

Organisation

Ganzheitliche Compliance

Was früher als „Kaufmannsehre“ galt, wird heute mit dem englischen Begriff „Compliance“ bezeichnet. Unter ganzheitlicher Compliance versteht man die konsequente Einhaltung interner und externer Regelwerke. Der folgende Beitrag zeigt, wie eine ganzheitliche Compliance schrittweise eingeführt und weiterentwickelt werden kann. So können auch Mittelständler den Wert ihres Unternehmens steigern.

von Diplom-Ingenieur Peter Rösch, Unternehmensberater CMC/BDU, Haar bei München

1 Ausgangspunkt

Der Kunstbegriff Compliance, der zuerst für das Einhalten von gesetzlichen Regelungen stand, wurde im Laufe der Zeit zunehmend für die Abbildung von regelkonformen Prozessen in der Informationstechnologie (IT) verwendet. Ganzheitliche Compliance heute heißt, dass eine Firma im Tagesgeschäft alle externen und die eigenen Regelwerke konsequent einhält. Im Prinzip fällt das, was früher unter den Begriff „Kaufmannsehre“ fiel, heute als Compliance bezeichnet.

Compliance kennt die Öffentlichkeit überwiegend durch Schlagzeilen über Konzerne. In den Blickpunkt geraten Firmen, die geltende Regeln bewusst oder unbewusst nicht einhalten. Die Art und Weise des Umgangs der betroffenen Unternehmen mit den bekannt gewordenen Verfehlungen wird dabei zunehmend zum Gradmesser für das Ansehen der Firmenverantwortlichen.

Gelebte Compliance als Bestandteil der Unternehmenskultur kann deshalb mittelständischen Firmen zum Vorteil gereichen, denn Kunden schätzen ein regelkonformes Verhalten ihrer Geschäftspartner. Das ist auch für neue, leistungsbereite Mitarbeiter attraktiv.

2 Ganzheitliche Compliance im Unternehmen

Als Chef einer mittelständischen Firma steht man unmittelbar für das Handeln seiner Mitarbeiter im Licht der Öffentlichkeit. Diese Öffentlichkeit – und dazu zählen auch die Kunden des Unternehmens – erwartet ein regelkonformes Verhalten.

Dabei ist es unerheblich, ob diese Regeln in Form von **Gesetzen** festgeschrieben sind oder als **gesellschaftliche Werte** i.S.v. „So etwas tut man nicht“ bestehen. Hinzu kommen immer mehr **selbst gesetzte Regeln**.

Viele Firmen sind überrascht, wenn heute ein Verhalten, das jahrzehntelang akzeptiert wurde, von der Öffentlichkeit kri-

tisiert wird. Diesem gesellschaftlichen Wandel gilt es aktiv Rechnung zu tragen. Unternehmer müssen daher das traditionelle Verhalten auf den Prüfstand stellen mit der Frage:

Wie wird dieses Verhalten in der Öffentlichkeit gesehen?

➔ **Unser Tipp:** Auch ein legitimes Verhalten, kann sehr negativ bewertet werden und sollte überprüft werden.

Beispiel: Interne und externe Regelwerke

Externe Regelwerke können Gesetze, Verordnungen, Normen oder gesellschaftliche Werte sein.

Interne Regelwerke können in einem Qualitätsmanagement oder in Festlegungen zum Verhalten im Umgang mit elektronischen Daten sein.

3 Nutzen für das Unternehmen

Lebt ein Unternehmen die selbst erstellten und die vorgegebenen Regelwerke konsequent, so entsteht bei den Kunden ein **positives Bild**. Die Kunden finden sich bestätigt, „die richtige Firma“ oder „das richtige Produkt“ ausgewählt zu haben. Eine Rechtfertigung im Bekannten- oder Freundeskreis fällt somit leicht.

Gleiches gilt für **Mitarbeiter**. Gerade als mittelständische Unternehmen stehen im dauernden Wettbewerb, die besten neuen Mitarbeiter zu gewinnen oder in der Firma zu halten. Es ist leicht vorstellbar, dass engagierte Mitarbeiter ungern mit der Staatsanwaltschaft diskutieren oder hochnotpeinliche Fragen eines „nassforschen“ Journalisten beantworten.

! **Wichtig:** Ganzheitliche Compliance reduziert die Risiken für das Unternehmen, gibt den Kunden Sicherheit und macht sie für neue Mitarbeiter attraktiv.

➔ **Unser Tipp:** Betreibt ein Unternehmen Compliance, sollte es dies offensiv und aktiv in den Medien darstellen.

