

# Grundsätze ganzheitlicher Compliance (GgC)

Leitfaden von Lutz Jansen und Peter Rösch

## Grundsätze ganzheitlicher Compliance (GgC)

Leitfaden von Lutz Jansen und Peter Rösch

Herausgeber:

Lutz Jansen CMC/BDU und Peter Rösch CMC/BDU

[www.ganzheitliche-compliance.de](http://www.ganzheitliche-compliance.de)

Stand: August 2010

Copyright 2010 Ganzheitliche Compliance Rösch & Jansen GbR

Druck: OffsetDruck Otzberg GmbH

1. Auflage - 1.000 Stück

ISBN 978-3-00-032006-4



Nachdruck (auch auszugsweise), Vervielfältigungen jeder Art oder die Aufnahme in elektronische Datenbanken bedürfen der Zustimmung des Herausgebers und Nennung der Quellenangaben.

# Ganzheitliche Compliance ist attraktiv

**Leitthese**      **Ganzheitliche Compliance sichert eine verlässliche Entwicklung des Unternehmens.**

Sie führen ein Unternehmen oder eine Organisation. Mit Engagement, Überzeugungskraft und Mut begeistern Sie Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner. Im Kreis von sachkundigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben Sie ausgewählte Risiken permanent im Blick.

Bei Wettbewerbern, bei Lieferanten und vielleicht auch bei Kunden hören Sie von Unregelmäßigkeiten in deren Geschäftsalltag. Die Öffentlichkeit ist nicht nur sensibilisiert für solche Erkenntnisse, sie fordert die Aufdeckung über investigative Medien ein. Die Wirkungen können für die betroffenen Unternehmen sehr schnell bedeutende Auswirkungen haben: Kunden halten sich zurück, Lieferanten zögern und Mitarbeiter sind verunsichert. Als Folge kann die Geschäftsentwicklung Schaden nehmen.

Ihre Aufgabe im eigenen Haus kann es sein, solche denkbaren Unwägbarkeiten zu erkennen und nach menschlichem Ermessen auszuschließen.

Gerade die Vorbereitung einer Nachfolge, die Eingliederung eines neuen Betriebsteils oder vage Hinweise über vermeintliche Unregelmäßigkeiten aus Zeiten vor Ihrer Verantwortung können den Impuls setzen, jetzt das Thema Regelkonformität im Unternehmen aufzugreifen.

Möglicherweise löst Compliance bei Ihnen Unbehagen aus, weil Sie dabei spontan an Regelungswut und Bürokratisierung oder einfach Mehraufwand im gewohnten Tagesgeschäft denken.

Ganzheitliche Compliance schafft keine zusätzlichen Regelwerke und Kontrollen, sie nutzt die bestehenden Regelwerke.

Der Nutzen, den ganzheitliche Compliance auslöst, erleben Unternehmen bereits: Kunden fühlen sich dem Unternehmen und den Produkten oder Dienstleistungen verbunden, Lieferanten bestätigen die Konditionen und die Mitarbeiter werben selbst für neuen leistungsbereiten Nachwuchs. Die Öffentlichkeit honoriert dies mit wohlwollenden Kommentaren.

Ihre Unternehmensentwicklung wird somit verlässlich.

Wir wünschen Ihnen Freude bei der Lektüre und Erfolg bei der Umsetzung. Machen Sie doch einige erste Schritte und geben Sie Erkenntnisse weiter. Gerne unterstützen wir Sie und Ihre Mitarbeiter.

Das Redaktionsteam im Juli 2010

# Inhaltsverzeichnis

Ganzheitliche Compliance ist attraktiv	3
Inhaltsverzeichnis	4
Zielsetzung und Botschaft	5
1. Einordnung in die Führungssysteme	7
1.1. Strategie, Werte und Kultur bilden den Rahmen	7
1.2. Regionalität	8
1.3. Prozesslandkarte	9
2. Elemente der ganzheitlichen Compliance	10
2.1. Aspekte einer Compliance	10
2.2. Externe Regelwerke	11
2.3. Eigene Regelwerke	12
2.4. Dynamik der Regelwerke	12
3. Vorgehensmodell	13
4. Statusaufnahme im Unternehmen	14
4.1. Positionsbestimmung	14
4.2. Prüfkriterien	14
4.3. Wertefragen	14
4.4. Psychologische Aspekte	14
4.5. Offene und versteckte Altlasten	14
5. Relevante Elemente für das Unternehmen	15
5.1. Relevanzmatrix	15
5.2. Widersprüche identifizieren, Rechtsposition festlegen	16
5.3. Prioritätensteuerung	16
5.4. Audits	16
6. Architektur und Erreichen einer Compliance	17
6.1. Compliance gestalten	17
6.2. Veränderung hin zu einer ganzheitlichen Compliance	17
6.3. Kulturelle Voraussetzungen	18
6.4. Aktive Schnittstellen	18
6.5. Umgang mit Altlasten	18
7. Zusammenspiel von Managementsystemen und Compliance	19
7.1. Kundenmanagement	19
7.2. Personalmanagement	19
7.3. Prozessmanagement	20
7.4. Risikomanagement	20
7.5. Umweltmanagement	20
7.6. Qualitätsmanagement	20
7.7. Informationsmanagement	20
8. Compliance jeden Tag neu leben	21
8.1. Vorleben durch Geschäftsleitung	21
8.2. Schulung der Mitarbeiter	21
8.3. Kontrolle und Sanktionen	21
8.4. Kontinuierliche Verbesserung	21
Thesen	22
Abbildungsverzeichnis	22
Abkürzungsverzeichnis	23
Die Autoren	23

## Zielsetzung und Botschaft

Das Wort Compliance<sup>1</sup> gibt es im deutschen Sprachgebrauch bis dato nur im Fremdwörterbuch – es bedeutet im einfachen und angewandten Sinn: "Regelkonformität". Unternehmensverantwortliche sind jedoch schon immer mit Regeln und deren Auslegung und Anwendung beschäftigt, sichern diese doch im täglichen Umgang ein gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit miteinander.

**Definition** Mit ganzheitlicher Compliance werden aktive Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen beschrieben, die zur laufenden Einhaltung von eigenen und externen Regelwerken und den gültigen Werten erfolgen.

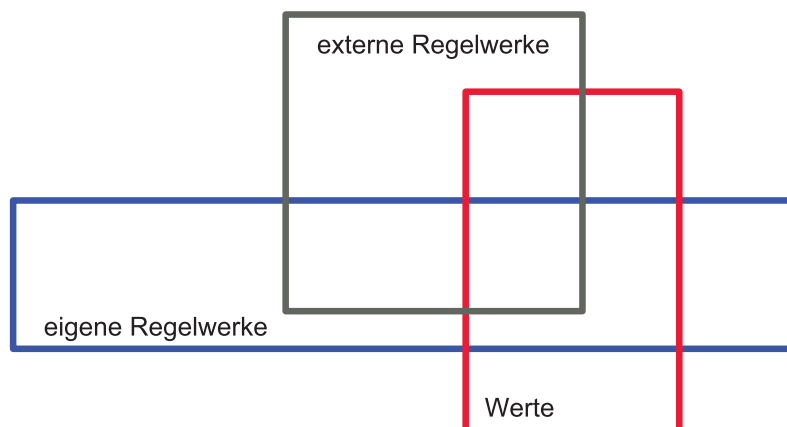
Hinweis: Dazu gehört auch der Umgang mit (digitalisierten) Daten und Informationen.

