



TIMA und Compliance

November

2008

Was ist Compliance?
Warum ist Compliance nötig und sinnvoll?
Welche Rolle hat die TIMA?

Schlüssel für
nachhaltigen
Geschäftserfolg

Compliance - Schlüssel für nachhaltigen Geschäftserfolg

AUSGANGSSITUATION

Die Rahmenbedingungen für eine eng vernetzte Weltwirtschaft und die mit ihr verbundenen globalen Kapitalmärkte sind international oder gar supranational weder organisatorisch noch legal verbindlich geregelt.

„Compliance“, verstanden als die „Einhaltung gesetzlicher, satzungsmäßiger, individueller und ethischer Vorgaben“, im Wirtschaftssektor und insbesondere den Unternehmen, ist deshalb keinesfalls selbstverständlich.

Es gibt auf internationaler Ebene keine politische Grundlage, keine für alle Marktteilnehmer gleichermaßen gültige Rechts- und Sozialordnung, die ähnlich verbindlich ist wie in Einzelstaaten üblich. *Milliarden* von stündlichen Transaktionen in unzähligen Globalisierungsprozessen rund um die Welt werden von den Prinzipien des freien Handels und freien Kapitalverkehrs getragen. Regelungen oder vergleichbare Kontrollen, die orientiert sind an (z.B.) freiheitlich demokratischen Werten, an gemeinsamen religiösen oder ideologischen Werten oder anderen gemeinsamen Richtlinien aus wie auch immer gearteten Formen ethischer und sozioökonomischer Ordnung, unterliegen weitgehend nur den Mechanismen der freiwilligen Selbstverpflichtung, wie sie etwa der UN Global Compact in seinen universellen Prinzipien anbietet.

Demgegenüber brauchen erfolgreiche mittelständische Unternehmen jeder Größe, die irgendwo in einer weltweiten Wertschöpfungskette eingebunden und damit zahlreichen unterschiedlichen nationalen Reglementierungen verpflichtet sind, globale Verlässlichkeit in einem globalisierten Markt. Unternehmen, in denen Eigentum und Kontrolle in einer Hand liegen, Familienbetriebe, können Versäumnisse des Managements oft erst spät erkennen; beispielsweise stellen sie unvorbereitet fest, dass von ihnen die Einhaltung der Regeln des amerikanischen Sarbanes Oxley Act – SOA – (also reale „compliance“) verlangt wird, eine verbindliche Regelung zur Unternehmensberichterstattung. Viele Mittelständler haben von diesem Regelwerk oft nur in Zusammenhang mit an amerikanischen Börsen notierten Aktiengesellschaften gehört. Mit der immer intensiveren globalen Verflechtung sind nun jedoch auch sie gefordert, sich mit der Einhaltung dieser Regeln aktiv auseinanderzusetzen. Damit

entsteht ein unmittelbarer Handlungsbedarf, der am besten vorausschauend und rechtzeitig firmenindividuell geregelt werden sollte, weil hier – sehr wichtig - auch Verhaltensweise gefordert werden, die von Prinzipien bestimmt und von den Mitarbeitern im Unternehmen verstanden, akzeptiert und gelebt werden müssen.

Gutes Change-Management erfordert daher nicht nur überdurchschnittliches betriebswirtschaftliches und juristisches Wissen und Erfahrung, sondern auch eine Werteorientierung im Unternehmen selbst wie auch im internationalen Umfeld des Unternehmens. Für die nachhaltige Werteorientierung, die das Change-Management Team moderiert; gilt es, vorhandene Werte herauszuarbeiten, zu entwickeln und zu institutionalisieren. Ab einer gewissen Größe eines Unternehmens und abhängig von dessen Marktorientierung ist zudem die Einrichtung einer eigenen maßgeschneiderten Compliance-Funktion sinnvoll. Auch dies übernehmen die Experten der TIMA. In kleineren Unternehmen kann TIMA auch auf Dauer ein komplettes Mandat zur Compliance-Implementierung und Umsetzung übernehmen.

