

Compliance-Management als Bestandteil des Risikomanagements in Wohnungsunternehmen

Zwischenbericht zur Einführung in der GEWOBA

Veranstaltung: Frühjahrstagung des Arbeitskreises Betriebswirtschaft der AGW

Datum: 26.06.2009

Ort: SOFITEL COLOGNE MONDIAL AM DOM, Köln

Referent: Dr. Rainer Fuchs, Leiter Unternehmensentwicklung/Controlling und Compliance-Beauftragter

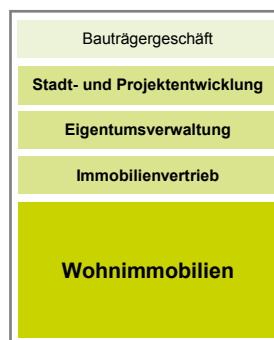
Agenda

- 1 GEWOBA im Überblick
- 2 Hintergrund und Zielsetzung des Compliance-Managements
- 3 Compliance-Management in der GEWOBA (Konzept)
- 4 Einführung – Vorgehensweise und Erfahrungen
- 5 Aufgaben, Kompetenzen und Auswahl des Ombudsmannes
- 6 Fazit

Wichtige Eckdaten des Unternehmens

	2006	2007	2008	
• eigene Mietwohneinheiten	40.750	40.078	40.381	WE
• verwaltete Eigentumswohneinheiten	13.309	13.865	14.147	WE
• durchschnittliche Kaltmiete	4,65	4,68	4,74	€/m ²
• Leerstandsquote (in Prozent)	3,3	3,2	2,6	%
• Umsätze	237,5	223,2	229,0	Mio. €
– davon Hausbewirtschaftung	202,8	197,6	201,3	Mio. €
• Bilanzsumme	922,6	927,6	950,6	Mio. €
• Investitionen Neubau und Wohnungsbestand	71,7	68,2	63,0	Mio. €
• Jahresüberschuss	18,6	23,5	28,8	Mio. €
• Cashflow	50,9	53,1	59,4	Mio. €
• Dividende	10,4	10,9	11,3	Mio. €
• EBIT	53,4	56,2	60,7	Mio. €
• EBITDA	80,5	81,8	86,8	Mio. €
• Mitarbeiter	410	409	413	MA

Geschäftsfelder



„GEWOBA – ein starker Partner wächst!“

Als kommunales Wohnungsunternehmen des Landes Bremen konzentrieren wir uns dabei nicht nur auf die Schaffung ökonomischer Werte, sondern auch auf die Generierung sozialer und ökologischer Mehrwerte, die vor allem unseren Stakeholdern zugute kommen.

Agenda

- 1 GEWOBA im Überblick
- 2 Hintergrund und Zielsetzung des Compliance-Managements
- 3 Compliance-Management in der GEWOBA (Konzept)
- 4 Einführung – Vorgehensweise und Erfahrungen
- 5 Aufgaben, Kompetenzen und Auswahl des Ombudsmannes
- 6 Fazit

Begriffsklärung

Compliance

...bezeichnet allgemein die **Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und unternehmensinterner Richtlinien.**

Compliance-Management

... ist die **Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen**, die das rechtmäßige Verhalten der GEWOBA und ihrer Beschäftigten im Hinblick auf gesetzliche Ge- und Verbote sowie Vereinbarungen und Anweisungen der GEWOBA gewährleisten.

Gegenstand von Compliance

Compliance-Themen berühren jeden Tätigkeitsbereich und betreffen daher alle Beschäftigten!

→ Es gibt eine Vielzahl zu beachtender Regelungen:



Compliance – warum ist das ein Thema für die GEWOBA?

- Gesetzestreu Verhalten ist für die GEWOBA, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte oberstes Gebot.
- **Informations- und Sorgfaltspflichten des Vorstands** zu Compliance ergeben sich aus dem **Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)**:
 - Ziffer 3.4: Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und der Compliance.
 - Ziffer 4.1.3: Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).
- Der Aufsichtsrat der GEWOBA hat den Vorstand gebeten, ein Compliance-Management im Unternehmen einzuführen.
- Die Immobilienbranche startet eine Vielzahl von Compliance-Initiativen.

