

# Compliance

## Der Mensch im Mittelpunkt



---

**Colette Rückert-Hennen**

**Vorstand Personal und Marke der SolarWorld AG**

***Bonner Unternehmertag, 10.10.2011***

---

*„Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.“*

*Lee Iacocca  
(amerikanischer Topmanager)*

**Siemens**

**MAN**

**Lidl**

**Telekom**

**Deutsche  
Bahn**

**usw...**

**Volkswagen**

**Deutsche  
Post**

**Schlecker**

# Schäden aufgrund mangelnder Compliance



- Direkte monetäre Schäden (z.B. wegen Korruption, Untreue etc.)
- Sinkendes Vertrauen in das Unternehmen
- Steigende Reklamationskosten
- Steigende Gesundheitskosten
- Steigende Mitarbeiterfluktuation
- Mangelnde Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
- Sinkende Innovationsstärke
- Verminderte Investition
- Geringeres Wachstum
- Bei juristischer Verfolgung: Geldstrafen, Schadenersatz etc.
- In Folge: anhaltende Imageschädigung

**Allein die Geldstrafen im Zusammenhang mit Korruptionsvorfällen gehen in die Milliardenhöhe.**

# Elemente eines Compliance Systems

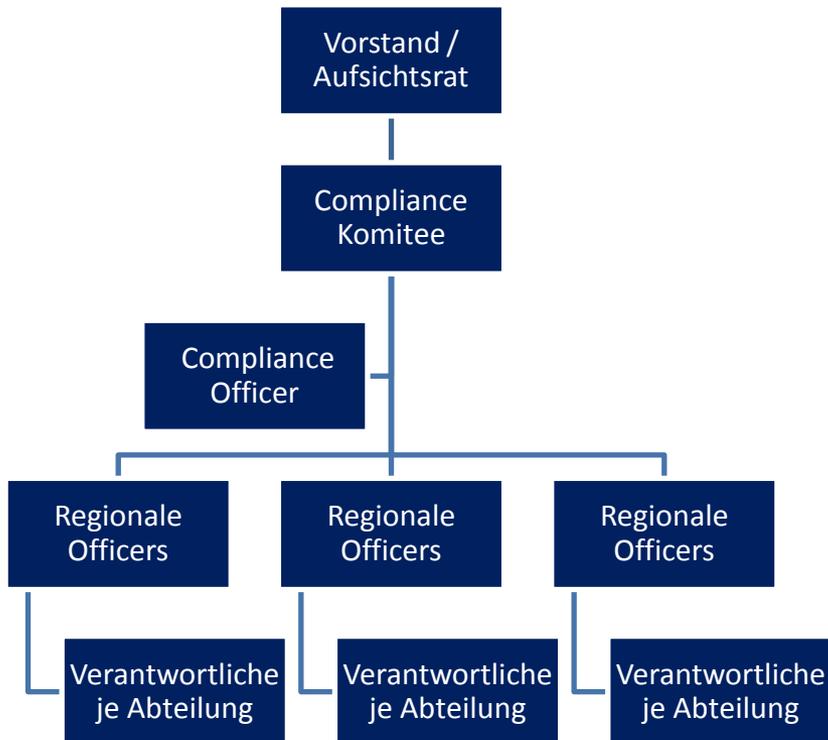
---

Consultants und Literatur bieten vielfältige Lösungsansätze zur Reduzierung von Compliance-Verstößen:

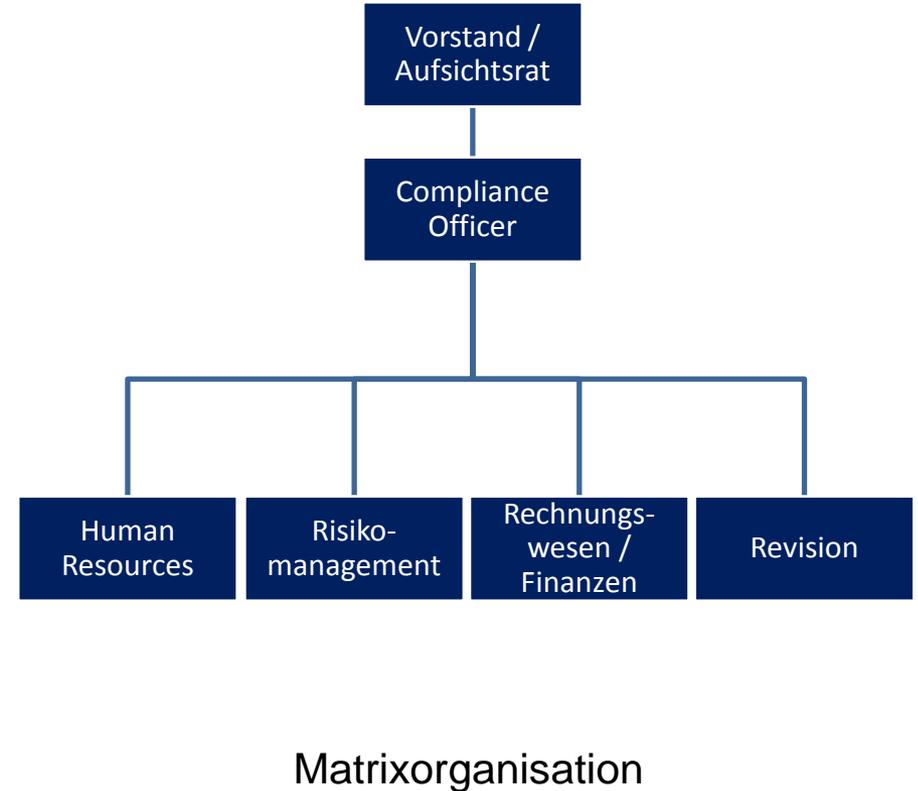
- Organisatorische Verankerung
- „Toolbox“
  - Unternehmensspezifische Regelwerke
  - Hinweisgebersysteme
  - Compliance-Trainings

