein. Jeder kann auch Kanzler.

## Twitter-Profi Donald Trump

Der unstrittigen Polemik dieser Ausführungen zum Trotz: Die Macht der sozialen Medien den Möchtegern-Kanzlern zu überlassen, beschreibt einen essentiellen Fehler etablierter (deutscher) Politik. Frau Merkel sollte sich sinnvollerweise am Twitter-Profi Donald Trump ein Beispiel nehmen. Im World Wide Web bilden sich nämlich identitätsstiftende Communities von „Likern“ und formieren sich durchsetzungsstarke, meinungsbildende Gruppierungen von „Followern“, die aufgrund der mehrheitlich jugendlichen „User“ nicht zuletzt die politische Orientierung ganzer Gesellschaften beeinflussen und damit die Zukunftsgestaltung zu ihrer spezifisch eigenen Sache machen, häufig emotional angetrieben und geleitet von realitätsfernen Weltverbesserungs-Utopien. Auf der Strecke bleibt der ideologiefreie gesunde Menschenverstand, der „Common Sense“. Die aktuell noch 16-jährige Greta Thunberg,

Foto: hocus-focus/Getty Images

so will es scheinen, ist auf dem besten Weg, die Weltherrschaft wenigstens in Klimafragen zu übernehmen – zumindest die in punkto Meinungsführerschaft bei ihrer spezifisch eigenen Klientel. Und die zählt weltweit immerhin in Millionen.

## *Als Bürger Verantwortung mittragen*

Das Ergebnis? Was im späten 20. Jahrhundert nicht nur die politikwissenschaftliche Diskussion beherrschte, die These von der Unregierbarkeit moderner Demokratien nämlich, hat heute gute Chancen, Realität zu werden – nicht zuletzt durch die Verlagerung der meinungsbildnerischen Gewalt in die sozialen Medien.

Ein halbes Jahrhundert nach Niklas Luhmanns Unregierbarkeits-These, gestützt durch die behauptete Selbstregulierung gesellschaftlicher Subsysteme, allen voran die Wirtschaft, verlieren durch diese schleichend evolutionäre Verlagerung freilich auch die legislative, die judikative und die exekutive Gewalt zunehmend ihre staatstragenden Funktionen. Von der Zerreißprobe in der Parteienlandschaft und der Stärkung der Extreme an deren Rändern gar nicht zu schreiben. Und das in Anbetracht einer immer komplexer werdenden Gemengelage in unserer so und nicht anders gewordenen Welt, für deren Geworden-Sein wir als Bürger unseres Gemeinwesens Verantwortung mitzutragen haben. Ob uns das gefällt oder nicht. Zum Beispiel an der Wahlurne, an der entschieden wird, wer uns regiert.

Dass demokratisches Regieren immer schwieriger wird in einer global vernetzten Welt, in der alles mit allem zusammenhängt und der ordnende Blick auf das große Ganze immer schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich wird oder bereits geworden ist, ist offensichtlich. Vieldimensionale Konflikte in allen Belangen des Politischen und des Wirtschaftlichen überall auf unserem Planeten sprechen eine deutliche Sprache. Und alle Konflikte haben das Potenzial, sich zu manifesten Krisen auszuweiten. Die Dystopie scheint programmiert. Machen wir uns das viel dimensionierte Dilemma anhand wenigstens eines konkreten Beispiels deutlich, indem wir vor unserer deutschen Haustüre kehren.

## *Das Öko-Dilemma*

Spätestens seit Greta Thunbergs Fridays for Future (FFF)-Bewegung ist der Klimawandel im Zentrum medialen Interesses angelangt – in den konventionellen Medien genauso wie in den sozialen. Und selbstverständlich hat auch die Politik das Thema für sich entdeckt, parteiübergreifend von links bis zur Mitte gilt Grün als akzeptable Farbe. Am rechten Rand des Spektrums formiert sich die Opposition, die den Klimawandel als „natürlich“ und als nicht vom Menschen verursacht beschreibt oder das Phänomen als solches à la Donald Trump als linksideologische Propaganda verketzert. Und, machen wir uns nichts vor, stringentes Regierungshandeln bei der Beantwortung der Klimafrage sieht anders aus als in Deutschland. Wir Deutschen müssen bei der Beantwortung der Klimafrage gemäß eigenem Anspruch nachsitzen, ganz

unabhängig davon, aus welchem Blickwinkel wir die Frage thematisieren – denn das Öko-Dilemma ist nicht von der Hand zu weisen.