Demnach ist es Aufgabe von Compliance, zutreffende Regeln zu wahren, fehlende Regeln nachzuholen und unzureichende Regeln zu vervollkommen.

Regeln im geschäftlichen Alltag kennen wir:

- Firmeneigene Regeln setzen die individuellen Maßstäbe und Unterscheidungsmerkmale im Markt.
- Von der Gesellschaft getragene Werte bilden den Rahmen für die Nutzung der Umweltressourcen und dem ethischen, moralischen Grundverständnis untereinander.
- Technische Normen und Standards sichern die Funktionsweisen von Produkten und Verfahren.
- Handelsrecht und Kaufmannsbrauch sind die Vorgaben für Anbahnung und Abwicklung von Handelsgeschäften und Dienstleistungen.
- Gesetze schaffen einen verlässlichen Rahmen für die Marktteilnehmer.

Am Rande dieser Regeln kann es zu Regelüberschreitungen kommen, die aus der Unkenntnis der Begrenzungen oder deren bewusster Überschreitung entstehen.



**Abbildung 1** Werte und Regeln sind Grundlage einer ganzheitlichen Compliance

Die Bereitschaft zur Einhaltung dieser Regeln kann von persönlichen Ansprüchen über ethische und moralische Grundsätze bis zur Sorge um Sanktionen reichen; dabei gilt es mitunter auch psychologische Wechselwirkungen zu beachten.

<sup>1</sup>Dt. Befolgung, Einwilligung, in compliance with

## Wie weit geht Compliance im Berufsalltag?

Eine Frage, ob ein Unternehmen "compliant" ist, kann ein Gefühl von Unkenntnis bis hin zur Betroffenheit auslösen. Das Einhalten einzelner Regeln ist einfach; das Einhalten aller Regeln und Gesetze unter Berücksichtigung deren Abhängigkeiten untereinander kann anspruchsvoll sein. Die selbstverständliche Wahrnehmung und fortwährende Einhaltung der Regelwerke im Tagesgeschäft eines Unternehmens zeigt sich in der Führungspraxis oft als unerfüllter Anspruch.

Das Bewusstsein über Recht, Unrecht sowie die gezielte Umsetzung setzt eine hohe Identifikation mit den gesellschaftlichen, firmeneigenen und persönlichen Werten voraus. Führung allein reicht hier nicht aus. Nachhaltigkeit setzt auf bewusste Akzeptanz und tragende Selbstverpflichtung der Menschen.

Die gelebte Praxis ganzheitlicher Compliance hilft den Unternehmensverantwortlichen

- das Thema aus der Nische heraus zu einem anerkannten Führungsanspruch zu entwickeln.
- bisherige Gepflogenheiten kritisch zu beleuchten.
- entstehende Wettbewerbsvorteile auszubauen.

Ziel dieses von einem interdisziplinären Autorenteam entwickelten Leitfadens ist es, sowohl aus der menschlichen, systemischen Sichtweise, als auch aus der organisatorischen, methodischen und prozessualen Erfahrung heraus ein Vorgehensmodell für Unternehmen zu erstellen, dessen Anwendung eine gleichbleibend hohe Umsetzungsgüte von Compliance sicherstellt.

### **These 1**

**Aus der Umsetzung einer ganzheitlichen Compliance entstehen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen, das gleichzeitig für Mitarbeiter und Geschäftspartner auch attraktiver wird.**

# 1. Einordnung in die Führungssysteme

Compliance ist ein Kunstbegriff. In der Betriebswirtschaft werden damit Maßnahmen gegen Geschäftspraktiken von Unternehmen und Organisationen beschrieben, damit traditionelle und gelebte Werte im Geschäftsleben eingehalten werden.

Die Literatur sieht Compliance eng verwoben mit dem Unternehmertum. In der Fachliteratur wird Compliance stets auch in der Balance zur Corporate Governance<sup>2</sup> und dem Risk-Management<sup>3</sup> gesehen. Der Begriff GRC steht damit für das Zusammenwirken von Unternehmensführung, Risikosteuerung und Regelkonformität.



**Abbildung 2** GRC im Zusammenspiel

## 1.1. Strategie, Werte und Kultur bilden den Rahmen

Aus den Strategien eines Unternehmens werden Ziele entwickelt. Die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele sind eingebettet in die eigenen Werte und gelebte Kultur.

Für die Umsetzung der Maßnahmen bestehen eigene Regelwerke mit Organisations- und Arbeitsanweisungen, in die die Vorgaben aus bestehenden externen Regelwerken eingearbeitet sind.

Die Einhaltung dieser Regelwerke dient der Strategie, den Werten und der Kultur eines Unternehmens. Compliance kann deshalb auch Regelkonformität genannt werden.

<sup>2</sup>Führung und Überwachung von Unternehmen

<sup>3</sup>Risikomanagement oder Risikosteuerung

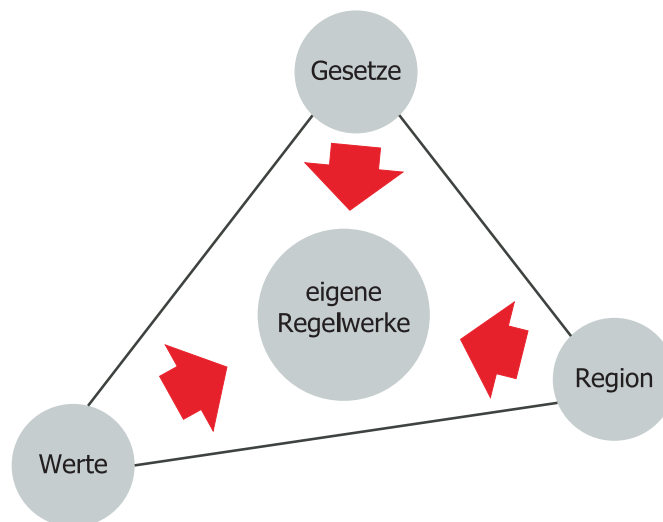
## 1.2. Regionalität

Unternehmen treffen in vielen Regionen der Welt auf unterschiedliche Kulturen, Gesetze und andere Regeln. Diese regional gültigen externen Regelwerke gilt es zu identifizieren. Dabei treten in den einzelnen Regionen nicht selten sich widersprechende Regeln zu Tage.

