



„Risk & Compliance“ in Familienunternehmen

Im Gespräch mit Thomas Kirstan

Gesetzliche Bestimmungen gelten für die unterschiedlichen Gesellschaftsformen ganz unabhängig von der Inhaberstruktur. Nun hält sich hartnäckig das Gerücht, dass in Familienunternehmen das „Wort vom Chef“ Gesetz ist. Wie ist Ihre Einschätzung?

Wir beobachten in der Öffentlichkeit und den Medien, insbesondere aber auch bei unseren Kunden und deren Mitarbeitern eine wachsende Sensibilität gegenüber den Konsequenzen möglicher Gesetzes- und Regelverstößen von Unternehmen im Bereich der Korruption und des Kartellrechts. Zudem sind deutsche Familienunternehmen in

hohem Maße international vertreten, sodass sowohl lokale als auch internationale Rechtsnormen z. T. das operative Geschäft stark beeinflussen. Die Einhaltung dieser Gesetze und Regeln gilt als Grundvoraussetzung des unternehmerischen Handelns und sichert somit langfristig den unternehmerischen Erfolg.

Wenn Sie mit dem „Wort vom Chef“ also sagen wollen, dass in Familienunternehmen die Vorgaben der Geschäftsleitung gemäß den Regeln guter Unternehmensführung umzusetzen sind, dann haben Sie damit sicher Recht. Dennoch beobachten wir, dass das Thema Compliance im Mittelstand, je nach

Seniorität der Eigentümerstruktur und Industriesegment, recht differenziert wahrgenommen wird und folglich recht unterschiedlich ausgeprägt ist.

Nun gibt es kaum ein Unternehmen, das nicht über die überbordende Bürokratie klagt. Gerade bei mittelständischen Firmen wächst die Belastung durch die gesetzlichen Anforderungen überproportional. Wird Compliance als notwendiges Übel gesehen?

In meiner Wahrnehmung erfährt das Thema Compliance keine durchgängige Begeisterung in Familienunternehmen, da der

„Es gibt keine eindeutige Norm für eine Compliance-Organisation in Familienunternehmen. Sie hängt von mehreren Faktoren ab.“

Thomas Kirstan

Compliance z. T. erhebliche negative finanzielle Folgen haben kann, wie beispielsweise die jüngst hohe Anzahl von Kartellverstößen samt zugehöriger Strafen zeigt.

Weiterhin treibt beispielsweise auch die persönliche Haftungsfrage der Gesellschafter bzw. Organe der Gesellschaft die Befassung mit der Thematik, da der Gesetzgeber hier eindeutige Vorgaben anlegt.

Welche Compliance-Strukturen finden Sie üblicherweise in Familienunternehmen vor?

In Familienunternehmen ist neben der Geschäftsführung in der Regel der Leiter Recht und, soweit vorhanden, der Leiter Interne Revision eingebunden, wenn es um die Überwachung der Gesetzeskonformität von Personen und Prozessen geht. Diese sollen dann neben ihrer originären Aufgabe zusätzlich noch den Bereich Compliance funktional mit abdecken. In Extremfällen beobachten wir eine Bündelung von Interner Revision, Compliance und Risikomanagement in Personalunion.

Wie sollte eine Compliance-Organisation in Familienunternehmen optimalerweise strukturiert sein?

Es gibt keine eindeutige Norm für eine Compliance-Organisation in Familienunternehmen. Sie hängt von mehreren Faktoren, wie beispielsweise der internationalen Präsenz, der Produktvielfalt, dem regulatorischen Umfeld des Unternehmens sowie seiner Gesellschaftsform ab.

Was schlagen Sie vor?

Um die Gesetzes- und Regelkonformität generell zu gewährleisten, empfiehlt es sich, einen dreistufigen Ansatz, das sog. „Three Lines of Defence“-Modell, zu wählen. Dieser Defence Ansatz beschreibt die „internen Verteidigungslinien“ eines Unternehmens gegen mögliche Regelverstöße.

Im Gespräch

Thomas Kirstan ist seit 2007 bei Deloitte. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Industrie und Beratung. Darüber hinaus ist Thomas Kirstan Leiter Risk & Compliance innerhalb des Funktionsbereichs Risk Advisory. Er ist Certified Internal Auditor (CIA), zertifizierter Quality Assessor und Mitglied des DIIR und DICO.

Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Internen Revisionsarbeit, der Konzeption und Implementierung von Internen Kontrollsystemen, der Verbesserung von Risikomanagementsystemen sowie der Gestaltung und Prüfung von Compliance Management Systemen.

Dabei unterscheidet es zwischen den operativen Einheiten, die als erste Verteidigungslinie die originäre Verantwortung für die Regeleinhaltung in ihrem jeweiligen Bereich tragen.

