

Compliance Management – Best Practice

Einführung Compliance beim Allbau

Tagung AGW Arbeitskreis Betriebswirtschaft am 25./26.11.2010



Agenda

1. Vorstellung Allbau
2. Was ist Compliance?
3. Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?
4. Aktuelles Beispiel aus 2010: Einführung eines Verhaltenskodex
5. Ausblick

Das Unternehmen Allbau AG

- Gründung im Jahr 1919 als gemeinnützige Baugesellschaft
- 169 Mitarbeiter
- Ca. 18.000 Wohnungen, 150 Gewerbeeinheiten, 3.800 Garagen/Stellplätze
- 40-50 Mio. jährliche Investition in Neubau, Modernisierung und Instandhaltung
- Vielfältige Immobiliendienstleistungen wie Baubetreuung, Bauträgergeschäft und Verwaltung
- Engagement in Stadtentwicklung, Quartiersentwicklung und Stadtumbau
- "Immobilien-Kompetenzzentrum der Stadt"
- Starkes soziales und ökologisches Engagement
- Bilanzsumme 2009: 399 Mio. €



Das Unternehmen Allbau AG

Management Summary	Einheit	IST 2009	3. Prog. 2010
Allbau AG			
Wohn- und Gewerbeeinheiten	Anzahl (Ultimo)	17.739	17.779
Umsatzerlöse	T€	92.115	95.715
Mietentwicklung Wohnen	€/ m ² / pro Monat	5,01	5,10
	%		1,9%
Rohergebnis	T€	57.971	58.527
Ergebnis vor Steuern	T€	25.335	23.370
Ergebnis vor Gewinnausschüttung	T€	23.151	21.416
Dividende	T€	20.500	20.000
EBITDA	T€	43.189	43.031
EBIT	T€	32.218	31.231
FFO	T€	28.319	26.651
FFO/m ²	€/ m ² / pro Jahr	24,44 €	24,71 €
Investitionen	T€	58.048	80.447

Allbau AG – Unternehmensstrategie 2015

- Immobilienmärkte ändern sich
- Sozioökonomische, gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen sind im Wandel
- Rahmenbedingungen erfordern neue und angepasste Strategien des Handelns
- Ausrichtung des Handelns auf **ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit**