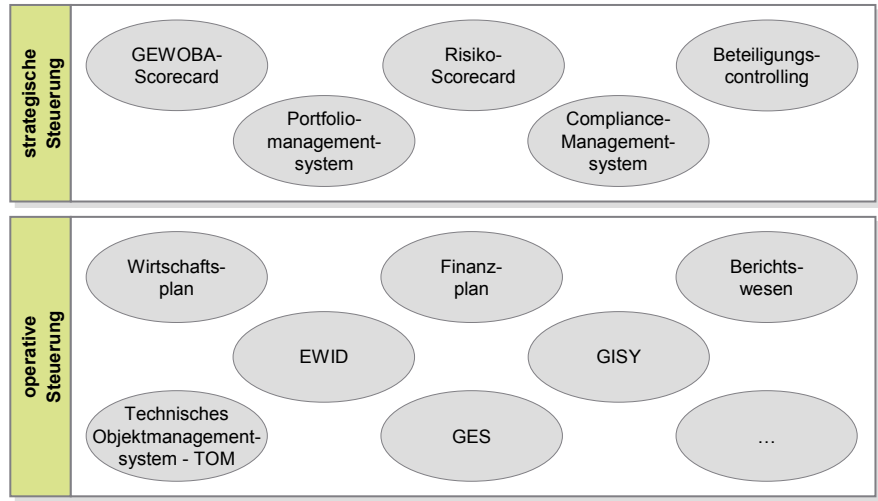
Zielsetzung des Compliance-Managements

- **Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien**, um Schadensersatzforderungen gegen das Unternehmen, Haftung der Mitarbeiter, Führungskräfte und Organe sowie einen Imageschaden zu vermeiden.
- **Gewährleistung der Auskunftsfähigkeit** gegenüber den Interessensgruppen des Unternehmens zum Status der Compliance-Risiken und den risikominimierenden Maßnahmen.
- **Schutz der Mitarbeiter und Führungskräfte** vor rechtswidrigem Verhalten und Verstößen gegen interne Richtlinien.

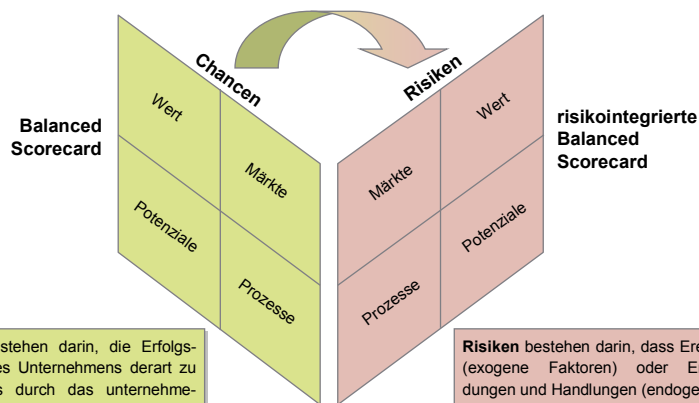
Agenda

- 1 GEWOBA im Überblick
- 2 Hintergrund und Zielsetzung des Compliance-Managements
- 3 Compliance-Management in der GEWOBA (Konzept)
- 4 Einführung – Vorgehensweise und Erfahrungen
- 5 Aufgaben, Kompetenzen und Auswahl des Ombudsmannes
- 6 Fazit

Bedeutsame Führungsinstrumente der GEWOBA



Grundverständnis einer risikointegrierten Balanced Scorecard

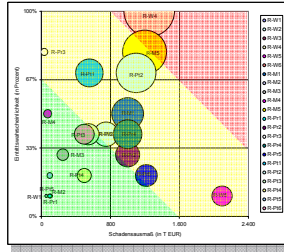


Chancen bestehen darin, die Erfolgspotenziale des Unternehmens derart zu nutzen, dass durch das unternehmerische Handeln im Markt die festgelegten Ziele erreicht werden und dadurch die verabschiedete Strategie erfolgreich realisiert wird.

Risiken bestehen darin, dass Ereignisse (exogene Faktoren) oder Entscheidungen und Handlungen (endogene Faktoren) das Unternehmen daran hindern, die festgelegten Ziele zu erreichen und dadurch die verabschiedete Strategie erfolgreich zu realisieren.

Quelle: Becker, W./Fuchs, R.: Risikointegrierte StiftungsCard, Review-Workshop, herausgegeben von Scio GmbH, Bamberg 2004, S. 10.

Abbildung der Compliance-Risiken im Risikomanagementsystem der GEWOBA unter Einsatz einer Risiko-Scorecard



Übersicht						
	Risiko-index	Risikobezeichnung	Risiko-indikator-index	Risikoindikator-bezeichnung	Risikomaß-nahmen-index	Risiko-maßnahmen-bezeichnung
...
Prozess-perspektive	R-Pr4	Compliance-Risiken	R-Pr4-I1	Anzahl der zu prüfenden Compliance-Verstöße	R-Pr4-M1	Einführung eines Compliance-Managements (p)
			R-Pr4-I2	Anzahl der Compliance-Verstöße	R-Pr4-M2	Ausnutzung der rechtlichen Möglichkeiten zur Schadensabwehr (k)
...

