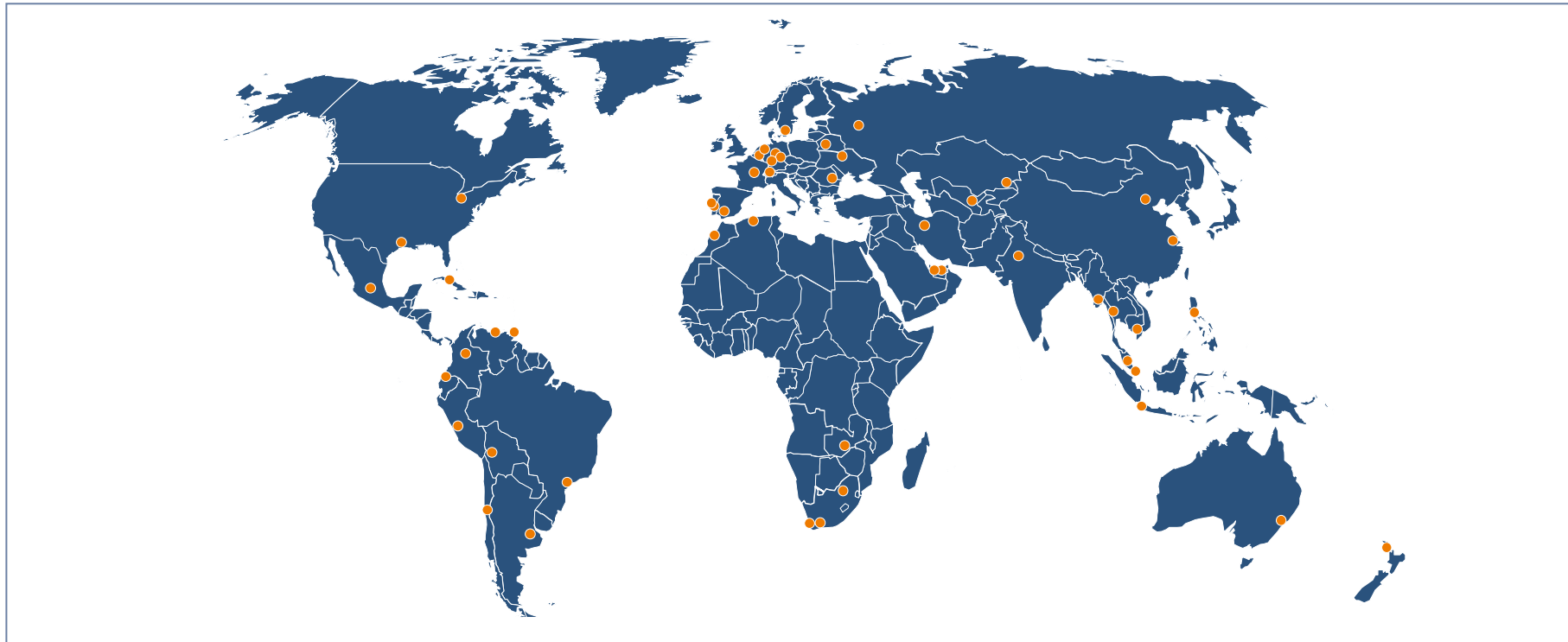


Compliance – eine Managementaufgabe  
höchster Priorität. Auch für den Mittelstand.



Dr. Andreas Pohlmann  
Mitglied des Vorstands  
Ferrostaal AG

American Chamber of Commerce  
Corporate and Business Law Committee,  
Frankfurt 28. März 2011