WAS IST COMPLIANCE

COMPLIANCE BEDEUTET URSPRÜNGLICH: „*DIE EINHALTUNG GESETZLICHER, SATZUNGSMÄßIGER UND INDIVIDUELLER VORGABEN.*“

Der Begriff „Compliance“, der in der heute gebräuchlichen Bedeutung noch vor zehn Jahren weder in Europa noch in USA bekannt war, ist heute in der internationalen Unternehmenslandschaft in aller Munde, wird aber sehr uneinheitlich verwendet.

Auf der Webseite eines führenden Energieversorgers, beispielsweise, wird unter Compliance allein die Durchführung von Entflechtungsvorschriften des Energiewirtschaftsgesetzes verstanden. Allgemein wird Compliance definiert als die „*Einhaltung gesetzlicher, satzungsmäßiger und individueller Vorgaben.*“ Eine zunehmende Zahl von Unternehmen, wie auch öffentliche Einrichtungen, fasst diese Compliance-Definition jedoch inzwischen deutlich weiter:

Unternehmen, die in internationale Warenströme eingebunden sind, teilen zahlreiche finanzwirtschaftliche, technische, ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Risiken, die nur unzureichend in gesetzliche Strukturen und deren Durchsetzung eingebunden werden können. Ursache hierfür sind die international divergierenden und oftmals sehr verschiedenen alten und jungen Wirtschaftsräume und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Dies hat zur Folge, dass Fehlverhalten an irgendeiner Stelle der

Wertschöpfungsketten in den Märkten zu direkten rechtlichen Konsequenzen und oft zu irreparablen Image- und Vertrauensschäden führen kann.

In Antwort auf diese Problematik gibt es seit 2000 eine UN Plattform für 10 universelle Prinzipien zur Nachhaltigkeit für Staaten, Finanzintermediäre, Unternehmen, Gewerkschaften, und Zivilgesellschaften, die eine einzigartige Akzeptanz für universelle Werte zur Stützung von Transparenz in ökologischen, sozialen und governance Fragen bei Marktteilnehmern bewirken.

Über diese universelle Werteorientierungen und freiwillige, oft branchenweite sektorale Selbstverpflichtungen hinaus haben in zahlreichen Branchen führende Konzerne einheitliche Standards für alle - auch Lieferanten und Vertriebspartner - gefordert..

TRANSPARENTE – NACHHALTIGE – VERLÄSSLICHE UMSETZUNG VON COMPLIANCE ERZEUGT VERTRAUEN –STÄRKT DAS IMAGE- BINDET KUNDEN

Bei einer transparenten, nachhaltigen und verlässlichen Umsetzung erzeugen solche eingehaltenen Standards für die beteiligten Unternehmen einen Vertrauensschutz in den Märkten. Compliance ist somit für den Wettbewerb um das Vertrauen der Kunden ein, wenn nicht das wichtigste, Erfolgskriterium; denn Unternehmen machen ihre Leistungen für ihre Klientel qualitativ und ethisch messbar und binden damit ihre Kunden nachhaltig. Compliance nach diesem Verständnis führt somit auch zur Imagestärkung in einer Zeit wachsenden kritischen internationalen Bewusstseins Konsumenten erwarten heute von Unternehmen eine durchgängige ethische Verantwortung in und für die Prozesse in der gesamten Wertschöpfung. Sie verbinden dies mit ihren Bedürfnissen nach wirtschaftlichem Nutzen und Vorteilen aus Qualität und Service.

Es bietet sich deshalb an, sich den Prinzipien des UN GC zu verpflichten und diese auch konsequent umzusetzen.

ETHISCHE STANDARDS SENKEN RISIKEN

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in die permanente Analyse von Risiken einbinden und ihr Verständnis individueller und allgemeingültiger ethischer Standards und Werte durch subsidiäre Prozessverantwortung an diese übertragen, werden vom Markt - vor allem auch in schwierigen Zeiten - belohnt.

Vor allem aber erweitert Compliance die Möglichkeiten zum rechtzeitigen Eingriff von Aufsichtsgremien, um Risiken für die Unternehmen zu vermeiden und angemessen

gesetzliche Corporate Governance Verpflichtungen in zahlreichen Ländern zu erfüllen. Haftungsrisiken werden so gesenkt. .