Wesentliche Teilprozesse des Compliance-Managements (Folie 1/2)

1. **Initiierung des Compliance-Managements**
2. **Management der Compliance-Risiken**
 - a) Identifikation, Analyse und Bewertung von Compliance-Risiken
 - b) Steuerung mittels präventiver Maßnahmen und Überwachung der Compliance-Risiken
 - c) Dokumentation und vierteljährliche Berichterstattung an den Vorstand
 - d) Ableitung von Schulungsbedarf
3. **Gewährleistung der Compliance**
 - a) Vorbeugen
 - b) Erkennen
 - c) Reagieren
 - d) Dokumentation und vierteljährliche Berichterstattung an den Vorstand
 - e) Ableitung von Schulungsbedarf

Wesentliche Teilprozesse des Compliance-Managements (Folie 2/2)

4. **Abstimmung der abgeleiteten Schulungsbedarfe und Konzipierung von Schulungen**
5. **Jährliche Berichterstattung des Compliance-Beauftragten**
 - a) Berichterstattung an den Aufsichtsrat
 - b) Berichterstattung an die Stakeholder (Geschäftsbericht)
6. **Überwachung des Compliance-Managements**
 - a) prozessabhängige Überwachung durch den Compliance-Beauftragten
 - b) prozessunabhängige Überwachung der Funktionsfähigkeit durch die interne Revision

Zu 3) Gewährleistung der Compliance

Vorbeugen

- Richtlinien
- Informationsveranstaltungen
- Ansprechpartner für Fragen



Erkennen

- internes Kontrollsystem
- Meldeprozess für Verstöße

Reagieren

- Sachverhaltsaufklärung
- Sanktionierung
- gegebenenfalls Krise managen

Zu 3a) „Vorbeugen“ – Information und Aufklärung

- Information und Aufklärung über geltendes Recht und interne Richtlinien
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für relevante Sachverhalte durch Informationsveranstaltungen, Informationsbereitstellung im Intranet und Einzelberatung

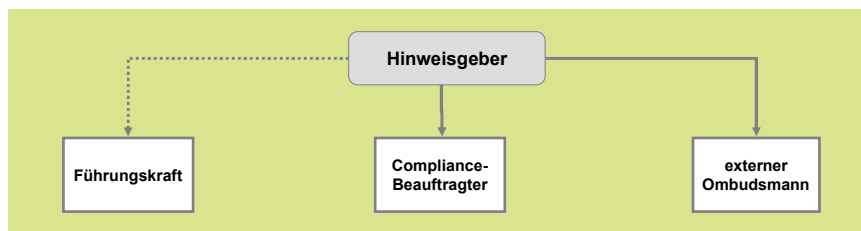
externe Vorschriften

- geltende Gesetze
- gesellschaftliche Normen, insbesondere arbeitsrechtliche Nebenpflichten

interne Regelungen

- Geschäftsanweisungen
- Arbeitsanweisungen
- Betriebsvereinbarungen (insbesondere zur Rechtstreue in der GEWOBA)
- Verhaltensregelungen (Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze)

