

# „Weiße Flecken erkennen“

INTERVIEW. Wie kann sich der Mittelstand dem Thema Compliance nähern? Wir fragten Roland Berner, Berater für die Integration von Compliance-Programmen.

**personalmagazin:** Braucht der Mittelstand wirklich Compliance-Regelungen?

**Roland Berner:** Jedes Unternehmen braucht Strukturen, die sicherstellen, dass rechtliche Vorgaben sowie interne Regelungen eingehalten werden. Die Haftung ist unabhängig von Größe und Rechtsform des Unternehmens.

**personalmagazin:** In vielen Betrieben gibt es Stellen, die bereits auf die Einhaltung der einschlägigen Gesetzesvorschriften achten, zum Beispiel Datenschutzbeauftragte, AGG-Stellen und Ähnliches. Was tut hier noch der Compliance-Beauftragte?

**Berner:** Zunächst muss sich das Unternehmen im Klaren sein, welchen Umfang Compliance haben soll. In der öffentlichen Wahrnehmung scheint es in erster Linie dazu zu dienen, Korruptions- und Kartellrechtsverstöße abzudecken. Doch tatsächlich bedeutet es, sich an alle rechtlichen und unternehmensinternen Vorgaben zu halten. Dieser Bogen kann groß sein und vom Umweltschutz über Antidiskriminierung und Produktkonformität bis hin zur Korruption gehen. Der Unternehmer muss sich also Gedanken darüber machen, welche Risiken über die gesamte Breite des Unternehmens bestehen. Und sich dann die Frage stellen, wer im Unternehmen diese Risiken abdeckt.

**personalmagazin:** Welche Hauptpunkte muss er dabei klären?

**Berner:** Ich werde immer wieder nach dem Mindestumfang für ein Compliance-Management gefragt, aber es gibt

kein Standard-Compliance-Programm. Das Compliance-Programm hängt stets ab von den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens, wie zum Beispiel Rechtsform, Branche, Größe, Kundenstruktur. Das Compliance-Programm muss dann genau auf die spezifischen Risiken des Unternehmens

standard des Instituts der deutschen Wirtschaftsprüfer für die Prüfung eines Compliance-Managementsystems. Der Entwurf gibt sieben Grundelemente vor, die für die Beurteilung eines Compliance-Programms herangezogen werden können. Elemente davon sind zum Beispiel die Fragen nach einer

---

Die Personalabteilung kann eine wesentliche Rolle spielen, die feine Balance zwischen Vertrauenskultur und Kontrollkultur im Unternehmen zu erhalten.

---

ausgerichtet sein und berücksichtigen, wie diese Risiken bereits adressiert werden. Sind hier die weißen Flecken erkannt, werden sie mithilfe einer Compliance-Struktur abgedeckt.

**personalmagazin:** Und wie kann der Mittelstand, der keine Revisionsabteilung hat, die Einhaltung einer solchen Compliance-Struktur überwachen?

**Berner:** Hier empfiehlt sich zum Beispiel ein Steuerungskreis mit den Leitern Personal, Finanzen, Einkauf, Vertrieb und Recht, die routinemäßig das Thema Compliance ansprechen und die Wirksamkeit überprüfen. Eine Möglichkeit wäre auch, das Compliance-Programm über externe Wirtschaftsprüfungen überwachen zu lassen

**personalmagazin:** Wie kann man sich diese Überwachung vorstellen?

**Berner:** Wirtschaftsprüfer orientieren sich vermehrt an dem neuen Prüfungs-

Compliance-Organisation, der Compliance-Kultur und nach Gremien, die die Wirksamkeit überprüfen, wie zum Beispiel Steuerungskreise oder eine Compliance-Revision.

**personalmagazin:** Wird lediglich überprüft, inwieweit die aufgestellten Regelungen eingehalten werden?

**Berner:** Es geht nicht allein um die rechtliche Betrachtung von Compliance-Risiken. Aufgabe ist die Verankerung von Compliance – sprich von redlichem oder ethischem Verhalten – in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie in den Strukturen, Prozessen, Systemen des Unternehmens.

**personalmagazin:** Welche Abteilungen sollte man beim Aufbau eines Compliance-Programms involvieren?

**Berner:** Der klassische Ansatz ist, auf jeden Fall die Schnittstellen des Unternehmens nach außen, also Vertrieb und

Einkauf, die Rechtsabteilung und auch die Finanz- und Rechnungswesenabteilung zu involvieren. Ich rate sehr dazu, sowohl die Personalabteilung als auch den Betriebsrat (soweit vorhanden) von Anfang an mit einzubeziehen.

