Hamburg Airport

Einführung einer Compliance Organisation am Hamburg Airport

Ein praktisches Beispiel

Claudia Heilmann// Magdeburg // 30.09.2014

Agenda

1. Vorstellung der Vortragenden
2. Vorstellung des Hamburg Airports
3. Einführung einer Compliance Organisation am Hamburg Airport
4. Compliance Management in Abgrenzung zur Internen Revision und zum Risikomanagement am Hamburg Airport

1. Vorstellung der Vortragenden

Claudia Heilmann

Leiterin Revision- und Organisationsberatung am Hamburg Airport seit 8/2008

Leiterin Revision seit 1/2004 am Hamburg Airport

diverse Stationen EULER HERMES Kreditversicherung AG ab 10/1996

Jungheinrich AG ab 4/1994

Studium der Betriebswirtschaftslehre und kaufm. Ausbildung

2

1 Vorstellung der Vortragenden

2 **Vorstellung des Hamburg Airports**

3 Einführung einer Compliance Organisation am Hamburg Airport

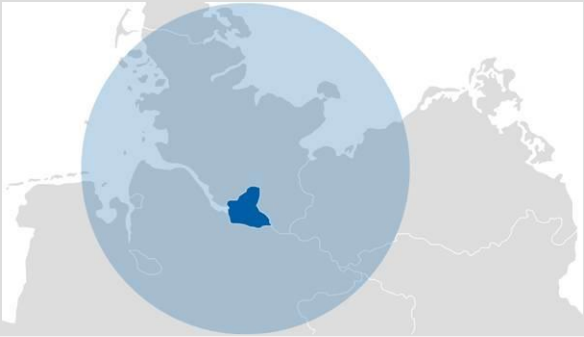
4 Compliance Management in Abgrenzung zur Internen Revision und zum Risikomanagement am Hamburg Airport

Hamburg Airport ist …

→ … erste Wahl für die Metropolregion Hamburg und in Norddeutschland.

→ … ein wirtschaftlich gesundes Dienstleistungsunternehmen. Seine Unternehmens-Organisation ist marktgerecht und kundenorientiert.

→ … Vollsortimenter: Ein gesunder Mix an Strecken und Fluggesellschaften garantiert stabiles Wachstum.



Hamburg Airport

Bedeutung des Flughafens für die Region

- Politische Einigkeit in Norddeutschland: Hamburg Airport ist DER Flughafen für Hamburg und Schleswig-Holstein.
- Hamburgs umfangreiches Streckennetz ist entscheidend für die Mobilität und Erreichbarkeit des Nordens.
- Hamburg Airport ist ein wesentlicher Faktor für wirtschaftliches Wachstum in der Region: als direkter und indirekter Auftraggeber, als Standort für zahlreiche Dienstleistungsunternehmen und als Verkehrsknotenpunkt für Personen und Waren.
- Hamburg Airport ist ein bedeutender Arbeitgeber: Auf dem Gelände des Flughafens sind rund 15.000 Menschen beschäftigt, davon wohnt rund ein Drittel in Schleswig-Holstein.