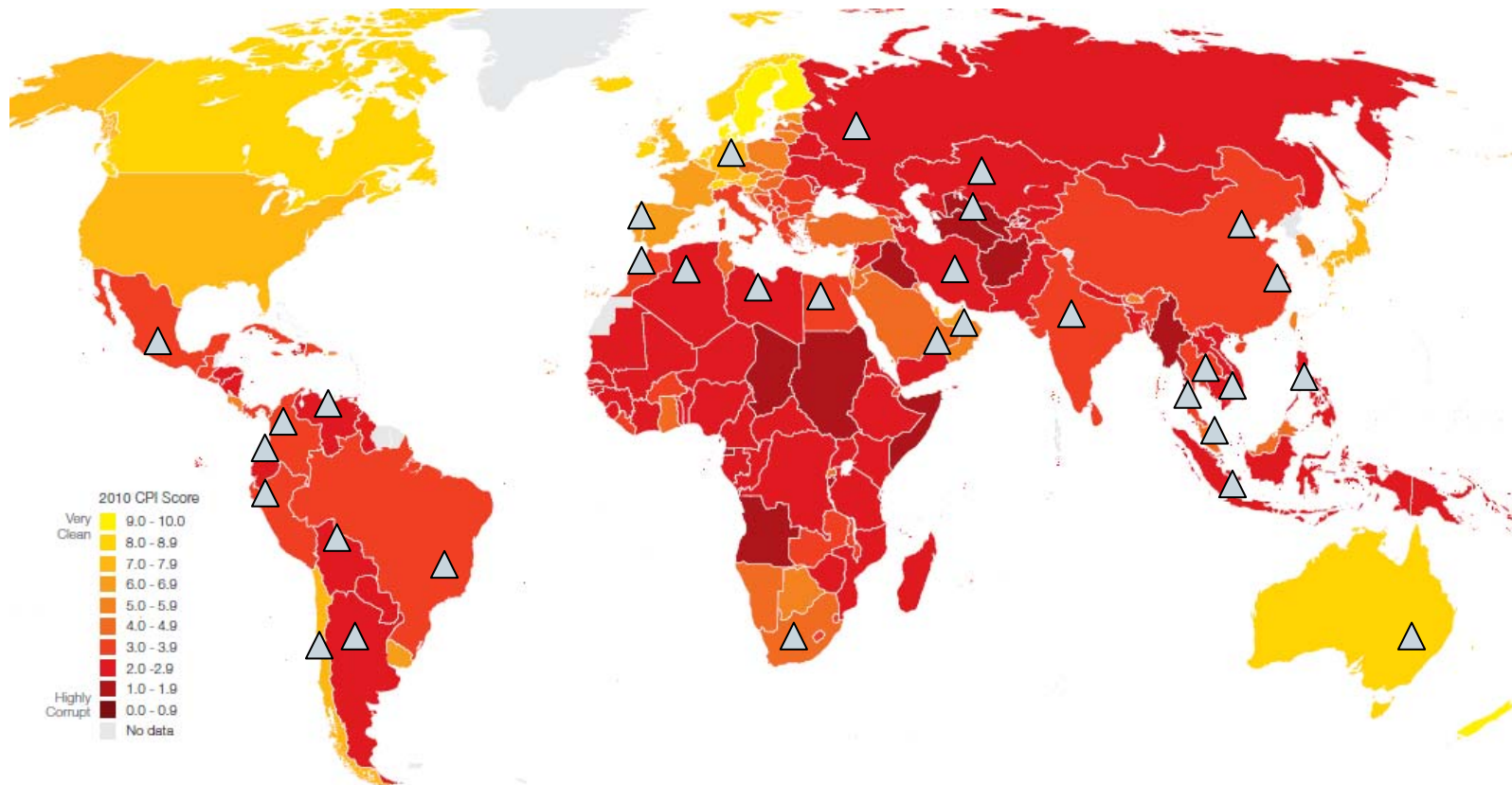


- Internationale Präsenz im Vertrieb von Maschinen und Ausrüstungsgegenständen sowie bei Errichtung von Industrieanlagen
- Mehr als 80% des Umsatzes wird außerhalb von Deutschland erwirtschaftet
- Rund 50% der Mitarbeiter sind im Ausland beschäftigt

- Ferrostaal ist in vielen kritischen Ländern tätig. Wie sind die Herausforderungen zu adressieren?
- Innendruck und Aussendruck: Welche Rolle spielt Compliance bezüglich Reputation und Kultur des Unternehmens?
- Compliance Veränderungen: Wo ist der Hebel anzusetzen?
- Compliance nachhaltig umsetzen: Was sind die Grundelemente eines Compliance Programms, auch für den Mittelstand?
- Compliance als Integritätsmanagement?

# Starke Präsenz in CPI-kritischen Ländern

Unterschiedliche Herausforderung für Projekt- und Handelsgeschäft



Transparency International  
Corruption Perception Index (CPI) 2010

△ Wichtige Ferrostaal  
Standorte / Offices

# Mythen und Fakten über Korruption

Unternehmensinternen Dialog über Korruptionsbekämpfung führen

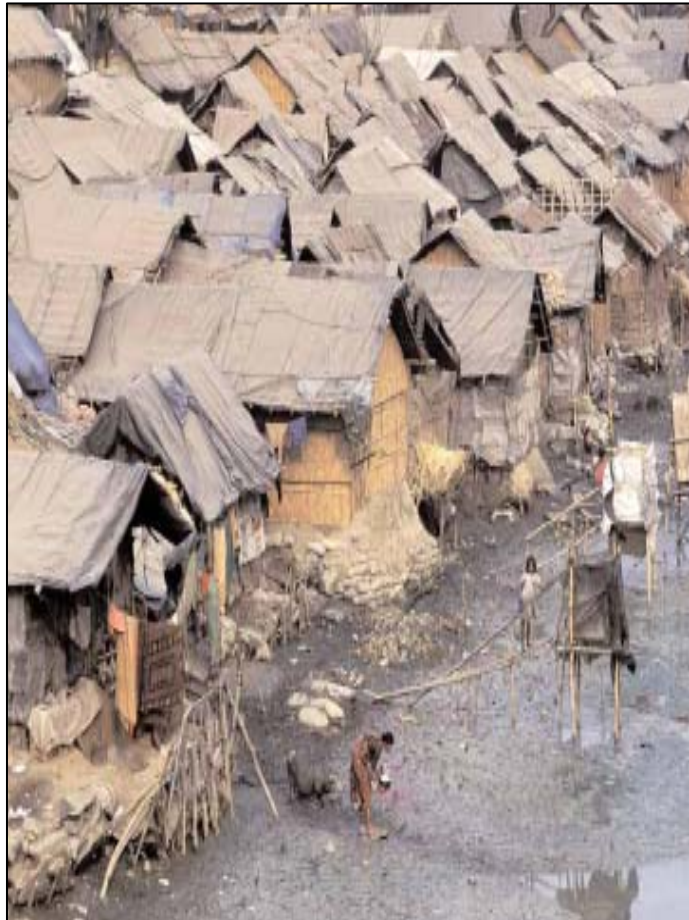


## Das sagt man...

**“Jeder tut es”. Oder:  
“Es ist einfach Teil der  
Kultur in einigen  
Ländern.“**

**“Ich habe es für das  
Unternehmen getan.  
Ich habe mir kein Geld  
in die eigene Tasche  
gesteckt.“**

**“Die ‘Sauberen‘ sind  
die Dummen. Com-  
pliance ist ein Wett-  
bewerbsnachteil.“**



## Das sieht man...

**Korruption führt zu  
Fehlentscheidungen  
und Fehlallokation  
von Ressourcen.**

**Korruption schädigt die  
Volkswirtschaften, ins-  
besondere der Ent-  
wicklungsländern.**

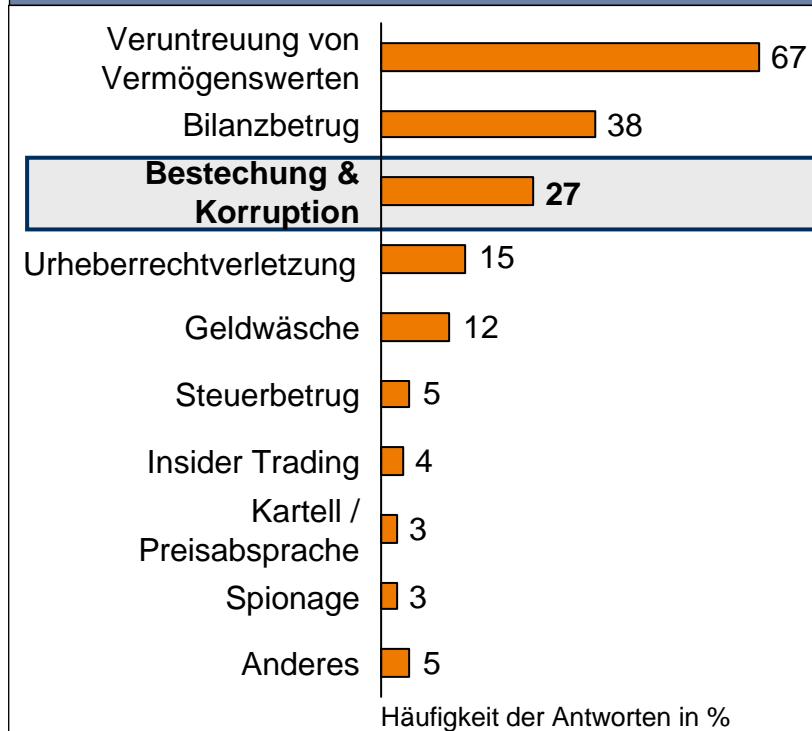
**Korruption zerstört den  
Wettbewerb und die  
Marktwirtschaft. Sie  
bremst die wirtschaft-  
liche Entwicklung.**