4 Schrittweise Einführung der Compliance

Die Einführung der Compliance in einem Unternehmen kann sehr einfach sein und mit folgendem Satz zusammengefasst werden:

Halten Sie einfach alle gültigen Regelwerke ein.

Die Voraussetzung dafür ist, dass alle vorgegebenen Regelwerke und alle selbsterstellten Vorschriften bekannt sind. Das können zweifelsohne sehr viele sein. Nachfolgend wird daher dargestellt, wie man am besten dabei vorgeht.

➔ **Unser Tipp:** Compliance einführen ist kein einmaliges Projekt, Compliance einführen ist ein dauerhaftes Verändern und Verbessern im Unternehmen.

Erster Schritt: Verständnis entwickeln

Ganzheitliche Compliance ist neu. Deshalb ist es hilfreich, wenn alle Mitarbeiter im Unternehmen das gleiche Bild von Compliance haben. Unternehmer sollten daher ihre Definition von Compliance nicht nur aufschreiben, sondern diese mit ihren Mitarbeitern diskutieren.

Beispiel: Definition

„Wir wollen die für uns relevanten vorgegebenen und eigenen Regelwerke täglich leben. Dazu führen wir keine neuen Regeln ein, sondern leben die vorhandenen Regelwerke. Stellen wir darin Lücken oder Unzulänglichkeiten fest, beheben wir diese.“

Compliance besteht für uns aus dieser einen Regel:

Wir halten die bestehenden Regelwerke ein.“

! **Wichtig:** Compliance ist kein zusätzliches Regelsystem, sondern ein Führungs- und Werteelement. Compliance nutzt die bestehenden Netzwerke.

Zweiter Schritt: Regelwerke identifizieren

In jedem Unternehmen sollte zunächst festgestellt werden, welche vorgegebenen Regelwerke und welche eigenen Regelwerke gelten. Eine große Hilfestellung kann dabei das **Qualitäts- oder Prozessmanagement** geben.

Entlang der **Prozesskette** lässt sich zuordnen, welche Gesetze, Normen oder auch eigenen Festlegungen gelten. Sehr schnell wird man feststellen, dass es eine Vielzahl von Regelwerken gibt. Deshalb sollte man sich in einem ersten Durchlauf auf die **übergeordneten Regeln und Werte** beschränken.

Beispiel: Übergeordnete Werte

„Wir gewähren den Einkäufern unserer Kunden keine materiellen oder immateriellen Vorteile.“

Dies ist ausreichend, wenn man jegliche Form von Korruption klar und deutlich ausschließen will. Die Aufführung aller Paragraphen in den verschiedenen Gesetzeswerken ist nicht notwendig.

Sehr schnell wird man an den einzelnen Prozessen oder Prozessschnittstellen feststellen, dass genau dort immer wieder **Unzulänglichkeiten im Tagesgeschäft** bestehen oder eine Vielzahl von Regelungen zu beachten sind. Hier kann man später in der Umsetzung den „Hebel“ zuerst ansetzen.

Dritter Schritt: Relevanz für das Unternehmen festlegen

Wenn man die gesamten Regelwerke für das Unternehmen überschaubar machen möchte, ist eine kleine Matrix sehr nützlich. Sie hilft dabei darzustellen, welches Regelwerk für welchen Prozess zutreffend ist. Außerdem kann damit festgelegt werden, ob ein Regelwerk für das Unternehmen relevant ist und wenn ja, mit welcher Priorität dessen vollständige Umsetzung im Unternehmen betrieben werden soll.

Vierter Schritt: Status identifizieren

Welche Regelwerke im Unternehmen nicht oder nur teilweise eingehalten werden, kann man in einer **Statusaufnahme** feststellen. Eine Voraussetzung dabei ist, dass die Mitarbeiter darauf vertrauen, **keine persönlichen Nachteile** aus den gegebenen Informationen befürchten zu müssen. Nur dann erhält man alle Informationen über die tatsächlich gelebten Prozesse.

! **Wichtig:** Nicht selten steht dem eine Kultur des Schweigens über bekannte oder geduldete Regelverstöße entgegen. Die Unternehmensleitung ist gefordert, dieses Vertrauen herzustellen und die Einhaltung der Zusagen zu gewährleisten.

➔ **Unser Tipp:** Es sollte ein Team gebildet werden – je nach Größe des Unternehmens mit 1 oder 2 Personen – das in angenehmen Interviews Gruppen oder einzelne Per-

sonen zum aktuellen Status der Einhaltung von Regeln befragt. Die stichpunktartigen Ergebnisse können an der erstellten Relevanzmatrix kenntlich gemacht werden. So sieht man sofort, welche Punkte einer schnellen Korrektur bedürfen.

