

[Praxiswissen Compliance - inkl. Arbeitshilfen online](#)

Bearbeitet von
Tilman Eckert, Heike Deters

2. Auflage 2016 2017. Taschenbuch. ca. 190 S. Paperback
ISBN 978 3 648 09046 6

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

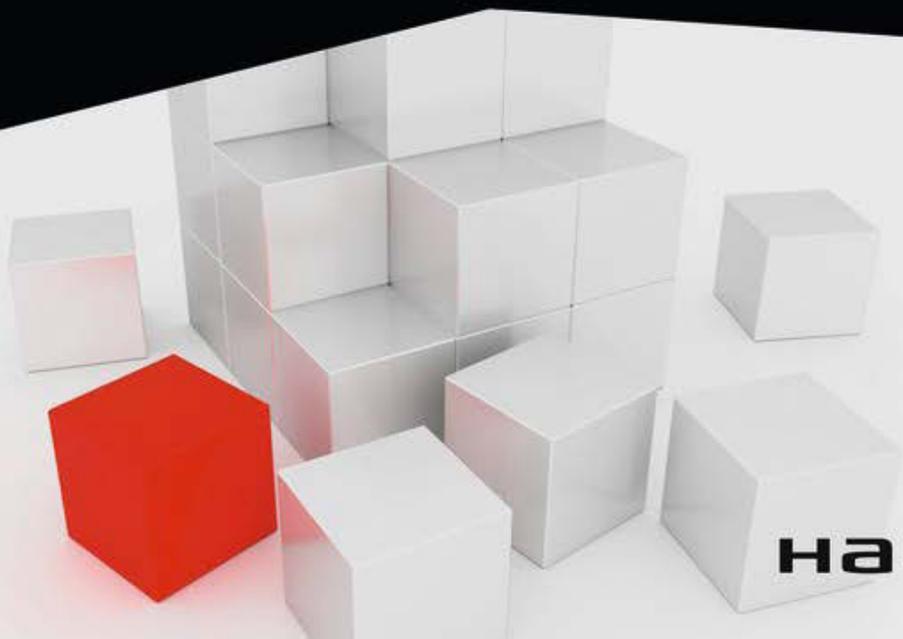

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Tilman Eckert

Praxiswissen Compliance

Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen



HAUFE.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04958-7

Bestell-Nr. 01068-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-04959-4

Bestell-Nr. 01068-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-04960-0

Bestell-Nr. 01068-0150

Dr. Tilman Eckert
Praxiswissen Compliance
1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Anne Lennartz

Lektorat: Nicole Jähnichen, www.textundwerk.de
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Langjährige Kartellabsprachen, Datenlecks, Bespitzelungen der eigenen Mitarbeiter, Umgehungen von Embargos und Bestechungsfälle – fast täglich berichten die Medien über einen neuen prominenten Fall. Die Folgen dieser Compliance-Verstöße sind für die betroffenen Unternehmen einschneidend: Bußgelder, Schadensersatzforderungen, Imageschädigung, Ausschluss von Aufträgen und das Wegbrechen von Finanzierungen oder der Versicherungsdeckung. Geschäftspartner beenden die Zusammenarbeit, um nicht mit in den Strudel der negativen öffentlichen Wahrnehmung hineingezogen zu werden.

Die Kosten der „Aufräumarbeiten“ übersteigen nicht selten die Kosten, die für angemessene Compliance-Präventionsmaßnahmen angefallen wären. Häufig ist das betroffene Unternehmen dann sogar in seiner Existenz bedroht. In Einzelfällen haben Compliance-Strafen bereits dazu geführt, dass Unternehmen Insolvenz anmelden mussten.

Auch für die involvierten Personen können Compliance-Vorfälle wegen der möglichen Konsequenzen einschneidend sein: Sie müssen Geld- und Freiheitsstrafen, Geldbußen, Freistellung, Kündigung, Ausschluss oder Abberufung von bestimmten Funktionen, Berufsverbote, Schadensersatzforderungen des eigenen Unternehmens oder von Dritten sowie Rufschädigung fürchten.

