



Foto: TÜV Rheinland ©

Compliance Management – Die 10 größten Fallstricke und Fehleinschätzungen

Die positive Wirkung von Compliance-Maßnahmen wird häufig unterschätzt. Daher scheuen sich viele Unternehmen, ein systematisches Compliance-Programm aufzusetzen.

Studien haben jedoch nachgewiesen, dass die Folgekosten bei Compliance-Verstößen höher ausfallen als die präventiven Kosten zur Schaffung eines wirksamen Compliance Managementsystems.

Daher ist es sinnvoll, dem Thema „Compliance“ in Hinblick auf kaufmännische Gesichtspunkte mehr Aufmerksamkeit zu schenken. In der Unternehmenspraxis überwiegt oftmals eine andere Einstellung, die auf Fehleinschätzungen beruht.

„COMPLIANCE VERURSACHT NUR AUFWAND UND HINDERT UNS AM GESCHÄFTEMACHEN.“

Einige prominente Einzelstrafen bei bekannt gewordenen Compliance-Verstößen haben die Milliarden-Marke überschritten. Die externen Aufklärungskosten belaufen sich zum Teil auf zwei- bis dreistellige Millionenbeträge. Es kann passieren, dass aufgrund eines Compliance-Bußgelds die Bilanzen für zurückliegende Jahre korrigiert werden müssen. Die Folge: Die Fremdfinanzierungskonditionen verschlechtern sich, da „Financial Covenants“, das heißt die vereinbarten Kennzahlen der Banken als Voraussetzung für die geltenden Kreditkonditionen, nicht eingehalten werden können. Compliance ist daher nicht als Kostenfaktor zu sehen, sondern bildet eine wichtige Basis für die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens. Gleichzeitig hat ein Unternehmen die Chance, seine Bemühungen werbewirksam nach außen darzustellen. Es erhöht so die Kundenbindung und intensiviert das Vertrauen von Investoren, Versicherungen und Aufsichtsbehörden. Compliance kann also per Saldo einen konkreten Mehrwert erzeugen.

„VORSTAND UND AUFSICHTSRAT HABEN WICHTIGERE THEMEN ALS SICH MIT ‚COMPLIANCE‘ ZU BESCHÄFTIGEN.“

Compliance-Verstöße können Unternehmen den Boden für nachhaltiges Wirtschaften „unter den Füßen wegziehen“. Daher ist die Bedeutung von Compliance nicht zu unterschätzen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex betont in Ziffer 4.1.3, dass der Vorstand die Pflicht hat, für das Einhalten der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und auf ihre Beachtung durch die Konzernunternehmen hinzuwirken. Gesetzlich liegt die Verantwortung für die Organisation und Aufsicht sowie für das Verhindern von Zuwiderhandlungen gegen rechtliche Pflichten bei der Geschäftsführung. Die Rechtsprechung hat die Wirksamkeit z. B. einer fristlosen Kündigung eines Holding-Vorstands bestätigt, der Kenntnis von schwarzen Kassen bei einer Tochtergesellschaft hatte. Es gibt also für die Geschäftsleitung viele Gründe, sich intensiv mit dem Thema Compliance zu befassen.

„FALLS UNS EIN COMPLIANCE-VERSTOSS PASSIERT, SITZEN WIR DAS THEMA AUS. DIE MEDIEN BEFASSEN SICH NUR KURZE ZEIT DAMIT UND NEUE NACHRICHTEN ÜBERLAGERN ALTE.“

Kaum jemand kann verhindern, dass Compliance-Verstöße eintreten, die von Personen mit krimineller Motivation begangen werden. Hierbei ist allerdings die Reaktion der Unternehmensleitung auf einen bekannt gewordenen Compliance-Verstoß entscheidend: Besonders in den ersten Stunden und Tagen verschlimmert fehlende oder unprofessionelle Kommunikation die Situation. Der Imageschaden wächst genauso wie die Gefahr höherer Bußgelder aufgrund eines unprofessionellen Umgangs mit der Situation. Unternehmen sollten – für den Fall eines Compliance-Verstoßes – Eskalationspläne zur Hand haben: Welche internen Personen müssen in diesem Fall involviert und informiert werden? Wie sieht die Kooperation mit Staatsanwaltschaft und Aufsichtsbehörden aus? Gibt es eine Mitteilungspflicht gegenüber dem Kapitalmarkt? Wie sehen mögliche Schadensminderungsmaßnahmen aus? Hat das Unternehmen Meldepflichten gegenüber Versicherungen zu erfüllen? Die Krisenkommunikation sollte dabei immer zentral erfolgen.