**Beispiel:** Deutsche Datenschutzbestimmungen und das Fernmeldegeheimnis können im Widerspruch zu angelsächsischen Forderungen auf Speicherung und Offenlegung aller E-Mails und Daten zu einer Geschäftsbeziehung stehen.

Aus unterschiedlichen Kulturen in den Regionen erwachsen eigene Wertesysteme, die einen deutlichen Unterschied in der Gewichtung von individuellen Freiheitsrechten der Personen und den Bestimmungsrechten der Gemeinschaft aufweisen. Auch die hieraus entstehenden Widersprüche in Regelwerken gilt es verbindlich zu lösen. Das kann zu unterschiedlichen Lösungen in der Organisation der einzelnen Unternehmensteile führen.

Verfügt das Unternehmen über eine zentral gesteuerte, einheitliche Organisation für alle Regionen, sind die Besonderheiten aller Regionen hierin widerspruchsfrei zu berücksichtigen. Handeln die Unternehmensteile in den Regionen nach eigenen Organisationsformen, gilt es einen gemeinsamen Wertekanon vorzugeben, innerhalb dessen die vor Ort verantwortliche Führung die Regelkonformität sicherstellen muss.



**Abbildung 3** Widersprüche gilt es zu lösen

Die Ausprägung von Compliance, zentral oder dezentral, ist idealer Weise identisch mit der Organisations- und Führungskultur in den Unternehmensteilen. Sind erkannte Widersprüche nicht oder nur unter Verlassen des eigenen Wertekanons lösbar, steht die Geschäftstätigkeit in der betreffenden Region auf dem Prüfstand.

### 1.3. Prozesslandkarte

Immer neue Managementsysteme werden in Unternehmen und Organisationen eingeführt. Redundanzen und Widersprüche der nebeneinander existierenden Systeme verringern deren Akzeptanz und öffnen fahrlässigen oder vorsätzlichen Missachtungen und Zuwiderhandlungen die Tür.



**Abbildung 4** Ordnungsrahmen eines Geschäftsprozessmodells

Ganzheitliche Compliance erfordert ein Ordnungssystem, das alle Handlungen in einem Unternehmen mit dem Anspruch auf Vollständigkeit umfasst. Dies ist bei einem Geschäftsprozessmodell gegeben. Diese Form der Darstellung hilft im Laufe der organisatorischen Entwicklung hin zur ganzheitlichen Compliance, die Kommunikation der einzelnen Ziele und Themen plastisch zu veranschaulichen.

Werden die als Compliance beschriebenen Maßnahmen entlang der Prozessketten im Unternehmen angeordnet, wird bei Änderungen in den Geschäftsprozessen sofort erkennbar, welche Änderungen aus Sicht der Compliance erforderlich werden. Im Umkehrschluss sind die Prozesse als eigenes Regelwerk konform zur Strategie, den Werten, der Kultur und den externen Regelwerken festzulegen.

## 2. Elemente der ganzheitlichen Compliance

Ganzheitliche Compliance zielt auf den Grad der Einhaltung von Regeln. Diese Regeln berücksichtigen Gesetze, Normen und kulturelle Wertevorstellungen als externe Regelwerke, genau wie Richtlinien, Anordnungen und Managementsysteme als interne Regelwerke. Mit ihrer verständlichen Dokumentation oder Überlieferung erlangen sie verbindlichen Charakter. Im Unternehmen werden sie durch eine wahrnehmbare Kommunikation wirksam. Auf dieser Grundlage können alle Hierarchien im Unternehmen und bei den Geschäftspartnern Sensibilität für die Einhaltung der Regeln und ein Bewusstsein für die Konsequenzen aus etwaigen Regelverstößen entwickeln.

Compliance legt Maßnahmen zur Einhaltung der Regeln fest, nicht aber die Sanktionen selbst. Diese sind Bestandteil der Regelwerke.

**These 2 Compliance stellt sich nicht über eigene Regelwerke des Unternehmens, sondern bildet die Grundlage für deren unternehmensinterne Umsetzung.**

### 2.1. Aspekte einer Compliance

Der Blick auf einige Beispiele für Aspekte einer Compliance zeigt die umfassende Wirkung auf alle Gliederungen, Prozesse und Aufgaben eines Unternehmens.

Prozessebene	Geschäftsprozess	Beispielhafte Aspekte einer Compliance
Führungsprozesse	Strategie	Unternehmensentwicklung Risikomanagement Unternehmenskommunikation
	Führung	Personalführung, Personalentwicklung Geschäftsregeln Controlling
	Organisation	Aufbauorganisation Managementsysteme Revision
Kernprozesse	Produktentwicklung	Forschung und Entwicklung Produktionsdesign, Schutzrechte, Markenfindung
	Produktion und Logistik	Produktsicherheit, Produktionssicherheit Emissionsschutz, Ressourcenverbrauch
	Marketing und Vertrieb	Marktauftritt und Wettbewerb Kundenauswahl und Kundenpflege Angebot und Vertrag Exportkontrolle
	Service	Reklamation Rückrufe
Unterstützungsprozesse	Beschaffung	Bedarfsermittlung Ausschreibung und Vergabe Annahme von Produkten und Leistungen
	Rechnungswesen	Externe Rechnungslegung und Steuern, Buchhaltung, Zahlungsverkehr, Anlagenverwaltung Personalverwaltung
	Informationstechnologie	Verfügbarkeit der Systeme Datenschutz, Datensicherheit

## 2.2. Externe Regelwerke

Die Anzahl von Gesetzen und anderen externen Regelwerken erscheint oft nicht überschaubar. Bei überregionalen Geschäftstätigkeiten vervielfacht sich deren Menge zusätzlich. "Unwissenheit schützt vor Strafe nicht" lautet das Sprichwort. Deshalb ist es Aufgabe des Unternehmens alle relevanten externen Regelwerke zu kennen, auch weil Unternehmensverantwortliche darin zur Compliance verpflichtet werden können.

Da externe Regelwerke immer wieder geändert werden, gilt es deren Lebenszyklus laufend zu beobachten und daraus notwendige Änderungen in den eigenen Regelwerken und Tätigkeiten rechtzeitig einzuführen.

**These 3**      **Vor dem Hintergrund immer kurzfristigeren Inkrafttretens von Gesetzen können für das Unternehmen existenzielle Risiken entstehen.**

In allen Wirtschaftszweigen bestehen für deren Unternehmen externe Regelwerke, die durch Verbände und ähnliche Zusammenschlüsse entwickelt werden.

Berufsständische Regelwerke sind einerseits stark traditionell geprägt, haben sich aber im Laufe der Jahre schneller den wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst als die Gesetze. Häufig finden kulturelle Werte und Normen darin ihren Niederschlag. Auch wenn diese Regelwerke nicht immer über eine juristisch haltbare Dokumentation verfügen, können sie von Bedeutung sein.

Gerade in anderen Kulturkreisen können aus der Unkenntnis solcher Regelwerke und deren Wertbeimessung durch die Menschen bedeutende Risiken entstehen.

