

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die an ein solches wichtiges Thema erinnert und das Wesentliche dieses Themas zusammenfasst.

Compliance – nur ein neuer Begriff oder eine neue Aufgabe?

Mit Führungskräfte-Training haben die Nrn. 10 und 11 der EXECUTIVE SUMMARY klassischen Leitungsthemen behandelt. Was sind die Aufgaben einer Führungskraft? Wie wird man zur Führungskraft? Wie kann die Führungskraft die eigene Selbstsicherheit wie die Effektivität im Team stärken und wie die Art und Weise, wie sie ihre knapp bemessene Zeit nutzt, optimieren? Die Antworten auf diese Fragen geben die Bausteine eines »Trainerscheins« auf dem Weg zur geschulten Führungskraft.

Wir haben angeregt, mit dem Modell der klassischen Management-Trias POB (**P**lanen – **O**rganisieren – **B**etreuen) zu arbeiten (vergl. schon EXECUTIVE SUMMARY Nr. 1, **Management und Organisation**): In diesem Rahmen muss die Führungskraft ihr Team zusammenhalten - mit Selbstsicherheit, Effizienz und gutem Zeitmanagement. Sie muss mit gutem Beispiel vorangehen.



Was bedeutet Compliance in diesem Zusammenhang? Haben es Führungskräfte da mit einer neuen Aufgabe zu tun oder nur mit einem neuen Begriff (alter Wein in neuen Schläuchen)? Im Mai 2011 hatte die EXECUTIVE SUMMARY Nr. 3 (**Zauberformel Compliance**) dazu Stellung bezogen und dabei Rückgriff auf die Definition in Nr. 4.1.3 Des DCGK (Deutscher Corporate Governance Kodex) genommen: Compliance ist die Absicherung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien seitens des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Geschäftsleitung. Dokumentation der Regeln und ab einer entsprechenden Unternehmensgröße Interne Revision sind als Grundelemente des Compliance Managements beschrieben worden.

Die drei Säulen eines Compliance Programms

Auch wenn die Einhaltung der Gesetze und der unternehmensinternen Richtlinien eine Selbstverständlichkeit ist, so wird doch inzwischen immer wieder darauf hingewiesen, dass die heute übliche systematische Herangehensweise an die Aufgabe, Compliance herzustellen, neu sei. Mit dieser Ausgangslage wird man Compliance-Management als die Entwicklung, Implementierung, Anwendung und Weiterentwicklung formalisierter Organisations- und Kontrollstrukturen verstehen. Diese formalisierten Strukturen werden als Compliance-Programm bezeichnet. Es wird vorgeschlagen, bei der Entwicklung von einem »Drei-Säulen-Modell« auszugehen, bei dem Compliance von den Säulen **Commitment**, **Organisation** und **Leadership** getragen wird.



Die Abbildung links zeigt dieses drei-Säulen-Modell mit den wesentlichen Bausteinen der Säulen. Bei der Entwicklung des Programms beginnt das Unternehmen mit der C-Säule (Commitment). »Tone from the top«, ethische Grundlagen und die Verpflichtung der Belegschaft sind die Bausteine dieser Säule. Wo die Unternehmensleitung nicht vorangeht, wird sie von der Belegschaft »keine Wunder« erwarten können.

Commitment

Der heute zumeist verwendete erweiterte Compliancebegriff verlangt, dass die Unternehmensziele in die ethischen Wertvorstellungen der Kultur und der Gesellschaftsordnung am jeweiligen Unternehmensstandort eingebunden werden. Ein gelebtes Wertesystem ist Voraussetzung für eine tragende Unternehmenskultur, die die Führungskräfte durch ihr Vorbild fördern sollen. Ethisches Handeln wird nicht als Hindernis, sondern als elementare Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg verstanden. Persönliche Integrität ist das Rückgrat für einen verlässlichen Wertekompass und Fairness, die alle Stakeholder in die eigenen Handlungen einbezieht.

