

Diplomfeier MREM

# «Behalten Sie eine weisse Weste»

Anlässlich der dritten Diplomfeier des Studiengangs Master of Real Estate Management von Ende September in Zürich sprach Alfred Meili, früherer Verwaltungsratspräsident von Mobimo und Verwaltungsratspräsident der Meili Unternehmungen, in seiner Festansprache über ethische Herausforderungen in der Immobilienwirtschaft. Hier ist eine leicht gekürzte und angepasste Fassung des Redetextes wiedergegeben. (Red.)



Sie haben viel gelernt, Sie haben erfolgreich abgeschlossen, Sie haben nun gute Chancen auf eine erfolgreiche berufliche Karriere. Ich möchte Sie heute mit der Frage konfrontieren, wie Sie es in Ihrer zukünftigen beruflichen Laufbahn in der Immobilienbranche schaffen können, eine weisse Weste zu behalten. Eine weisse Weste bedeutet nicht nur, dass Sie von keinem Richter zu einer bedingten oder unbedingten Gefängnisstrafe verurteilt werden. Eine weisse Weste bedeutet, dass Sie sich jederzeit im Spiegel anschauen können, und dass Sie mit sich im Reinen sind, nichts Unrechtes getan zu haben. Nur: Das genügt nicht! Vielmehr muss man auch zusätzlich wissen, was Recht und Unrecht ist.

Am 28. Juni 2008 ist in München ein erster Direktor von Siemens zu einer Gefängnisstrafe von zwei Jahren bedingt sowie zu einer Geldstrafe von über 100 000 EUR verurteilt worden. Es ging um Korruption: Siemens bezahlte Drittpersonen Gelder, um Aufträge zu erhalten. Dieser erste Direktor war geständig, äusserst kooperativ, ja geradezu auskunftsfreudig. Er hatte sich nie vorstellen können, dass er für sein Tun zu einem schwarzen Schaf in der Gesellschaft abgestempelt würde. Die Richter haben durchaus strafmildernd anerkannt, dass dieser Direktor in ein «System der organi-

sierten Unverantwortlichkeit», ja in ein System der «augenzwinkernden Zustimmung» eingebunden gewesen sei. Die Kontrollinstanzen hätten geradezu darauf abgezielt, sein Verhalten und das Verhalten vieler anderer zu ermöglichen.

Dieser Direktor hat die Strafe sogleich akzeptiert, bereute sein Tun, und die Strafe ist rechtskräftig geworden. Über 100 weitere Siemens-Mitarbeiter warten nun auf ihre Strafprozesse; und Mitglieder der obersten Führungsetage sehen mit Bangen kommenden hohen Schadensersatzforderungen entgegen. Natürlich können wir uns sofort entspannen: Die Siemens-Zentrale ist weit weg, es geht dort auch um ganz andere Beträge als in der Immobilienbranche, und überhaupt macht man in der Schweiz so etwas nicht.

Ich frage Sie: Weswegen hat denn die Immobilienbranche einen derart schlechten Ruf? Obwohl die Bauten in der Schweiz im internationalen Vergleich allerhöchsten Standart haben? Art. 158 des Schweizerischen Strafgesetzbuches regelt die ungetreue Geschäftsbesorgung. Wer damit betraut ist, das Vermögen eines anderen zu verwalten und dabei unter Verletzung seiner Pflichten zulässt, dass der andere am Vermögen geschädigt wird, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Mit Inkraftsetzung des Bundesgesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb am 1. Juli 2006 wurde zwecks Bekämpfung der Korruption ein neuer Artikel 4a eingeführt, der das Bestechen regelt. Mit bis zu drei Jahren Gefängnis oder mit Busse bis zu 100 000 CHF kann neu in der Schweiz bestraft werden, wer unter anderem einem Arbeitnehmer oder einem Beauftragten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet (aktive Bestechung) oder umgekehrt, einen solchen Vorteil fordert oder annimmt (passive Bestechung). Immerhin wird in Absatz 2 eingeschränkt, dass geringfügige, sozial übliche Vorteile keine Bestechung darstellen.

