

Auf der sicheren Seite

Sich rechtstreu zu verhalten, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit – aber auch schwierig, wenn die Regeln sich ständig vermehren und verkomplizieren. Wie findet der Mittelstand also einen pragmatischen Weg zu einer guten Compliance? **GABRIELE LÜKE**



schätzen können, sie aber auch nicht systematisch genug erheben“, beobachtet Dr. Beate Ortlepp, Leiterin der Abteilung Recht und Steuern der IHK für München und Oberbayern. Beate Ortlepp mahnt: „Die Unternehmen sollten das Thema Compliance daher schnellstens, gründlich, systematisch angehen. Das ist die beste Prävention.“ Sie betont: „Sie sollten dabei aber praxisnah und individuell vorgehen.“

Auch Dr. Philippe Litzka und Dr. Ulrich Wastl, Rechtsanwälte der Kanzlei Westpfahl & Spilker in München sind davon überzeugt, dass gerade mittelständische Unternehmer sich ernsthaft mit Compliance auseinandersetzen und sie als strategische Aufgabe verstehen sollten, um so juristisch stets auf der sicheren Seite zu sein. „Die Folgen von Rechtsverstößen sind nicht zu unterschätzen. Allein Geldbußen nach dem Ordnungswidrigkeitenrecht können ruinös hoch sein, andere Delikte sind strafrechtlich relevant und können die Verantwortlichen ins Gefängnis bringen. Ganz abgesehen von den daraus resultierenden wirtschaftlichen Problemen oder Image-Schäden.“

Sie ergänzen: „Die Behörden haben zudem in der Vergangenheit immer umfangreichere Möglichkeiten erhalten, gegen potenzielle Rechtsverstöße zu ermitteln, und müssen sich wechselseitig über ihre Erkenntnisse informieren.“ Und wie der Zufall es dann will: „In einer Firma wird ermittelt, weil Beweise gegen ein Partnerunternehmen gesucht werden. Dann fällt eine kleine Ungereimtheit auf

DER BEGRIFF COMPLIANCE stammt ursprünglich aus der Medizin. Als Patient mit einer guten Compliance gilt derjenige, der sich penibel an die Anweisungen seines Arztes hält. Auch für Unternehmen geht es heute mehr denn je um eine gute Compliance, darum, dass sie sich rechtskonform verhalten, Gesetze und Vorschriften befolgen. Das klingt so selbstverständ-

lich, ist aber doch eine große Herausforderung geworden. Denn es gibt immer mehr, immer komplexere, immer internationale Regeln. „Wir müssen feststellen, dass vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen die Firmenchefs, aber auch die Mitarbeiter die rechtlichen Risiken, die für sie mit dieser Regelflut einhergehen, gar nicht mehr ausreichend kennen und ein-

ben zudem in der Vergangenheit immer umfangreichere Möglichkeiten erhalten, gegen potenzielle Rechtsverstöße zu ermitteln, und müssen sich wechselseitig über ihre Erkenntnisse informieren.“ Und wie der Zufall es dann will: „In einer Firma wird ermittelt, weil Beweise gegen ein Partnerunternehmen gesucht werden. Dann fällt eine kleine Ungereimtheit auf

Compliance – welche Ziele werden verfolgt?

- Reputationsschutz
- Schadensprävention
- Beratungs- und Informationsfunktion
- Überwachungsfunktion
- Frühwarnfunktion
- Risikomanagementfunktion
- Qualitätssicherungs- und Innovationsfunktion
- Gewährleistung fairen Leistungswettbewerbs

Quelle: Pricewaterhouse Coopers

und schon ist die Firma selbst im Visier der ermittelnden oder einer anderen Behörde.“ Trotz dieses bedrohlichen Szenarios liegt es den beiden Rechtsanwälten fern, Panik zu schüren. Im Gegenteil: Immer wieder würde auf die Compliance-Systeme der Konzerne verwiesen, die versuchen jede Regel und gesetzliche Vorschrift, jede Eventualität vollständig und übergreifend national wie international zu regulieren, die partiell sogar mit unternehmensinternen Screening-Systemen arbeiten, um die Rechtstreue der Mitarbeiter zu kontrollieren. Für mittelständische und kleinere Unternehmen seien solche Lö-