<b>Regelwerke</b>	<b>auszugsweise Beispiele über verschiedene Regionen</b>
Werte und Ethik	kulturelle, religiöse und ethnische Werte, Regeln und Normen
Gesetze und Verordnungen	Persönlichkeitsrechte, Zivilrecht, Handelsrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Sozialversicherungsrecht, Umweltrecht Datenschutzrecht, Telekommunikationsgesetz Wettbewerbsrecht, Schutzrechte, Gesellschaftsrecht, Insolvenzrecht Außenhandelsrecht, Finanzmarktrecht
Normen und Standards	technische Normen, Rechnungslegungsstandards, Managementsysteme
Berufsstand	Berufsordnung, Zunftregeln, Kammerordnung, Vergütungsregelungen Kooperationsformen, Arbeitsgemeinschaften, Kartelle

## 2.3. Eigene Regelwerke

In den eigenen Regelwerken dokumentiert das Unternehmen die Inhalte und Abfolge aller Tätigkeiten. Für deren Ausgestaltung gilt "Quantität ersetzt nicht Qualität". Sie berücksichtigen den Geist der externen Regelwerke und lassen idealerweise keine Missverständnisse und Interpretationsspielräume zu, die als Schlupflöcher dienen könnten.

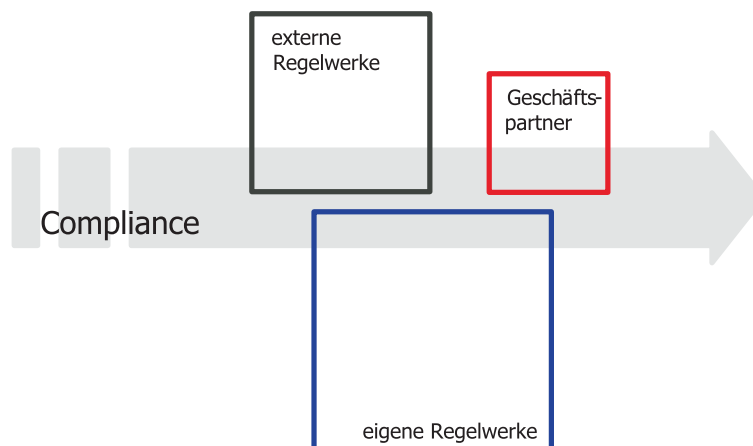
In Organisations- und Arbeitsanweisungen werden dazu beispielsweise festgelegt:

- Verantwortung und Durchführung der Tätigkeit
- Erhaltene und erzeugte Informationen, Daten und Dokumente
- Verwendete Arbeitsmittel, Informationstechnologie und Produktionsanlagen
- Verwendete Leistungen, Vorprodukte, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Erzeugte Produkte und Leistungen
- Prüf- und Messverfahren für Kontrollen oder Revisionen
- Chancen und Risiken
- Fortschreibung oder Überführung eigener und externe Regelwerke

Ganzheitliche Compliance in einer gelebten Unternehmenskultur stellt sicher, dass Mitarbeitern für ihre Tätigkeiten verständliche und widerspruchsfreie Regelwerke zur Verfügung stehen, in denen auch die Verantwortung aller handelnden Personen abgebildet ist. Die Maßregelung von Mitarbeitern "Das hätten Sie doch wissen müssen!" zeigt häufig das Fehlen eines schlüssigen Regelwerkes und damit ein Versäumnis der tadelnden Führungskraft.

## 2.4. Dynamik der Regelwerke

Eigene, externe und Regelwerke mit Geschäftspartnern unterliegen einer Dynamik. Wird ein externes Regelwerk auch nur in einer von zahlreichen Regionen geändert, so erfordert dies die Überprüfung und gegebenenfalls eine Überarbeitung der eigenen Regelwerke.



**Abbildung 5** Dynamik der Regelwerke wirkt auf den Compliance-Anspruch

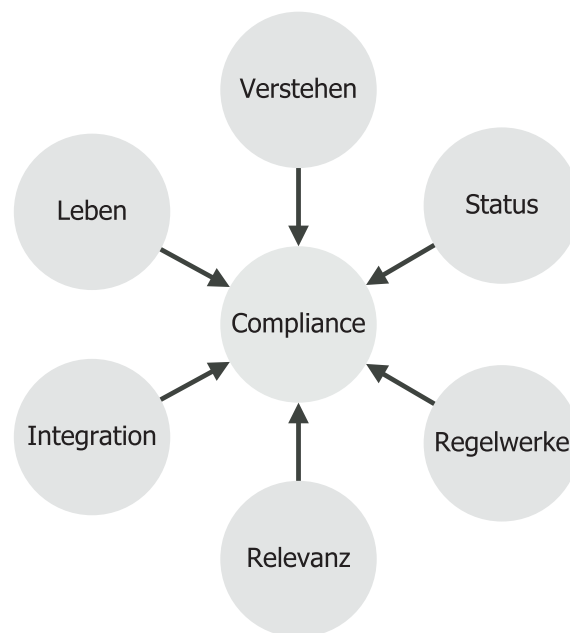
Im umgekehrten Fall gilt: Wird ein eigenes Regelwerk geändert, so erfordert dies die Überprüfung, ob alle dazu geltenden externen Regelwerke berücksichtigt werden.

Verträge mit Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten, Nachunternehmern) beeinflussen über ihre laufende Abstimmung die Dynamik der Regelwerke.

Ganzheitliche Compliance stellt sicher, dass in allen Prozessen zur Erstellung und Änderung von eigenen Regelwerken die Wirkungen der Dynamik beachtet werden. Mit der Integration von Compliance in die eigenen Regelwerke und die vorhandenen Managementsysteme wird Redundanz vermieden.

### 3. Vorgehensmodell

Am Anfang des Entwicklungsweges eines Unternehmens hin zu einer ganzheitlichen Compliance steht die Bereitschaft der Unternehmensverantwortlichen, Compliance als Führungsanspruch zu leben. Daraus erwachsen Neugier auf und das Verständnis für Compliance. Aus der Statuserhebung können wünschenswerte Veränderungsschritte abgeleitet werden. Das Identifizieren der Regelwerke führt zu notwendigen Entscheidungen über deren Relevanz. Mit der Integration in Managementsysteme können die Mitarbeiter Compliance jederzeit als Anspruch und Haltung des Unternehmens erleben.



**Abbildung 6** Vorgehen im Compliance-Prozess

<b>Vorgehen</b>	<b>Schritte, die immer wieder durchlaufen werden</b>
Verstehen	Gemeinsames Verstehen von Wirkung und Nutzen einer Compliance
Status	Erhebung des Status zu Beginn, wird dann zum Audit
Regelwerke	Identifikation der zutreffenden Regelwerke und Gültigkeit "seit ... bis"
Relevanz	Relevanz einer Regel als ja/nein Entscheidung, mit einer Priorisierung wird die Reihenfolge der Umsetzung erkennbar
Integration	Umsetzung in Prozessen und Integration in vorhandene Systeme
Leben	Gelebte Compliance im Tagesgeschäft spiegelt Umsetzungsgrad und damit die Reife wieder

Jeder einzelne Schritt, der gegangen wird, steigert die Compliance des Unternehmens, denn alleine die Erkenntnis aus der Statusaufnahme, dass Maßnahmen zu ergreifen sind, erzeugt bei Führung und Mitarbeitern eine bewusste Handlungsweise an dann bekannten Schwachstellen.