Gesellschafter

49%

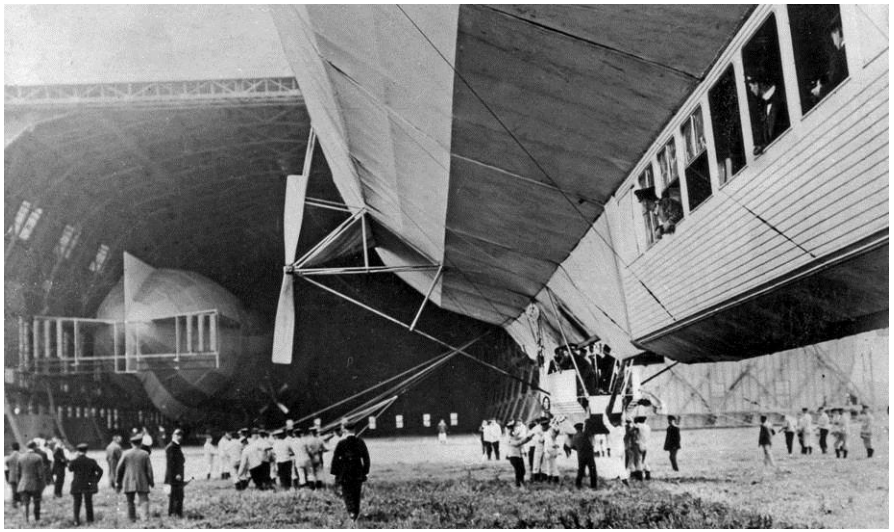
AviAlliance GmbH

51%

Freie und Hansestadt Hamburg

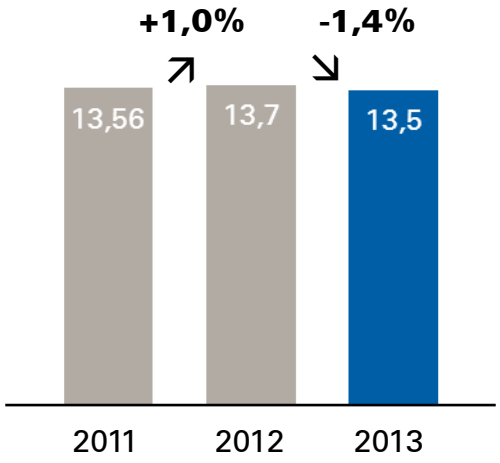
Basis-Informationen

- → Gründung: 1911
- → Vergleich: Hamburg Airport ist – gemessen am Passagieraufkommen – der fünftgrößte Flughafen Deutschlands und Nummer 32 in Europa.
- → Streckennetz: Rund 65 Airlines starten zu rund 120 nationalen und internationalen Flugzielen.

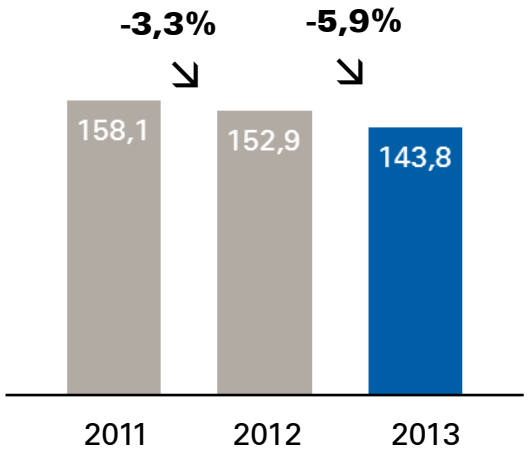


Basis-Informationen

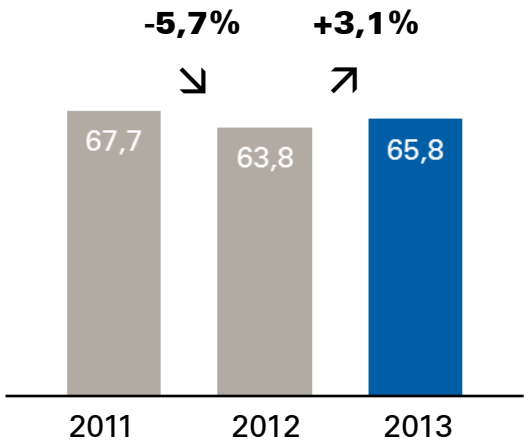
Fluggäste
in Mio.



Starts und Landungen
in Tsd.