Zu 3b) „Erkennen“ – Meldung von Compliance-Verstößen

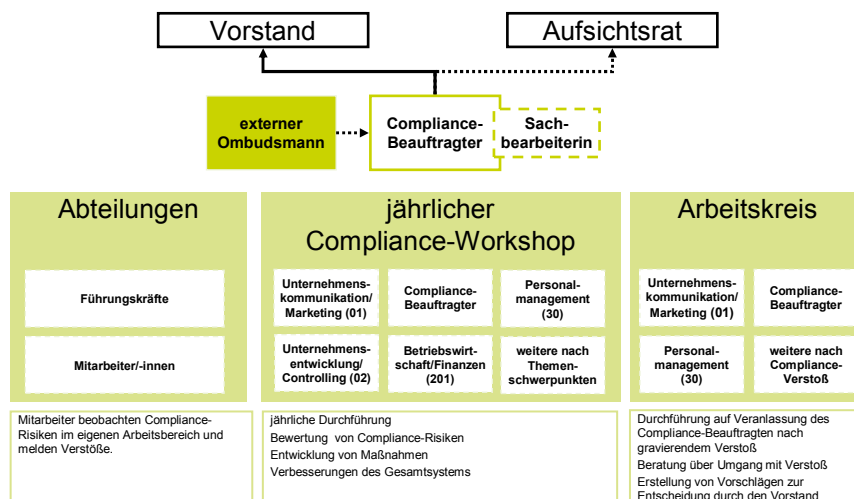


- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Übt eine Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter/-innen aus. • Verantwortlich für die Compliance. • Leitet ihm/ihr zugelegene Sachverhalte zu Verstößen an den Compliance-Beauftragten weiter. | <ul style="list-style-type: none"> • Erster Ansprechpartner in Fragen zur Compliance für Mitarbeiter/-innen, Vorstand, Aufsichtsrat und Externe. • Berichtet an Vorstand und Aufsichtsrat. • Leitet jährlichen Compliance-Workshop. • Koordiniert Sachverhaltsaufklärung. • Konzipiert Schulungen. | <ul style="list-style-type: none"> • Nimmt Meldungen zu Verstößen von Mitarbeitern und Externen entgegen. • Sorgt für Anonymität des Hinweisgebers. • Leitet Sachverhalte zu den Verstößen an den Compliance-Beauftragten weiter. |
|---|---|--|

Zu 3c) „Reagieren“ – Sanktionierung von Compliance-Verstößen

- Auf nachgewiesene Verstöße der Mitarbeiter und Führungskräfte gegen geltendes Recht und interne Richtlinien wird die GEWOBA angemessen und konsequent reagieren.
- Die Unternehmensleitung der GEWOBA ist grundsätzlich daran interessiert, Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden und außergerichtliche Konfliktlösungsversuche (Mediation) zu unterstützen. Das schließt nicht aus, dass arbeitsrechtliche Konsequenzen in Einzelfällen erforderlich sind.
- Gesetzestreueres Verhalten erwarten wir auch von unseren Geschäftspartnern. Auf regelwidriges Verhalten von Geschäftspartnern wird die GEWOBA ebenfalls angemessen und konsequent reagieren.

Aufbauorganisation des Compliance-Managements



Agenda

- 1 GEWOBA im Überblick
- 2 Hintergrund und Zielsetzung des Compliance-Managements
- 3 Compliance-Management in der GEWOBA (Konzept)
- 4 Einführung – Vorgehensweise und Erfahrungen
- 5 Aufgaben, Kompetenzen und Auswahl des Ombudsmannes
- 6 Fazit

Entwicklung eines Compliance-Managements im Jahr 2008

- Erstellung eines **Konzepts zur Einführung eines Compliance-Managements**, das den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gerecht wird und den Besonderheiten der GEWOBA Rechnung trägt.
- Durchführung einer **Ersterhebung von Compliance-Risiken**.
- Zeitgleich Erarbeitung eines Verhaltenskodexes mit dem Gesamtbetriebsrat, der auf dessen Wunsch in einer „**Betriebsvereinbarung zur Rechtstreue in der GEWOBA**“ für alle Mitarbeiter/-innen verbindlich fixiert wurde.

Verhaltensgrundsätze der „Betriebsvereinbarung zur Rechtstreue in der GEWOBA“ vom 14.11.2008

- Die Beschäftigten sind verpflichtet, das **Eigentum und Vermögen der GEWOBA zu schützen**.
- Das **Wettbewerbsverbot** beinhaltet die Pflicht aller Beschäftigten, nicht in Wettbewerb zu Lasten der GEWOBA zu treten.
- **Vorteile** dürfen **nicht** angenommen werden.
- **Bewirtungen** sind nur **ausnahmsweise** zulässig.
- **Einladungen** sind nur in einem **angemessenen Rahmen** zulässig.
- Mit dem **Eigentum der GEWOBA** ist **sorgfältig umzugehen**, Schäden sind zu vermeiden.
- Die Beschäftigten der GEWOBA haben **Stillschweigen über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse** zu wahren.

Implementierungsaufgaben gemäß Betriebsvereinbarung und deren Status (Folie 1/3)

- Ernennung eines **Compliance-Beauftragten** durch die Unternehmensleitung
→ Bekanntgabe mit Wirkung zum 01.01.2009.
- Auswahl eines **Ombudsmanns** zusammen mit dem Gesamtbetriebsrat
→ Wunschkandidat der Unternehmensleitung wurde dem Gremium vorgeschlagen und vorgestellt; Zustimmung steht noch aus
→ Regelung der Aufgaben sowie Kompetenzen des Ombudsmannes in einem Dienstvertrag (Entwurf).
- **Anerkennung der Regelungen der Betriebsvereinbarung** durch den Vorstand und die leitenden Angestellten
→ Unterzeichnung einer entsprechenden Selbstverpflichtungserklärung durch die betroffenen Führungskräfte