**These 4      Compliance kann nicht absolut gemessen werden.**

## 4. Statusaufnahmen im Unternehmen

Zur Bestimmung der Ist-Situation einer gelebten Compliance bietet es sich an, die Erhebung aus unterschiedlichen Sichtweisen zu beginnen. Jede dieser Sichtweisen für sich verfolgt eine bestimmte Auswirkung oder Wahrnehmungserfahrung. Man unterscheidet bei der Erhebung zwischen harten Prüfpunkten, der zeitlichen Betrachtung und den menschlichen Wahrnehmungsgrenzen, die anteilig Auslöser einer unvollständigen Compliance sein können.

Frühere Verhaltensmuster können heute anders bewertet und so zu Altlasten werden.

**These 5      Offene Betrachtung und Kommunikation der Ist-Situation schafft die Grundlage für eine nachhaltige Veränderungsbereitschaft.**

### 4.1. Positionsbestimmung

Die Positionsbestimmung soll aus der neutralen Sichtweise eines Dritten heraus aufzeigen, ob und wie Regeln im Unternehmen Anwendung finden. An Hand von Prüfkriterien, Wertefragen und psychologischen Aspekten entsteht die firmenspezifische Compliance-Position.

Aus den Erkenntnissen dieser ergebnisoffenen Statuserhebung können Startpunkte für Veränderungsprozesse identifiziert werden.

### 4.2. Prüfkriterien

Im Unternehmen gelten etablierte verfahrensspezifische Prüfpunkte aus internen und externen Regelwerken. Gleichmaßen können aus der Öffentlichkeit und den Medien immer wieder neue Prüfpunkte gesetzt werden, die ebenfalls auf den Compliance-Anspruch wirken.

Beispielhafte Prüfkriterien:

- Interne und externe Wahrnehmung der Regeln und Kommunikation über den Grad der Regelerfüllung
- Beschreibung der Compliance-Position in einem Reifegradmodell
- Persönlicher Beitrag und Engagement jedes Beteiligten

Prüfkriterien können in der Betrachtung über die Dimension Zeit hinweg eine unterschiedliche Gewichtung erfahren.

### 4.3. Wertefragen

Wertefragen prüfen das Verständnis der Mitarbeiter für das Wie und Warum einzelner Handlungen. Die Vorstellungen zur Leistungsbereitschaft, Kommunikation, Kooperation und zu moralischen Ansprüchen können mit diesem Hilfsmittel untersucht werden und vervollständigen so den ganzheitlichen Anspruch der Situationsbeschreibung über die gelebte Compliance im Unternehmen.

Ungelöste Wertefragen können Ursachen einer unvollständigen Compliance aufzeigen.

### 4.4. Psychologische Aspekte

Psychologische Barrieren stellen in vielen Fällen eine besondere Herausforderung dar. Die Positionsbestimmung sollte deshalb um systemische Analysemethoden ergänzt werden.

### 4.5. Offene und versteckte Altlasten

Das Aufspüren und Berücksichtigen von Altlasten ist Teil der Verantwortung der heute Unternehmensverantwortlichen. Gemeinsam mit der Steuerung deren Wahrnehmung sind sie Bestandteil des Anspruches an eine ganzheitliche Compliance.

## 5. Relevante Elemente für das Unternehmen

Aus Sicht der Unternehmen erscheint Compliance oft als unüberschaubar und komplex. Eine Auflösung der Komplexität wird über die Darstellung der Abhängigkeiten von Prozessen und Maßnahmen einerseits, sowie Regelwerken andererseits erreicht.

### 5.1. Relevanzmatrix

Ein Weg der Darstellung für das Unternehmen ist, die Relevanz der einzelnen Elemente in einer Matrix zu bestimmen.

	KontraG RisikoMgmt	Handelsgesetz	Abgabenordnung	...	Datenschutz- gesetz
Prozess- sicherheit	✓	✓	✓		
IT-Sicherheit		✓			✓
Archivierung			✓		
...					
IT-Verfügbarkeit	✓		✓		

**Abbildung 7** Beispielhafter Ausschnitt aus einer Relevanzmatrix

Darstellen lässt sich die Relevanz als absolutes Erfordernis oder auch mit einer Priorität. Je häufiger Maßnahmen auf Regelwerke treffen, desto höher deren Relevanz für das Unternehmen.

Mit dieser Vorgehensweise wird zuerst der Anspruch der ganzheitlichen Compliance auf Vollständigkeit der Maßnahmen erfüllt, um dann in der Umsetzung die Detailtiefe festzulegen.

Die Relevanzmatrix kann geändert und erweitert werden, wenn neue Erkenntnisse oder neue Regelwerke vorliegen.

**Hinweis:** Mit anwachsender Reife wird jede Zelle der Matrix zu einer eigenen Matrix. Die zunehmende Detaillierungstiefe kann damit im selben Ordnungssystem fortgeschrieben werden.

## 5.2. Widersprüche identifizieren, Rechtsposition festlegen

- Beispiel Deutschland: Das Grundrecht auf informelle Selbstbestimmung steht im Widerspruch zur vollständigen Archivierung aller E-Mails mit Handelsbriefcharakter.
- Beispiel international: Die Emissionswerte für vergleichbare Produktionsanlagen sind in zwei EU-Ländern unterschiedlich.

Auch können Widerspruchssituationen innerhalb einer Unternehmensgruppe bestehen.

- Beispiel Arbeitnehmerrechte: Regionale Arbeitsschutzbestimmungen stehen im Widerspruch zu unternehmensweiten Vorgaben.
- Beispiel Profitcenter: Kurzfristig realisierte Gewinne einer regionalen Unternehmenseinheit unter Missachtung von Umweltaspekten gefährden das weltweite Ansehen des Gesamtunternehmens.

In allen Fällen gilt es zuerst Widersprüche zu identifizieren. Haben sie nach einer Überprüfung Bestand, ist es Aufgabe des Unternehmens eine eigene Rechtsposition dazu festzulegen. Dabei wird auch bei juristischer Unterstützung immer ein Restrisiko verbleiben, solange keine eindeutige Rechtslage besteht oder ein Gerichtsurteil teilweise Klarheit schafft. Da der Zeitpunkt bis zu einem der beiden Fälle nicht vorhersehbar ist, erfolgt auf Grundlage der von der Unternehmensführung festgelegten Rechtsposition eine Festlegung des eigenen Regelwerkes für die Mitarbeiter.