## Wo liegen Probleme in der Praxis?

Ich komme zunächst auf Missstände bei nicht wenigen Immobilienverwaltungen zu sprechen. Sie erhalten von einem Eigentümer eine Liegenschaft zur Verwaltung anvertraut. Wenn Verwaltungen Handwerkeraufträge für Liegenschaften erteilen, welche Dritten gehören, so stellt sich die Frage, inwieweit die Verwaltung aus solchen Aufträgen einen wirtschaftlichen Nutzen für sich herausholen kann, und zwar zusätzlich zum allfälligen Honorar, welches mit dem Eigentümer vereinbart ist. Kleinere Aufträge sind regelmässig mit dem Verwaltungshonorar von etwa 4% der Jahresmietzinsen abgegolten, bei grösseren Renovationen wird meistens ein zusätzliches Honorar vereinbart. Gemäss Art. 398 Abs. 2 OR haftet die Immobilienverwaltung dem Eigentümer gegenüber «für getreue und sorgfältige Ausführung» des Auftrages. Kassiert sie Retrozessionen, auch Kickbacks genannt, – im Welschland jahrelang üblich 10% der erteilten Aufträge! – so hat sie diese dem Auftraggeber gutzuschreiben. Macht die Verwaltung das nicht, so begeht sie eine Straftat.

Eine Verwaltung kann sich keinesfalls damit exkulpieren, entschuldigen, sie hätte eben ein zu tiefes Verwaltungshonorar, mit dem allein sie wirtschaftlich nicht über die Runden kommen würde. Als Grundsatz gilt, dass jegliche geldwerte Leistung dem berechtigten Grundeigentümer gutgeschrieben werden muss. Aufgrund der verbreiteten Missstände haben viele Eigentümer begonnen, diese Selbstverständlichkeit in den Verwaltungsvertrag einzufügen.

Die Forderung, sauber zu sein, ist rigoros – und sie muss es auch sein. Davon erfasst werden auch Mengengutschriften am Quar-

tals- oder Jahresende für Öllieferungen oder Inserate. Kann oder will die Verwaltung diese Gutschriften nicht den verschiedenen Eigentümern weiterleiten, so hat sie das ihren Auftraggebern klar zu kommunizieren.

In der Praxis gibt es Grauzonen: Inwieweit darf ich meinen Vereinskollegen Aufträge zu halten? Ohne Konkurrenzofferten? Wie kann ein Verwalter nachher belegen, dass die Offerte seines Vereinskollegen konkurrenzfähig gewesen sei?

Immer wieder geschieht es deswegen in der Praxis, dass man eine oder zwei Konkurrenzfirmen nur pro forma einlädt. Die pro forma eingeladene Firma hat zu verstehen, dass ihre Offerte nicht konkurrenzfähig sein muss, und sie wird damit rechnen, bei nächster Gelegenheit mit einem Auftrag bedient zu werden. Im Gegensatz zu Siemens braucht es in

der Praxis dazu nicht einmal ein Augenzwinkern, Profis verstehen das, schliesslich wollen alle verdienen. Viele unter Ihnen werden sich jetzt vielleicht fragen, was die Immobilienverwaltung von einem solchen Vorgehen denn für einen Nutzen hat. Als Antwort gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Die Verwaltung erhält eine direkte Gutschrift (Retrozessionen, «Kick backs»)
- Die Verwaltung erhält durch solche Aufträge ein Polster, mit welchem sie ihr nahestehende Dritte begünstigen kann
- Die Verwaltung erhält tiefere Preise für sich, wenn sie eigene Aufträge zu vergeben hat.
- Die Verwaltung wird «nur» umworben und erhält zahlreiche Einladungen.

Welches sind nun meine Ratschläge, um nicht in Teufels Küche oder auch nur in den

Verdacht von begangenen Veruntreuungen zu geraten?

1. Verlangen Sie ein genügend hohes Honorar, damit Sie mit diesem glücklich sind!
2. Lassen Sie stets die freie Konkurrenz spielen und meiden Sie wenn möglich Direktaufträge!
3. Geben Sie nicht Aufträge an Firmen, mit welchen Sie selbst persönliche Geschäftsbeziehungen pflegen, ohne den Auftraggeber zu fragen!
4. Pflegen Sie ein Klima der völligen Offenheit mit Ihrem Auftraggeber, er wird es Ihnen danken!
5. Sind Sie Angestellter in einer Firma, so lassen Sie sich nie in ein falsches System einspannen, sondern zeigen Sie Zivilcourage: Entgegen Ihren Befürchtungen wird das nicht schlecht, sondern äusserst vorteilhaft für Ihre Karriere sein!