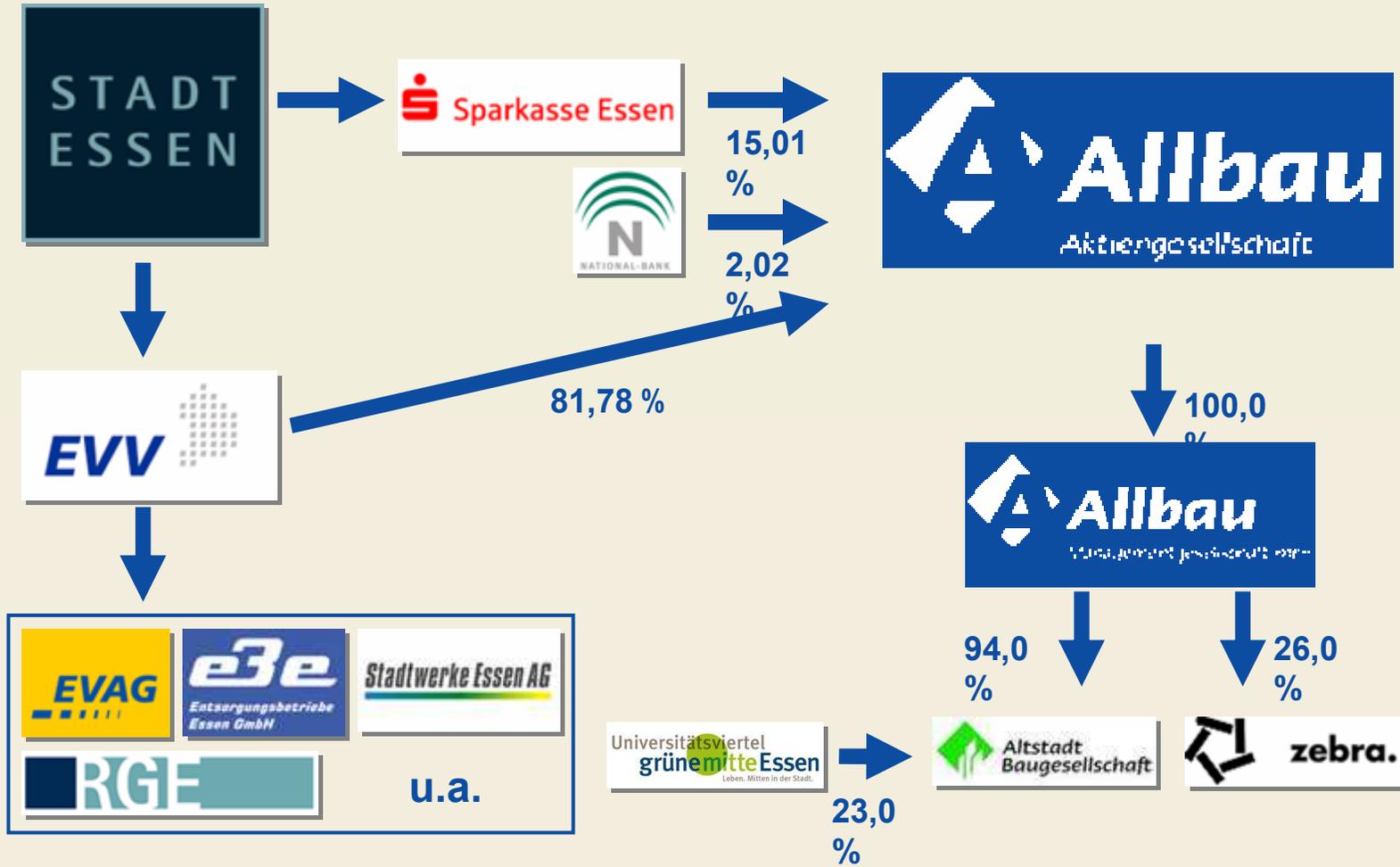
Den nachhaltigen Weg beschreiben



Immobilienmärkte ändern sich – sozioökonomische, gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen sind im Wandel. Auch das Nachfrageverhalten auf den Immobilien- und Wohnungsmärkten ist heute ein gänzlich anderes als noch vor wenigen Jahren. Unsere Antwort auf diese Herausforderungen sind angepasste oder neue Strategien in unseren Geschäftsfeldern.

Das Allbau Geschäftsmodell gründet sich deshalb auch auf drei Säulen: ökonomisches, ökologisches und soziales, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Handeln. Dieses Fundament ist die Grundlage für den Erfolg unseres Unternehmens und für unsere hohe Akzeptanz in Essen und der Region.

Allbau AG – Gesellschaftsverhältnisse



Agenda

1. Vorstellung Allbau
2. Was ist Compliance?
3. Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?
4. Aktuelles Beispiel aus 2010: Einführung eines Verhaltenskodex
5. Ausblick

Was ist Compliance?

Abgrenzung nahestehender Begrifflichkeiten

Corporate Governance

Corporate Governance stellt den Ordnungsrahmen für eine zielgetreue, verantwortungsvolle, ethische und gesetzeskonforme Leitung und kontrollierende Steuerung des Unternehmens dar.

Risikomanagement

Unternehmensweites Risikomanagement meint die Erfassung und Bewertung von Risiken, die das Erreichen der strategischen und operativen Unternehmensziele gefährden könnten. Nur durch einen proaktiven Umgang mit Risiken können Managemententscheidungen im Sinne einer bewussten „Risikosteuerung“ zur Nutzung von Chancen objektiviert werden.

Compliance

Compliance steht für die Erfüllung aller relevanten internen und externen, verpflichtenden wie freiwilligen Anforderungen aller Stakeholder (Mitarbeiter, Eigentümer, Lieferanten, Kunden etc.).

Internes-Kontrollsystem

Ein Internes-Kontrollsystem (IKS) dient dazu, die Compliance des Unternehmens mit wesentlichen Anforderungen sicherzustellen.

Was ist Compliance?