**These 6 Compliance deckt Lücken oder Widersprüche in externen und internen Regelwerken auf.**

## 5.3. Prioritätensteuerung

Ausgangspunkt für die Umsetzung der einzelnen Regelwerke ist deren Relevanz für das eigene Unternehmen. In welcher Reihenfolge die Projekte erfolgen, wird durch eigene oder externe Zwänge und die Machbarkeit bestimmt.

Strafbewehrte Unterlassungen oder die Wirksamkeit in der Öffentlichkeit werden dabei oft Vorrang genießen, andererseits müssen die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden können. Ein professionelles Projektmanagement ist unabdingbar.

Ganzheitliche Compliance ist dynamisch und bedingt permanente Veränderung. So sind bereits Beschreibung und Planung einzelner Projekte in Form eines Programm-Managements<sup>4</sup> erste Schritte auf diesem Weg. Zusammen mit einem Rahmenterminplan über mehrere Wirtschaftsjahre wird die Ernsthaftigkeit des Gesamtvorhabens belegt.

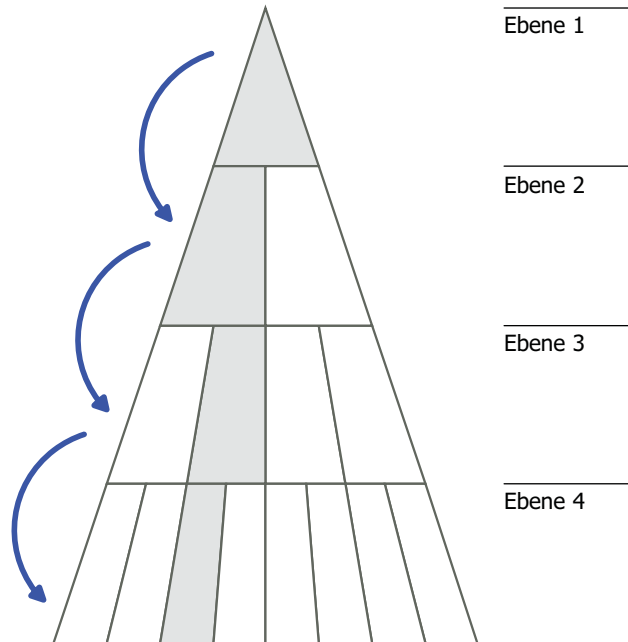
## 5.4. Audits

Audits zur Compliance können, vergleichbar einer Statusaufnahme, an Hand vorher festgelegter Kriterien durch unabhängige Gremien erfolgen. Verpflichtende Überprüfungen aus externen oder eigenen Regelwerken erfolgen durch Kontrollinstanzen oder Managementsysteme des Unternehmens. Die hier festgestellten Erkenntnisse können in die Beurteilung der ganzheitlichen Compliance einfließen.

<sup>4</sup>Die gemeinsame Steuerung untereinander abhängiger Projekte wird als Programm-Management bezeichnet.

## 6. Architektur und Erreichen einer Compliance

Der Wille zur Anwendung einer ganzheitlichen Compliance erfordert ein gezieltes Vorgehen und eine nachvollziehbare Struktur. Compliance kann, wie auch Qualitätsmanagement, nur aus dem Schattendasein oder Alibianspruch herauswachsen, wenn das Unternehmen diesen Willen umsetzt und im Tagesgeschäft lebt.



**Abbildung 8** Vorgehen, Veränderung und Vorleben gehen Top-Down

Analog zu einem Bauwerk erfordert die Umsetzung hin zu einem gewünschten Grad an Regelkonformität eine klare Skizzierung der Erfolgsparameter, um der Identifikation der eigenen Ansprüche gerecht zu werden. Ein Unterschied besteht: Compliance wird von oben nach unten gebaut.

### 6.1. Compliance gestalten

Unternehmen gestalten in Iterationen die Ansprüche an die Regelkonformität über die Ausweitung oder Verfeinerung der Relevanzmatrix. Nicht alle Elemente sind in der Außenwahrnehmung des Unternehmens zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wirksam. Durch eine gezielte Priorisierung und eine darauf abgestimmte Unternehmenskommunikation entsteht in der Außenwahrnehmung ein unverwechselbares und verlässliches Bild des Compliance-Anspruchs.

### 6.2. Veränderung hin zu einer ganzheitlichen Compliance

Umsetzung von Compliance im Unternehmen löst eine Vielzahl von Organisationsprojekten aus und fordert von der Unternehmensleitung ein besonderes Maß an Identifikation und Führungstärke. Der Wille zur Anwendung ist vergleichbar mit einem Fundament eines Bauwerkes und verbindet sich mit den Unternehmenswerten und Grundvorstellungen.

Im Top-Down-Ansatz können einzelne Aspekte der Compliance in unterschiedlichen Status von Reife und Granularität umgesetzt und gelebt werden.

Erfahrungen aus dem Change-Management zeigen, dass in Phasen strukturierte Vorgehensmodelle und darauf abgestimmte Führungsinstrumente ein guter Startpunkt sind.

Die Verantwortlichkeit für die Compliance-Praxis liegt in der Unternehmensleitung. Die erfolgreiche Umsetzung jedoch erfordert eine allgegenwärtige Identifikation und Verständnis im Tagesgeschäft. Die dezidierte Einrichtung eines "Compliance-Officers" ist kein Garant. Erfolgreiche Unternehmen nutzen die bestehenden Führungsstrukturen und wollen die Compliance mit der gesteigerten Aufmerksamkeit der Belegschaft eigenständig abbilden.

### 6.3. Kulturelle Voraussetzungen

Compliance erwartet einen aktiven Umgang mit Fehlern, eine Kommunikationsbereitschaft und Neugierde. Die Fehlerkultur ist in Unternehmen unterschiedlich verankert. Ein positiver Umgang mit Fehlern beugt einer selektiven Wahrnehmung vor und hilft zukünftig Fehler zu vermeiden.

Eine ergebnisoffene Auseinandersetzung mit den externen Regelwerken schafft ein gesteigertes Bewusstsein über die Statuswahrnehmung und potentielle Veränderungen, die in der Relevanzmatrix eingeordnet sind.

**These 7**      **Im Zusammenspiel mit einer Fehlerkultur und Offenheit gegenüber Veränderungen leistet Compliance einen Wettbewerbsvorteil im Unternehmen.**

Im Unternehmensalltag gelebte ganzheitliche Compliance bewirkt bei den Mitarbeitern und den Verantwortlichen eine gemeinsame Kulturverfestigung.

### 6.4. Aktive Schnittstellen

Akteure im Unternehmen bilden aktive Schnittstellen mit den Geschäftspartnern und der Umwelt, die dabei mit Ihren Ansprüchen und Gepflogenheiten den Grad an Compliance ständig hinterfragen und fordern. Jede individuelle Auslegung einer Compliance-Regel kann so im Tagesgeschäft auf Grenzbereiche zwischen legal, legitim und unerwünscht treffen, die umsichtiges und vorausschauendes Handeln erfordern.