COMPLIANCE ALS WERTE-UND QUALITÄTSMERKMAL – SICHERT DAS GESCHÄFTSMODELL - BINDET MITARBEITER – WIRD ZUR VORAUSSETZUNG FÜR AUFTRAGSVERGABEN

Compliance wird zunehmend zu einem Wert- und Qualitätssiegel eines Unternehmens. Es trägt bei zu Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit des Geschäftsmodells und seiner Ressourcenallokation und macht das Unternehmen durch seine positive öffentliche Wahrnehmung attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter.

Investitionen in die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und die Unterstützung ihrer Fähigkeiten durch modernste Kommunikationstechnologie fördert deren subsidiäre Verantwortung in übergreifenden Prozessabläufen und erhöht damit entscheidend die Transparenz. Insgesamt wird so eine hocheffiziente Struktur geschaffen.

Das gilt in besonderem Maße für Unternehmen, die in einer Wertschöpfungskette miteinander verbunden sind (Clusterbildung). So, wie der deutsche Mittelständler plötzlich amerikanischen Ethikstandards unterworfen sein kann, weil sein Vertragspartner diesen gesetzlich verpflichtet ist, so sichert auch die Institutionalisierung von Compliance in jedem Glied der Kette den Erfolg und immer öfter auch die Existenz des auf dem Markt auftretenden Unternehmens.

Im EU-Raum, beispielsweise, werden in vielen Bereichen der öffentlichen Auftragsvergabe inzwischen nachweisliche Compliance-Strukturen gefordert.

TIMA EMPFEHLUNGEN

COMPLIANCE IST EIN SCHLÜSSEL FÜR DEN NACHHALTIGEN UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH MESSBAREN ERFOLG

1. **Compliance senkt das Risiko und erhöht die Reaktionsflexibilität:** Sie erhöht die Reputation als wertorientiertes, gesetzestreu und berechenbares Unternehmen, senkt damit potentielle Risiken und **erhöht so die Attraktivität für Finanzinvestoren und Kunden.**
2. **Compliance** intensiviert den konstruktiven Diskurs und das Engagement des Unternehmens in der Gesellschaft und **trägt damit bei zu einem besseren**

- Image, erhöhter Akzeptanz und Legitimität der Geschäftsaktivitäten** in der Öffentlichkeit.
3. **Die Einrichtung firmeninterner Compliance-Strukturen** mit ihrem spezifischen Desiderat nach Transparenz und Qualität im Informationsmanagement **ist eine nachhaltige Investition in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** (Ability to Empowering).
 4. **Compliance erzeugt eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungserfüllung wie auch der Mitarbeiterverweildauer** beim Unternehmen. Auf Arbeitsmärkten, in denen der Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal zunimmt, ist das erfolgreiche und „anständige“ Unternehmen bei den Arbeitnehmern immer gefragter. Für hochqualifizierte Fachkräfte zählt inzwischen eine ethische Unternehmensführung mit zu den Hauptkriterien bei der Entscheidung in einem Unternehmen mitzuarbeiten.

DER NUTZEN DER EINRICHTUNG UND PFLEGE EINES COMPLIANCE-SYSTEMS ÜBERWIEGT DIE KOSTEN – **NACHWEISBAR.**

TIMA DIENSTLEISTUNGEN IN DER (RE)-ORGANISATION VON CORPORATE GOVERNANCE

SÄULE I: ANALYSE – ERFASSUNG – BEWERTUNG - STANDARDS

Die unternehmensspezifische Analyse zur Erfassung und Bewertung der bestehenden Strukturen umfasst auch alle im Unternehmen geltenden, teilweise ungeschriebenen Regeln und die Anforderungen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden. Nur was messbar ist, ist auch steuerbar. Deshalb bedarf es der Bestimmung von Regelwerten. Auf diese Weise entstehen neue Standards, an die sich das Unternehmen zukünftig halten will, die bestehenden Standards werden integriert..