ANZEIGE

## Unsere Schlüssel für Ihren Erfolg



# rimo r4

Rimo R4 verwandelt neue Aufgaben in neue Chancen. Ein ERP-System, das mit und an Ihren Aufgaben wächst.

Alles spricht für Rimo R4:

- **Strategisch agieren**  
Umfangreiche Auswertungs- und Controllingfunktionen erlauben Ihnen eine solide Mittel- und Langfristplanung.
- **Prozesse optimieren**  
Rimo hilft Ihnen, Prozesse zu verschlanken, Routinen zu optimieren und Kosten zu senken.
- **Partner vernetzen**  
Gezielt eingesetzte Schnittstellen ermöglichen die unternehmensübergreifende IT-Vernetzung.

 **Aareon**

Aareon Schweiz AG  
Libernstrasse 24  
8112 Otelfingen  
Tel.: +41 44 864 32 00  
www.aareon.ch

### Die Vermittlung von Immobilien

Rechtlich ist bei der Vermittlung der Sachverhalt klar erfassbar, die Ausgangslage aber völlig anders, aus folgenden Gründen:

1. Sie sollten einen klaren, schriftlichen Verkaufsauftrag haben. Im Erfolgsfall werden Sie dabei regelmässig gut oder sehr gut entschädigt.
2. Vermittlungen sind keine laufenden Geschäfte mit denselben Parteien, sondern regelmässig Einmalgeschäfte, bei welchen auch Augenzwinkern nichts hilft.
3. Sie dürfen wie etwa in Deutschland sowohl vom Käufer als auch vom Verkäufer Kommissionen verlangen, aber nur, wenn das mit Ihrem Auftraggeber so abgesprochen worden ist.

In der Schweiz ist dies nur ausnahmsweise der Fall, regelmässig sind Sie klar nur von einer Partei beauftragt und werden auch nur von einer Partei entschädigt. Die Partei, die Sie entschädigt, braucht dabei keineswegs der Auftraggeber zu sein – aber Sie tun gut daran, den Auftraggeber wissen zu lassen, was Sie für Provisionen von der anderen Partei erhalten.

Konkret: Es kommt nicht selten vor, dass der Eigentümer den Verkaufsauftrag nur unter der Bedingung erteilt, dass der Käufer die Kommission übernehmen muss. Der Eigentümer bleibt aber auch in einem solchen Falle Ihr Auftraggeber, obwohl Sie von einem Dritten bezahlt werden. Will er einen fixen Verkaufspreis, so sind Sie grundsätzlich frei, auch eine unüblich hohe Kommission vom Käufer zu verlangen. Will der Verkäufer aber dem Meistbietenden verkaufen, so sollten Sie klarstellen, welche Kommission Sie vom Käufer verlangen werden.

Angesichts von so viel Klarheit stellt sich die Frage, wo denn in der Praxis die Probleme liegen. Sie liegen regelmässig dort, wo der Auftraggeber, aus welchen Gründen auch immer, beispielsweise weil eine entsprechende Schätzung vorliegt, einen bestimmten Verkaufspreis festsetzt. Ein gewiefter Vermittler sieht aber, wenn dieser festgelegte Verkaufspreis nicht der Höchstmögliche ist, den er am Markt erzielen kann. Sofort kommt die Versuchung: Er könne somit die Liegenschaft zu einem Preis, welcher unter dem Höchstmöglichen liegt, jemandem zuhalten, und sich an dieser Differenz beteiligen. Es gilt das eingangs Gesagte: Behält er geldwerte Leistungen des Käufers für sich, ohne dass der Auftraggeber

damit einverstanden ist, so begeht er eine Veruntreuung.

Die Gefahren liegen aber auch anderswo: Viele Immobilienverantwortliche bei Grossfirmen, Pensionskassen und öffentlich-rechtlichen oder privaten Institutionen sind der Versuchung ausgesetzt, bei Devisenobjekten Vorteile für sich herauszuholen. Das muss nicht so offensichtlich dumm organisiert sein wie im Falle der Suva, wo der Immobilienchef sich beim Käufer der von ihm verkauften Suva-Liegenschaften offenbar direkt beteiligt hat – er wurde in diesen Tagen zu 3½ Jahren Gefängnis verurteilt, der Makler wegen Anstiftung zur ungetreuen Geschäftsbesorgung zu 18 Monaten.