Luftfracht
in Tsd. t



Hamburg Airport

Organigramm

Geschäftsführung

GE Vorsitzender der Geschäftsführung

GP Geschäftsführer

Datenschutz

HN Projekt HAM NEXT

Ltd. Sicherheitsingenieur SMS-Beauftragter

Zentralbereiche

SU Umwelt

SJ Recht

SR Revision u. Organisationsberatung

BR Betriebsrat

JAV Jugend u. Auszubildenden-vertretung

SBV Schwerbehindertenvertretung

Geschäftsbereiche

FA Aviation

FH Ground Handling

HA AHS HAM

HC CATS

HG GroundSTARS

HS STARS

FC Center Management

FR Real Estate Management

Zentralbereiche

CS Finanzen und Controlling

CA Aviation Marketing

CK Kommunikation

CP Personal

CI Information Management

Support-Gesellschaften

AHS Holding

KA AIRSYS

KF CSP

KC GAC

KM RMH

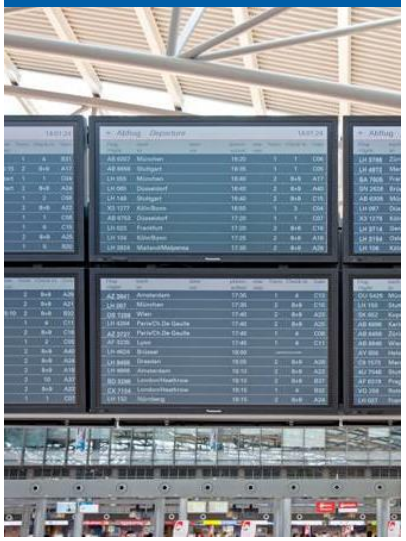
KS SAEMS

KV SecuServe

Kerngeschäftsbereiche

Die Kernkompetenzen des Flughafens sind in vier Kerngeschäftsbereiche gebündelt:

Aviation



Reibungsloser und sicherer Flughafenbetrieb

Ground Handling

Bodenverkehrsdienste

Center Management

Flugunabhängige Aktivitäten

Real Estate Management

Bau, Projektentwicklung

Hamburg Airport

3

3 Einführung einer Compliance Organisation am Hamburg Airport

3.1 Compliance Management System – eine Definition

3.2 Organisation von Compliance Management Systemen

3.3 Umfassende Darstellung der Elemente eines CMS (SOLL)

3.4 IST-Analyse der Situation am Hamburg Airport

3.5 Vergleich von SOLL und IST – Gibt es Lücken?

3.6 Wie sieht die Compliance Organisation des Flughafens aus?

3.7 Aufgaben des Compliance Boards

Entscheidung zur Einführung einer Compliance Organisation (I)

Grundlagen für eine Compliance Organisation

- **Seit 30.09.2009 gilt der Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK) für alle öffentlichen Unternehmen der Stadt Hamburg.**
  - Als Unternehmen mit mehrheitlicher Beteiligung der Stadt unterliegt auch Hamburg Airport dem HCGK
- **HCGK 2010 Punkt 4.1.4; „Die Geschäftsführung hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin“**
  - Auftrag der Geschäftsführung an die Bereiche Revision und Recht sich mit dem Thema Compliance zu befassen.

Entscheidung zur Einführung einer Compliance Organisation (II)

- **Unter dem Begriff Compliance ist allgemein die Einhaltung von Regeln zu verstehen.**
  - Gesetze
  - Vorgaben der Gesellschafter sowie interne Regelungen/Anweisungen
  - vertragliche Verpflichtungen
- **Es besteht derzeit keine allgemeine gesetzliche Pflicht zur Einrichtung und Ausgestaltung einer Compliance – Organisation.**
- **Die Geschäftsführung entscheidet selbst, ob und wie die Regeltreue des Unternehmens gewährleistet wird.**

Keine gesetzlichen Vorgaben zur Ausgestaltung des CMS, damit Entscheidungsfreiheit für die GF, wie sie „Compliance“ sicherstellt.

3.1 Compliance Management System – eine Definition

- Unter einem Compliance Management System (CMS) sind die eingeführten Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die dafür sorgen sollen, dass sich die gesetzlichen Vertreter und Mitarbeiter des Unternehmens sowie ggf. Dritte regelkonform verhalten.

  - **Das CMS hat folgende Ziele:**
    - **Prävention**
    - **Früherkennung**
    - (umfassende) **Reaktion**

Die Ausgestaltung eines CMS hängt von mehreren Einflussfaktoren wie Unternehmensgröße, Branche, Geschäftsfelder, Unternehmensstruktur, regulatorisches Umfeld etc. ab.