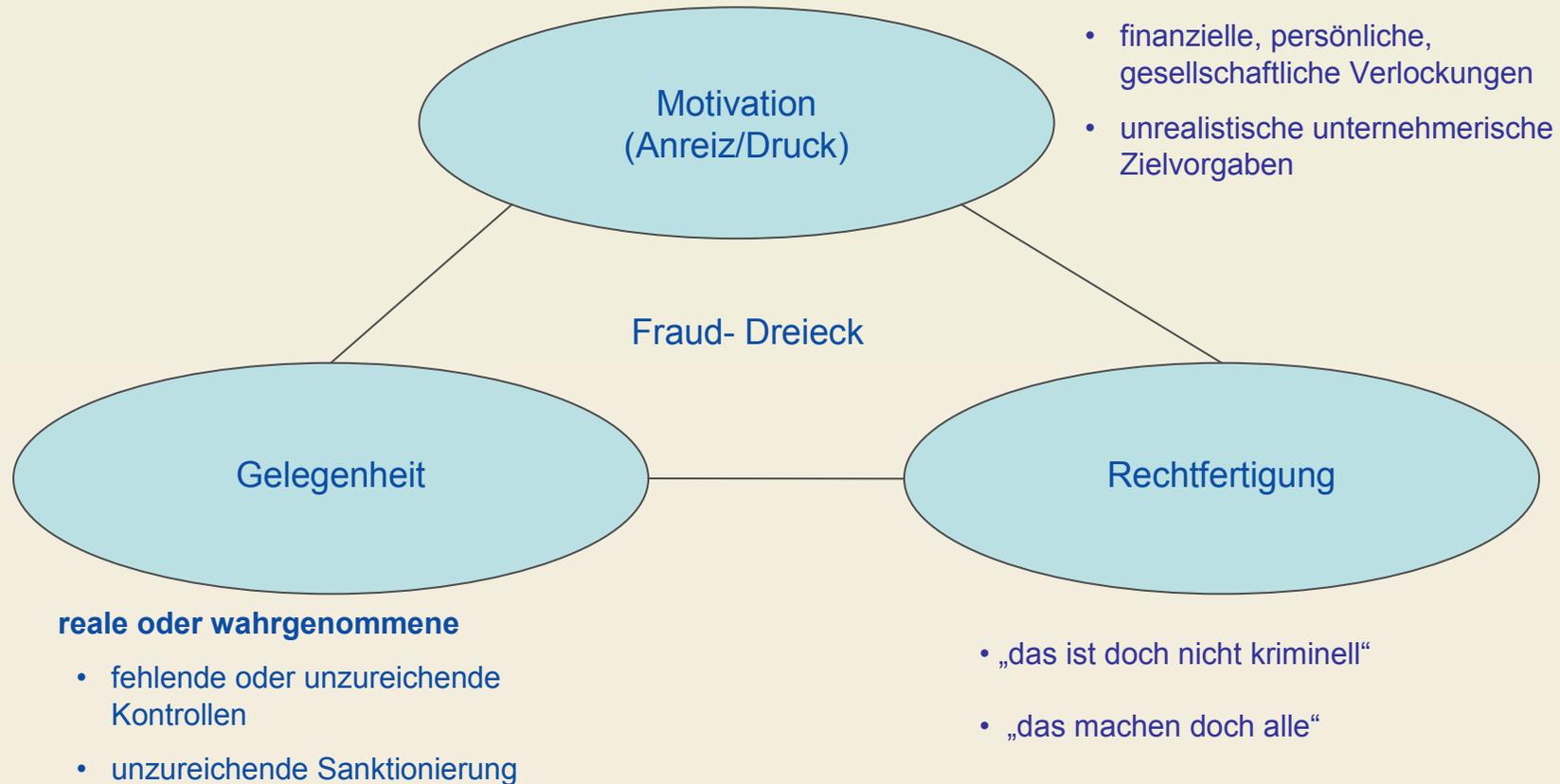
Die wesentlichen Compliance-relevanten Bereiche in der Wohnungswirtschaft

- Bauwesen und Auftragsvergabe
 - Vergaben bei größeren Maßnahmen
 - Abrechnungen bei kleineren Maßnahmen wie Einzelmodernisierungen
- Wohnungsvergabe und Wohnungsverwaltung
 - Insbesondere Regelung für Vergabe an nahe stehende Personen
- Verkehrssicherungspflichten
- Weitere sensible Bereiche:
 - Einkaufs-, Beschaffungs- und Auftragsvergabestellen
 - Bereiche in denen Kontrolltätigkeiten ausgeführt werden
 - Bereiche mit vertraglichen Beziehungen zu Dritten wie z. B. Kreditanstalten, Maklern, Architekten, etc.

Häufig existieren bereits Vorgaben für die einzelnen Bereiche. Compliance führt diese zusammen und überprüft deren Vollständigkeit und Einhaltung.

Was ist Compliance?

Begünstigende Faktoren nicht Compliance-konformer Handlungen



Was ist Compliance?

Ziele von wirksamer Compliance

Prävention

- Vorbeugung durch Kenntnis und Anwendung der Gesetze
- Mitarbeiterschulungen
- Reduktion von Straf- und Haftungsrisiken (für Führungskräfte)
- Schutz vor wirtschaftlich schädigenden Handlungen

Detektion

- Monitoring, Aufarbeitung von Schwachstellen, Kontrollen der Anforderungen der Stakeholder
- Reporting, Dokumentation aller Prozesse
- Aufdeckung von Verstößen