Das vorliegende Buch gibt Organisationen, also z. B. Unternehmen, Stiftungen, Verbänden, Nicht-Regierungsorganisationen, praktische Hilfestellungen für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines wirksamen Compliance Management Systems an die Hand. Zugleich wird der rechtliche Hintergrund der Compliance-Anforderungen beleuchtet. Dabei wird berücksichtigt, dass Compliance neben der Frage, welche inhaltlichen Regeln gelten, auch organisatorische und kommunikative Herausforderungen mit sich bringt. Auch die Schaffung einer guten „Compliance-Kultur“, die Akzeptanz bei den Mitarbeitern schafft, ist Thema dieses Buches.

Dr. Tilman Eckert

3 Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Compliance

3.1 Compliance als integriertes Managementsystem

Viele Unternehmen haben in Teilaspekten bereits Maßnahmen zur Erreichung von Compliance umgesetzt (z. B. die Einführung eines Verhaltenskodex, einer Unterschriftenregelung oder etwa die Benennung eines Exportkontrollbeauftragten, der die Einhaltung der außenwirtschaftsrechtlichen Regelungen sicherstellen soll). In der Praxis ist jedoch häufig feststellbar, dass hinsichtlich der getroffenen Maßnahmen noch kein Gesamtansatz gewählt wurde, der für die Schaffung eines Compliance Management Systems erforderlich wäre.

Compliance sollte, vergleichbar einem Qualitäts- oder Umweltmanagementsystem, als integriertes Managementsystem verstanden werden, um die Einhaltung der Organisations- und Aufsichtspflichten umfassend zu gewährleisten. Das erfordert eine ganzheitliche, systematische Herangehensweise an das Thema.

Wesentliche Elemente eines Compliance Management „Systems“ sind u. a.:

- klare Definition von Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Prozessen (siehe hierzu näher das Kap. 4.1.2),
- Management von Ressourcen,
- Dokumentation,
- Systemüberwachung,
- regelmäßige Systemanalyse und
- Streben nach kontinuierlicher Verbesserung (siehe hierzu auch Kap. 3.8).

3.2 Konzernweite Umsetzung

Die Organisations- und Aufsichtsverantwortung der Unternehmensleitung für die Sicherstellung von Compliance gilt konzernweit. Daher ist die systematische Einbeziehung aller in- und ausländischen Konzerngesellschaften in das Compliance-

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Compliance

Programm wichtig. Ein konzernweiter „Roll-out“ des Compliance-Programms stellt allerdings regelmäßig eine große Herausforderung dar:

- Zum einen werden nicht immer einheitliche IT-Systeme im Konzern verwendet, in denen bestimmte Compliance-Abläufe (wie etwa Genehmigungs- und Freigabeprozesse) implementiert und dokumentiert werden können.
- Zum anderen sind unterschiedliche Landessprachen eine Hürde.
- Und nicht zuletzt gelten im Ausland häufig abweichende Wertvorstellungen und Gepflogenheiten, die im Widerspruch zu gesetzlichen Regelungen oder Grundsätzen des Compliance-Programms stehen können.

Für Minderheitsgesellschafter kann es sich anbieten, die aus deren Sicht notwendigen Mindestexpectationen an eine Compliance-Organisation aufzuzeigen und der Unternehmensleitung zur Umsetzung zur Verfügung zu stellen. Dies kann etwa über die eigenen Vertreter in den Aufsichtsgremien (z. B. Aufsichtsrat) der Minderheitsbeteiligung oder über die Gesellschafterversammlung erfolgen. Die eigenen Vertreter können ihre Informationsrechte als Organmitglieder nutzen, um sich über den Stand der Einführung eines Compliance-Programms zu vergewissern.

ARBEITSHILFE
ONLINE

CHECKLISTE: Mindestelemente Compliance-Programm

Unter <http://arbeitshilfen.haufe.de/> können Sie eine Checkliste zu den Mindestinhalten eines Compliance-Programms bei Minderheitsbeteiligungen abrufen.

3.3 Die Unternehmensführung als Vorbild

Der Unternehmensleitung obliegt es, allen Mitarbeitern die Bedeutung von Compliance-Anforderungen und ihrer Erfüllung zu vermitteln. Sie sollte ein ausdrückliches eigenes Bekenntnis zur Schaffung einer Compliance-Kultur abgeben und klar ihre Erwartung zum Ausdruck zu bringen, dass die Compliance-Anforderungen tatsächlich eingehalten werden. Dazu zählt auch, dass die Unternehmensleitung deutlich macht, dass keinerlei Ausnahmen bei der Erfüllung der Compliance-Anforderungen geduldet werden (sog. Null-Toleranz-Politik, „Zero Tolerance“-Politik).

