



4. Siegener Jahreskonferenz

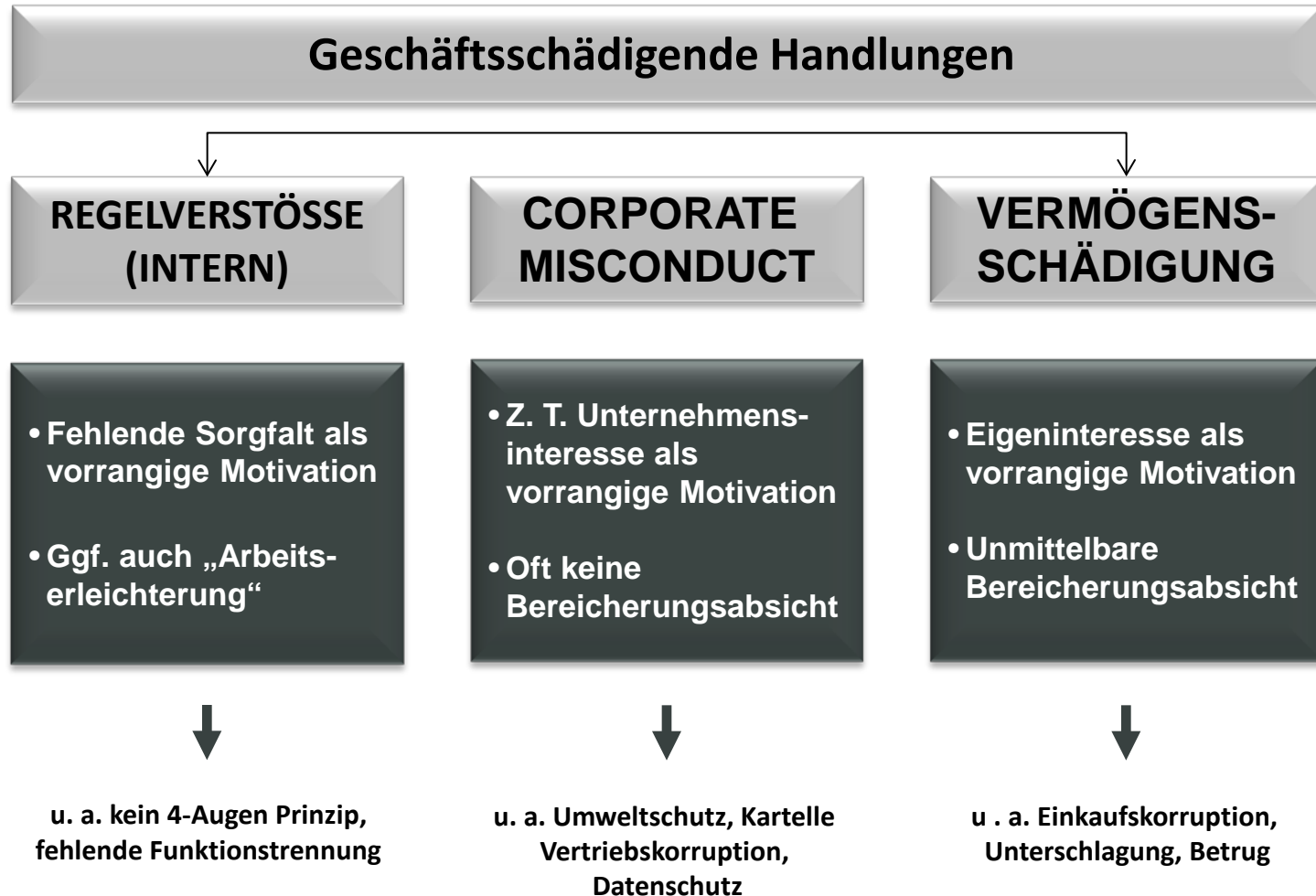
Compliance-Management im Mittelstand

Rüdiger Tüscher, Dipl.-Kaufmann
Wirtschaftsprüfer/Unternehmensberater


Compliance - Einleitung

- Compliance umfasst die Einhaltung von Regeln. Hierzu zählen u. a. Gesetze, Verträge und unternehmensinterne Richtlinien.
 - Compliance Management ist Risikomanagement!
- In der Praxis konzentrieren sich Compliance-Ansätze häufig auf folgende Rechtsbereiche:
 - Korruption i. S. aktiver Bestechung
 - Korruption i. S. passiver Bestechung (Bestechlichkeit)
 - Kartell- und Wettbewerbsrecht
 - Außenwirtschaftsrecht
 - Umweltschutz

Compliance – Einordnung




Warum ist Compliance ein Thema für den Mittelstand?