„OHNE ‚SCHMIEREN‘ LÄUFT IN EINIGEN LÄNDERN KEIN GESCHÄFT.“

Unternehmen werden in der Realität mit Gepflogenheiten konfrontiert, die sich nicht mit der deutschen und auch nicht mit der lokalen Gesetzeslage vereinbaren lassen. Die denkbar schlechteste Lösung ist, sich diesen Gewohnheiten anzupassen. Unternehmen machen sich erpressbar, der Aufwand für weitere Bestechungszahlungen steigt und die Gefahr von schmerzhaften Bußgeldzahlungen ebenfalls. Gleichzeitig drohen erhebliche Imageschäden ebenso wie der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen. Der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens, der z. B. arglos in einem Zeitungsinterview bestätigte, im Ausland für den Erhalt von Aufträgen Schmiergelder gezahlt zu haben, weil das in manchen Ländern nicht anders gehe, sah sich daraufhin staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen ausgesetzt. Die Räume des Unternehmens wurden durchsucht, Akten

und Computer beschlagnahmt. Widerlegt wird seine ursprüngliche Interviewaussage außerdem durch die Erfahrungen von anderen Konzernen. Diese führten nach vorausgegangenem Korruptionsskandalen eine „Null-Toleranz“-Politik bei Bestechungen ein und stellten fest, dass der Respekt gegenüber dem eigenen Unternehmen und die Umsätze seitdem sogar gestiegen sind.

„AUCH ANDERE FIRMEN DERSELBEN BRANCHE STIMMEN PREISE, RABATTE UND MARKETINGPLÄNE AB. DAS IST DOCH USUS.“

In den letzten Jahren wurden etliche Kartellabreden in unterschiedlichen Branchen aufgedeckt. Häufig brachte ein Kronzeuge aus den eigenen Reihen die Beteiligten zu Fall. Der Kronzeuge geht dabei straffrei aus – die übrigen werden mit signifikanten Strafen belegt. Bei Kartellverstößen können Bußgelder existenzgefährdende Folgen haben. Zusätzlich wurden private Schadensersatzklagen von benachteiligten Geschäftspartnern und Kunden bei Kartellabsprachen in den letzten Jahren erleichtert. Auch nehmen die Kartellbehörden die Verbandsarbeit der Unternehmen verstärkt unter die Lupe.

„WIR SCHALTEN EXTERNE ‚INTERMEDIÄRE‘ EIN, WENN WIR GEWISSE DINGE NICHT SELBST MACHEN DÜRFEN.“

Letztlich fallen auch Compliance-Verstöße durch externe Intermediäre wie Lobbyisten oder Vertriebspartner auf das eigene Unternehmen zurück. Auch dient es wenig der Haftungsentlastung, wenn ein Unternehmen Zwischenpersonen einschaltet, die illegale Praktiken anwenden. Der lange Arm der Anti-Korruptionsgesetzgebung, wie beispielsweise der UK Bribery Act, erfasst leicht auch das Unternehmen selbst. Es ist weitaus sinnvoller, diese Dienstleister nachdrücklich an die Compliance-Regeln des Unternehmens zu binden. Dabei sollten Unternehmen bei Verstößen einen Provisions- und Honorar-Ausfall sowie die Möglichkeit zur fristlosen Kündigung vorsehen.

„UNSER UNTERNEHMEN HAT ALLE MÖGLICHEN RICHTLINIEN EINGEFÜHRT. DAS REICHT DOCH.“

Inhaltliche Vorgaben durch Richtlinien oder Handbüchern bilden nur einen Baustein von Compliance. Das Verankern von Compliance im Bewusstsein aller Mitarbeiter und Führungskräfte und in den täglichen Abläufen ist ebenso wichtig. Das Top-Management hat hier eine Vorbildfunktion. Gleichzeitig ist eine offene Kommunikation Voraussetzung für das Etablieren von Compliance. Nur wenn die Unternehmensleitung ihr Bekenntnis zu Compliance glaubhaft vermittelt, fühlen sich die Mitarbeiter verpflichtet, die Regeln einzuhalten. Beispiele zeigen, dass Mitarbeiter Richtlinien gegen Korruptionsbekämpfung ignorierten, weil einzelne Personen der Unternehmensspitze den Einsatz von „schwarzen Kassen“ für den Erhalt von Aufträgen nicht nur tolerierten, sondern sogar erwarteten. Regelmäßiges Überprüfen der Compliance-Situation im Unternehmen, durch zum Beispiel Compliance Self-Assessments und die Bereitschaft zur ständigen Optimierung, gehören zu einem professionellen Compliance-Management.

