

Bessere Wirksamkeit – höhere Akzeptanz

Integrierte technische und prozessorientierte Compliance

Gute, robuste Compliance Management Systeme (CMS) sind in den Unternehmensprozessen verankert und Teil eines gesamtheitlichen Ansatzes zur Sicherstellung regelkonformen Handelns. Doch hier gibt es im Mittelstand noch Nachholbedarf.

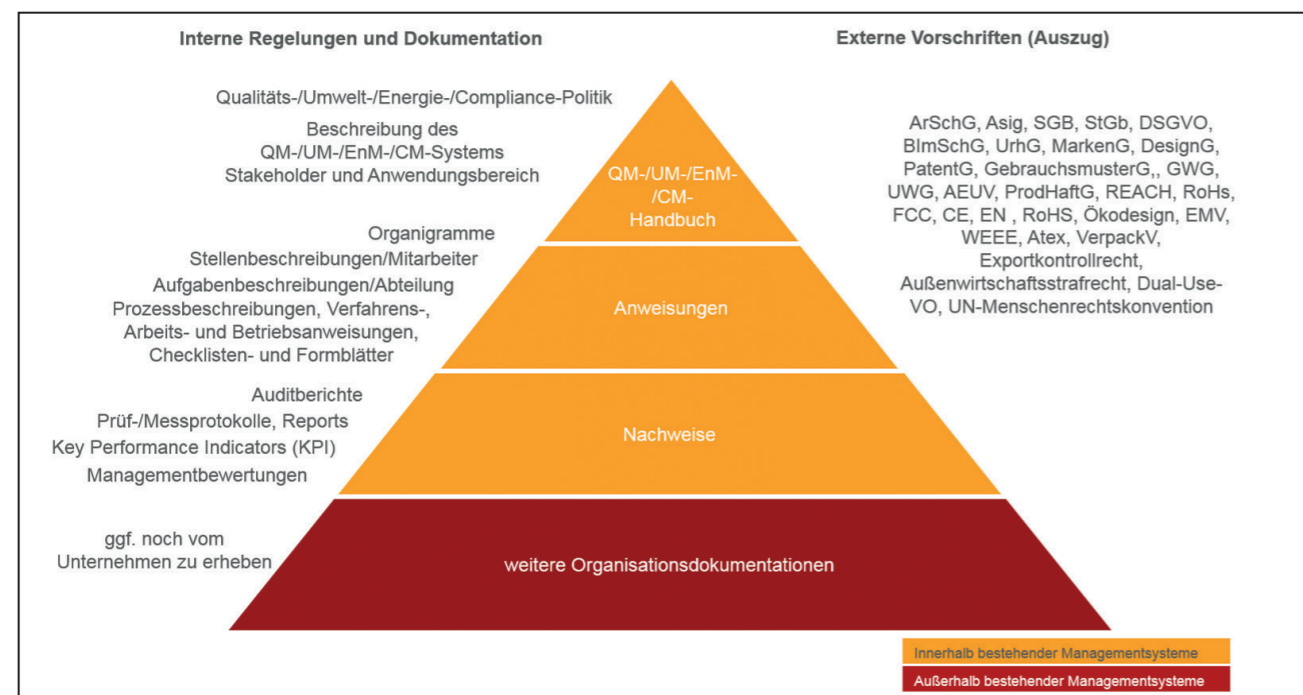
VON STEPHAN MAUER UND DR. ING. KLAUS-DIETER SAUTER

Technische und prozessorientierte Themen stehen noch nicht ausreichend im Fokus der Compliance-Verantwortlichen. Dabei zählen sie zu den Schlüsselqualifikationen vieler Unternehmen und werden bei der Integration in ein ganzheitliches CMS viel zu wenig genutzt. Ganzheitlich bedeutet stets, dass zunächst eine positive, wertorientierte Unternehmenskultur etabliert ist. Organe, Führungskräfte, Mitarbeiter und weitere Stakeholder wie Kunden und Lieferanten werden eine Organisation, die sie schätzen und deren Werte sie teilen, nicht schädigen und deren Bestand sie nicht aufs Spiel setzen. Ganzheitlich heißt darüber hinaus, dass man über die Kenntnis eines vollständigen Rechtskatasters der internen und externen Regeln und dessen risikoorientierter Bewertung verfügt. Schließlich erfordert dieser Ansatz eine an den Zielen des CMS ausgerichtete Steuerung, Überwachung, Verbesserung und Schulung. Das CMS wird dadurch zum Führungsinstrument, zum Management Informationssystem (MIS).

Unklare Zuständigkeiten vermeiden

Knackpunkt vieler CMS ist jedoch deren fehlende Verankerung in den Unternehmensprozessen sowie die lückenhafte, teils unreflektierte Zuteilung von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten. Die Folgen sind Schwächen in der Kommunikation zwischen einzelnen Betriebsbereichen und unklare Zuständigkeiten. Derartige

Rückgriff auf die bestehenden Managementsysteme mit vorhandener Dokumentation.