MITARBEITER SCHULEN

sungen überdimensioniert, zu teuer, kaum praktikabel, ethisch heikel und damit letztendlich kontraproduktiv. „Deshalb dürfen diese Systeme auch gar nicht erst zur Norm werden – sonst beginnen Behörden und Gerichte sie standardmäßig zu verlangen.“ Die Experten fordern: „Der Mittelstand muss auf seinen eigenen Compliance-Weg bestehen, zwar strenge, aber an seinen eigenen Realitäten und Bedürfnissen orientierte Systeme installieren. Und er sollte dabei auf seine vorhandenen Strukturen und Stärken aufsetzen.“

Für Roland Berner beginnt dieser eigene Weg immer mit einer individuellen Bestandsaufnahme der Compliance-Risiken. Berner ist freier Berater, war Lehrbeauftragter an der juristischen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Ob Umweltschutz, Exportkontrolle, Arbeitsschutz, technische Sicherheit, Datenschutz, IT-Sicherheit, Arbeitsrecht, Anti-Diskriminierungsregeln, Korruption,

Absprachen oder Kartellbildung: Je nach Branche, Kundenstruktur und Aktivitäten im Ausland seien Mittelständler im Gegensatz zu den breit aufgestellten Konzernen von manchen Compliance-relevanten Feldern vielleicht gar nicht oder nur ansatzweise betroffen. „Wer ausschließlich in Deutschland aktiv ist, kann die Exportkontrolle natürlich gelassen nehmen. Eine individuelle Analyse dient also dazu herauszufinden, welche Compliance-Risiken überhaupt vorhanden sind, welche Abteilungen betroffen sind, ob und wie diese Risiken bereits adressiert sind“, erläutert Berner. Ist ein Unternehmen in einem seiner Risikobereiche noch unvorbereitet, gelte es, stringente Vorschriften zu erlassen, die entsprechenden Compliance-Strukturen – wie Verantwortlichkeiten, Dokumentation, Berichtswesen oder nötige Ergänzungen der Organisations- und Arbeitsabläufe – zu implementieren, die Mitarbeiter zu informieren und zu schulen. Dabei ist ihm die Dokumentation ein besonders wichtiges Anliegen: „Sie darf in keinem Fall vernachlässigt werden. Nur über gute Dokumentation in Form von Gesprächs- und Entscheidungsprotokollen, Aktennotizen oder archivierten E-Mails kann den Behörden, der Staatsanwaltschaft im Falle des Falles nachgewiesen werden, dass alles im Sinne eines rechtskonformen Verhaltens unternommen wurde.“ Bezüglich der bereits bestehenden Systeme müsse überprüft werden, ob sie inhaltlich, strukturell, personell ausreichend sind, sie dem aktuellen Status quo der Gesetzeslage entsprechen oder ob die Mitarbeiter nachgeschult, die Systeme angepasst werden müssen. „Letzteres zeigt auch: Compliance muss als kontinuierliche Aufgabe verstanden werden.“ Der Experte komplettiert: „Wer im Ausland aktiv ist, muss natürlich auch für jeden einzelnen Standort angepasst an die nationalen Gesetze das Compliance-System ergänzen. Dabei sollte sich gerade auch der exportierende Mittelstand immer als letzte Option vorbehalten, einen Standort im Ausland nicht zu eröffnen, wenn ihm das Risiko und die Konsequenzen von Gesetzesverstößen nicht oder nicht ausreichend handhabbar erscheint.“