Es gibt viele raffiniertere Wege, bei welchen der Käufer regelmässig Dritten Kommissionen bezahlen muss. Insbesondere börsennotierte Gesellschaften haben nun damit begonnen, allen ihren Mitarbeitern Null-Toleranz bezüglich Korruption und anderen deliktischen Handlungen zu gewähren und halten dies auch im Arbeitsvertrag oder einem Nachtrag fest. Die Thematik der Korruptionsprävention gilt aber nicht nur für börsennotierte Gesellschaften, sondern für die ganze Wirtschaft, aber auch selbstverständlich für die Gemeinden, Kantone und den Bund.

### Die Vertuschungskultur

Abschliessend möchte ich Sie über die in allen Organisationen mehr oder weniger ausgeprägt vorhandene Vertuschungskultur sensibilisieren. Ursache von Vertuschungen sind immer entsprechende Interessenlagen. Nehmen wir einfache Beispiele: Der Architekt vergisst, in den Plänen die Aussparungen einzuzeichnen. Der Bauunternehmer baut die Wände deswegen ohne die notwendigen Aussparungen. Der Sanitärunternehmer braucht aber diese Aussparungen, da er ansonsten seine Leitungen nicht legen kann. Was passiert?

Der Bauunternehmer spitzt diese Aussparungen mit Handarbeit. Er beschreibt diese zusätzliche Arbeit aber nicht in den Wochenberichten, weil er ansonsten den Architekten bloss stellen würde. Stellt er den Architekten bloss, so würde er in Zukunft nicht mehr von demselben als Bauunternehmer empfohlen. Die für das Spitzen notwendigen Regiestunden werden selbstverständlich dem Bauherrn belastet, aber auf verschiedene Arbeiten verteilt. Hätte der Bauunternehmer das dem Bauherrn gemeldet, so hätte derselbe möglicherweise das Honorar des

Architekten gekürzt. Also wird vertuscht. Dieselbe Interessenlage besteht zwischen Ingenieur und Bauunternehmer, Bauleiter und Bauunternehmer, Projektleiter und Bauunternehmer, Bauherrenvertreter und Abteilungsleiter, Bauherrenvertreter und Unternehmer, Abteilungsleiter und CEO. Generell kann man sagen, dass es um nicht genügend gute Auftragserfüllung oder Arbeitsleistung auf allen Ebenen geht.

Um solche Vertuschungen beim Bau zu verhindern, braucht es eine klare Qualitätskontrolle und ein gutes Reporting. Die Verantwortlichen brauchen ein starkes Verantwortungsgefühl und auch eine Erfahrung dafür, wie wichtig oder wie gross der Qualitätsmangel sein muss, damit man ihn erfasst und auch meldet. Natürlich gibt es überall auch eine firmeninterne Vertuschung: Wer meldet denn schon von sich aus, wenn der Kollege wegen Krankheit oder Stress oder durch einen anderen Grund ein paar Stunden ausfällt, Insetrate Fehler enthielten oder gar vergessen wurden, zuerst falsche Preise herausgegeben oder falsche Bodenbeläge geliefert wurden etc. Für jeden Mitarbeiter ist das stets eine schwierige Gratwanderung: Wie lange darf er die Augen schliessen, wann muss er aktiv werden und Fehler oder Mängel melden? Wie lange geht es ihm nichts an?

Es gibt mit anderen Worten überall einen Toleranzbereich, innerhalb welchem man Abweichungen tolerieren muss. Als Führungspersonen haben Sie die schwierige Aufgabe, diesen Toleranzbereich festzulegen oder an Hand von Beispielen zu signalisieren. Ich will Sie für diese unternehmensinternen Fragen, für die es keine allgemein verbindlichen Antworten gibt, sensibilisieren. Sie müssen damit rechnen, dass viel Negatives, was vorhanden ist oder geschieht, in einer Hierarchie gar nicht nach oben gemeldet wird. Ich kann Ihnen eine Empfehlung mitgeben, welche ich seinerzeit an der Universität St. Gallen unter den vielen Managementmethoden, welche dort gelehrt werden, nicht gefunden habe: Das ist das Management by walking around. Laufen Sie im Betrieb herum, sprechen Sie laufend mit Ihren Mitarbeitern, versuchen Sie ein Klima der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen, in der jeder Mitarbeiter weiss, dass nicht nur die Chefs, sondern dass auch er Fehler machen darf – wo gearbeitet wird passieren Fehler. Probleme können Sie nur lösen, wenn Sie sie auch erkennen.