Demnach muss nicht jede legale Handlung erwünscht sein. Gerade die Öffentlichkeit kann eine abweichende, unstete und subjektive Wertung treffen, denn Werte gelten nicht absolut und können in jedem Zusammenhang unterschiedliche Ausprägungen erfahren.

### 6.5. Umgang mit Altlasten

Gelebte ganzheitliche Compliance befasst sich auch mit der Aufarbeitung von historischen Zusammenhängen, die aus heutiger Sicht einen Regelverstoß bedeuten könnten. Diese Aufarbeitung erfährt einen wertschöpfenden Charakter, wenn damit nicht nur ein Risikopotential ausgeräumt wird, sondern auch ein Wettbewerbsvorteil im Zielmarkt gestaltet werden kann. Die Überprüfung und Priorisierung einer Aufarbeitung ist ein Bestandteil der Compliance-Umsetzung. Es gilt dabei speziell die Wahrnehmung der möglichen Altlasten über die Öffentlichkeit, Marktbegleiter und Geschäftspartner sorgfältig zu koordinieren.

## 7. Zusammenspiel von Management und Compliance

Hat das Unternehmen angestrebte Compliance-Ziele beschlossen, erfordert die Umsetzung eine Verknüpfung mit den bestehenden Führungs- und Managementprozessen.

### **These 8      Compliance kann man nicht kaufen, man will sie leben.**

Die Veränderungsschritte erfordern eine Steuerung und kontinuierliche Prüfung des gesamten Wirkmechanismus. Beispielhafte Verknüpfungen sind:

### **7.1. Kundenmanagement**

Im Kundenkontakt können Kommunikation und Betreuung durch die Compliance auf eine neue Qualität hin entwickelt werden. Neben einer grundsätzlichen Kommunikation zum Kunden, werden Außenwahrnehmung und vertriebliche Ausprägung im Tagesgeschäft auf die mit dem Kunden vereinbarten Intensitätsebenen eingestellt.

- Kundendaten und Vertraulichkeitsschutz werden gewährleistet.
- Abwicklungstransparenz und Sicherung der Transaktionsdaten dienen ausschließlich dem miteinander vereinbarten Geschäftszweck.
- Referenzen und Referenznennungen unterliegen einer Kultur, die Kundenloyalität als Zielsetzung beinhaltet.
- Servicevereinbarungen und -lieferungen beachten die Vertraulichkeitsansprüche des Kunden und sind auf Verlässlichkeit und Liefertreue ausgerichtet.

### **7.2. Personalmanagement**

Da ganzheitliche Compliance ein Grundbestandteil der Führung ist, werden die Aufgaben des Personalmanagements gezielt unterstützt:

- Ein Unternehmen mit einem vergleichsweise hohen Anspruch an Compliance ist für Beschäftigte und Stellensuchende ein attraktiver Arbeitgeber.
- Fairness gegenüber Mitarbeitern und der Mitarbeitervertretung schafft Vertrauen und ist Grundlage für Motivation: Von der Auswahl der Bewerber bei der Einstellung, über die Talententwicklung der Beschäftigten bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses gelten auch auf Compliance ausgerichtete Kriterien.
- Offene Kommunikation über die Beobachtungen und Umsetzungen eigener Compliance-Ansprüche. Ein authentischer Führungsstil unterstützt die kulturelle Anpassung hin zu einer gelebten Compliance
- Kultur der Perfektion und Disziplin: Zielorientierung und Fehlertoleranz kann durch eine ganzheitliche Wahrnehmung und Umsetzung von Compliance vervollständigt werden.
- Die Talententwicklung der Beschäftigten innerhalb eines Unternehmens kann durch eine gelebte Kultur der Compliance signifikant unterstützt werden. Der Führungsaufwand ist vergleichsweise gering und der Grad an Vertrauen unter den Teammitgliedern hält eine Funktionseffizienz vergleichsweise hoch.

### 7.3. Prozessmanagement

Das Prozessmanagement erfährt durch eine Compliance-Umsetzung eine besondere Unterstützung. Unternehmen wenden Prozesse an, um eine gleichbleibende Qualität der Abläufe bis hin zur Leistungserbringung sicher zu stellen.

- Prozessdefinitionen und Prozessverantwortung werden fehlerfrei spezifiziert und können in der Zuständigkeit intern und extern gleichermaßen robust und preiswert ausgeprägt werden.
- Die Prozesskomplexität wird dadurch signifikant sinken und die Prozesskosten werden nachhaltig niedrig gehalten.
- Die Prozessüberwachung ist nicht mehr defekt- bzw. ablaforientiert, sondern kann eigenverantwortlich und dynamisch gezielt auch auf Schwellwerte reagieren und einen optimierten Gesamtablauf erreichen (Einschwingverhalten).
- Intern festgelegte Prüfpunkte (4-Augen-Prinzip, Internes Kontrollsystem, ...) werden auf Prozessebene angewandt.

### 7.4. Risikomanagement

Die Anwendung eines hausinternen Risikomanagements wird durch die Ansprüche hinsichtlich Compliance aktiv unterstützt. Die Wahrnehmung der Regeln und deren Einhaltung ist eine elementare Aufgabe bei der Absicherung des Unternehmens gegenüber internen und externen Risiken. Firmen mit einer Notfallplanung und evtl. Szenario-Technik basierenden Risikoplanung<sup>5</sup> wenden bereits heute Grundzüge der Compliance an.

### 7.5. Umweltmanagement

Die Anforderungen hinsichtlich des Umgangs mit wiederverwertbaren Ressourcen oder der Schonung der verwandten Ressourcen können ein Anspruch an eine Regelkonformität sein und im Wechselspiel durch die organisatorische Definition zur Einhaltung und Sicherung der Umweltansprüche vorbeugend mit herangezogen werden.

### 7.6. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement konnte in Unternehmen durch die Einführung der ISO-Regelwerke leichter umgesetzt werden, weil einheitliche Vorgehensmodelle und Prüfkriterien festgeschrieben wurden. Die ISO-Standards beziehen sich jedoch auf Erfahrungswerte und Normen, die durch das Procedere einer industriellen Zertifizierung verzögert Anwendung finden<sup>6</sup>.

Gelebte Compliance kann ad-hoc den eigenen Anspruch an Regelkonformität definieren und sofort zur Umsetzung freigeben. Dadurch erhält das Unternehmen einen deutlichen Zeit- und Wettbewerbsvorsprung und kann die Ansprüche schon früher als die Wettbewerber am Markt wertvoll realisieren.

### 7.7. Informationsmanagement

Die Abbildung von Verfahren und Prozessen mit Hilfe der Informationstechnologie kann für einen signifikanten Produktivitätsfortschritt sorgen. Eine vollständige Abbildung dieser Prozesse unterstützt zusätzlich die Einhaltung von Compliance-Anforderungen.