Eine solche individualisierte Herangehensweise, die pragmatisch bestehende

Strukturen nutzt, empfehlen die Rechtsanwälte Litzka und Wastl auch bezüglich des Compliance-Beauftragten, der Schlüsselfigur der Compliance-Diskussion. Sein Aufgaben-Profil findet sich in einem Urteil des Bundesgerichtshofs vom Juni 2009. „Demnach steht der Compliance-Beauftragte für seine Tätigkeit in der Haftung, wenn er nicht angemessen auf das Risiko hingewiesen und versucht hat, den Regelverstoß zu verhindern.“ Es sei daher wichtig, die richtige Person, die diese Verantwortung auch anzunehmen und umzusetzen wisse, auf den Posten zu setzen. Und sie mit den entsprechenden Befugnissen auszustatten. Natürlich dürfe der Compliance-Beauftragte bei seiner Tätigkeit keine Regeln brechen, etwa den Datenschutz verletzen oder einen verdächtigen Mitarbeiter bedrohen, aber er müsse Anweisungen geben, Kontrolle ausüben, Verbote und Abmahnungen aussprechen können; er brauche zudem den direkten Draht zur Geschäftsführung, wenn seine Anweisungen ignoriert werden. „Bei aller funktionalen Bedeutung“, folgern die Experten pragmatisch, „geht es aber nicht darum, diese Position auf jeden Fall zu schaffen. Wenn ein Unternehmen bereits über einen Umweltschutz-, einen Datenschutz- oder einen Exportkontrollbeauftragten verfügt, mag das völlig ausreichen.“ Die Kontrolle der restlichen offenen Rechtsbereiche können dann die Abteilungsleiter, der Syndikus oder der Chef selbst übernehmen. „Es geht um die Verantwortung, nicht die Bezeichnung.“

Begriffserweiterung

Compliance ist ein sehr komplexer Begriff. Im engeren, hier zugrunde gelegten Sinne bezeichnet er die Rechtstreue von Unternehmen. In einem Unternehmen mit einer guten Compliance wurden demnach ausreichend Maßnahmen ergriffen, damit die Geschäftsführung, Manager, Mitarbeiter stets rechtstreu, rechtskonform agieren. Zur Compliance im weiteren Sinne gehört, dass Unternehmen sich vor Übergriffen Dritter schützen, das heißt, sich etwa gegen Betriebsespionage wappnen – sich also gegen die Rechtsverstöße anderer schützen. Ein weiteres zur Compliance gehöriges Feld sind interne Regeln, die Unternehmen sich auferlegen und deren Nichteinhaltung gegebenenfalls auch als Rechtsverstoß zu werten ist.

An dieser Stelle kommt die Unternehmenskultur ins Spiel. „Compliance-Systeme und -Beauftragte, die damit einhergehende und ja auch notwendige Kontrolle dürfen natürlich das Vertrauen nicht zerstören, nicht dazu führen, dass jeder jedem misstraut oder sich beobachtet fühlt“, betonen Philippe Litzka und Ulrich Wastl. Gerade auch in diesem Sinne müsse der Mittelstand mit seinen persönlicheren, familiärereren Strukturen, seinen spezifischen Wertesystemen einen eigenen Weg gehen. „Es ist entscheidend, ein Compliance-System nicht einfach nur vorzuschreiben, sondern den Mitarbeitern rechtzeitig und sachlich zu kommunizieren, warum Compliance sinnvoll ist und ein Selbstverständnis sein sollte, dass sie keine persönliche Misstrauenserklärung ist und wie sie praktisch realisiert wird.“ Roland Berner ergänzt: „Unter solchen transparenten Bedingungen empfinden die Mitarbeiter Compliance auch nicht mehr als Bedrohung, es ist ganz normal, darüber zu sprechen, mitzudenken, die Systeme zu optimieren – genauso wie sie über Strategien, die Produktion oder den Vertrieb diskutieren.“ Der Experte re-

RECHTZEITIG GEGENSTEUERN

kapituliert: „Letztendlich steckt hinter dem Begriff Compliance doch nichts anderes als das Jahrhunderte alte und spezifisch mittelständische Prinzip des ehrbaren Kaufmanns – wenn auch in einer wesentlichen komplexeren Welt. Und da geht der Kaufmann mit rechtstreuem Beispiel voran, die Mitarbeiter verinnerlichen sein Vorbild.“

Wird Compliance wie andere Unternehmenswerte explizit zum Selbstverständnis, lässt sich natürlich auch mit realen Rechtsverstößen – seien sie nun absichtlich, fahrlässig oder versehentlich – besser umgehen. „Wenn es ein Anliegen aller ist, sich rechtstreu zu verhalten, wenn alle entsprechend sensibilisiert sind, kann letztendlich auch jeder, der bemerkt, dass ein anderer