# Korruption im Wirtschaftsleben.

Welche Gegenmaßnahmen sind am wirksamsten?



## Bestechung und Korruption sind eines der drei häufigsten Wirtschaftsdelikte<sup>1</sup>



## Neue Maßnahmen sind erforderlich, um die Korruptionsbekämpfung zu intensivieren<sup>2</sup>

- 1** Der Fokus muss sich vom **Aufstellen von Regeln** hin zu Themen der **Implementierung**, des **Monitoring** und der **Verantwortlichkeit für Ergebnisse** verlagern.
- 2** Mehr **Stakeholders** müssen sich mit **Unternehmensführern** und **Behördenvertretern** zusammen tun, um Korruption im Geschäftsverkehr in den Griff zu bekommen.
- 3** **Collective Action** muss als entscheidendes Prinzip mehr anerkannt werden, um die Herausforderung der Korruption im Geschäftsverkehr zu adressieren.

**Gesamtkosten der Korruption weltweit in 2008: US\$ 2.6 trillion (= 5% globales GDP)<sup>3</sup>**

1) PWC 2009, The Global Economic Crime Survey (Countries: 54, Industries: 18, Companies: 3,000)

2) Transparency International 2009, Global Corruption Report

3) The World Bank Institute 2008

- Ferrostaal ist in vielen kritischen Ländern tätig. Wie sind die Herausforderungen zu adressieren?

- Innendruck und Aussendruck: Welche Rolle spielt Compliance bezüglich Reputation und Kultur des Unternehmens?

- Compliance Veränderungen: Wo ist der Hebel anzusetzen?
- Compliance nachhaltig umsetzen: Was sind die Grundelemente eines Compliance Programms, auch für den Mittelstand?
- Compliance als Integritätsmanagement?

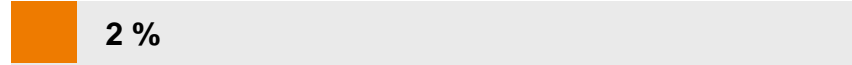
# Reputationsverlust

Die negativen Auswirkungen können kaum überschätzt werden

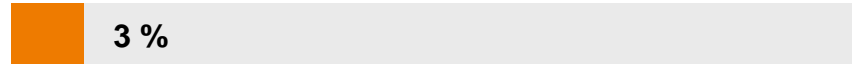


## Konsequenzen der Korruption im geschäftlichen Verkehr

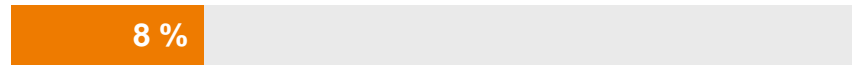
### Kosten für Compliance Maßnahmen



### Unterbrechung betrieblicher Abläufe



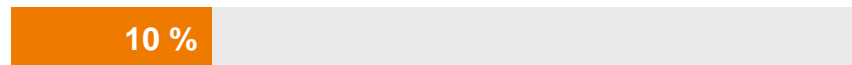
### Finanzieller Verlust



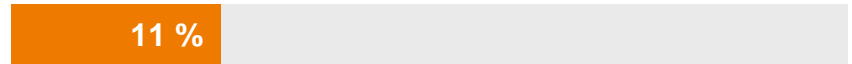
### Verlust des Humankapitals (Rekrutierung, Motivation, u.a.)



### Behördliche Aktionen



### Kosten rechtlicher Maßnahmen



### Reputation des Unternehmens



390 Unternehmensführer wurden weltweit befragt:

**“Wenn in Ihrem Unternehmen ein Fall von Korruption entdeckt wird, wo wirkt sich der Schaden am meisten aus?”**



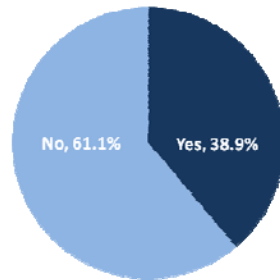
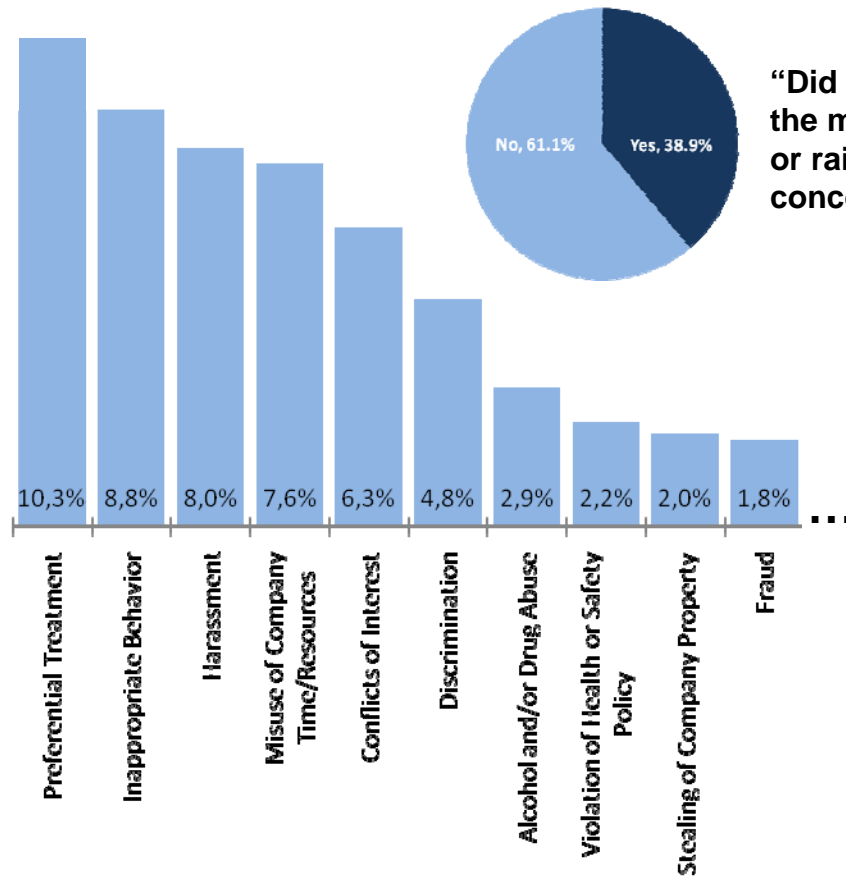
Source: PricewaterhouseCoopers 2008, Confronting Corruption – the business case for an effective anti-corruption programme