Information

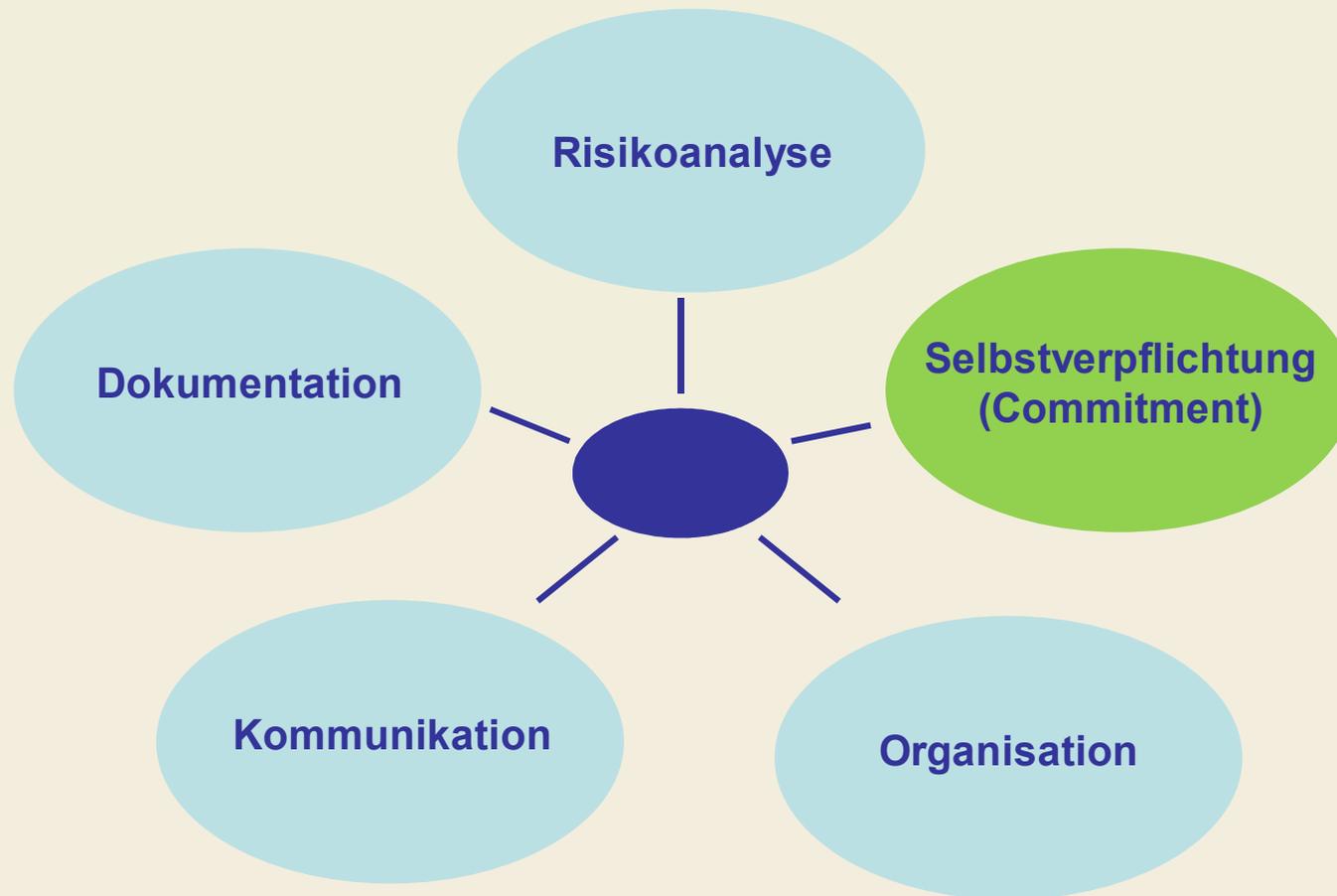
- Mitarbeiter übernehmen bewusst Verantwortung für ihr Handeln
- Verminderung von Risiken
- Transparenz

Image

- Positive Effekte bei Mitarbeitern, Kunden und anderen Marktteilnehmern sowie bei Aufsichtsbehörden und der Öffentlichkeit
- Erhaltung und Stärkung des Vertrauens in die Integrität des Unternehmens
- Vermeidung von Reputationsrisiken

Was ist Compliance?

Elemente wirksamer Compliance: Einführung Verhaltenskodex in 2010



Agenda

1. Vorstellung Allbau
2. Was ist Compliance?
3. Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?
4. Aktuelles Beispiel aus 2010: Einführung eines Verhaltenskodex
5. Ausblick

Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?

Wesentliche Prämissen determiniert der kommunale Eigentümer

- Rat der Stadt Essen beschließt am 25.06.2008 einen Public Corporate Governance Kodex für die Beteiligungen der Stadt Essen
- Grundlage war der Deutsche Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen sowie der Public Corporate Governance Kodex der Landeshauptstadt Stuttgart
- Er regelt das Zusammenwirken von Stadtrat, Stadtverwaltung und kommunalen Unternehmen, die Zusammenarbeit zwischen den Aufsichtsräten und den Geschäftsführern, den besseren Informationsaustausch zwischen den Beteiligten und Verantwortlichen sowie die Kontrolle der Beteiligungen
- Der Kodex sieht auch die Entwicklung eines Verhaltenskodex (Compliance Programm) vor
- Die individualisierte Veröffentlichung der Vergütung von Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsratsmitgliedern im Beteiligungsbericht der Stadt Essen ist ebenso im Kodex geregelt

Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?