<sup>5</sup>ISO/IEC 31010:2009

<sup>6</sup>Als Beispiel sei die ISO 2700x genannt, die einen Zeitraum von über 5 Jahren zur Definition in Anspruch genommen hat.

## 8. Compliance jeden Tag neu leben

Compliance ist ein Prozess und lebt von der laufenden Anwendung und bewussten Weiterentwicklung. Aus der Erfahrung von Compliance-Projekten sind folgende Aspekte für eine Wirksamkeit hilfreich:

### 8.1. Vorleben durch Geschäftsleitung

Neben der Unterrichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es unabdingbar, dass die Führung des Unternehmens die Compliance-Praxis vorlebt und bei Bedarf weiterentwickelt. Erfahrungen mit hausinternen Compliance-Audits oder -Reviews<sup>7</sup> haben gezeigt, dass die Organisationshierarchie dabei eine untergeordnete Rolle spielt. Auch die Berufung eines Compliance-Officers<sup>8</sup> führt nicht zwingend zu einem regelkonformen Verhalten. Die Definition der Compliance-Ansprüche und die tagtägliche Umsetzung kann frei von organisatorischen Ankeren von jedem Mitarbeiter gelebt und damit auch eingefordert werden. Ganzheitliche Compliance wird Top-Down vorgelebt und ist ein Stilmittel für die authentische Führung.

**These 9      Compliance ist Chefsache und nicht delegierbar.**

### 8.2. Schulung der Mitarbeiter

Das hausinterne Verständnis der Geschäftsgrundsätze und der damit verbundenen Regelwerke ist eine Führungsaufgabe und somit Ziel der Mitarbeiterentwicklung. Die Wissensvermittlung erfolgt mit dem Ziel, Compliance als Unternehmenskultur fest zu verankern, Veränderungen in den Regeln kurzfristig zu vermitteln und neue Mitarbeiter schnell mit der Unternehmenspraxis vertraut zu machen.

### 8.3. Kontrolle und Sanktionen

Compliance fordert die Einhaltung der relevanten Regelwerke. Prüfpunkte, Kontrollen und Sanktionen sind in diesen Regelwerken bestimmt und werden auf Prozessebene wirksam. Dabei ist die Anwendung von Sanktionen fallweise zu prüfen.

### 8.4. Kontinuierliche Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung<sup>9</sup> beschreibt im Rahmen des Qualitätsmanagements die Verfeinerung und stufenweise Perfektionierung der Prozesse. Die Bereitschaft zur Fehlervermeidung und die Aufarbeitung der Ursachen erzeugen in der Organisation eine vorausschauende Wahrnehmung von Veränderungen und eine Bereitschaft zur Umsetzung. Der souveräne Umgang mit erkannten Unzulänglichkeiten fördert so eine pragmatische Weiterentwicklung der Regelwerke.

Zur Erreichung einer ganzheitlichen Compliance bedienen sich die Unternehmensverantwortlichen selbst dieses bewährten Ansatzes.

<sup>7</sup>Mitarbeiterbefragung oder Begutachtungen

<sup>8</sup>Mitglied der Geschäftsleitung mit Verantwortung für Compliance

<sup>9</sup>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP oder Kaizen

## Thesen

Leitthese	Ganzheitliche Compliance sichert eine verlässliche Entwicklung des Unternehmens.
Definition	Mit ganzheitlicher Compliance werden aktive Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen beschrieben, die zur laufenden Einhaltung von eigenen und externen Regelwerken und den gültigen Werten erfolgen.
These 1	Aus der Umsetzung einer ganzheitlichen Compliance entstehen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen, das gleichzeitig für Mitarbeiter und Geschäftspartner auch attraktiver wird.
These 2	Compliance stellt sich nicht über eigene Regelwerke des Unternehmens, sondern bildet die Grundlage für deren unternehmensinterne Umsetzung.
These 3	Vor dem Hintergrund immer kurzfristigeren Inkrafttretens von Gesetzen können für das Unternehmen existenzielle Risiken entstehen.
These 4	Compliance kann nicht absolut gemessen werden.
These 5	Offene Betrachtung und Kommunikation der Ist-Situation schafft die Grundlage für eine nachhaltige Veränderungsbereitschaft
These 6	Compliance deckt Lücken oder Widersprüche in externen und internen Regelwerken auf.
These 7	Im Zusammenspiel mit einer Fehlerkultur und Offenheit gegenüber Veränderungen leistet Compliance einen Wettbewerbsvorteil im Unternehmen.
These 8	Compliance kann man nicht kaufen, man will sie leben.
These 9	Compliance ist Chefsache und nicht delegierbar.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Werte und Regeln sind Grundlage einer ganzheitl. Compliance	5
Abbildung 2	GRC im Zusammenspiel	7
Abbildung 3	Widersprüche gilt es zu lösen	8
Abbildung 4	Ordnungsrahmen eines Geschäftsprozessmodells	9
Abbildung 5	Dynamik der Regelwerke wirkt auf den Compliance-Anspruch	12
Abbildung 6	Vorgehen im Compliance-Prozess	13
Abbildung 7	Beispielhafter Ausschnitt aus einer Relevanzmatrix	15
Abbildung 8	Vorgehen, Veränderung und Vorleben gehen Top-Down	17

## Abkürzungsverzeichnis

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
GgC	Grundsätze ganzheitlicher Compliance
GRC	Governance-, Risk- und Compliance-Management, englisch.
ISO	International Organization for Standardization (Normengremium)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Organisationen	Staatliche oder Nichtstaatliche Organisationen, Institutionen, Vereine und ähnliche Einrichtungen in verschiedenen Rechtsformen
Unternehmen	Unternehmen unabhängig von der Rechtsform, auch mit selbständigen Untergliederungen

## Die Autoren

Lutz Jansen, Diplom Wirtschaftsingenieur, Jahrgang 1963 ist Unternehmensberater und Certified Management Consultant CMC/BDU und lebt in Dieburg. Er unterstützt Unternehmen bei der erfolgreichen Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen hin zu einer grundlegenden Service-Kultur. Als stellvertretender Vorsitzender engagiert er sich im BDU-Fachverband Change Management.

Peter Rösch, Diplomingenieur, Jahrgang 1956 ist Unternehmensberater und Certified Management Consultant CMC/BDU und lebt in Haar bei München. In Unternehmen moderiert er die nachhaltige Unternehmensentwicklung und den Aufbau innovativer Geschäftsfelder. Er engagiert sich im BDU als Vorsitzender im Fachverband Healthcare und Mitglied im Fachverband Informationsmanagement + Logistik. Seit 1995 ist er im AKIM Arbeitskreis Informationsmanagement im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie aktiv.

Gemeinsam haben sie 2010 die Ganzheitliche Compliance Rösch & Jansen GbR, [www.ganzheitliche-compliance.de](http://www.ganzheitliche-compliance.de), gegründet.



[www.ganzheitliche-compliance.de](http://www.ganzheitliche-compliance.de)

ISBN 978-3-00-032006-4

