

Compliance als Risikomanagement – Chancen zur Wertschöpfung für mittelständische Unternehmen



Dr. Karl-Heinz Belser ist bei der Depré RECHTSANWALTS AG als Wirtschaftsanwalt tätig und berät vor allem mittelständische Unternehmen. Spezialisiert ist er auf Risikomanagement und Compliance."



Peter Depré ist Fachanwalt für Insolvenzrecht, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht und Wirtschaftsmediator (cvm). Er leitet die Depré RECHTSANWALTS AG. Spezialisiert ist er auf Insolvenzverwaltung sowie die Beratung von Unternehmen vor und in der Krise mit dem Ziel der Sanierung, Restrukturierung oder Veräußerung.

Ist das Thema Compliance nur neuer Bürokratismus und ein weiterer Kostentreiber für mittelständische Unternehmen? Bei fast allen Konzernen ist die Einführung eines Compliance-Systems heute schon absolute Pflichtanforderung. Nicht zuletzt die gesetzeswidrigen Vorfälle bei Siemens, der Deutschen Bahn, MAN oder Daimler und diversen Logistikdienstleistern und Airlines haben eine Abkehr von der Duldung gesetzeswidrigen Verhaltens ausgelöst. Die Strafen und Bußgelder waren hoch, der Imageverlust groß. Dr. Karl-Heinz Belser und Peter Depré von der Depré RECHTSANWALTS AG fragen aber, ob Compliance nicht auch ein probates Mittel ist, unternehmensspezifische Risiken aufzudecken, zu regeln, zu reduzieren oder schon im Ansatz zu vermeiden? Erzielt man als „sauberes“ Unternehmen nicht sogar Wettbewerbsvorteile?



„Es ist doch selbstverständlich, dass staatliche Normen und betriebliche Vorgaben einzuhalten sind. Das muss ich meinen Mitarbeitern doch nicht noch einmal schriftlich geben, aufwendig schulen und darüber hinaus noch ein Überwachungssystem aufbauen“. So lautet eine typische Aussage eines mittelständischen Unternehmers, wenn er auf das Thema Compliance angesprochen wird. Sicherlich sind die meisten mittelständischen Unternehmen gut durchorganisiert, erfolgreich aufgestellt und haben in der Regel auch exzellente Mitarbeiter.

Oft ist auch schon ein Qualitätsmanagementsystem installiert. Dennoch kann an dem Thema Compliance heute kein Unternehmen mehr vorbeigehen, ohne Risiken in Kauf zu nehmen, die schnell auch existenziell werden können. Das zeigen die spektakulären Fälle, wenn ein Unternehmer für mehrere Jahre ins Gefängnis gehen muss, Geldbußen in Millionenhöhe fällig werden oder erhebliche Vermögenswerte vernichtet werden, wenn der Aktienkurs und damit der Unternehmenswert schon im Falle des Verdachts von Korruption einbricht oder Kunden und Geschäfts-

partner derart angegrängerte Unternehmen meiden.

Compliance ist als Element eines Risikomanagements auch ein Beitrag zur optimalen Aufstellung des Unternehmens bei stärker werdenden Marktschwankungen und schneller wechselnden Wachstums- und Rezessionszyklen. Ein Risikomanagement zum systematischen Erkennen von Schwachstellen, schnellen Reaktionswegen bei Unregelmäßigkeiten und einem Frühwarnsystem sichert Unternehmen weitgehend vor Überraschungen und lässt sie vorausschauend agieren. Risikomanagement ist damit ein Wert-

schöpfungsfaktor und Teil einer wertorientierten Unternehmensführung. Die guten Gründe, sich insbesondere des Themas Compliance anzunehmen sind:

- Zivil- und strafrechtliche Haftung der Geschäftsführer bzw. Vorstände und Aufsichtsräte bei Organisations- und Überwachungsfehlern
- Einbindung in das Risikomanagement und damit Beitrag zur Unternehmensstabilität
- Verpflichtung auf Compliance in der gesamten Wertschöpfungskette und damit ggf. notwendige Voraussetzung der Teilnahme an Auftrags- und Vergabeverfahren
- Nachweis einer Compliance-Struktur zur Beschaffung von Fremdkapital bzw. bei der Risikobewertung durch Finanzinstitute und Investoren
- Neue Berichtsstandards in der

erfolgten Fokussierung auf die Verwerflichkeit kriminellen und unlauteren Verhaltens in der Wirtschaft will auch kein Unternehmen mit solchen Praktiken in Verbindung gebracht werden. Auch wenn es nur der Zulieferer oder Kunde ist. Und oft wird das Thema von Mitarbeitern nicht allzu ernst genommen. Als Grund für Verstöße wird dann angeführt, dass sonst das Geschäft unter den ganz besonderen Verhältnissen und Bedingungen, gerade im Ausland, nicht zustande kommt oder nicht funktioniert. Ganz zu schweigen von vorsätzlich kriminellem Handeln von Mitarbeitern, das man nicht verhindern kann, aber dessen Aufdeckung man ermöglicht oder beschleunigt. Die Unternehmensführung hat drei „Kardinalpflichten“ zu erfüllen, um ihren Compliance-Anforderungen nachzukommen.

Feste Regeln, wie eine Compliance-Organisation aufgebaut ist, gibt es nicht. Die Organisationsform hängt entscheidend von der Organisation des Unternehmens ab. Sicherlich können Teile auf Dritte outgesourct werden. Im Kernbereich, es geht immerhin um die Geschäftsprozesse des Unternehmens, wird aber internes Know-how benötigt. Es ist nicht erforderlich, eine eigenständige Compliance-Organisation neben der bestehenden Unternehmensstruktur aufzubauen. Die Compliance-Aufgaben werden von den Führungskräften mit übernommen. Gerade für mittelständische Unternehmen kommt deshalb in Betracht, als „Kümmerer“ einen sogenannten Chief Compliance Officer (CCO) mit dieser Aufgabe zu betrauen. Wichtig ist eine direkte Berichtslinie des COO zur Unternehmensführung, möglicherweise sogar direkt zu Aufsichtsorganen



© EDHAR, www.shutterstock.com

Wirtschaftsprüfung umfassen auch Compliance-Themen

- Kaum reparable Vertrauensschäden, wenn Verstöße in Presse und Öffentlichkeit berichtet und kommentiert werden
- Positive PR-Wirkung auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Öffentlichkeit.

Gerade der letzte Punkt wird oft unterschätzt. Vertrauen ist in Geschäftsbeziehungen von eminenter Bedeutung. Was in vielen Jahren oder Jahrzehnten aufgebaut wurde, kann in ganz kurzer Zeit eingerissen werden. Angesichts der gerade in letzter Zeit

- Für das gesamte Unternehmen ist eine Risikoanalyse zu erstellen, die alle Geschäftsprozesse im In- und Ausland erfasst und auch Geschäftspartner einschließt.
- Entsprechend den Ergebnissen ist eine Organisationsstruktur aufzubauen, die Maßnahmen der Prävention, der Aufdeckung und der Reaktion auf Fehlverhalten umfasst, meist in einen Kodex gefasst.
- Das Compliance-Programm muss letztlich in die Arbeitsabläufe implementiert, also im Unternehmen gelebt und auch immer wieder angepasst werden.

Die Einschaltung von Beratern macht Sinn, wenn es um die Einführung eines Compliance-Systems geht, insbesondere bei der umfassenden Evaluierung, wenn ein Compliance-Kodex verfasst werden soll sowie bei der nachfolgenden Kommunikation und intensiven Schulung. Auch sollte ein sogenannter „Ombudsmann“, der auch vertraulich bzw. anonym angesprochen werden kann, ein der Verschwiegenheit unterliegender unabhängiger Berater sein.

Dr. Karl-Heinz Belsler, Peter Depré / Depré RECHTSANWALTS AG ■