Einführung des Kodex beim Allbau in 2009

**Überarbeitung Kodex
2009**

- Der ursprünglich von der Stadt Essen verabschiedete Kodex bezog sich auf GmbHs
- Aufgrund der aktienrechtlichen Besonderheiten wurde der Kodex im EVV Konzern zentral in Abstimmung mit dem Beteiligungsmanagement der Stadt Essen für die Töchter Allbau AG, EVAG und Stadtwerke Essen AG angepasst

**Aufsichtsratssitzung
Allbau AG
01.07.2009**

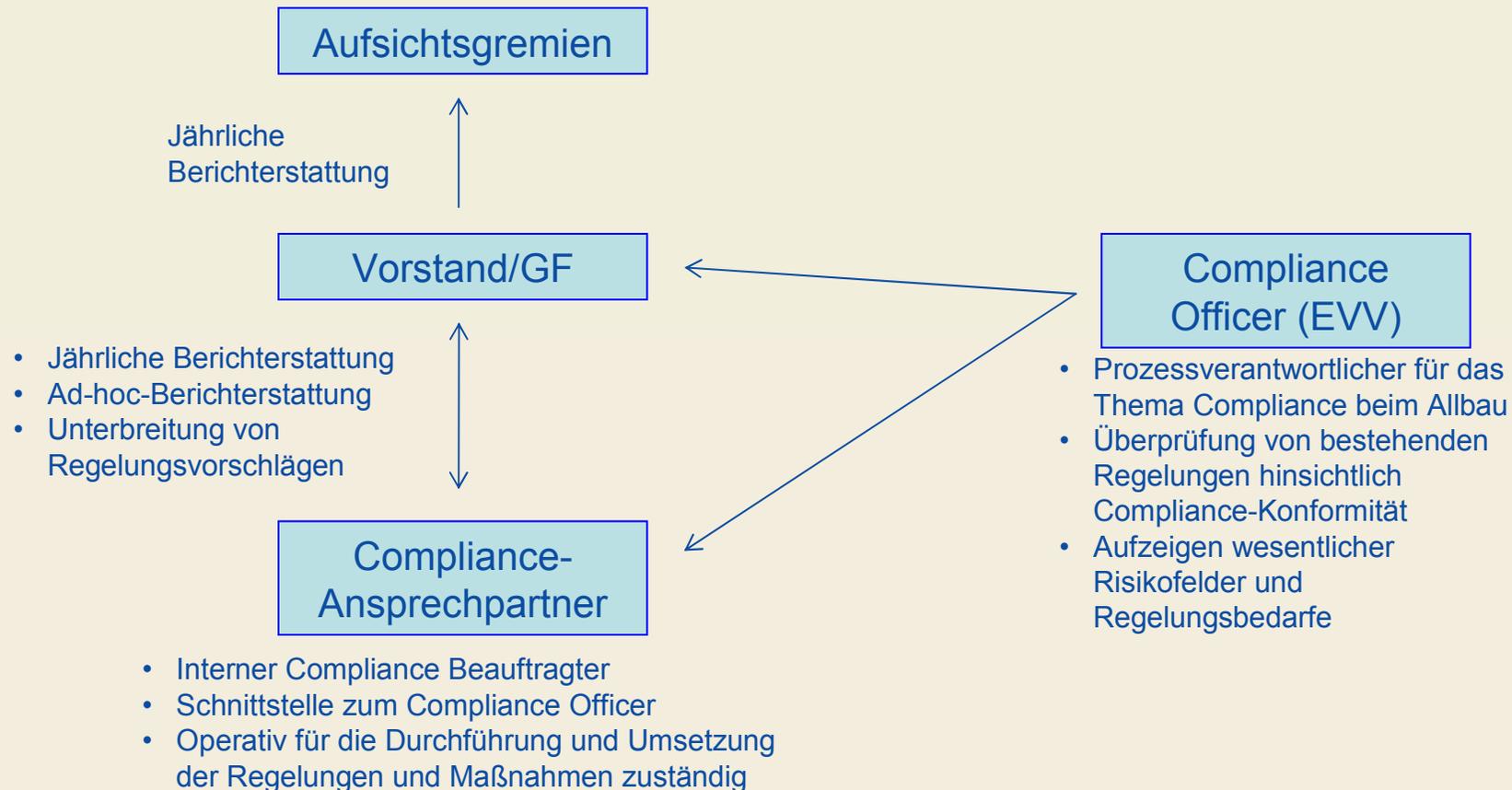
- Zustimmung zur Einführung des Public Corporate Governance Kodex der Stadt Essen
- Empfehlung an die Hauptversammlung zur Einführung des Kodex

**Hauptversammlung
Allbau AG
18.08.2009**

- Formelle Einführung des Public Corporate Governance Kodex bei der Allbau AG durch Beschluss der Hauptversammlung
- Damit Notwendigkeit zur Einführung eines Compliance Programms

Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?