3.2 Organisation von Compliance Management Systemen

Verschiedene Organisationsformen sind möglich:

Eigenständige CM Abteilung

- Eigenständige CM Abteilung (Stabsstelle) mit einem Compliance Officer, z.T. unterstützt durch dezentrale Officers oder Committees sowie Ombudsstellen

Eingliederung in bestehende Organisationseinheit

- Zuordnung CM zu einer bestehenden Stabsstelle z.B. Recht oder Revision

Compliance Board

- Bildung eines interdisziplinär zusammengesetzten Compliance Boards bzw. Lenkungskreises (Teilnehmer z.B. Recht, Revision, Personal)

Ohne gesonderte Organisation

- Es wird keine gesonderte Compliance Organisation gebildet, die Aufgaben werden verteilt.

Wie hat sich der Hamburg Airport entschieden?

3.3. Umfassende Darstellung der Elemente eines CMS (SOLL)

Compliance-Kultur	Compliance Ziele	Compliance-Organisation
Vermeiden	**Früherkennung**	**Reaktion**
• Vorschriften & Verfahren	• Risiko-Analyse	• Sanktionen
• Schulungen	• Hinweisgeberstelle	• Fallverfolgung
• Beratung	• Integrity-Barometer	• Remediation (Reparatur)
• Anreizsystem	• Compl. Detection Audits	
Kommunikation		
Compliance System Audits		

Quelle: Compliance Update Deutschland, Ernst&Young und Latham&Watkins

3.4. IST-Analyse der Situation am Hamburg Airport

Wertekodex, AA Verhaltensrichtlinie	Zentralbereiche Personal, Recht, Revision, Umwelt	GF, BL Spezialbeauftragte
Compliance-Kultur ✓	**Compliance Ziele** ✓	**Compliance-Organisation** ✗
Vermeiden	**Früherkennung**	**Reaktion**
• Vorschriften & Verfahren ✓	• Risiko-Analyse ✗	• Sanktionen ✓
• Schulungen ✓	• Hinweisgeberstelle ✓	• Fallverfolgung ✓
• Beratung ✗	• Integrity-Barometer ✗	• Remediation (Reparatur) ✓
• Anreizsystem ✗	• Compl. Detection Audit ✓	
Kommunikation ✓		
Compliance System Audits ✓		

Quelle: Compliance Update Deutschland, Ernst&Young und Latham&Watkins

3.5 Vergleich von SOLL und IST - Gibt es Lücken? (I)

Regelungs- bzw. Handlungsbedarf besteht:

Compliance-Organisation → Keine alle Teilaufgaben umfassende Compliance Organisation mit klaren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

Risiko-Analyse → Bislang keine gesamthafte Compliance-Risikoanalyse mit regelmäßiger Überprüfung und ergebnisabhängiger Weiterentwicklung von Compliance

Sensibilisierung/ Beratung → Steigerung von Bewusstsein (Prävention) durch Kommunikation und Beratung

3.5 Vergleich von SOLL und IST - Gibt es Lücken? (II)

Hinweisgeber-system

→ Kein Hinweisgebersystem oder Ombutsstelle vorhanden

Anreizsystem Integrity-Barometer

→ Kein Anreizsystem zur Vermeidung von Compliance Verstößen vorhanden

Schulungen

→ Es werden keine Schulungen zum Thema Compliance durchgeführt

→ Vorhandene Teilelemente durch eine Compliance Organisation bündeln und bedarfsgerecht um fehlende Bestandteile ergänzen.

3.5 Vergleich von SOLL und IST - Gibt es Lücken? (III)

Risikoanalyse

Um ein Compliance Management sinnvoll aufzubauen, ist es notwendig sich mit den Compliance Risiken des Unternehmens auseinander zusetzen und folgende Fragen zu beantworten:

- **In welchem Risikoumfeld bewegt sich das Unternehmen? (Gesetze und Richtlinien, Wettbewerb, Umweltschutzauflagen….)**
- **Welche Risikofelder können identifiziert werden?**
- **Welche Organisationseinheiten sind besonders betroffen?**
- **Prüfung der Geschäftsprozesse auf mögliche Compliance-Risiken?**
- **Welche Maßnahmen/Kontrollen zur Risikominimierung gibt es bereits?**

Der Hamburg Airport lässt alle Bereiche ihre Risiken identifizieren und führt diese anschließend in einer umfassenden Matrix zusammen.