# Meldung von Compliance Verstößen



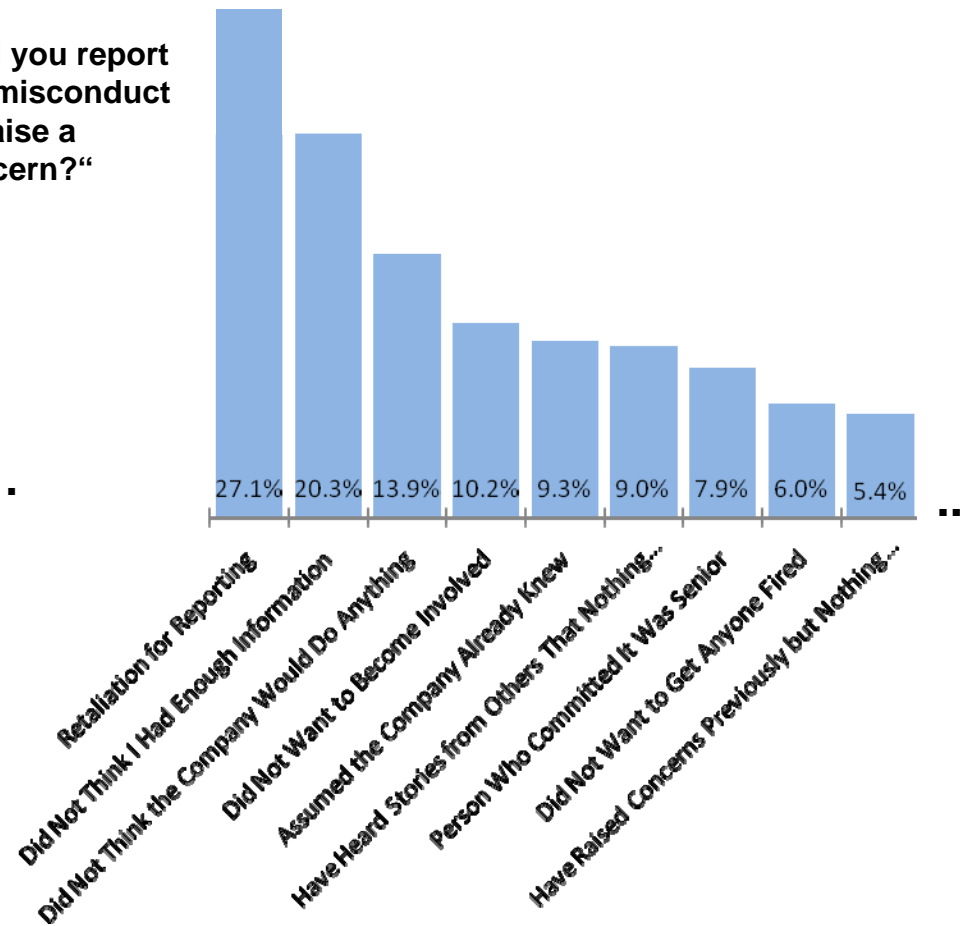
Compliance & Ethics Leadership Council (CELC), Survey 2010\*

“What type of misconduct have you observed in the past 12 months?”



“Did you report the misconduct or raise a concern?”

Percentage of employees who had reasons for not reporting



\* Auszug aus Umfrage bei > 170.000 Mitarbeitern der CELC-Mitgliedsunternehmen, vorwiegend USA.

- Ferrostaal ist in vielen kritischen Ländern tätig. Wie sind die Herausforderungen zu adressieren?

- Innendruck und Aussendruck: Welche Rolle spielt Compliance bezüglich Reputation und Kultur des Unternehmens?

- Compliance Veränderungen: Wo ist der Hebel anzusetzen?

- Compliance nachhaltig umsetzen: Was sind die Grundelemente eines Compliance Programms, auch für den Mittelstand?

- Compliance als Integritätsmanagement?

# “Tone from the Top“

Der Veränderungsprozess geht von der Unternehmensspitze aus,...