Einbindung der Experten innerhalb des EVV Konzerns auch bei der Compliance Umsetzung



Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?

In 2010 wurden konkrete Maßnahmen zur Sicherstellung der Compliance durchgeführt

Das Compliance Office der EVV Revision hat folgende Prüfungen durchgeführt:

- Überprüfung der Unterschriftenregelung
- Prüfung der Beschaffungsvorgänge (inkl. Aufnahme des Teilprozesses Bedarfsträger)

Folgende internen Regelungen bzw. Prozesse wurden u. a. angepasst und überarbeitet:

- Einführung eines Verhaltenskodex (siehe folgende Folien)
- Vergaberichtlinie
- Unterschriftenrichtlinie
- Vertretungsrichtlinie
- Prozesse und Regelungen zur Einhaltung des Datenschutzes
- Das Thema Wertemanagement wird als ergänzender Bestandteil in den nächsten Jahre angegangen

Agenda

1. Vorstellung Allbau
2. Was ist Compliance?
3. Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?
4. **Aktuelles Beispiel aus 2010: Einführung eines Verhaltenskodex**
5. Ausblick

Grundsätze des Verhaltenskodex

Ziele des Verhaltenskodex

- Der Verhaltenskodex ist im Wesentlichen eine Anti-Korruptions-Richtlinie
 - Ziel ist die Mitarbeiter für diese Thematik zu sensibilisieren, denn
- **Vorteilsnahme untergräbt die Vertrauensbasis und schädigt die Stellung des Unternehmens**

Grundsätze des Verhaltenskodex

Regelungsinhalt des Verhaltenskodex

- **Der Verhaltenskodex soll Mitarbeiter u. a. dabei unterstützen,**
 - das Angebot oder die Gewährung von Gefälligkeiten kritisch zu hinterfragen,
 - sensibel bei der Annahme und Gewährung von Einladungen und Geschenken zu sein,
 - bei Unsicherheiten und Zweifeln Rat und Unterstützung zu suchen,
 - Werte und Grundsätze des Unternehmens in der Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern zu beachten.
- **Der Verhaltenskodex ist nicht**
 - eine Dienstanweisung, die auf alle Fragen ein „Ja“ oder „Nein“ bereit hält,
 - eine Möglichkeit, unliebsame Kollegen „anzuschwärzen“ oder „loszuwerden“,
 - ein betriebliches Gesetz.

Grundsätze des Verhaltenskodex

Jeder Mitarbeiter kann Ziel einer Vorteilsgewährung sein

- Grundsätzlich gilt, je größer die Entscheidungsverantwortung, desto größer das potentielle Risiko.
- Deshalb verstehen sich im Sinne des Kodex auch Aufsichtsratsmitglieder, Vorstände und Führungskräfte als „Mitarbeiter“.
- Bereiche wie Bau, Beschaffung und Vertrieb können auf Grund ihrer Tätigkeit Ziel von beabsichtigter Vorteilsgewährung sein.

Grundsätze des Verhaltenskodex

Mögliche Motive für eine Vorteilsgewährung oder - annahme

Vorteilsgewährung

- Beeinflussung von Vergabeentscheidungen
- weniger kritische Baubegleitung
- großzügige Anerkennung von Nachtragsanzeigen
- Anerkennung von fehlerhaften Aufmaßen oder Rechnungen
-

Vorteilsannahme

- (vermeintliches) Unternehmensinteresse
- Vereinfachung der Arbeitsabwicklung
- fehlende Anerkennung der eigenen Leistung
- allgemein übliches Verhalten im Unternehmen
- persönliche Bereicherung durch Sachleistungen oder Geld
-

Grundsätze des Verhaltenskodex – Beispiel

Der Gegenwert für Geschenke oder Einladungen muss „sozialadäquat“ sein

Annahme von Geschenken und Einladungen:

- Im Umgang mit Geschäftspartnern ist es unbedingt erforderlich, Unternehmens- und private Interessen strikt zu trennen.
- Belohnungen oder Geschenke dürfen im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis nicht angenommen oder gefordert werden. Gleiches gilt für die Gestaltung von Dienst- oder Privatfeiern.
- Die Annahme unentgeltlicher oder preislich bevorzugter Dienstleistungen von Geschäftspartnern – auch zukünftigen – ist nicht gestattet.
- Einladungen zu Veranstaltungen – auch mit Bewirtung – sind gestattet, sofern sie im Interesse des Unternehmens sind.
- Die Annahme von Dienstleistungen oder evtl. Kostenübernahme (z. B. Reisekosten) für Mitreisende oder nahe Angehörige ist stets unzulässig.