Entstehungs- risiko

- Gestiegene Komplexität durch Internationalisierung und neue Kulturkreise
- Ständig steigende regulatorische Anforderungen (BilMoG, OWiG, UK Bribery Act, Rechtsprechung ...)
- Zunehmende Anforderungen von Großkunden an Compliance Programme von Geschäftspartnern



Entdeckungs- risiko

- Hinweisgebersysteme und Kronzeugenregelungen
- Betriebsprüfungen (Red Flags; Anzeige bei Anfangsverdacht)
- Vielfältige Spuren in den elektronischen Datenbeständen der Unternehmen



Sanktions- und Haftungs- risiko

- Hohe wirtschaftliche Risiken (Geldbußen, Vermögensabschöpfungen, Steuernachforderungen, Ausschluss vom Wettbewerb, Schadensersatzansprüche)
- Hohe persönliche Risiken der Unternehmensorgane durch persönliche Haftung und strafrechtliche Konsequenzen; zunehmende Regressforderungen wegen Verletzung der Aufsichtspflicht

Typische Compliance-Fälle im Mittelstand

Fall 1: Weiterverarbeitung von Fahrzeugen

Die X-GmbH hat 15 Mitarbeiter. Einziger Geschäftszweck ist der Ankauf und die Weiterverarbeitung von Fahrzeugen eines spezifischen Automobilherstellers. Die Fahrzeuge werden zu mobilen Ambulanzen umgebaut und in Krisengebieten verkauft. Die Belieferung mit Fahrzeugen durch den Automobilhersteller erfolgte bereits seit mehreren Jahren völlig problemlos.

Der Automobilhersteller machte völlig unvermittelt die weitere Lieferung von Fahrzeugen an die X-GmbH vom Nachweis angemessener Compliance-Strukturen abhängig. Da die X-GmbH in Ermangelung von dokumentierten Formalstrukturen diesen Nachweis nicht erbringen konnte, wurde die Lieferung von Fahrzeugen durch den Automobilhersteller gestoppt.

Typische Compliance-Fälle im Mittelstand

Fall 2: Handwerksbetrieb

Die Y-GmbH erbrachte über viele Jahre Handwerksleistungen für ein industrielles Großunternehmen. Der Handwerksbetrieb hatte einen Jahresumsatz von ca. 40 Mio. Euro, wovon ca. 14 Mio. Euro mit dem industriellen Großunternehmen erwirtschaftet wurden. Es stellte sich heraus, dass Mitarbeiter des Handwerksbetriebs gelegentlich unangemessene Geschenke und unentgeltliche Sachleistungen für leitende Mitarbeiter des Großunternehmens erbracht hatten.

Da ein derartiges Vorgehen nicht im Einklang mit der vom Handwerksbetrieb unterschriebenen Compliance-Erklärung stand, wurde das Unternehmen von allen weiteren Aufträgen ausgeschlossen. Der Handwerksbetrieb verlor somit, quasi über Nacht, ca. 30 % seines Gesamtumsatzes.

Typische Compliance-Fälle im Mittelstand

Fall 3: Internationaler Vertrieb von selbst produzierten Ausrüstungsgütern

Die Z-GmbH produziert Ausrüstungsgüter und vertreibt diese in 60 Ländern. Da die Z-GmbH nicht über die erforderlichen personellen Vertriebsstrukturen verfügt, erfolgt der Vertrieb in Ost-Europa, Asien und Südamerika überwiegend über Intermediäre (Agenten, Vermittler). Abhängig von der Marktstellung des Vermittlers fordert dieser Provisionssätze von 10 bis 25 %.

Im Rahmen einer Betriebsprüfung wurden die Provisionssätze als überhöht qualifiziert. Es wurde vermutet, dass die Provisionszahlungen z.T. versteckte Bestechungsgelder beinhalten. Das eingeleitete staatsanwaltschaftliche Ermittlungsverfahren wurde erst gegen Zahlung eines Bußgeldes in Millionenhöhe eingestellt. Der Nachweis von Bestechungshandlungen wurde nie erbracht.

Grundelemente eines Compliance-Systems

Ein Compliance-System sollte folgende Aspekte abdecken:



Compliance-Ansätze im Mittelstand

Die Compliance-Ansätze mittelständischer Unternehmen weisen häufig folgende Probleme auf:

- **Unzureichende Reifegrade:**

I.d.R. haben Mittelständler lediglich erste fragmentarische und unsystematische Maßnahmen umgesetzt. Hierbei handelt es sich häufig um unternehmenskulturelle Maßnahmen, z.B. die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes. Die Maßnahmen stellen häufig keinen konkreten Bezug zur operativen Geschäftstätigkeit dar, sind nicht risikoorientiert hergeleitet und nur unzureichend implementiert.

- **Fehlende systematische Bestimmung der Risikobereiche**

Systematische Risikoanalysen werden i.d.R. nicht durchgeführt. Es fehlt mitunter der Blick dafür, welche Risiken besonders relevant sind, und wo im Unternehmen diese Risiken ausgelöst werden.

- **Fehlende Dokumentation des Compliance-Systems**

Methodik einer Compliance-Risikoanalyse

Deduktiver Ansatz

- Länderrisiken
- Kulturrisiken
- Auftragsrisiken
- Kundenrisiken
- Strukturrisiken
- Marktrisiken
- Branchenrisiken

⇒ **Theoretisches Risiko**

**Gefährdungs-
analyse**

Induktiver Ansatz

- Compliance-Verstöße der Vergangenheit
- Interviews
- Berichte: Interne Revision, CO, etc.
- Risikoinventare
- ISA 240
- etc.

⇒ **Praktisches Risiko**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

*Gerne stehe ich Ihnen für
weitere Auskünfte zur
Verfügung.*

Rüdiger Tüscher