Ethische Wertevorstellungen sollen mit konkreten Verantwortungen verbunden werden, die über die Rechtsnormen und internen Richtlinien hinaus alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, alle Vertragspartner und das sonstige äußere Umfeld des Unternehmens einschließlich seiner Gesellschafter (also alle Stakeholder) verpflichten und schützen sollen.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu verpflichten, in Ihrem beruflichen Handeln und, soweit dies auf das Unternehmen ausstrahlt, auch ihrem privaten Handeln diese Grundsätze zu beachten und sich uneingeschränkt zur Compliance einschließlich der ethischen Wertvorstellungen und den daraus fließenden Verantwortungen zu bekennen und entsprechend zu verhalten.

Dies muss ausdrücklich auch für die Geschäftsführung und sonstigen Organe des Unternehmens gelten, die die vorstehenden Unternehmensgrundsätze verabschieden und sich ihnen mit ihrer Unterschrift unterwerfen.

Organisation

Die Themen zur Organisation sind bereits mehrfach in einer EXECUTIVE SUMMARY behandelt worden. Wichtig ist die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Compliance bedeutet für die Geschäftsführung bzw. den Vorstand, die Aufbau- und Ablauforganisation am Gegenstand und an der Größe des Unternehmens auszurichten und so zu gestalten, dass betriebsbezogene Verstöße gegen Recht und betriebliche Vorgaben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterbleiben (können). Dazu gehört – ab einer Unternehmensgröße, bei der nicht mehr alle Teile der Organisation im ständigen Fokus der Leitung stehen können, – die Dokumentation und Breitstellung der Prozesse und Richtlinien sowie von erforderlichen Checklisten in einem Organisationshandbuch. Weitere organisatorische Anforderungen können sich aus einzelnen Normen ergeben, die speziell für ein Unternehmen gelten. Ob ein gesondertes Compliance-Management-System oder gar eine (weitere) Stabsstelle – ein Compliance-Beauftragter und in welcher Ausgestaltung erforderlich oder zumindest sinnvoll ist, bleibt im Einzelfall mit Augenmaß zu entscheiden.

Leadership

Mit dem verwendeten Anglizismus soll deutlich werden, dass es hier um mehr als direkte Mitarbeiterführung geht. Anleitung, Unterweisung und Kontrolle im laufenden Geschäftsgang sind wichtige Bausteine dieser Säule. Weitere Bausteine sind Schulung, Berichtswesen, und die ex post Kontrolle durch die Interne Revision sowie ein funktionierendes Risikomanagement. Die Unternehmensleitung muss analysieren, wie gut das System der internen Kontrollen funktioniert und wo besondere Gefährdungen für die Einhaltung von Recht und internen Vorgaben zu erwarten sind. Dazu wird üblicherweise empfohlen, einen Gefährdungsatlas zu erarbeiten. Das ist aber nichts anderes als Teil eines integrierten Risikomanagements, das seine Ergebnisse mit den Ergebnissen der Internen Revision verzahnt und eine Analyse der Qualität der internen Kontrollen einschließt. Üblicherweise wird dabei mit sechs- oder mehrstufigen Modellen gearbeitet. Bei kleinen und mittleren Unternehmen bietet sich das vereinfachte vierstufige Modell rechts neben diesem Text an. Hierzu ist ein System von Fragen zu allen Bereichen des Unternehmens zu entwickeln.

Stufe	Qualitätsmerkmale
0	nicht existierend Stufe 0 bedeutet das vollständige Fehlen wichtiger Kontrollen oder vergleichbarer Aktivitäten.
1	ad-hoc und oder intuitiv Kontrollaktivitäten werden fallweise ausgeführt, sind jedoch nicht grundsätzlich implementiert und/oder dokumentiert (bzw. die Kenntnis darüber fehlt der Belegschaft).
2	standardisiert Kontrollaktivitäten sind zusammen mit entsprechenden Leitlinien & Prozessen vorhanden und dokumentiert sowie in der Belegschaft bekannt (hinreichend kommuniziert).
3	standardisiert und überwacht oder optimiert Stufe 2 ist erfüllt, die Wirksamkeit der Kontrollaktivitäten wird regelmäßig überwacht und dokumentiert. Ggf. erfolgt dies durch ein implementiertes Risikomanagementsystem, das bei Bedarf angemessene Maßnahmen zur Risikobewältigung einschließt.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service
Gluckweg 10 | 12247 Berlin
Tel.: +49 30 – 771 90 321
Fax: +49 30 – 771 90 322
Mobil: +49 172 – 301 91 24
Mail: auxilium@herdmann.de