

Risiken vermeiden mit Compliance Management?

Warum Compliance Management jetzt deutsche Unternehmen beschäftigt

Die Notwendigkeit einer Abwehr von Risiken, die mit Regelverstößen einhergehen, hat die Volkswagen-Diesellauffäre eindrücklich vor Augen geführt. Seither ist klar: Der Schaden, den derartige Fälle einem Unternehmen zufügen können, kann existenziell werden, und somit liegt die Einführung eines Compliance Management Systems nahe. Welche Überlegungen vor der Einführung angestellt werden sollten, erklärt Prof. Thomas Klindt.

QZ *Warum sollten sich Unternehmen mit Compliance Management beschäftigen? Immerhin ist das ein hoher zusätzlicher Aufwand.*

Thomas Klindt Am meisten spricht dafür, dass sich Unternehmen mit Com-

pliance Management vom Zufall emanzipieren. Compliance Management heißt nichts anderes, als mit strukturierter Organisation dafür zu sorgen, dass alle Gesetze und Vorschriften eingehalten werden. Und zwar von allen

Mitarbeitern und Führungskräften in einem Unternehmen.

QZ *Nun werden viele sagen: Das machen wir doch schon!*

Klindt Die Erfahrung zeigt, dass keines-

wegs alle Vorschriften bekannt sind. Dagegen hilft nur eine Struktur, die wir als Compliance Management bezeichnen. Hat eine Unternehmensführung kein Compliance Management, ist sie der Willkür ihrer Mitarbeiter ausgesetzt. Sie ist darauf angewiesen, dass alle zu jeder Zeit die Regeln vollständig einhalten. Dazu müssen die Mitarbeiter allerdings wissen, was für die Einhaltung zu tun ist.

QZ *Wie viele Unternehmen sind heute mit Compliance Management vertraut?*

Klindt Weit mehr, als man meinen möchte. Seit dem Siemens-Skandal von 2008 um die schwarzen Kassen sind auch deutsche Unternehmen sensibilisiert. Viele haben das Thema in der Rechtsabteilung aufgehängt, andere eine Abteilung für Compliance Management gegründet, vereinzelt ist es noch im Con-trolling angesiedelt. Lediglich die kleineren Unternehmen haben Nachholbedarf im Compliance Management. Dort kennt aber der Inhaber seine Mitarbeiter zumeist persönlich und kann vieles durch Management by Walking around regeln. Je größer aber eine Orga-

nisation wird, desto mehr muss die Regelerhaltung durch stabile Prozesse gesichert sein – wie auch im Qualitätsmanagement.

nisieren sind. Aber welche rechtlichen Vorschriften zur Prozessabsicherung einzuhalten sind, wird er vermutlich auf Zuruf von Juristen erfahren.

„**Jedem sollte klar sein, dass die Befolgung von Regeln auch den Erhalt seines Unternehmens stärkt.**“

QZ *Vor einigen Jahren hatte der österreichische Agrarmittelhersteller Kwizda Agro größte Probleme mit einer Grundwasserverseuchung. Heute ist dort ein Ingenieur für Compliance Management und Qualitätsmanagement verantwortlich. Macht das Sinn?*

Klindt Es überrascht mich, dass es kein Jurist ist, aber es ist möglicherweise eine weise Entscheidung der Unternehmensführung. Denn ein Ingenieur kennt sehr genau die Produktionsprozesse und alle damit verbundenen Risiken. Er weiß auch, wie Unternehmensabläufe zu or-

QZ *Qualitäts- und Compliance Management haben einige Berührungspunkte, etwa das Risikomanagement. Ist also eine Verbindung von Qualitäts- und Compliance Management vorstellbar?*

Klindt Qualitätsmanagement und Compliance Management haben sich in der Vergangenheit kaum ausgetauscht, beide Abteilungen verfolgen unterschiedliche Ziele. Das Qualitätsmanagement hat die Aufgabe, bestimmte Performance-Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erfüllen. Das Compliance Management soll da- >>>



gegen Rechtsverstöße abwenden. Diese Aufgaben in einer Struktur abzubilden, wird schwierig sein. Von dem Fall des österreichischen Agrarmittelherstellers einmal abgesehen, habe ich bisher noch nicht von einer Zusammenführung beider Abteilungen gehört.

QZ Was halten Sie von der Zertifizierung eines Compliance Management Systems?

Klindt Mit der Veröffentlichung der Norm ISO 19600 Ende 2014 ist dies grundsätzlich möglich. Persönlich glaube ich aber nicht, dass die Wirksamkeit eines Compliance Managementsystems von einer Zertifizierung abhängt. Sie hängt vielmehr von der Glaubwürdigkeit der Menschen ab, die dafür eintreten. Das beginnt schon mit dem Auftreten: Sind es Polizisten oder Business Keeper? Ich kenne großartige Compliance-Abteilungen, die nicht zertifiziert sind.