3.6 Wie sieht die Compliance Organisation des Flughafens aus? (I)

Nach Abschluss der Analyse wurde entschieden, dass

- eine eigenständige Compliance Stabsstelle mit Compliance Officer einen unverhältnismäßig hohen Aufwand darstellt (zusätzliches Personal, Auslastungsfrage),
- Schnittstellenkonflikte/Überschneidungen der Compliance Stabsstelle mit den Bereichen Personal, Recht und Revision auftreten (Doppelarbeit, Kompetenzen, Informationsflüsse),
- die Stabsstellen Personal, Recht und Revision jeweils allein aber nicht über alle notwendigen Kenntnisse verfügen und Compliance „zusätzlich“ zu bearbeiten ist,
- sich die Stabsstellen Personal, Recht, Revision in einem Compliance-Board fachlich sehr gut gegenseitig ergänzen würden,… (Fortzt.)

3.6 Wie sieht die Compliance Organisation des Flughafens aus? (II)

Fortzt. ... es wurde entschieden, dass

- **die Geschäftsführung die Verantwortung für die Compliance trägt, aber die Aufgaben im Rahmen der Compliance an ein Board delegiert.**

Daraus folgt, dass das Compliance Board

- **keine Weisungsbefugnis hat, sondern Empfehlungen an die GF ausspricht,**
- **ausschließlich von der GF Weisungen erhält,**
- **in der Erledigung der Aufgaben unabhängig ist.**

zum 01.01.2011:
Die Compliance Organisation des Flughafens bildet ein Compliance Board besteht aus den Leitern Personal, Recht und Revision.

3.6 Wie sieht die Compliance Organisation des Flughafens aus (III)

Weitere Entwicklung

Die Weiterentwicklung der Compliance Organisation in 2011/2012 führt zu Veränderungen im Compliance Board:

- Ausscheiden der Leitung Revision, weil Revision das CMS prüfen soll (fehlende Unabhängigkeit);
- Ausscheiden der Leitung Personal, weil im Personalwesen eine Art Hinweisgeberfunktion etabliert wurde, bei der auch anonym gemeldet werden kann (fehlende Neutralität).

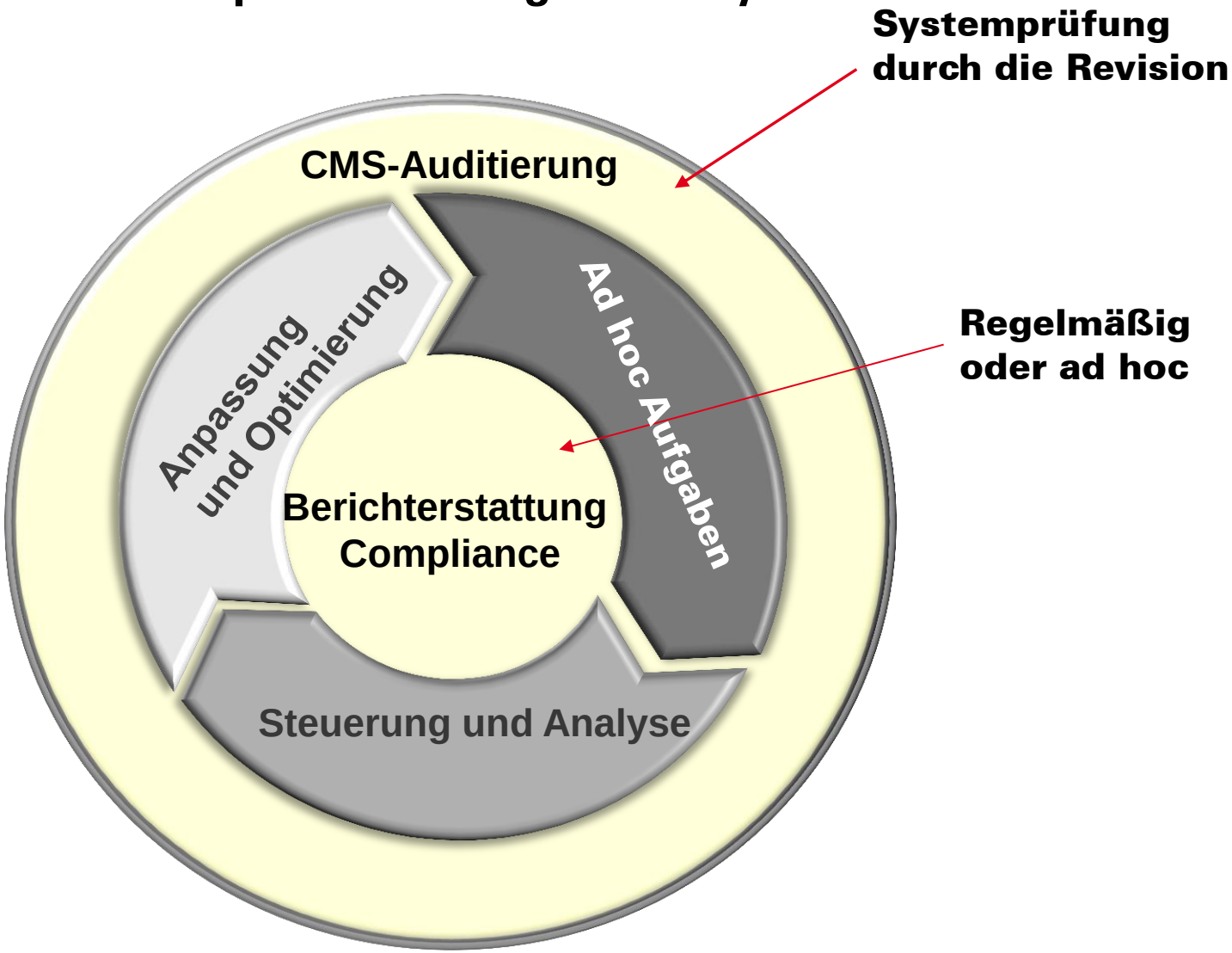
Neue Mitglieder im Compliance Board:

- Leitung Finanzen und Controlling, weil dort auch das RMS verantwortet wird;
- Assistentin der GF, dadurch direkterer Bezug zur Geschäftsführung

ab April 2012:
Das Compliance Board besteht aus den Leitern Recht, Finanzen und Controlling sowie einem Geschäftsführungsassistenten.

3.7 Aufgaben des Compliance Boards (I)

Kreislauf des Compliance Management System



3.7 Aufgaben des Compliance Boards (II)

Kontinuierlich anfallende Aufgaben

- **Koordination von geeigneten Kontrollen zur Überwachung der Einhaltung des CMS und zur Früherkennung von Fehlentwicklungen (Einzelfall- und Systemprüfungen)**
- **Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung und Fortentwicklung des Compliance Management Systems**
- **Beratung und Unterstützung der Geschäftsführung in Compliance relevanten Angelegenheiten**
- **Neutrale Anlaufstelle für Hinweise oder Compliance Fragen der Mitarbeiter**
- **Unterstützung und präventive Beratung der Bereiche, insbesondere bei Änderungen oder Neuerungen in der Gesetzeslage**
- **Koordination der Analyse von Compliance Risiken durch die jeweiligen Bereiche**

3.7 Aufgaben des Compliance Boards (III)

Jährliche Aufgaben

- Überprüfung des Wertekodex und der Verhaltensrichtlinie;
- Überprüfung/Festlegung von Kommunikations- und Schulungsbedarf;
- Überprüfung, ob die jährliche Information der Mitarbeiter über die Verhaltensrichtlinie erfolgt und durch die BL nachvollziehbar dokumentiert wurde;
- Schriftlicher Jahresbericht Compliance mit konsolidierten Informationen (Board, Bereiche, Beauftragte) und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des CMS.

Ad hoc Aufgaben

- Im Falle von Compliance Vorfällen Prüfung und Auswertung des Vorfalls, Ermittlung eines notwendigen Anpassungsbedarfs am CMS, Reporting

4

4 Compliance Management in Abgrenzung zur Internen Revision und zum Risikomanagement am Hamburg Airport

4.1 Risikomanagement System (RMS) am Hamburg Airport

4.2 Interne Revision am Hamburg Airport

4.3 Zusammenspiel und Abgrenzung

Compliance Management in Abgrenzung zur Internen Revision und zum Risikomanagement am Hamburg Airport

Compliance Managementsystem **(CMS)**

- alle Maßnahmen zur Prävention von Gesetzes- und Regelverstößen

Risikomanagementsystem **(RMS)**

- Alle Maßnahmen der Früherkennung von insbesondere solchen Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden

Interne Revision **(IR)**

- IR ist eine unabhängige und objektive Prüfungs- und Kontrollinstanz im Unternehmen und wesentlicher Bestandteil des internen Überwachungssystems.