Grundsätze des Verhaltenskodex

Leitfragen zur eigenen Verhaltensorientierung

- Verstoße ich mit meinem Handeln gegen ein Gesetz oder eine Allbau-interne Regel ?
- Führt mein Verhalten vielleicht zu einer gegenseitigen Abhängigkeit ?
„Eine Hand wäscht die andere“ „Wer gut schmiert, der gut fährt“
- Kann ich es meinem Vorgesetzten und meinen Kollegen offen erzählen, ohne dabei ins Schwitzen zu kommen ?
- Habe ich ein Problem damit, wenn mein Nachbar das morgen in der Zeitung lesen würde ?
- Könnte ich es meinem Mann/meiner Frau, meinen Kindern oder meinen Freunden erklären ?
- Würde ich mich auch so verhalten, wenn es „meins“ wäre ?
(mein Eigentum, mein Interesse usw.)

Einführung des Verhaltenskodex

Vorgehen in 2010

1. Organisatorische Einbindung und Umsetzung des Compliance-Programms wird durch Aufsichtsratsbeschluss vereinbart
2. Unternehmensweite Informationsveranstaltungen werden durchgeführt
3. Jeder Mitarbeiter erhält ein persönliches Exemplar des „Verhaltenskodex für Mitarbeiter für die Allbau AG /Allbau Managementgesellschaft mbH“

→ Einführung als Richtlinie und nicht Bestandteil des Arbeitsvertrages

Agenda

1. Vorstellung Allbau
2. Was ist Compliance?
3. Wie wird Compliance beim Allbau umgesetzt?
4. Aktuelles Beispiel aus 2010: Einführung eines Verhaltenskodex
5. **Ausblick**

Ausblick

Verstetigung und Weiterentwicklung des Compliance Managements beim Allbau

Verstetigung:

- Durchführung von weiteren Prüfungen interner Regelungen zur Sicherstellung der Compliance und ggf. Identifikation von aktuell nicht ausreichenden Regelungen
- Einspielen der Abläufe, Prozesse und Schnittstellen zwischen den Compliance Beteiligten

Weiterentwicklung:

- Detaillierung der Prozesse und Verantwortlichkeiten im Rahmen des Compliance Managements
- Sensibilisierung und Mitnahme der Mitarbeiter betreffend des Themas Compliance

Ausblick

Die effektivste Maßnahme zur Sicherstellung von Compliance ist eine entsprechende Unternehmenskultur

Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit:

Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender SIEMENS:

*„Die Führungskultur hat versagt. Manager haben Gesetze übertreten. Das hat aber nichts mit mangelnden Regeln zu tun. Siemens hatte und hat ein durchaus hervorragendes Regelwerk. Nur wurde offenkundig fortwährend dagegen verstoßen. Die Führungskultur wurde einfach nicht durchgängig und einheitlich gelebt. Deshalb ist es nun meine Aufgabe, eine neue **Kultur** zu installieren.“*

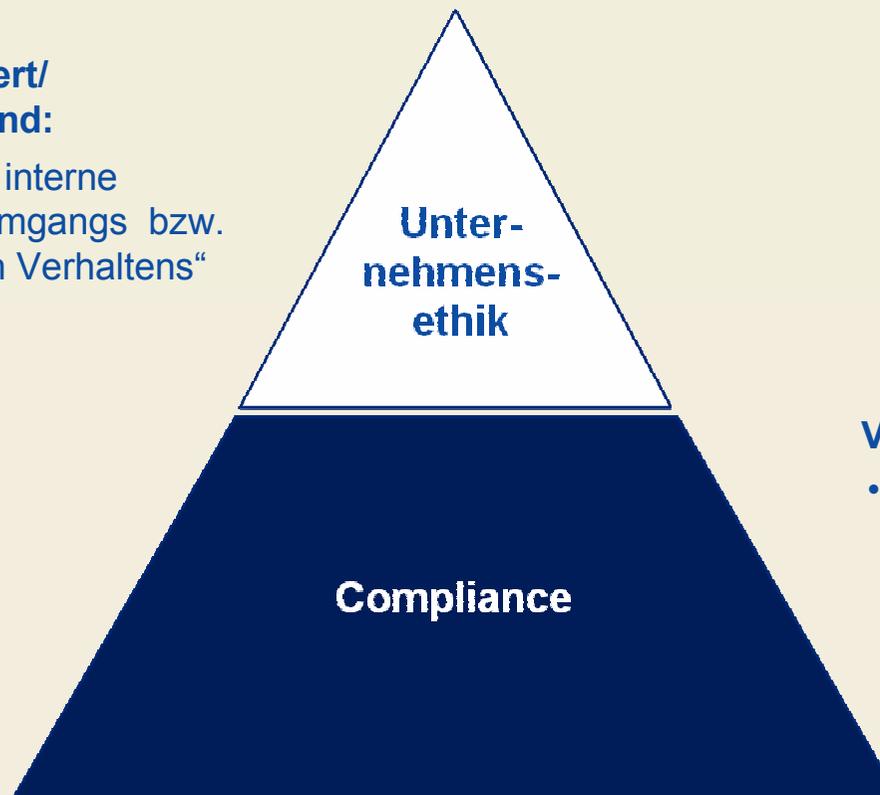
DER SPIEGEL, 10.12.2007

Ausblick

Wertemanagement als wesentlicher Bestandteil und Voraussetzung für eine stabile Compliance-Kultur