**personalmagazin:** Welche Aufgabe kommt der Personalabteilung beim Aufbau eines Compliance-Systems genau zu?

**Berner:** Um Compliance wirklich nachhaltig im Unternehmen zu verankern, kommt der Personalabteilung eine wichtige Aufgabe zu. Erstens: Beim Aufbau eines Compliance-Programms ist das Thema Veränderungsmanagement zentral. Das Unternehmen kann durch Einführung eines Compliance-Programms seine Kultur weiterentwickeln. Die Personalabteilung kann eine wesentliche Rolle dabei spielen, die feine Balance zwischen Vertrauenskultur und Kontrollkultur im Unternehmen zu erhalten. Kippt die Kultur zu sehr in Richtung Vertrauen, besteht das Risiko für das Management, die Aufsichtspflichten zu verletzen. Kippt die Unternehmenskultur zu stark in Richtung Kontrolle, werden Geschäftsabläufe langsamer, die Freiräume für Innovation sind eingeschränkt und Demotivation kann die Folge sein. Zweitens: Wird Compliance präventiv eingeführt, besteht die Chance, es in seiner Beratungs- und Unterstützungsfunktion für Mitarbeiter und Führungskräfte zu positionieren, anstatt es repressiv einzusetzen und so Geschäfte, Produktivität und Kreativität unnötig zu behindern. Diese Positionierung kann die



**Roland Berner**

ist Diplom-Wirtschaftsingenieur/MBA und Experte für Konzeption und Implementierung unternehmensweiter Compliance-Programme.

Personalabteilung durch Schulungen, Mitarbeiterbefragungen, Erstellen eines Stellenprofils für die Compliance-Beauftragten oder ein Incentive-Anreizsystem mit Compliance-Spezifika flankieren.

**personalmagazin:** Wie kann man ein Compliance-Programm gut einführen?

**Berner:** Aus meiner Sicht gibt es neun Erfolgsfaktoren. Erstens: Die gesamte Führungsmannschaft muss Compliance vorleben – nicht nur der Vorstand oder Geschäftsführer. Zweitens: Compliance-Manager brauchen klare Verantwortlichkeiten und Durchgriffsrechte. Drittens: Funktionsübergreifende Zusammenarbeit von Personalabteilungen, IT, Finanz- und Rechnungswesen sowie der Strategieabteilung ist notwendig. Die erforderliche Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen hatte ich schon erwähnt. Arbeit isoliert im Elfenbeinturm ist erfolglos. Viertens: Die Durchsprache von Compliance-Risiken und Maßnahmen müssen zur Routine werden und einen selbstverständlichen Platz in den Sitzungen der Unternehmensleitungen und in den täglichen Geschäftsprozess-

sen einnehmen. Fünftens, und das ist wieder ein Thema für die Personalabteilung: Compliance muss auch in den variablen Bestandteilen der Vergütung enthalten sein. Sechstens: Unternehmensinterne Richtlinien sollten mit Augenmaß, verständlich und nachvollziehbar für die Mitarbeiter eingeführt werden. Siebtens: Compliance muss mit Risikomanagement verbunden sein. Die Risiken des Unternehmens müssen analysiert sein, Gegenmaßnahmen eingeleitet und überprüft werden, inwieweit diese greifen. Achtens: Die Compliance-Strukturen sollten mit einer Pilotierung, etwa in einer Abteilung oder Niederlassung eingeführt werden. Und neuntens: Die Compliance-Organisation ist 365 Tage im Jahr wach.

**personalmagazin:** Was genau verstehen Sie unter Punkt neun?

**Berner:** Der Radarschirm muss kontinuierlich zum Beispiel für neue rechtliche Regelungen oder Änderungen in der Unternehmensstrategie geöffnet sein, die im Compliance-Programm berücksichtigt werden müssen. Und die Compliance-Funktion sollte ein dauernder Ansprechpartner für die Mitarbeiter und Führungskräfte sein, um in „Dilemma-Situationen“ zu helfen und konkrete Fragen zu klären.

**personalmagazin:** Was passiert, wenn die Compliance-Regelungen strenger sind als der Wille des Geschäftsführers?

**Berner:** In diesen Fällen stimmt die Unternehmenskultur nicht, Compliance muss Top-Down vorgelebt werden.

**personalmagazin:** Wie wird das erreicht?

**Berner:** Die Schlüsselrolle liegt hier wieder bei der Personalabteilung. Sie darf bei der Einstellung oder Entwicklung der Mitarbeiter nicht allein die Qualifikation und Führungsfähigkeit im Auge haben, sondern auch die Integrität der Person und ihr Wertegerüst. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

## Online

Die neun Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines Compliance-Programms finden Sie zum Download auf unserer Homepage. [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)