„BEI VERSTÖßEN TRIFFT ES JA DAS UNTERNEHMEN BZW. DIE HAFTPFLICHTVERSICHERUNG, NICHT MICH ALS MANAGER.“

Falsch. Zum einen haften Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte persönlich für die Verletzung ihrer Organisations- und Aufsichtspflichten. Zum anderen greifen Haftpflichtversicherungen für Manager (D&O-Versicherungen) bei „wissentlichem Verhalten“ nicht. Oftmals werden Compliance-Verstöße – wie etwa Preisabsprachen – bewusst vorgenommen, so dass eine Versicherung im Ernstfall nicht einspringt. Manche Ausschlussklauseln in den Versicherungspolicen betreffen ganze Risikobereiche wie beispielsweise Strafschadensersatzzahlungen in den USA („punitive damages“).

„WIR HABEN JEMANDEN INTERN BEAUFTRAGT, DER SOLL SICH MAL MIT COMPLIANCE BESCHÄFTIGEN.“

Oftmals kommt der „Compliance Officer“ zu seiner Aufgabe wie die Jungfrau zum Kinde: „Herzlichen Glückwunsch, Herr Meier. Ab heute sind Sie auch für Compliance zuständig.“ Es ist nicht zielführend, die Compliance-Funktion mit einer anderen internen Funktion, wie beispielsweise „Revision oder Recht“ zu kombinieren, da es hier zu Interessenkonflikten kommen kann! Die für Compliance zuständige Person sollte aber auch immer ausreichende Praxiserfahrungen mit dem operativen Geschäft haben, sich mit der Unternehmensstruktur auskennen und über fundierte Compliance-Kenntnisse sowie über organisatorische und kommunikative Fähigkeiten verfügen. Schließlich ist es wichtig, dass der Compliance-Verantwortliche den Überblick hat, um einschätzen zu können, „wo der Hase im Pfeffer liegen könnte“. Letztlich ist eine angemessene Ressourcen-Ausstattung vonnöten, damit Compliance nicht ein Papiertiger bleibt.

„COMPLIANCE IST EIN MODE-THEMA – DAS LEGT SICH WIEDER.“

Die Pflicht, rechtliche Vorgaben einzuhalten, ist nicht neu. Allerdings hat der Fokus auf das Thema Compliance in den letzten Jahren zugenommen. Prominente Skandale und die Schwere der verhängten Sanktionen trugen dazu bei. Compliance wird – ähnlich wie das Risikomanagement – permanent zu einer ordnungsgemäßen Unternehmensorganisation gehören. Das Thema wird dauerhaft auf der Tagesordnung stehen, zumal Unternehmen verstärkt auf Compliance bei ihren Geschäftspartnern achten. Eine Compliance-Zertifizierung – zum Beispiel nach dem „Standard für Compliance Managementsysteme“ – könnte zukünftig häufiger als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit erwartet werden. Ein wirksames Compliance Managementsystem könnte außerdem die Basis bilden für andere Unternehmensaktivitäten in den Bereichen Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility oder Kundenbindungsprogramme.

ÜBER TÜV RHEINLAND

TÜV Rheinland ist ein weltweit führender unabhängiger Prüfdienstleister mit über 140 Jahren Tradition. Unsere Experten prüfen technische Anlagen, Produkte und Dienstleistungen, begleiten Projekte und gestalten Prozesse für Unternehmen.

SIE HABEN NOCH OFFENE FRAGEN? UNSERE EXPERTEN STEHEN IHNEN MIT EINEM KOSTENLOSEN INFORMATIONSGESPRÄCH ZUR VERFÜGUNG. SPRECHEN SIE UNS AN!

ONLINE KONTAKT

TTÜV Rheinland Group
TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein
51105 Köln
Tel.: 0800-888 2378
Fax: 0800-888 3296
tuvcert@de.tuv.com
www.tuv.com/compliance



 **TÜVRheinland®**
Genau. Richtig.