Die zweite Verteidigungslinie wird üblicherweise von Zentralfunktionen (beispielsweise Compliance, Recht, Controlling, Qualitätsmanagement oder Risikomanagement, sofern existent) übernommen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit den Regelungsrahmen samt entwickelter Richtlinien oder Handbücher der unternehmerischen Tätigkeit definieren und überwachen.

Als dritte Verteidigungslinie unterstützt die Interne Revision als neutrale und unabhängige interne Prüfungs- und Beratungseinheit die Geschäftsleitung. Ihr Auftrag besteht darin, die Angemessenheit und Wirksamkeit der implementierten Überwachungs- und Kontrollstrukturen unabhängig zu prüfen und Verbesserungsempfehlungen auszusprechen.

Begriff per se nicht eindeutig ist und nicht als direkt messbarer Wertbeitrag gesehen wird. Gleichwohl hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Nicht-Berücksichtigung von

„Wenn Unternehmensverantwortung, Transparenz und Nachhaltigkeit nachweislich mehr sind als reines Greenwashing zu Marketingzwecken, wissen das auch Geschäftspartner zu schätzen“

Thomas Kirstan

Wie lässt sich ein solches System wirksam implementieren?

Am Anfang sollte immer eine strukturierte Analyse des Risikoprofils des Unternehmens stehen. Daran schließt sich eine Härtegradprüfung der bestehenden Regelwerke im Unternehmen an, die sich auf die Geschäftsprozesse samt zugehöriger Kontrollen auswirken. Welche Gesetze hat die Organisation bereits verinnerlicht? Wie groß ist das Bewusstsein für

Compliance in allen Unternehmensebenen?

Als sehr wichtig erachten wir das Aufsetzen entsprechender Schulungsmaßnahmen von Führungskräften und Mitarbeitern zur Prävention und Aufklärung von Risiken, beispielsweise in den Bereichen Anti-Korruption und Kartellrecht.

Auch das frühzeitige Erkennen von Compliance-Verstößen kann durch gewisse Automatismen institutionalisiert werden: Zunächst gilt es, die strategischen Unternehmensziele zu definieren. Im Folgenden sind die damit verbundenen Risiken abzuleiten und geeignete Strukturen und Maßnahmen zur Risikobeurteilung und Kontrolle zu definieren. Dies kann durch das bereits skizzierte „Drei-Stufen-Modell“ erfolgen.

Schlussendlich sollte die permanente Feinjustierung der Compliance-Strukturen und Maßnahmen durch eine regelmäßige Erhebung und Bewertung des Risikoprofils des Unternehmens gewährleistet sein.

Lassen sich durch ein Compliance-System und eine verbindliche Auseinandersetzung mit dem Thema „gute Governance“ auch Geschäftschancen ableiten?

Tatsächlich lassen sich meiner Erfahrung nach in mindestens drei Bereichen Geschäftsvorteile erkennen. Zunächst helfen beispielsweise ein überarbeitetes Richtlinienwesen oder eine einheitliche Risikobewertung des Unternehmens dabei, organisatorische und historische Wildwüchse zu straffen. Das führt in jedem Fall zu Effizienzgewinnen innerhalb der Organisation, auch wenn sich daraus nicht direkt Umsatzsteigerungen errechnen lassen.

Unternehmen können Ethik- und Compliance-Verhalten sowie

entsprechende Organisationsstrukturen zudem gezielt als Verkaufsargument einsetzen. Wenn Unternehmensverantwortung, Transparenz und Nachhaltigkeit nachweislich mehr sind als reines Greenwashing zu Marketingzwecken, wissen das auch Geschäftspartner zu schätzen.



Auch die Abwesenheit von Skandalen wird seitens der Kunden und Geschäftspartner gewürdigt. Endkunden sind bei ihrer Kaufentscheidung durchaus bereit, einen Aufschlag für Produkte aus ethisch und nachhaltig ausgerichteten Unternehmen zu zahlen.

Weiterhin werden auch mittelständische Unternehmen von ihren Kunden und Geschäftspartnern immer mehr dazu verpflichtet, ihre „Gesetzeskonformität“ oder etwa die Einhaltung wesentlicher ethischer Standards transparent zu gestalten und offenzulegen.

Perspektivisch erhöht dies auch das Potenzial, die passenden Mitarbeiter zu gewinnen. Gerade im „War for Talents“ hinterfragen potenzielle Kandidaten, wie es das Unternehmen mit Transparenz, Richtlinien-treue und globaler Verantwortung hält.

Das Interview führte Markus Seiz, Director, Deloitte.

Kontakt:



Thomas Kirstan

Partner | Governance,
Regulatory & Risk

Tel: +49 (0)211 8772 3744

Email: tkirstan@deloitte.de

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.