Von Innen definiert/ selbstverpflichtend:

- Selbstaufgelegte interne Regeln „guten Umgangs bzw. „ethisch richtigen Verhaltens“



Von Außen vorgegeben:

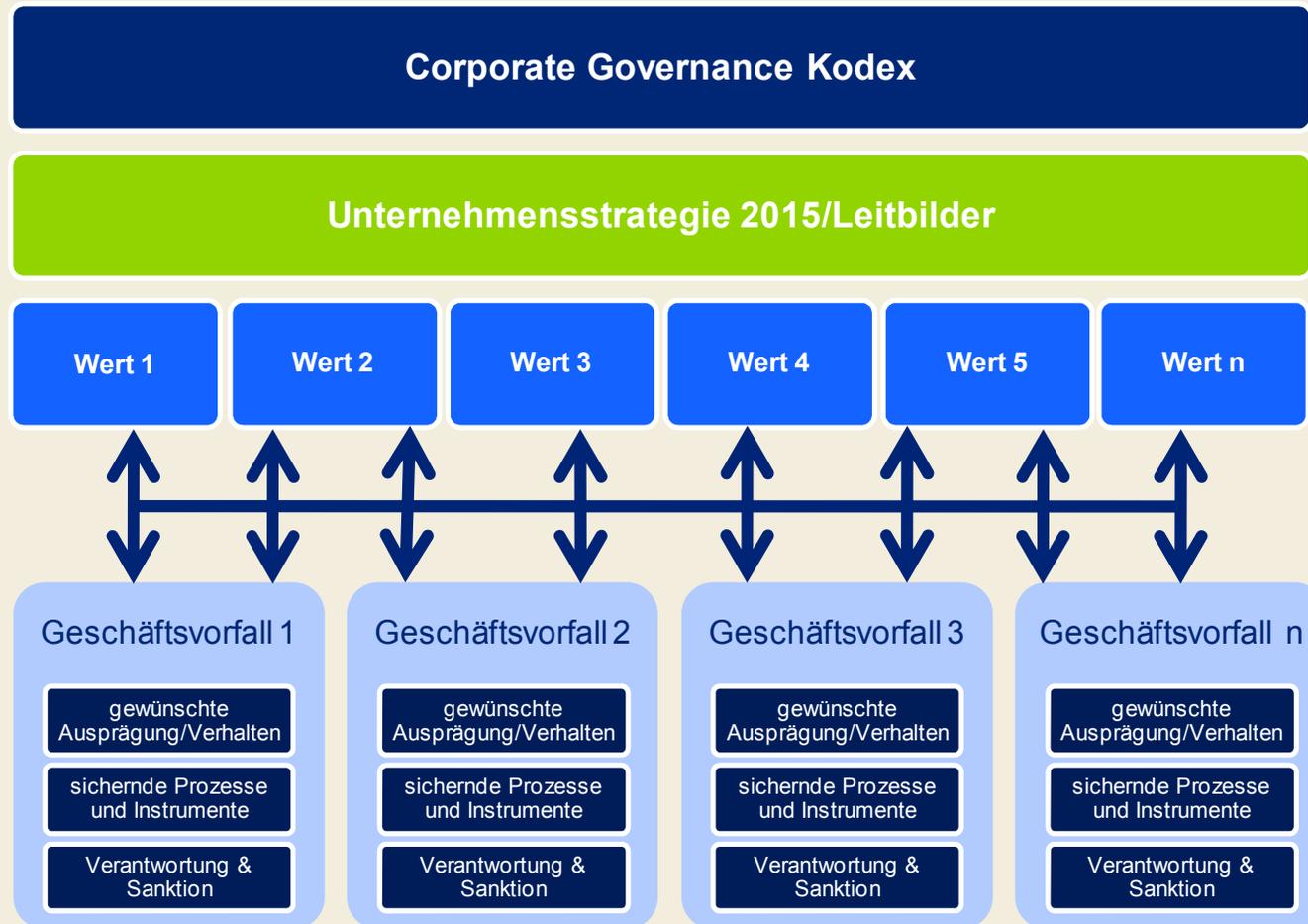
- Gesetzliche Regeln und Anforderungen „guter Unternehmensführung“

Ausblick

Herangehensweise an das Thema Wertemanagement

Das Thema Wertemanagement betrachten wir beim Allbau als Prozess.

Dieser wurde 2010 gestartet und wird sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln.



Ausblick

Wertemanagement – sichernde Instrumente und Prozesse



Ausblick

Wertemanagement – Werte beim Allbau



**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**