3.4 Compliance-Verständnis bei den Mitarbeitern

Wesentlicher Erfolgsfaktor für Compliance ist, dass Mitarbeiter die Notwendigkeit und den Sinn der Compliance-Maßnahmen erkennen. Wenn sie verinnerlichen, dass ein nachhaltiges Wirtschaften nur bei Einhaltung der geltenden Regeln möglich ist, da sonst der Bestand des Unternehmens und damit die Arbeitsplätze gefährdet sind, wird die Bereitschaft größer sein, Compliance-Maßnahmen im Alltag umzusetzen. Die Erfahrung zeigt überdies, dass sich die große Mehrheit der Mitarbeiter auch besser mit ihrem Unternehmen identifiziert, wenn die Unternehmensleitung eine klare Ausrichtung auf Regeltreue und positive Werte vorgibt.

3.5 Die Schaffung einer Compliance-Kultur

Häufig wird Compliance in Unternehmen noch nicht als ganzheitliche Managementangelegenheit verstanden, sondern als lästiges Übel, welches das operative Geschäft nicht fördert und lieber Spezialisten überlassen wird. Dabei kann ein aktives Verständnis von Compliance, wonach Compliance langfristig Werte schafft oder sichert, dazu beitragen, dass erhebliche Risiken vermieden und die nachhaltigen Unternehmensaktivitäten unterstützt werden.

Zur Schaffung einer Compliance-Kultur zählt auch die Förderung einer offenen Kommunikationskultur. Sie wirkt begünstigend für die Erreichung von Compliance, weil Mitarbeiter eher bereit sein werden, Zweifelssituationen offen anzusprechen, um den richtigen Umgang mit diesen Situationen zu klären oder Versäumnisse zuzugeben. Mitarbeiter sollten daher ausdrücklich ermutigt werden, mit allen Compliance-Angelegenheiten auf den Compliance-Verantwortlichen, ihre Vorgesetzten oder die Unternehmensleitung zuzugehen. Wichtig ist es dabei, Mitarbeitern deutlich zu kommunizieren, dass sie keinerlei Benachteiligung zu befürchten haben, wenn sie in gutem Glauben Compliance-Angelegenheiten vorbringen — einschließlich etwaiger Hinweise auf (vermeintliche) Compliance-Verstöße.

Das Unternehmen sollte eine „Open Door Policy“ fördern, d. h., die Mitarbeiter sollten sich in Compliance-Angelegenheiten jederzeit an ihre Vorgesetzten wenden können. Die Vorgesetzten sollten hierauf ausdrücklich, z. B. durch Schulungen, vorbereitet werden. Wenn Vorgesetzte in solchen Fällen einmal nicht selbst weiterhelfen können, sollten sie auf die Compliance-Verantwortlichen verweisen.

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Compliance

Aspekte, die Rückschlüsse darauf zulassen, ob im Unternehmen eine positive Compliance-Kultur gegeben ist, sind u. a.:

- Besteht seitens der Mitarbeiter und des Managements eine hohe Akzeptanz hinsichtlich der im Unternehmen eingeführten Compliance-Maßnahmen?
- Werden die Compliance-Verantwortlichen von den Beschäftigten häufig auch eigeninitiativ für eine Beratung in Anspruch genommen?
- Wie zeitnah und sorgfältig werden Compliance-Meldungen durchgeführt (z. B. bei Geschenkartikeln oder Einladungen an Mitarbeiter durch Dritte)?
- Gibt es klare Bekenntnisse der Unternehmensleitung zu Compliance? (siehe auch das Kapitel zuvor) etc.

Schließlich sollte es eine direkte Kommunikationsmöglichkeit zwischen den Compliance-Verantwortlichen und Personen aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen geben, damit erstere ihre Arbeit effektiv ausführen können und Zugang zu den notwendigen Informationen erhalten. Dies ist wesentlicher Bestandteil der gebotenen Unabhängigkeit der Compliance-Funktion.