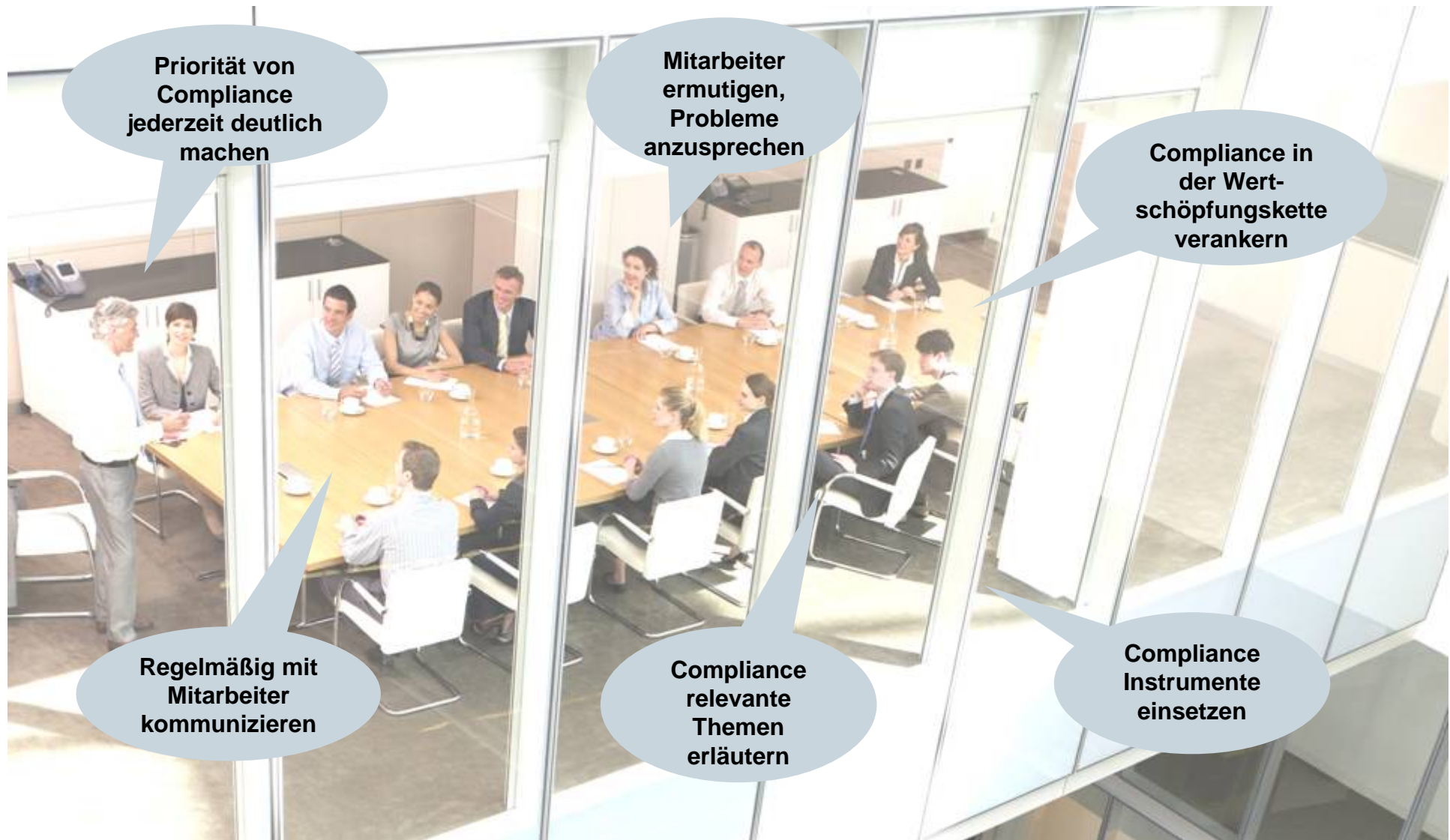


**“Only clean business is Ferrostaal business – worldwide and without exception. When it comes to compliance there is absolutely zero tolerance.”**

Jan Secher,  
CEO Ferrostaal AG

# “Tone from the Middle“

...muss aber von den Führungskräften vorgelebt und vermittelt werden



# Compliance als Führungsverantwortung

Compliance ist Managementaufgabe von höchster Priorität



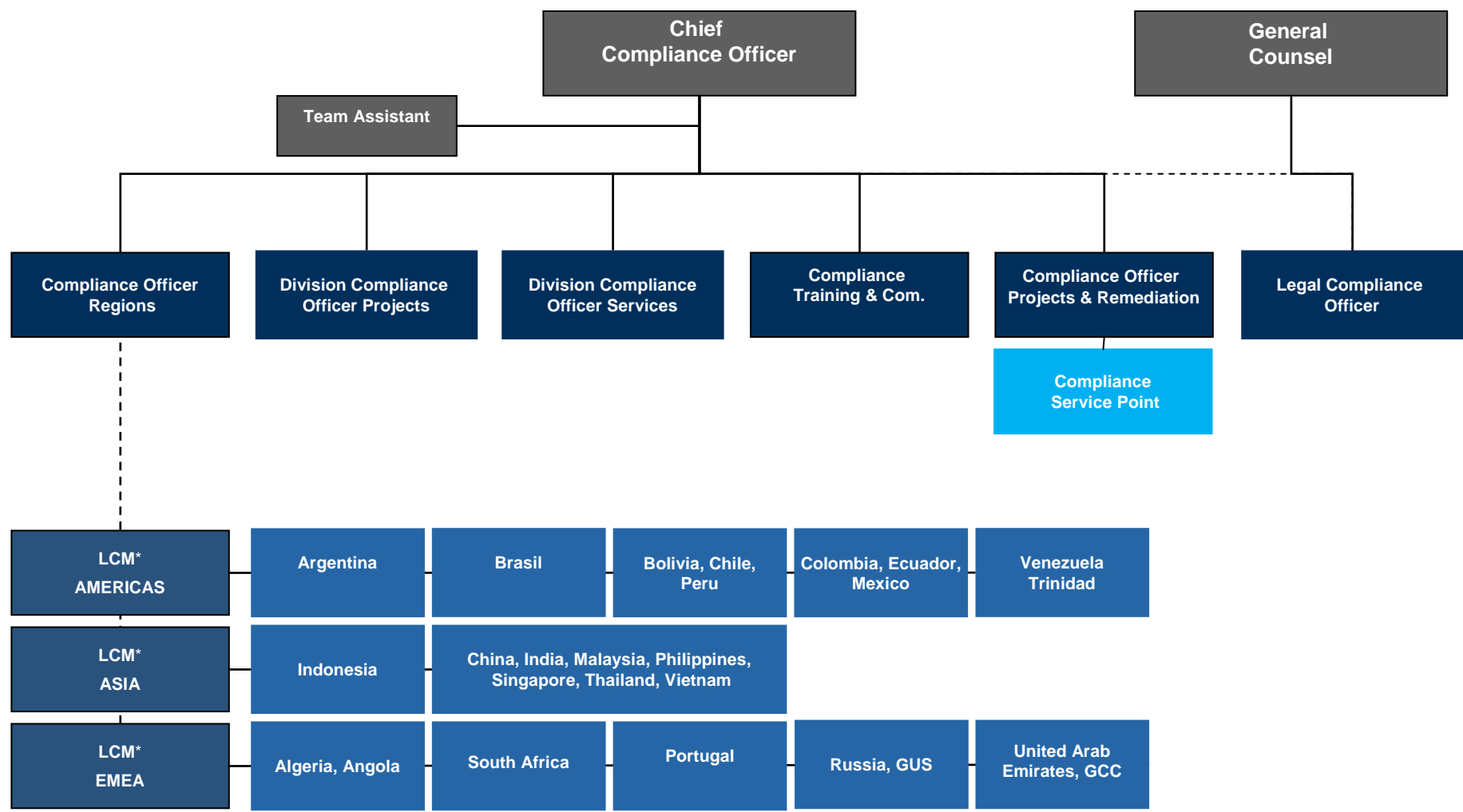
➔ “Jede Führungskraft muss korrektes und rechtmäßiges Verhalten selbst vorleben, hervorheben und bei anderen fördern.“  
(Code of Conduct, Kapitel IV)