CMS, RMS und IR sind drei Systeme, die das oberste Management bei der Wahrnehmung ihrer Führungs- und Kontrollfunktion unterstützen.

4.1 Risikomanagement System (RMS) am Hamburg Airport

1999 wurde im Flughafen Konzern ein RMS gemäß KonTraG eingeführt:

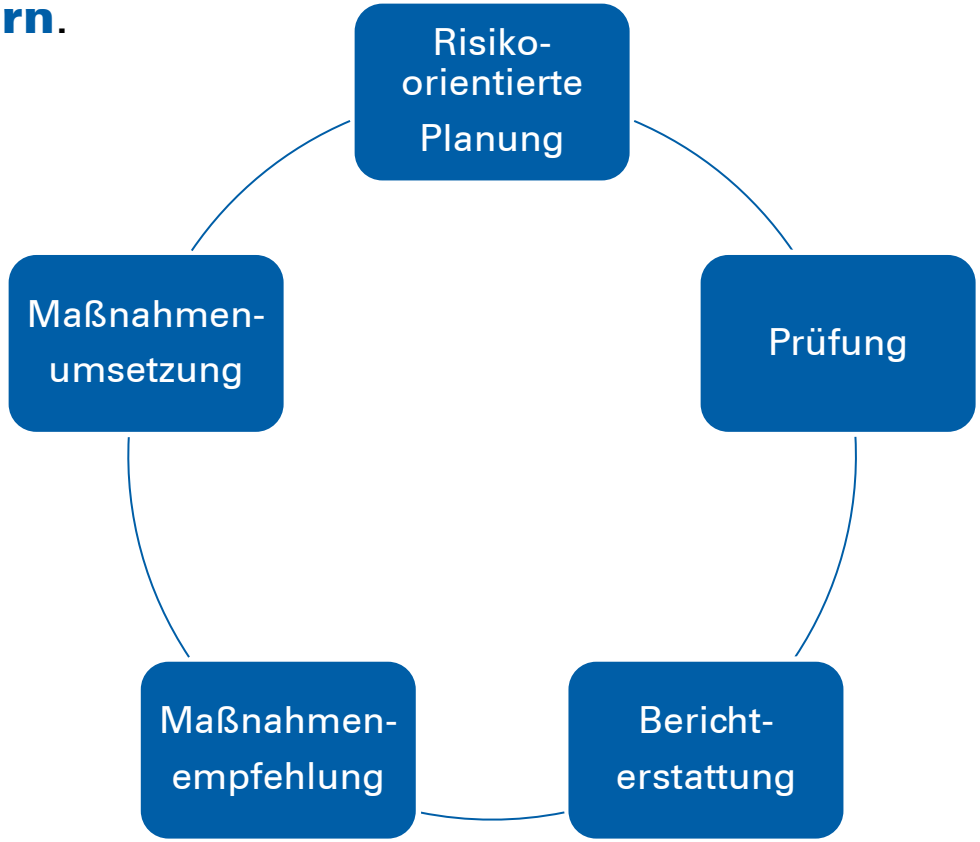
1. Festlegung der **Risikopolitik;** welche Risiken in welcher Höhe will der Flughafen tragen.
2. Erstmalige **Risikoinventur;** welche Risiken gibt es im Konzern.
3. Kontinuierliches Risikomanagement:

→ Permanente Risikoinventur
→ Risikoanalyse
→ Risikokommunikation
→ Dokumentation und Risikobericht

Die Interne Revision prüft einmal jährlich, ob das RMS für das Unternehmen angemessen ausgestaltet ist.