„Silos“ in der Organisation stellen erhebliche Risiken innerhalb eines CMS dar und erhöhen signifikant die Wahrscheinlichkeit von Regelverstößen. Zudem führen sie zu Ineffizienzen, mit



Dipl. Kfm. Stephan Mauer ist geschäftsführender Gesellschafter der Mauer GmbH.

Dr. Ing. Klaus-Dieter Sauter leitet im Unternehmen die Bereiche Business Development und IT-Consulting.

nachteiligen Folgen für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, etwa weil die vertraglich geschuldete Termin- und Qualitätstreue nicht eingehalten werden konnte und sie zudem strafrechtliche Haftungsrisiken und Ordnungswidrigkeiten zulassen. Gerade mittelständische Unternehmen, die in der Regel über begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen bei der Implementierung von CMS verfügen, haben durch die Orientierung an den Unternehmensprozessen aber die Möglichkeit, einen ressourcenschonenden und akzeptanzfördernden Ansatz zu wählen, um „Quick-Wins“ zu erzielen.

Bestehendes anwenden

Größere Mittelständler verfügen oft schon seit Jahrzehnten über Qualitätsmanagementsysteme, in der Regel ISO 9001, die seit dem Jahr 2008 prozessorientiert und seit dem Jahr 2015 zusätzlich risikoorientiert aufgebaut sowie in der Regel zertifiziert sind. Die für alle Organisationsgrößen und Branchen gültige ISO 9001 ist mit über 1,1 Millionen Zertifizierungen in über 170 Ländern weltweit – in Deutschland rund 60.000 Zertifizierungen – die verbreitetste Qualitätsnorm. Compliance-Verantwortlichen ist oft nicht bewusst, dass in diesen Managementsystemen ein erheblicher Teil der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen bereits umgesetzt ist. Das gilt etwa mehr oder weniger für interne Prozesse, Verfahrens-, Arbeits-, Prüf- und Betriebsanweisungen, Checklisten und Formulare.

Im Produktentstehungsprozess nutzbar

Als anschauliches Beispiel hierzu gilt der Produktentstehungsprozess (PEP). Im PEP werden nachgelagerte Prozesse im Unternehmen frühzeitig bereichsübergreifend sowie interdisziplinär berücksichtigt, dokumentiert und implementiert.

Bei einem Serienfertiger zum Beispiel umfasst der PEP alle Abläufe, die ein neues Produkt von der Idee bis zur Serienfertigung durchlaufen muss. Das Design des PEP basiert auf der Erfahrung, dass die Beeinflussbarkeit von späteren Produktkosten zu Beginn einer Entwicklung maximal ist und mit jedem Meilenstein (Stage-Gate, Quality-Gate) abnimmt. Compliance-Fragestellungen fließen dabei von Anfang an mit ein: So werden für die einzelnen Phasen unter anderem die Verwendung von Dual-Use-Komponenten, die zu beachtenden Export- und Zollvorschriften, Vorschriften zur Produkthaftung, zur Arbeitssicherheit, zum Markenrecht, zu Umweltschutzvorschriften festgelegt, denn auch hier ist der Einfluss auf das spätere Produkt am Anfang des PEP am größten. Orientiert man sich bei der Konzeption des CMS am Modell der DIN ISO 19600, lässt sich das CMS zudem sehr einfach mit bestehenden Managementsystemen integrieren, die seit 2012 alle dieselbe High-Level-Struktur aufweisen.

Die Integration des CMS in die gelebten Prozesse stellt somit einen ressourcenschonenden, akzeptanzfördernden, effektiven und nachhaltigen Ansatz dar. Regelkonformes Verhalten dient dann nicht nur der Erfüllung von Formalien und sorgt präventiv für enthaftende Wirkung, sondern sichert und fördert auch die Wertschöpfung des Unternehmens. ■

KURZ VORGESTELLT

Die Mauer Unternehmensberatung GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Steuerberatungsgesellschaft aus Reutlingen (Mauer GmbH) prüft und berät internationalisierte mittelständische Unternehmensgruppen, Krankenhäuser und Versorgungsbetriebe. Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfern, Ingenieuren, IT-Spezialisten und Steuerberatern, ist die Mauer GmbH in der Lage, auch komplexe betriebswirtschaftliche und technische Fragestellungen zu durchdringen und zu lösen. Neben ihren klassischen Wirtschaftsprüferleistungen bei Jahres- und Konzernabschlussprüfungen wird sie auch für gutachterliche Leistungen in den Bereichen Unternehmensbewertung und Sanierung/Restrukturierung beauftragt. Ein Beratungsschwerpunkt besteht in der Einführung und Verbesserung von Compliance- und Risikomanagementsystemen sowie in der Optimierung von IT-unterstützten Prozessen. Größere Unternehmen beauftragen die Mauer GmbH auch als Interne Revision und IT-Revision. Das Unternehmen hat Ende März 2019 die vom Manager-Magazin verliehene Auszeichnung als Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer im Bereich Mittelstand erhalten.

► www.mauer-wpg.com

manager magazin

Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2019 Mittelstand

www.beste-wirtschaftspruefer.de