➔ “Jede Führungskraft nimmt die Verantwortung für ihre Mitarbeiter wahr. Sie muss sich deren Anerkennung durch Leistung, Offenheit und soziale Kompetenz sowie durch stets korrektes Verhalten erwerben“.  
(Code of Conduct, Kapitel IV)

Das Management verantwortet Compliance. Das Compliance Office unterstützt das Management darin, Geschäfte sauber zu betreiben

# Die neue globale Compliance Organisation

## Die Compliance Organisation unterstützt die Führungskräfte



\* Local Compliance Manager (LCM) part time

- Ferrostaal ist in vielen kritischen Ländern tätig. Wie sind die Herausforderungen zu adressieren?
- Innendruck und Aussendruck: Welche Rolle spielt Compliance bezüglich Reputation und Kultur des Unternehmens?
- Compliance Veränderungen: Wo ist der Hebel anzusetzen?

• Compliance nachhaltig umsetzen: Was sind die Grundelemente eines Compliance Programms, auch für den Mittelstand

- Compliance als Integritätsmanagement?

# Neues Compliance Programm

Erst die konsequente Umsetzung erzeugt Glaubwürdigkeit



## Globale Umsetzung

### Vorbeugen

- Neuer Code of Conduct
- “Tone from the Top” – Kaskade
- Weltweite Präsenzschulungen
- Implementierung eines IT-gestützten Prozesses zur Integritätsprüfung von Business Partnern (Intermediaries)
- Q&A Compliance Service Point

### Entdecken

- Compliance Kontrollen als integraler Teil des Internal Control System (ICS)
- Internal Audit & Untersuchungsprozess
- Hinweisgebersystem (Whistle Blowing)

Dokumentation/Verfolgung von Fällen  
(Global Case Tracking)

### Reagieren

- Durchgängige Beseitigung von Schwachstellen bei Prozessen und Kontrollen (Remediation)
- Disziplinarmaßnahmen



#### Vorbeugen

Maßnahmen, um systematisches Fehlverhalten und Compliance-Risiken zu vermeiden

#### Entdecken

Instrumente, um Fehlverhalten festzustellen

#### Reagieren

Sanktionen von Fehlverhalten / Korrektur von Prozessen

Compliance Programm bezogene Ziele als Bestandteil des Bonus für Senior Management (ab 2011)

# Neuer Code of Conduct

## Stellenwert ähnlich einer “Verfassung“

### 1. Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

*“...Die Regeln des Code of Conduct gelten für jeden Mitarbeiter... - ausnahmslos. Der Code... ist nicht eine Absichtserklärung, sondern eine verbindliche Vereinbarung... Jeder Mitarbeiter steht durch den Code... in der Pflicht, wird aber auch durch ihn geschützt... Lassen Sie uns den Code of Conduct im Unternehmensalltag mit Leben erfüllen“.*

### 2. Einhaltung des Code of Conduct

### 3. Code of Conduct - Grundlage der Unternehmenskultur

### 3. Grundsätzliche Verhaltensanforderungen

### 4. Führungskultur und Führungsverantwortung

### 5. Umgang mit Geschäftspartnern und Dritten

### 6. Interessenkonflikt

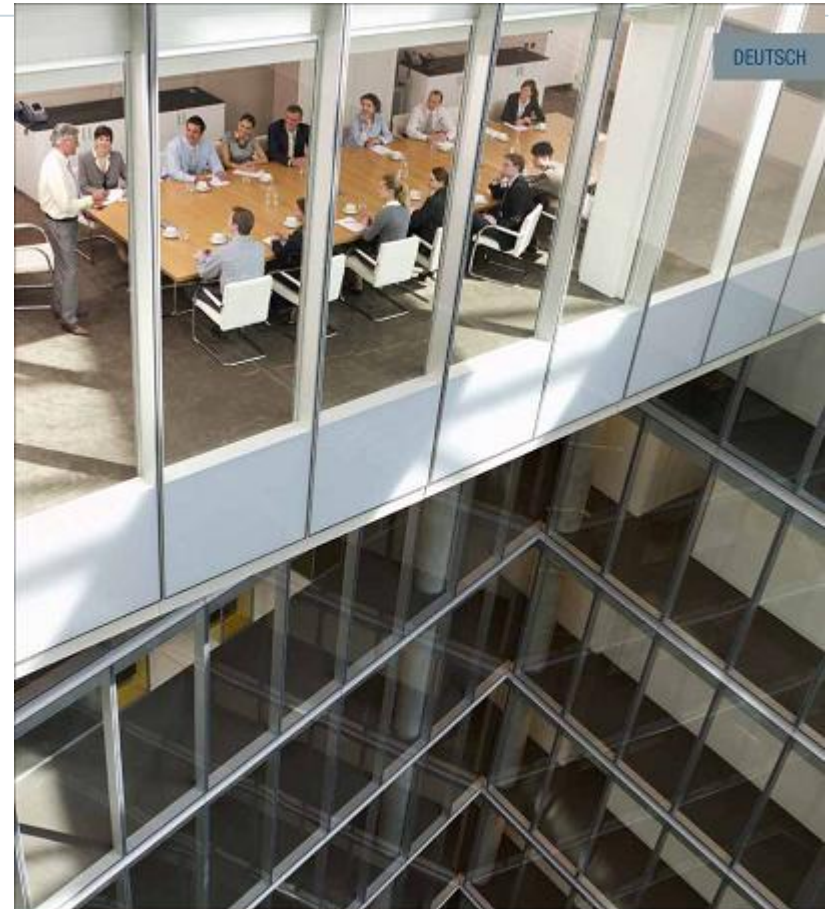
### 7. Finance & Accounting

### 8. Handhabung von Informationen

### 9. Umgang mit Firmeneigentum

### 10. Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz

### 11. Internationale Abkommen



**Code of Conduct**  
We are committed to Integrity

Turning Ideas into Reality.