## *„König" in welchem ökologischen Reich sind wir?*[1]

An vorderster Front in diesem Dilemma: Dieselgate. Mit dem Betrug der Automobilhersteller geht auch ein veritabler Selbstbetrug einher, unsere Einstellung zu Ökonomie und Ökologie betreffend. Dank Selbsttäuschung und Selbstbetrug legen wir uns die Wirklichkeit gern so zurecht, wie wir sie gern hätten. Nur zu gerne reden wir uns deswegen nämlich hierzulande ein, wir seien Ökologie-Weltmeister. Und in der Tat kann im Vergleich mit Blinden ein Einäugiger immer für sich in Anspruch nehmen, König zu sein. Aber „König" in welchem ökologischen Reich sind wir eigentlich? Gewiss: Wir haben die Atomkraftwerke abgeschaltet. Deren technologischer Rückbau und die damit verbundenen Kosten – ungewiss. Die Endlagerung von Atommüll und deren Kosten – nicht geklärt. Der Transport von Strom von der Nordsee bis an die Alpen – eine unberechenbare, nicht planbare Phantasie. Und was nutzt es, wenn wir in Deutschland unter Umweltgesichtspunkten Braunkohlekraftwerke stilllegen, deren Technologie jedoch weiter ins Ausland verkaufen – als wäre die Umwelt eine ausschließlich deutsch-nationale Angelegenheit. Die praktische deutsche Politik in der zweiten Hälfte der zweiten Dekade nach der Jahrtausendwende glänzt in all diesen Fragen nicht durch überzeugendes Regierungshandeln.

## *Die Unabänderlichkeit eines zivilisatorischen Fundamental-Konflikts*

Ökologische Wahrheit und ökonomische Wahrheit und deren Repräsentanten in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik befinden sich in einem, wie es scheinen will, permanenten Kampf, der traditionell bislang nur einen Sieger kennt: die Ökonomie. Denn verbunden mit der Ökonomie und ihren Wirkungen ist der materielle Wohlstand jenes von den „Segnungen" der Ökonomie bevorzugten Teils der Menschheit. Speziell hierfür liefert der Flugverkehr ein spektakuläres, wenn auch nicht repräsentatives Beispiel – mit einer verheerenden Öko-Bilanz. Denn es gilt als gesichert, dass es keine andere menschliche Aktivität gibt,

die in einer derart kurzen Zeit so viele Emissionen verursacht wie die Luftfahrt. Der touristische „Klima-Fußabdruck“ wird, dem WWF zufolge, zwar von nur drei Prozent der Weltbevölkerung verursacht, hat aber einen überproportional großen Anteil der weltweiten CO2-Emissionen zur Folge. Mehr als 5.700 kg CO2 und andere Treibhausgase setzt jeder Passagier zum Beispiel auf dem Hin- und Rückflug von Europa nach Asien frei. „Das ist die Hälfte der durchschnittlichen Jahresemission eines jeden Deutschen, die vom Umweltbundesamt mit 11.600 kg angegeben wird“, wie die „Welt am Sonntag“ am 23. Juni 2019 vorrechnete. Besonders absurd in diesem Zusammenhang: Die von der Politik angekündigten steuerlich absetzbaren „Spenden“ für Klimaschutzprojekte, eine Art Ablasshandel der Moderne zur Beruhigung des schlechten Gewissens.

Unser Reiseverhalten steht symbolisch und symptomatisch für einen Fundamentalkonflikt, der unser aller Leben durchdringt und sich auswirkt bis in die feinsten Verästelungen alltäglicher Entscheidungen, die wir zu treffen haben.

## *Selbstbefreiung aus dem Strudel des Mainstreams*

Es ist letztlich das Verhalten, respektive die Verhaltensänderung der vielen Einzelnen, die eine Änderung bewirken in unserer Zivilisationsbilanz auf diesem Planeten – und sei es auch nur durch das zu Recht vielgerühmte gute Beispiel, das Schule macht und unserer Alltagsmoral in vielerlei Hinsicht auf die Sprünge hilft. Denn jede Veränderung hat immer eine metaphysisch teleologische, aber auch eine pädagogische Dimension. Und das gilt nicht nur für unsere Teilnahme am Flugverkehr und dessen Folgen, über die sich trefflich streiten lässt.
Es geht um Einzelbeispiele unseres Lebens, ja. Aber es geht vor allem um Grundsätzliches. Um die Frage nämlich, inwieweit und ob wir die großen Entscheidungen unseres Lebens noch selbstbestimmt treffen, inwieweit und ob wir die essentiellen Fragen unserer Existenz identitätsstiftend oder -wahrend zu beantworten willens und in der Lage sind. Es sind insofern grundlegende Entscheidungen, die wir uns zunächst bewusst machen und mit unserem eigenen Selbst und unserem eigenen Gewissen konfrontieren müssen. In der Regel werden daraus dann Entscheidungen, die wir zu treffen haben im Kampf gegen unser im bequemen Konformismus- und Komfort-Trott gefangenes eigenes Selbst. Das ist kein einfacher Kampf. Es ist ein beschwerlicher Kampf. Und einer, bei dem wir viele Niederlagen