Fünfter Schritt: Regelwerke vervollständigen

Bei der Stuserhebung wird man häufig feststellen, dass einige Regelwerke **unvollständig** sind oder unter Regelwerken **Widersprüche** bestehen. Diese Unzulänglichkeiten gilt es zu lösen. Nur dann können die Mitarbeiter danach handeln.

Beispiel: Zielkonflikte

Auf der einen Seite möchte man eine intensive Nutzung von Kommunikationstechnologie, aber auf der anderen Seite soll der Schutz personenbezogener Daten und des Telekommunikationsgesetzes gewährleistet bleiben. Diese Widersprüche treten z. B. bei der erforderlichen Archivierung von steuerrelevanten E-Mails zutage. Hier gilt es, eine allen bekannte Regelung für das Unternehmen zu treffen.

Widersprüche in **externen Regelwerken** liegen nicht selten vor. Dies wird ganz besonders deutlich, wenn Unternehmen in verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen aktiv sind. Hier ist die Unternehmensleitung gefordert und muss eine Entscheidung treffen, wie man insgesamt mit diesen Regelungen umgeht. Bei einer solchen **Rechtsposition** muss man auch in Kauf nehmen, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt von einem Gericht verworfen wird. Bis dahin gilt es, klare Vorgaben zu geben und nicht die Mitarbeiter täglich „im Regen stehen zu lassen.“ Zusätzlich hat eine einheitliche Rechtsposition auch den Vorteil, dass bei einem Urteil gegen diese Rechtsposition eine **einheitliche Aufarbeitung** vorgenommen werden kann, da immer in der gleichen Form mit dem Punkt umgegangen wurde.

Sechster Schritt: Regeln einführen

Alle überarbeiteten oder korrigierten Regelwerke gilt es, in der Firma einzuführen. Hierbei ist eine **Schulung der einbezogenen Mitarbeiter** der passende Weg. Die Dauer und die Vorbereitung dieser Schulung richten sich nach der im Unternehmen üblichen Praxis.

➔ **Unser Tipp:** Wenn Schulungen durch Mitarbeiter des eigenen Unternehmens durchgeführt werden sollen, empfiehlt es sich, 1 oder 2 Mitarbeiter „fit zu machen“, damit sie dieses Thema den übrigen Mitarbeitern als Spezialisten nahebringen. Viele Unternehmer werden vom Erfolg einer solchen Maßnahme überrascht sein.

In den Schulungen sollte auch vermittelt werden, welche **Position** im Unternehmen **zu früherem Verhalten**, das heute als nicht regelkonform angesehen wird, bezogen wird. Damit wird ein **gemeinsames Verständnis** und eine **einheitliche Sprachregelung** sichergestellt.

! **Wichtig:** Geschehenes kann man nicht mehr rückgängig machen, doch ein offensiver Umgang mit früherem Fehlverhalten wird in der Öffentlichkeit wohlwollend aufgenommen.

Siebter Schritt: Compliance leben

Das Einhalten von Regeln fällt jedem Mensch in verschiedenen Situationen des Lebens immer wieder schwer. Das ist ganz natürlich. Mit einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch zu den Schwierigkeiten, aber auch zu den Erfolgen, kann das Unternehmen dieser Problematik Rechnung tragen. Dabei ist es wichtig, das Gespräch in einer lockeren, ungezwungenen und regelmäßigen Form eines Marktplatzes zuzulassen. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse können sofort wieder in die **Verbesserung von Regelwerken** einfließen.

➔ **Unser Tipp:** Das Gespräch über schwierige Sachverhalte entkrampft viele Situationen und macht Compliance zu einem ganz selbstverständlichen Wert im Unternehmen.

Achter Schritt: Compliance vorleben

Die **Unternehmensleitung** wird in der Öffentlichkeit für das Einhalten von Regeln verantwortlich gemacht. Sie sollte diese Verantwortung annehmen und Compliance täglich als Vorbild leben. Das bedeutet, dass es **keine Ausnahmen**, Sonderregelungen und keine „der Chef darf das halt“-Situationen geben darf. Mitarbeiter werden ansonsten sofort ein Signal wahrnehmen, welches da heißt „Compliance ist doch nicht so wichtig“. Gerade am Anfang eines Compliance-Prozesses ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, ganz bewusste Zeichen zu setzen.