Implementierungsaufgaben gemäß Betriebsvereinbarung und deren Status (Folie 2/3)

- **Hinweis der Geschäftspartner** auf das derzeit in der Einführung befindliche Compliance-Management und die Maßnahmen zur Stärkung der Rechtstreue in der GEWOBA (Verhaltensgrundsätze)
 - Versand eines Anschreibens an etwas mehr als 1.000 Geschäftspartner
 - Einstellung von grundlegenden Informationen zum Compliance-Management auf die Web-Site der GEWOBA
- Initiierung der jährlichen **Ermittlung des Schulungsbedarfs** durch den Compliance-Beauftragten
 - Entwicklung von Schulungsunterlagen zu den Grundlagen des Compliance-Managements allgemein und in der GEWOBA sowie zum rechtstreuen Verhalten der Beschäftigten der GEWOBA
 - Einleitung eines Mitbestimmungsverfahrens

Implementierungsaufgaben gemäß Betriebsvereinbarung und deren Status (Folie 3/3)

- Darlegung aller Maßnahmen des Compliance-Managements in einem **Handbuch**
 - Entwurf eines Compliance-Management-Handbuchs liegt vor
 - Einleitung eines Mitbestimmungsverfahrens
- **Oberziel aller Maßnahmen ist die Prävention zur Reduzierung von Compliance-Risiken!**

Agenda

- 1 GEWOBA im Überblick
- 2 Hintergrund und Zielsetzung des Compliance-Managements
- 3 Compliance-Management in der GEWOBA (Konzept)
- 4 Einführung – Vorgehensweise und Erfahrungen
- 5 Aufgaben, Kompetenzen und Auswahl des Ombudsmannes
- 6 Fazit

Aufgaben des Ombudsmannes

- Entgegennahme und Dokumentation von mutmaßlichen Compliance-Verstößen bei der GEWOBA;
- Beratung des/der Meldenden (Verhaltensweise, Einleitung rechtlicher Schritte etc.);
- Übermittlung der gemeldeten Compliance-Verstöße an den Compliance-Beauftragten unter Wahrung der Anonymität des/der Meldenden;
- Überwachung der zeitnahen Sachverhaltsaufklärung;
- Information des/der Meldenden über den Fortschritt und gegebenenfalls das Ergebnis der Sachverhaltsaufklärung;
- Beratung des internen Compliance-Beauftragten in rechtlichen Fragen und
- Bereitstellung von anonymisierten Informationen, die der Compliance-Beauftragte zur Erstellung des jährlichen Compliance-Berichts an den Aufsichtsrat benötigt.

Kompetenzen des Ombudsmannes

Zur Sicherstellung einer unabhängigen Ausübung seiner Tätigkeit kann sich der Ombudsmann in folgenden Fällen direkt an den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und/oder den Vorstand selbst wenden:

- Meldung eines Compliance-Verstoßes eines Vorstands;
- Meldungen eines Compliance-Verstoßes des internen Compliance-Beauftragten und
- nicht zeitnahe oder mit der notwendigen Konsequenz betriebene Sachverhaltsaufklärung durch den Compliance-Beauftragten.

Auswahl des Ombudsmannes

- Präferenz für einen lokal ansässigen Ombudsmann, der mit der besonderen Stellung der GEWOBA in der Bremer Öffentlichkeit vertraut ist.
- Fokussierung der Suche auf einen geeigneten Juristen (Richter und Anwälte), da die GEWOBA weder über eine Rechtsabteilung noch über eine interne Revision verfügt.
- Keine Vereinbarung von Präsenzzeiten (Wirtschaftlichkeit).

Agenda

- 1 GEWOBA im Überblick
- 2 Hintergrund und Zielsetzung des Compliance-Managements
- 3 Compliance-Management in der GEWOBA (Konzept)
- 4 Einführung – Vorgehensweise und Erfahrungen
- 5 Aufgaben, Kompetenzen und Auswahl des Ombudsmannes
- 6 Fazit

Erkenntnisse aus der Entwicklung und der derzeit stattfindenden Implementierung

- Mitarbeiter/-innen müssen für das Thema Compliance gewonnen werden, eine Verängstigung aufgrund eines unsensiblen Umgangs mit der Thematik ist unbedingt zu vermeiden – Skepsis ist sehr hoch.
- Aufklärung und Prävention sollten im Vordergrund aller Maßnahmen stehen.
- Nutzen des zusätzlichen Führungsinstrumentes ist im Unternehmen schwer darstellbar.
- Wirtschaftlichkeit des Compliance-Managements sollte im Zuge seiner Ausgestaltung stets geprüft werden.