QZ Dieselgate hat uns vor Augen geführt, welche Risiken ein Unternehmen eingeht, wenn es nicht für gesetzes- und regelkonformes Handeln seiner Mitarbeiter sorgen kann. Wäre der Volkswagen-Skandal vermeidbar gewesen?

Klindt Viele Vertreter von Industrieunternehmen fragen jetzt: Wie können wir uns vor einem ähnlichen Fall schützen? Meine Antwort lautet meist: Ihr braucht ein Product oder Technical Compliance! Es geht ja nicht immer um Korruption oder Risiken des Kartellrechts. Auch in der Missachtung von Produktvorschriften schlummern große Gefahren. Und Produktgesetze gibt es weltweit sehr viele. Nicht umsonst werden diese häufig zum Qualitätsthema.

QZ Wobei es nicht immer um Produktsicherheit geht, wie die Diesellaffäre zeigt.

Klindt Richtig, es war ja keine Sicherheitsbehörde, die beim Verkauf von Dieselfahrzeugen in den USA eingegriffen hat. Es war eine bis dato unbekannte Umweltbehörde, die den Verstoß gegen geltende Umweltauflagen aufdeckte. Nach dem VW-Skandal weiß nun jeder, dass es eine Vielzahl von Gesetzen und Regeln gibt, deren Übertretung oder Nichteinhaltung die Existenz eines Unternehmens bedrohen kann. Und daher

versuchen viele Unternehmen nun, eine produktbezogene Compliance zu verankern. Dafür werden die ersten Stellen nebst Job Discriptions geschaffen. Auf jeden Fall sollte ein technisches Product Compliance System in der Lage sein, einen Fall wie den bei VW zu verhindern. Und ich glaube, hier besteht noch großer Nachholbedarf.

QZ Wie kann die Unternehmensleitung ihre Mitarbeiter motivieren, Compliance-Regeln zu befolgen?

Klindt Das ist das Schwierigste! Es ist natürlich einfach, Guide Lines zu schreiben, Poster aufzuhängen oder E-Learnings zu verordnen. Aber am Ende braucht ein Unternehmen zwei Dinge: erstens ein klares Bekenntnis der Führungsebene, damit alle wissen, dass auch das Top-Management hinter den Compliance-Regeln steht.

Zweitens dürfen Regelübertretungen nicht folgenlos bleiben. Natürlich bedarf es in der Praxis sehr viel Schulung und Training der Mitarbeiter, damit Compliance gelebt werden kann. Im Idealfall wird eine Unternehmens-

kultur geschaffen, die das Compliance Management unterstützt. Jedem sollte klar sein, dass die Befolgung von Regeln auch den Erhalt des Unternehmens stärkt.

QZ Vertrauen spielt also eine bedeutende Rolle?

Klindt Auf keinen Fall darf der Eindruck entstehen, ein Berater würde dem Unternehmen eine neue Managementmode aufschwätzen. Eine vertrauenswürdige Führung erleichtert deshalb auch die Einführung eines Compliance Managements enorm.

Je glaubwürdiger der Wunsch nach regelkonformem Verhalten also ist, desto weniger Kontrolle ist dann seitens der Führung notwendig.

QZ Wir stehen vermutlich am Anfang einer Bewegung in Richtung Compliance Management. Was würden Sie einer Unternehmensführung empfehlen, die sich dafür interessiert?

Klindt Es gibt kein Compliance Management System von der Stange, und daher rate ich zu einem individuellen Vorgehen. In einem ersten Schritt sollte man sich Gedanken über realistische Bedrohungen oder Risiken machen und eine Prioritätenliste erstellen. Die Top 3 der unternehmensindividuellen Risiken genügen für den Anfang. Für das Unternehmen sind dies Korruptions- und Kartellrisiken oder solche des Außenwirtschaftsrechts. Ein anderes Unternehmen sieht im Datenschutz die größte Gefahr, da es viel mit Kundendaten handelt und diese nicht verloren gehen dürfen. Auf Augenhöhe sollte man sich dann einen Umgang mit diesen Risiken überlegen. Um alle anderen Risiken, die es auf Platz 4 bis 100 geben mag, würde ich mich anfangs nicht kümmern.

QZ Ein Compliance Management System sollte also behutsam wachsen?

Klindt Konzentrieren Sie sich zunächst auf das Wesentliche, das schafft Vertrauen in die neuen Compliance-Strukturen. Auf dieser Basis können Sie den weiteren Ausbau des Compliance Managements vorantreiben. ■

Das Interview führte Thomas Funck, QZ



Prof. Dr. Thomas Klindt, geb. 1966, ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Noerr LLP. In der dortigen Compliance Group befasst er sich mit regulativen Produkthanforderungen, CE-Kennzeichnungen und dem Rückruf-Management.

KONTAKT

Thomas Klindt
thomas.klindt@noerr.com

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1307633