„Die Dokumentation darf in keinem Fall vernachlässigt werden.“

ROLAND BERNER

gegen Regeln verstößt, diesen darauf ansprechen oder sich vertrauensvoll an die Verantwortlichen oder den Chef selbst wenden, ohne das Gefühl zu haben, den anderen zu verraten“, erläutern Litzka und Wastl. „Denn derjenige, der achtsam ist, schützt ja auch das gesamte Unternehmen, die Kollegen, das Image.“ Die Experten betonen: „Zumal gilt: Wenn frühzeitig klar ist, dass irgendwo etwas passiert ist, kann man auch noch rechtzeitig, bevor das Kind ganz in den Brunnen gefallen ist und der Verstoß virulent, öffentlich oder schädlich wird, gegensteuern und Lösungen finden.“

Bleibt die Frage offen: Was tun mit den Dritten, den Lieferanten und Partnern? Was ist, wenn sie Regeln brechen, die das eigene Unternehmen in Mitleidenschaft ziehen können? Die Antwort liegt auf der Hand. Natürlich ist es nötig, sich zu vergewissern, dass die Partner einwandfrei arbeiten. „Man muss sie beobachten und wenn man Verdachtsmomente hat, diese offen ansprechen, ausräumen oder im schlimmsten Fall nicht mehr mit dem Partner zusammenarbeiten“, fordert Roland Berner. „Die andere Seite der Medaille: Einige Konzerne mit entsprechender Marktmacht behalten sich vor, die Compliance kleiner und mittelständischer Zulieferer zu prüfen, in ihre internen Prozesse einzugreifen, ihnen ihre eigenen Regeln aufzuzwingen, wenn sie nicht als Partner ausgeschlossen werden wollen“, berichtet Beate Ortlepp. „Das geht wiederum zu weit, dagegen müssen sich die mittelständischen Unternehmen wehren.“ Das unterstützen auch Philippe Litzka und Ulrich Wastl. „Ein solches Verhalten der Konzerne bringt nicht nur potenziell Betriebsgeheimnisse in Gefahr, es ist ein Eingriff in die Rechtspersönlichkeit des anderen Unternehmens. Diskutieren, sich abstimmen – selbstverständlich, aber nicht direkt, gar noch unangekündigtes Kontrollie-

ren inklusive Oktroyieren der eigenen Strukturen. Auch hier muss der Mittelstand selbstbewusst sein.“

Abschließend ein Blick in die Praxis. Ein mittelstandskompatibles und zudem explizit wertorientiertes Compliance-System hat die bayerische Bauindustrie entwickelt: das

EMB-Wertemanagement Bau. Entstanden ist das EMB 1996. Seinerzeit mussten sich einige Bauunternehmen wegen Preisabsprachen und Kartellbildung vor den Gerichten verantworten. Das EMB war die positive bayerische Antwort darauf. „Seine zentralen Begriffe sind Rechtstreue und Integrität – also Compliance im wahrsten Sinne des Wortes, auch wenn das 1996 noch niemand so bezeichnete“, erklärt Dr. Detlef Lupp. Der Rechtsanwalt ist Geschäftsführer der Abteilung Recht und Steuern des Bayerischen Bauindustrieverbands e.V. sowie Geschäftsführer des EMB. Er ergänzt: „Wir haben Rechts- und Regelstreue dabei aber von Anfang an eben nicht nur als rein juristische Aufgabe, sondern als Ausgangspunkt einer umfassenden wertorientierten Unternehmensführung verstanden.“ In der Praxis verabschieden die derzeit 51 EMB-Mitglieder – Tendenz steigend – unternehmensindividuelle Compliance- und Verhaltensregeln, implementieren sie, die Mitarbeiter werden auf die Regeln verpflichtet, zudem juristisch geschult, die Partner und Lieferanten danach ausgesucht. In externen Audits beweisen die Firmen regelmäßig die Erfüllung der EMB-Vorgaben und die erzielten Fortschritte. „Gerade diese Herangehensweise macht das EMB so mittelstandsfreundlich – wir haben das gemeinsame Ziel der Rechtstreue und Werteerfüllung, aber der Weg, die einzelnen Regeln und ihre Umsetzung sind unternehmensindividuell.“ Lupp rekapituliert: „Diese Selbstverpflichtung minimiert nicht nur die rechtlichen Risiken. Unsere Mitglieder haben einfach auch ein besseres Image – und bekommen gute Aufträge, weil sie über das EMB nachweisen können, dass sie sich ethisch und juristisch korrekt verhalten.“

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**
Dr. Beate Ortlepp, Tel. 089 5116-266
 E-Mail: ortlepp@muenchen.ihk.de