# Den "Code of Conduct" leben

## Compliance Training



### Compliance Schulungen

Verpflichtend für Führungskräfte und "sensitive Funktionen"



#### Themen

##### Compliance – Bedeutung – Themen – Verantwortlichkeit

Rolle des Code of Conduct

"Tone from the Top" vermitteln

##### Anti-Korruption – Umgang mit Korruptionsrisiken

Generelle Aspekte

Ferrostaal: Untersuchungsergebnisse – Compliance Programm – "Remediation"

Überblick über Gesetze / Initiativen zur Korruptionsbekämpfung

Regeln für Geschenke und Einladungen

##### Kartellrecht – Sicherstellung eines fairen Wettbewerbs

Business Partner – Umgang mit Geschäftspartnern

Datenschutz - Überblick über die Datenschutzregeln bei Ferrostaal

Ausblick – Integrität auf den Punkt gebracht



**Code of Conduct**  
We are committed to Integrity

Turning Ideas into Reality.



# Beseitigung von Schwachstellen (Remediation)

Erkenntnisse aus der Vergangenheit präventiv nutzen

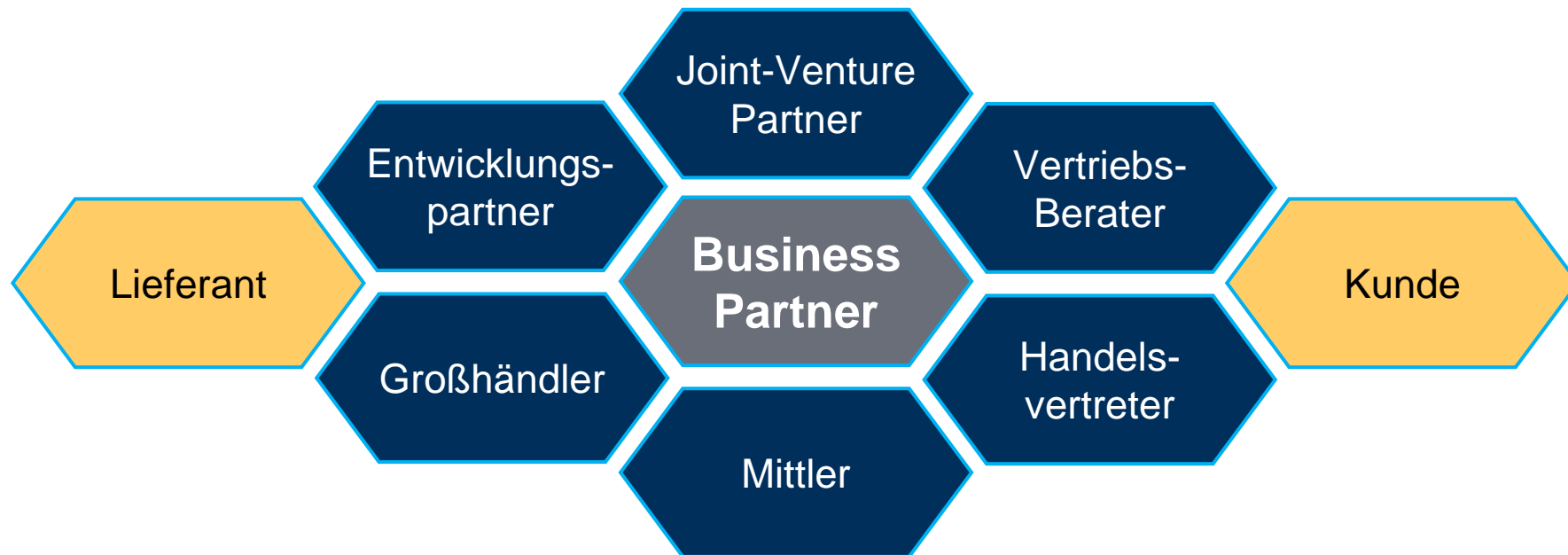


Governance Owner	Remediation Topic
Compliance	Geschenke und Einladungen
	Spenden & Sponsoring & Umgang mit Amtsträgern
	Delegation von Verantwortung
Finance / Accounting / Controlling	Kontenabgleich
	Interne Verrechnungspreise
	Cash Management
	Umgang mit Bargeld
	Kreditmanagement
	Zahlungsprozesse
	Darlehen
HR	Anreize & Sanktionen
	Resource Management
	Internationale Beauftragung & freie Mitarbeiter (Freelancer)
Legal	Vertragsmanagement
	Offset Management
	Ausschreibungsverfahren
Procurement	Änderungsauftrag
	Business Partner Management
Project Management	Project Management System

# Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern

## Business Partner Compliance Screening

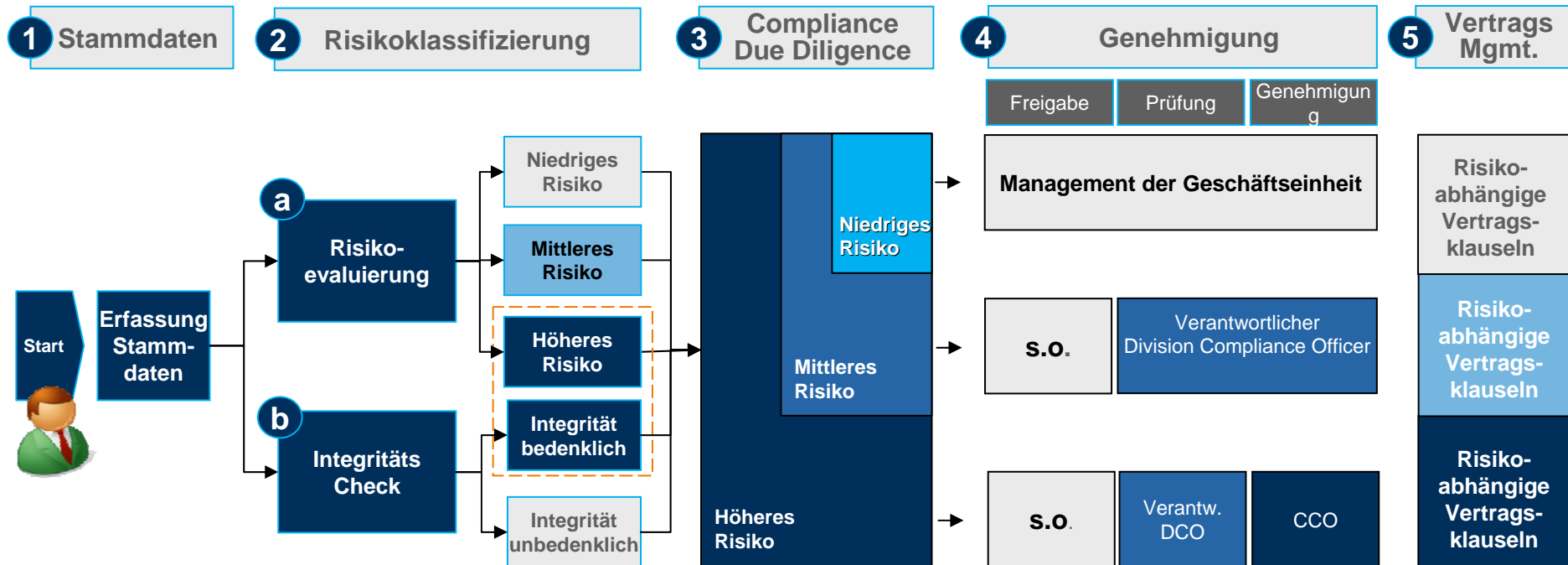
Die heutige Geschäftswelt ist von der Zusammenarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlichster Geschäftspartnern / Vermittlern geprägt. Die Identifizierung und Integritätsprüfung ist auch aus Haftungsgründen notwendig, stellt aber eine Herausforderung dar.



Nach erfolgreicher Identifizierung / Ermittlung eines potentiellen Business Partner, jedoch vor dessen Beauftragung bzw. vertraglichen Einbindung, ist ein Business Partner Screening erforderlich. Die Verantwortung hierfür obliegt der Antrag stellenden Geschäftseinheit und der Compliance Organisation.

# Business Partner Compliance Screening

Prozessschritte im Überblick



Unternehmensweite Einführung eines IT-gestützten **Business Partner Compliance Tools**

# Hinweismöglichkeiten auf Fehlverhalten

## Ombudsman und Hinweisgebersystem (Whistle Blowing System)



### Ombudsman

Ein Ombudsman ist eine neutrale Stelle, an die sich Mitarbeiter und Dritte vertrauensvoll und/oder anonym wenden können, wenn sie unkorrekte Geschäftspraktiken im Unternehmen beobachten. Im Fall Ferrostaal wurde der Rechtsanwalt Jörg G. Massenberg von der Kanzlei Russell Massenberg Züribig zum externen Ombudsman berufen

#### External Ombudsman

Jörg G. Massenberg  
Russel Massenberg Züribig  
Rechtsanwälte & Notare

Brüsseler Platz 1  
45131 Essen

Tel: 0201-87222-0

Mail: joerg.g.massenberg@gmx.de

### Hinweisgebersystem

Im Ferrostaal-Internet ist ein Anlaufpunkt eingerichtet worden, der einen gesicherten Meldeweg für Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße bietet. Mittels dessen können alle Stakeholder und Mitarbeiter der Ferrostaal online und telefonisch, auf Wunsch auch anonym, Hinweise abgeben. Die Daten werden absolut vertraulich behandelt, eingehende Meldungen können nicht zurückverfolgt und die Absender nicht registriert werden.



- Ferrostaal ist in vielen kritischen Ländern tätig. Wie sind die Herausforderungen zu adressieren?
  - Innendruck und Aussendruck: Welche Rolle spielt Compliance bezüglich Reputation und Kultur des Unternehmens?
  - Compliance Veränderungen: Wo ist der Hebel anzusetzen?
  - Compliance nachhaltig umsetzen: Was sind die Grundelemente eines Compliance Programms, auch für den Mittelstand
- Compliance als Integritätsmanagement?

# Integritätspakte schließen

Ein Weg, Ausschreibungen fair zu gestalten



## Idee

Konzept wurde von Transparency International in den '90er Jahren entwickelt. Integritätspakte können auf Verbandsebene und/oder bei konkreten Projekten abgeschlossen werden.

## Inhalt

Vertrag über die gegenseitigen Pflichten zwischen Kunde und Anbieter

Sanktionen bei Vertragsverstößen, z.B.

- Ausschluss aus der aktuellen Ausschreibungen
- Bußgeld
- Vergabesperre für künftige Ausschreibungen

Transparent

Fair

Ehrlich

Korruptionsfrei

## Kunde

Ausschreibendes Staatsunternehmen (öffentlicher Einkauf) oder privater Konzern verpflichtet sich, dass seine Mitarbeiter keine Bestechung annehmen oder fordern

## Anbieter

Privates Unternehmen / Konsortium verpflichtet sich, dass seine Mitarbeiter keine Bestechung anbieten oder gewähren

## Monitor

Initiiert und/oder überwacht den Integritätspakt. Protokolliert Treffen. Informiert Kunde bei Verstößen

# Compliance Erfolgskriterien

Für Konzerne und Mittelstandsunternehmen gleichermaßen gültig



**Compliance zur Managementaufgabe machen**



**Eine Kultur der Integrität schaffen und fördern**



**Kontroll- und Prozessschwachstellen beseitigen**



**Verbündete in Sachen Compliance finden**

Vier Fragen sollte sich jeder Mitarbeiter stellen, wenn er für Ferrostaal Entscheidung trifft

**1** Ist es im Interesse von Ferrostaal?

**2** Ist es im Einklang mit den Ferrostaal Werten und meinen Werten?

**3** Ist es rechtmäßig? Ist es moralisch richtig?

**4** Ist es etwas, wofür ich bereit bin, Verantwortung zu übernehmen?

**Falls die Antwort JA ist, dann sei zuversichtlich und handle danach**