Wettbewerbsvorteile durch Risikomanagement

COMPLIANCE FÜR DEN MITTELSTAND UNVERZICHTBAR

VON DR. OLIVER JENAL

Deutsche Bahn, Siemens, Daimler, Telekom oder Lidl – alles Unternehmen, die in den vergangenen Monaten und Jahren durch die Presse negative Berühmtheit im Zusammenhang mit dem Vorwurf gesetzeswidrigen Verhaltens erreichten. Die wirtschaftlichen Folgen und der Imageschaden sind groß. Wer als Mittelständler glaubt, dies könnte nur Konzernen passieren, begeht einen Fehler und verpasst Chancen, die sich aus Compliance-Management-Systemen (CMS) ergeben.

Der Begriff Compliance umschreibt im Grundsatz erst einmal nur die Einhaltung von Gesetzen und anderweitigen Vorgaben, wie einem Verhaltenskodex. Wenn man aber bereits alleine an die Fülle von nationalen Vorschriften denkt, erkennt man schon die Komplexität des gesetzestreuen Verhaltens. Ist ein Unternehmen international vernetzt, vervielfacht sich die Anzahl zu beachtender Normen.

PFLICHTEN ERFÜLLEN

Nach den gesellschaftsrechtlichen Vorschriften trägt der Vorstand oder die Geschäftsführung die Gesamtverantwortung für das Unternehmen. Die Leitung muss alle Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können, beobachten und möglichst unterbinden. Die Geschäftsführung muss insbesondere geeignete organisatorische Maßnahmen ergreifen, um Fehlverhalten von Mitarbeitern oder fehlerhafte Prozesse im Unternehmen zu verhindern. Die entsprechenden Vorkehrungen müssen auf ihre Effektivität kontrolliert sowie Vergehen sanktioniert werden.

Je größer ein Unternehmen ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Pflichten nur mit Hilfe eines CMS eingehalten werden können. Ein Unternehmensleiter, der auf ausreichende Vorkehrungen verzichtet, kann sich deshalb der persönlichen Haftung aussetzen. Ein mittelständisches Unternehmen braucht nicht zwingend ein aufwändiges CMS. Häufig sind überschaubare, aber tatsächlich vollzogene Maßnahmen, wie eine bessere Abstimmung zwischen den einzelnen Verantwortlichen und die Standardisierung von Vorgängen, ein erster Ansatz. Bereits eindeutige Vorgaben der Unternehmensleitung für die Berichtspflichten der Verantwortlichen entlasten Vorstand und Geschäftsführung. Die Einbindung leitender Mitarbeiter ist in den meisten Fällen bei der Aufstellung des CMS unerlässlich, um das

Ein Fehlverhalten der Mitarbeiter, etwa bei der Vergabe von Aufträgen, kann einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden für das Unternehmen zur Folge haben. Daher empfehlen Experten ein Frühwarnsystem.

Dr. Oliver Jenal ist Gesellschafter der Depré Rechtsanwalts AG und unter anderem Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht.

System bedarfsgerecht zu entwickeln und unternehmensintern zu kommunizieren. Die Motivation und Überzeugung von Mitarbeitern leidet, wenn dieses System nicht zum Unternehmen passt.

RISIKEN ERKENNEN

Ein wirksames CMS leistet mehr als nur den Schutz vor Rechtsverstößen. Es ist ein Management für wirtschaftliche Risiken. Es sollte immer daran ausgerichtet sein, die im Unternehmen bestehenden Risiken zu identifizieren, sie dann zu bewerten und im folgenden den Umgang als auch die Überwachung der Risiken zu gewährleisten. Es handelt sich hierbei um einen dynamischen Prozess, der im besten Fall alle Unternehmensbereiche erfasst.

Gerade in vielen mittelständischen Unternehmen wird zunächst gering erscheinenden Problemstellungen kein ausreichendes Gewicht beigemessen, obwohl die Auswirkungen der damit verbundenen Risiken erheblich sein können. Dies soll an zwei Beispielen dargestellt werden: Häufig fehlt es an einer klaren Zuweisung von Verantwortlichkeiten in einem Betrieb. Wenn sich keiner für die Qualitätskontrolle bei den eingehenden Waren verantwortlich fühlt, können minderwertige Waren leichter in den Produktionsprozess gelangen. Die Risiken, die nach einer Weiterverarbeitung für das eigene Produkt entstehen, sind erheblich. Beispiel Geschäftskontakte: Viele Unternehmen überprüfen weder ihre Zulieferer noch ihre Kunden anhand der so genannten „schwarzen Listen“ oder „Terrorlisten“. Viele Länder wie die USA oder der EU-Raum führen entsprechende Aufstellungen von auffälligen Personen und Unternehmen. Häufig riskieren Unternehmen, die mit Personen dieser Listen Geschäfte machen, dass sie für einen Wirtschaftsraum gesperrt werden. Damit können aufgrund eines einzigen Geschäfts bereits ganze nationale oder kontinentale Märkte wegfallen.

VORTEILE NUTZEN

Ziel eines CMS ist es immer, Unternehmern die Risiken vor Augen zu führen und ihnen eine bewusste Entscheidung über die Handhabung eines Risikos zu ermöglichen. Nicht jedes Risiko kann ein Unternehmen ausschließen. Geschäfte werden immer mit Risiken verbunden sein. Die Entscheidung, ob und welches Risiko man als Unternehmer oder Unternehmen akzeptiert, muss jedoch bewusst getroffen werden. Fest steht: Ein funktionierendes CMS bringt dem Unternehmen erhebliche Vorteile. Die zivil- und strafrechtlichen Haftungsrisiken sinken, denn funktionierende Systeme können Verstöße gegen Vorgaben verhindern. Ein Unternehmen kann durch ein CMS außerdem Kosten sparen, wenn die einzelnen Abteilungen besser aufeinander abgestimmt werden. Synergieeffekte können sich in allen Unternehmensbereichen ergeben. Ebenso können Versicherungsprämien niedriger ausfallen, wenn ein funktionierendes System besteht.

Nicht zuletzt größere Unternehmen und die öffentliche Hand verpflichten ihre Vertragspartner immer häufiger Compliance-Vorgaben einzuhalten und dies nachzuweisen. Erfüllt ein Unternehmen die Anforderungen nicht, ist es von Vergabeverfahren ausgeschlossen. Ein CMS bringt so einen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil. Zudem kann es als Marketingelement eingesetzt und damit das Image eines Unternehmens verbessert werden. Zugleich wird das Risiko eines Imageschadens durch schlechte Berichterstattung reduziert. Kein Vertragspartner will mit negativer Presse in Verbindung gebracht werden. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang auch die Vorteile in der Kommunikation mit Investoren und Darlehensgebern. CMS finden im Rating von Banken ihre Berücksichtigung. So lässt sich in der Regel ein besserer Finanzierungszins erzielen. Behilflich sind hierbei auch die in der Wirtschaftsprüfung neu entwickelten Grundsätze. Mit dem neuen Standard IDW EPS 980 können vorhandene CMS testiert werden. Es ist davon auszugehen, dass künftig insbesondere Banken solche Nachweise berücksichtigen werden.

Unternehmer sollten im Ergebnis Compliance also nicht als einen vorübergehenden Trend oder Klotz am Bein ansehen. CMS bringen vielmehr eine erhebliche Erleichterung, da sie individuelle Strukturen für jedes Unternehmen bieten und Fragen bündeln, die in jedem Unternehmen bereits aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Notwendigkeiten vorhanden sind. ■

► WWW.DEPRE.DE