# Organisatorische Verankerung

## Zentrale Struktur geeignet für Großunternehmen



## Dezentrale Struktur geeignet für Mittelständler



# „Toolbox“

---

## **Unternehmensspezifische Regelwerke**

- Ethikcharta / Unternehmensethik
- Verhaltenskodex
- Kodizes für Lieferanten, Dienstleister

## **Hinweisgebersysteme**

- Whistleblowing-Hotline
- Ombudspersonen
- Vertrauenspersonen im Unternehmen

## **Compliance-Trainings**

- Softwarelösungen oder Präsenzseminare
- Zielgruppen:
  - Für alle Mitarbeiter
  - Für Führungskräfte
  - Für Risikofunktionen

# Funktionsfähigkeit?

---

- Ein gut strukturiertes Compliance-System ist eine Notwendigkeit für jedes Unternehmen.
- Dennoch: Allein reichen die vorhandenen Strukturen und Tools nicht aus, denn schwere Verstöße passieren nach wie vor.
- Selbst ein detailliertes Compliance-System hat Lücken und führt ggf. dazu, die Lücken zu suchen.



**Compliance-Management ist gut, in Verbindung mit einer integren Unternehmenskultur ist es effizient und effektiv.**

# Was verhindert Zuwiderhandlungen?

## Pyramide von Bussmamm



# Kultur der Integrität schaffen!

---

→ **Bewusstsein schärfen**



Was läuft bei uns nicht  
ordnungsgemäß ab?

Was kann ich tun, um  
richtiges Verhalten zu  
fördern?

# Kultur der Integrität schaffen!

---

→ Moralischen Filter stärken!



→ Mit geeigneten Maßnahmen Menschen begleiten und qualifizieren

# Normative Elemente der Unternehmensausrichtung\*

Vision – Mission –  
Leitlinien

Unternehmenskultur

Verhaltenskodex

→ **Zentrale (strategisch relevante) Orientierungen:**

Wer wir sind / Wie wir wahrgenommen werden möchten / Wohin wir uns entwickeln

→ **Integre Unternehmenskultur:**

WIE verhalten wir uns im Allgemeinen? WIE erfüllen wir unseren Anspruch / unser Leitbild?

→ **„Legal“ Compliance:**

Was dürfen wir? / Was dürfen wir nicht?

→ **Operationalisierung durch Regeln, Richtlinien, Verfahren, Prozesse etc.:**

Wie gehen wir konkret vor? Wie setzen wir unseren Anspruch und unsere Regeln um?

# Kultur der Integrität schaffen!

---

- **Führungskultur (Leadership)**

- Kritische Fälle erkennen und analysieren
- Richtige Entscheidungen treffen
- Aktiv für Integrität eintreten
- Offene Aussprache im Unternehmen fördern

- **Beurteilungsmanagement**

- Leistungsbewertung: Integres Verhalten muss sich lohnen!
- Realisierbare Ziele

- **Ergebnis**

- Wertschätzung ▲
- Identifikation ▲
- Bindung an das Unternehmen ▲
- Solidarität gegenüber dem Arbeitgeber ▲
- Innovation ▲
- Delikte ▼

# Kultur der Integrität schaffen!

---

*„Um eine Kultur zu schaffen,  
genügt es nicht, mit dem Lineal  
auf die Finger zu klopfen.“*

*Albert Camus*

# Literatur

---

Bussmann, Kai-Dieter (2004): Kriminalprävention durch Business Ethics – Ursachen von Wirtschaftskriminalität und die besondere Bedeutung von Ethik, in: zfwu 5/1: 35-50.

Fürst, Michael (2010): Grundprinzipien und Gestaltung eines nachhaltigen Integritätsmanagements, in: Wieland, Josef / Steinmeyer, Roland / Grüninger, Stephan (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, Berlin: 333-358.

Kleinfeld, Annette / Kettler, Anke (2011): Verantwortung Compliance – Integrität als Bestandteil gesellschaftlicher Verantwortung, in: Sandberg, Berit / Lederer, Klaus (Hrsg.), Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden: 273-292.

Rückert-Hennen, Colette; Müller-Pelzer, Felicia (2011): Der Mensch im Mittelpunkt, in: Ernst & Young CCaSS News, Ausgabe 16 – in Kürze erscheinend.

Thomé, Martin (2004): Normen, Werte, Orientierung, in: zfwu 5/1: 51-54.

Wieland, Josef (2010): Compliance Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Wieland, Josef / Steinmeyer, Roland / Grüninger, Stephan (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, Berlin: 15-38