Die Compliance-Kultur kann auch dadurch gefördert werden, dass die Einhaltung von Compliance-Standards ausdrücklich zum Teil der Zielvorgaben und Zielerreichungsgespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gemacht wird. So wird eine klare persönliche Verantwortlichkeit unterstrichen. Die Verknüpfung von variablen Entgeltbestandteilen mit der Zielerreichung kann die Bereitschaft zur Umsetzung bzw. Einhaltung der Compliance-Standards fördern.



BEISPIEL

So kann für Vertriebsmitarbeiter vorgesehen werden, dass nur solche Umsätze oder Ergebnisbeiträge für einen variablen Bonus angerechnet werden, die ohne Verstöße gegen Compliance-Vorgaben (wie etwa das Korruptionsverbot) erzielt wurden.

3.6 Die Kommunikation nach außen

Wenn über die Schaffung einer offenen internen Kommunikationskultur hinaus auch nach außen professionell über die Compliance-Maßnahmen des Unternehmens kommuniziert wird, schafft dies Vertrauen bei den wesentlichen interessierten Personen, also den Stakeholdern wie Gesellschaftern, Investoren, Kunden, sowie bei Mitarbeitern, Behörden und bei den Medien. Das Unternehmen sollte seine Bemühungen im Bereich Compliance also nicht nur nach innen richten, sondern auch aktiv nach außen kommunizieren.

3.7 Compliance als Wettbewerbsvorteil

Ein aktives Verständnis von Compliance und eine offene Kommunikation zu diesen Themen — wie vorstehend beschrieben — kann sich für das Unternehmen auch finanziell positiv auswirken und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen erzeugen.

Zwar hat Compliance als solche in der Regel keinen unmittelbaren Umsatzeffekt. Die professionelle Herangehensweise an Compliance erspart aber zum einen die hohen Kosten der Aufräumarbeiten nach Eintritt eines Compliance-Verstoßes (siehe auch Kap. 2.6).

Zum anderen werden das Vertrauen, die Kundenbindung und die Identifizierung mit dem Unternehmen erhöht, wenn systematische Compliance-Maßnahmen des Unternehmens offensiv kommuniziert werden, so dass sich hieraus ein mittelbarer finanzieller Mehrwert ergeben kann.

Darüber hinaus kann der Nachweis sorgfältiger Compliance-Arbeit ein wichtiger Punkt in Verhandlungen mit Banken über die Konditionen einer Fremdfinanzierung sein. Und auch in den Gesprächen mit Versicherungen über die Prämienhöhe einer Haftpflichtversicherung — etwa der Directors & Officers Liability Insurance (D&O-Versicherung) oder einer Betriebshaftpflichtversicherung — kann eine gut aufgestellte Compliance-Organisation als Argument für niedrigere Prämien dienen.

Der Nachweis guter Compliance-Arbeit kann ferner ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl für Aufträge der öffentlichen Hand sein. Häufig werden in öffentlichen Ausschreibungen schon jetzt Angaben zum eingerichteten Compliance Management System verlangt.

Engagement und Ausgaben des Unternehmens für Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR), also für die Beachtung sozialer Belange durch das Unternehmen, oder im Umweltschutz werden durch professionelle Compliance-Arbeit abgesichert. Denn ein bekannt gewordener Compliance-Verstoß und seine Folgen können schnell das Engagement in diesen Bereichen untergraben.

3.8 **Ständige Verbesserung**

Eine Organisation befindet sich in einem sich ständig wandelnden Umfeld – z. B. hinsichtlich der anwendbaren gesetzlichen Vorgaben. Sie unterliegt zudem einem kontinuierlichen inneren Veränderungsprozess, der sich etwa aus Änderungen der Organisationsstruktur, der Aufnahme neuer Produkte, dem Eintritt in neue Länder usw. ergibt.

Daher sollte auch die Umsetzung von Compliance-Maßnahmen nicht als einmaliges Projekt, sondern als fortlaufender Anpassungs- und Verbesserungsprozess verstanden werden. Compliance-Vorkehrungen sind also nie „fertig“, sondern müssen regelmäßig überprüft und ggf. angepasst und verbessert werden.

Es empfiehlt sich, einen Plan für solche regelmäßigen Evaluationen z. B. durch den Compliance-Verantwortlichen und die Geschäftsführung zu entwickeln.