Bei der Analyse werden alle aus Geschäftsbeziehungen und Abläufen herrührenden Risikopotentiale in einem Unternehmen mit Messmethoden und Plausibilitäten versehen, um sie in den Controlling- und Reportprogrammen oder der Revision (z.B. Finanzen, Betriebswirtschaft, Qualität, Umwelt, Soziales und Forensik) zu erfassen.

Auf der Grundlage der Risikopotentiale erfolgt der Entwurf eines Verhaltenskodexes (Code of Conduct), der die Unternehmenswerte und damit auch Unternehmensregeln für

jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin festschreibt. An US-Börsen gelistete Unternehmen sind hierzu bereits gesetzlich verpflichtet. Die *US Sentencing Commission Guidelines* machen dazu eindeutige Vorgaben:

„Das Unternehmen hat geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um den in Abschnitt B aufgeführten Personen seine Richtlinien und Verfahrensweisen sowie andere Aspekte des Compliance- und Ethikprogramms regelmäßig und verständlich darzulegen. Intensive Schulungen und andere geeignete Maßnahmen zur Verbreitung von Informationen sind durchzuführen, um diesen Personen ihre jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verdeutlichen.“ Es ist auch zu beachten, dass bei Verträgen mit Lieferungen und Leistungen in islamischem Umfeld eigene ergänzende Werte und ihre Einhaltung in Rahmen der universeller Prinzipien der UN zu beachten sind.

SÄULE II: PERMANENTE SCHULUNGEN –TRANSPARENTE INFORMATION

Diese Anforderungen gilt es, im Unternehmen durch permanente Schulungen und eine exzellente transparente (real time) Informationspraxis in die Aufgaben der Prozessmanager und Clustermanager, wenn es firmenübergreifende Vernetzungen sind, zu integrieren. So werden die Entscheidungsträger auf allen Ebenen des Unternehmens mit den handelnden Mitarbeitern verbunden und lösungskompetent. Dies ist ein elementarer Bestandteil nachhaltiger Corporate Governance in der modernen Industriekommunikation.

Durch diese im Tagesgeschäft gelebten Verhaltensweisen wird aus dem Verhaltenskodex eine bewusste *Unternehmenskultur, die mit Risiken jeder Art flexibel und rechtzeitig Schäden und Fehlentwicklungen verhindert* - und dies gilt für alle Unternehmen, auch die, die nicht an einer US-Börse gelistet sind.

Hier wurzelt eine der Hauptaufgaben des Compliance Mechanismus in Unternehmen: die Prävention und die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit auf realisierte Risiken.

Der transparente Informationsfluss ist auch wichtig, um Regelverstöße noch im Unternehmen aufzuklären und die Unternehmensleitung in die Lage zu versetzen das Geschehen kooperationsfähig, kompetent und pro-aktiv zu gestalten – insbesondere auch, wenn die Presse oder die Staatsanwaltschaft schnelle Aufklärung erwarten. Hierzu braucht das Unternehmen unabhängigen investigativen Sachverstand.

Für diese Thematik stehen bei der TIMA in diesem Kompetenzfeld ausgebildete Spezialisten und international erfahrene Manager zur Verfügung.

SÄULE III: INSTITUTIONALISIERUNG

Die dritte Säule institutionalisierter Compliance ist die Schaffung eines fachlich und persönlich integren Entscheidungsgremiums zur Behandlung interner Regelverstöße oder forensischer Situationen. Die Folgen von Regelverstößen müssen für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in all ihrer Konsequenz klar erkennbar sein und in angemessener Form umgesetzt werden. Dies wird durch einen entsprechenden Maßnahmenkatalog, der praxisnah rechtlich Bestand haben muss, unterstützt.

Eine überzeugende Compliance in der Forensik basiert auf Gleichbehandlung aller Mitarbeiter und beginnt bei der sichtbaren und glaubwürdigen Bereitschaft der Vorgesetzten, sich zu den Werten des Unternehmens oder des Unternehmensverbandes zu bekennen und sie zu leben. Die persönliche Akzeptanz und Anwendung der Standards durch die Unternehmensleitung prägt den „tone of the top“ und ist damit das Vorbild für alle Beschäftigten - und Partner.

Ihr TIMA Globalisierungsteam

Geschäftsführer Dr. Achim Georg Deja