Foto: NurPhoto/Getty Images

einstecken müssen. Denn wir kämpfen diesen Konflikt gegen uns selbst. Aber wer sich selbst besiegt, indem er ausbricht aus dem Konformismus der Herde, ist ein Sieger der besonderen Art. Ihm werden keine Lorbeerkränze geflochten und keine Medaillen umgehängt. Aber er kann mit großem Ernst von sich sagen, sich selbst befreit und Zynismus, Ignoranz oder Resignation hinter sich gelassen zu haben.

## *Governance des eigenen Selbst*

Governance, Führung des eigenen Selbst allerdings ist immer auch an Rahmenbedingungen gebunden, die zu berücksichtigen sind – eine Tatsache, die wir nicht ignorieren dürfen. Um unser konkretes Beispiel in einer Frage zu verdichten: Ist es überhaupt möglich, in unserer so und nicht anders gewordenen Zivilisation ein klimaneutrales Leben zu führen?

Schließen wir die Eremitage in den Wäldern, das „Walden" im Sinne Henry David Thoreaus einmal aus, so kann die Antwort dennoch nur lauten: Ja – unter der Voraussetzung allerdings, dass strukturelle Rahmenbedingungen grundlegend verändert werden. Unter Einbezug der Einfluss-Möglichkeiten der Medien im Allgemeinen und der sozialen Medien im Besonderen braucht es in einer Demokratie dafür identitätsstiftende Mehrheiten im Prozess eines steten Diskurses, der nachhaltig tragfähige Regierungsentscheidungen ermöglicht. Diese Entscheidungen sind aber weit und breit nicht in Sicht. Denn die Voraussetzungen dafür pulverisieren sich mit unschöner Regelmäßigkeit im alltäglichen Kleinklein politischen Überlebens in einer in sich zersplitterten Parteienlandschaft. Vorbei die Zeiten stabiler Lagerbildungen und komfortabler Mehrheiten großer Volksparteien, die Deutschland in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg prägten. Unregierbarkeit ante portas? Das Menetekel ist nicht zu übersehen. Und seine Ingredienzien sind weit komplizierter und vielfältiger, als die Politikwissenschaftler dieser Welt vor einem halben Jahrhundert voraussehen konnten. Darum muss es uns gelingen, das „Prinzip Hoffnung" mit dem „Prinzip Verantwortung" quasi als Maxime unserer Governance des eigenen Selbst zu verbünden. Denn uns allen muss bewusst sein, dass die Bewältigung großer Aufgaben vor uns liegt. Und zwar vor jedem von uns.

Kurt E. Becker

*[1] Vergleiche aktuell Hans-Peter Canibol, Susanne Theisen-Canibol (Hrsg.): Nachhaltige Kommunikation in unübersichtlichen Zeiten, Schriftenreihe Kommunikation Nr. 2, Fakten & Köpfe Verlagsgesellschaft mbH, Groß Gerau 2019, darin vor allem, teilweise wortgleich: Kurt E. Becker: „Wahrheit und Lüge in der Kommunikation", sowie Martin C. Wolff: „Zum strategischen Umgang mit Identität".*

# Making your Living investments more human

Wohnimmobilien sind für uns mehr als Steine und Beton. Wir begreifen das Segment Living als den gesamten Zyklus von Wohnen und Leben. Ob Microliving, Studentenwohnung, traditionelle Wohnimmobilie oder Pflege.

Unser Wissen um menschliche Bedürfnisse verbinden wir mit belastbaren Daten. So unterstützen wir Sie dabei, Ihre Ambitionen auf dem Wohnimmobilienmarkt zu verwirklichen.

Erfahren Sie mehr jll.de/living-wohnimmobilien

JLL | Achieve Ambitions