4.2 Interne Revision am Hamburg Airport

Die Interne Revision ist eine Funktion, die **unabhängige, objektive** Prüfungs- und Beratungsleistungen erbringt, die darauf ausgerichtet sind, **Mehrwerte zu schaffen** und die **Geschäftsprozesse zu verbessern**.



Mit 4 Mitarbeitern erbringt die Stabsstelle Interne Revision ihre Dienstleistungen im gesamten Flughafen Konzern:

→ Kaufmännische Revision
→ Bau- und technische Revision
→ IT-Revison

4.3 Zusammenspiel und Abgrenzung (I)

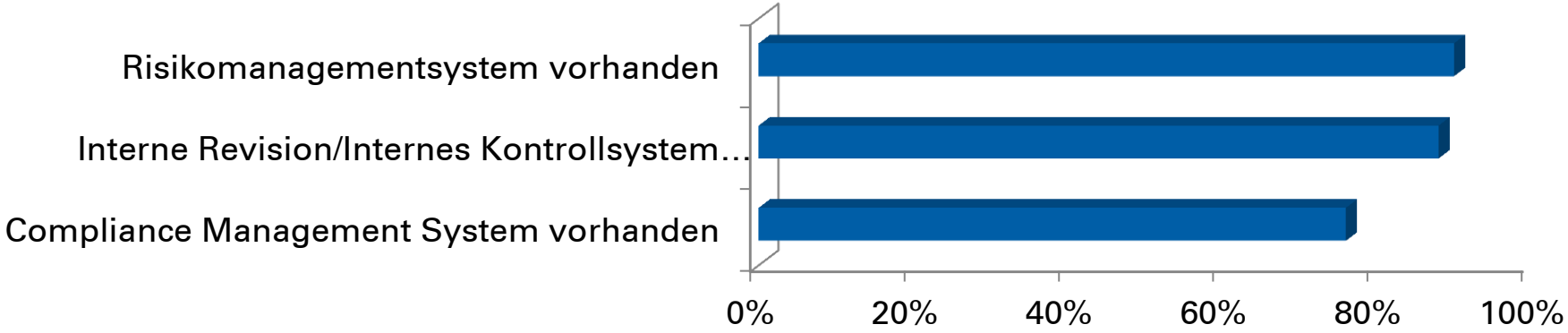
Corporate Governance Systeme		
Compliance Management	**Interne Revision**	**Risiko Management**
• Risikoanalyse	• Risikoorientierte Prüfungsplanung	• Risikoidentifikation und -erfassung
• Richtlinien und Regelungen	• Regelprüfungen / Anlassprüfungen	• Risikobewertung
• Sensibilisierung / Schulungen / Ansprechpartner	• Bestandsaufnahme Regelwerke / Ermittlung des "Soll"	• Risikofrüherkennung
• Berichterstattung	• Prüfung des "Ist"	• Risikoüberwachung und -steuerung
Kommunikation		
Compliance System Audits		

*Corporate Governance stellt den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Unternehmensleitung und –überwachung dar, mit dem Ziel den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

4.3 Zusammenspiel und Abgrenzung (II)

Wie erfolgt die Umsetzung in den Unternehmen?

- Existenz der Systeme**:**



– Ca. 90% der 105 befragten Unternehmen besitzen ein Risikomanagementsystem und ein Internes Kontrollsystem

– Das Compliance Management System befindet sich in vielen Unternehmen noch im Aufbau (nur bei 76% der Unternehmen vorhanden).

Quelle: Q-Perior AG, Ellerau; 01/2014

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?

Die Nachbarskinder

Wer andern gar zu wenig traut,
hat Angst an allen Ecken;
wer gar zu viel auf andre baut,
erwacht mit Schrecken.

Es trennt sie nur ein leichter Zaun,
die beiden Sorgengründer;
zu wenig und zu viel Vertraun
sind Nachbarskinder.

Wilhelm Busch
(15.04.1832 , † 09.01.1908)*

Sollten Sie Fragen haben…

Claudia Heilmann

Leiterin
Revision und Organisationsberatung

Flughafen Hamburg GmbH
Flughafenstraße 1-3
22335 Hamburg

Telefon +49(0)40 / 5075 2042
cheilmann@ham.airport.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.