

Sollen sich Controller diesen Schuh anziehen?

Liebe Leserinnen und Leser,

die Aufregung um das Thema Compliance hat sich mittlerweile wieder gelegt. In vielen großen Unternehmen ist die Einhaltung strenger Verhaltensregeln inzwischen der Rubrik „New Normal“ zuzuordnen. Welche Rolle Controller im Zusammenhang mit Compliance spielen oder spielen sollen, ist aber vielfach noch immer unklar und in verschiedenen Unternehmen ganz unterschiedlich geregelt. Soll sich das Controlling den Schuh Compliance anziehen und sich dem Thema aktiv zuwenden? Wir plädieren mit Nachdruck dafür.

Unser erstes Argument: Die durch Compliance zumindest in Großunternehmen verursachten Kosten sind in vielen Fällen enorm. Wer hat nicht schon den Kopf geschüttelt, wenn der „Compliance-Wahn“ der Zentrale es wieder mal erforderlich machte, simple und alltägliche Vorgänge umständlich zu dokumentieren? Aber hat sich in Ihrem Unternehmen schon jemand die Mühe gemacht, die so gebundene Zeit und die damit verbundenen Kosten zusammenzurechnen? Vermutlich eher nicht. Zudem beschränken sich die wahren Kosten der Compliance normalerweise nicht auf die Mann- und Frautage, die der Regelerstellung und -überwachung zuzuordnen sind. Vielmehr sollten Sie sich auch die Frage stellen, welche Kosten eine complianceinduzierte Fehlervermeidungs- und „Paper-Trail-Kultur“ mit sich bringt.

Verstehen Sie uns bitte nicht falsch: Die Compliance-Diskussion der letzten Jahre hat in vielen Fällen überfällige und richtige Veränderungen im Verhalten bewirkt, die weder rückgängig gemacht werden können noch revidiert werden sollen. Dennoch muss das Controlling die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis stellen und immer dann eingebunden sein, wenn Compliance-Erwägungen Prozessveränderungen induzieren, die mittel- oder unmittelbar auch Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit haben.

Unser zweites und unmittelbar an den bisherigen Gedankengang anknüpfendes Argument: Die Verhaltenswirkungen von complianceinduzierten Regelwerken und die Unternehmenssteuerung bedingen sich gegenseitig und sollten daher aus einer Hand kommen. Stellen Sie sich einen Kontext mit hohem Leistungsdruck, hoher erfolgsabhängiger Vergütung



Utz Schäffer



Jürgen Weber

und einer Kultur des harten internen Wettbewerbs vor. In dem Maße, wie Sie das Management dergestalt unter Druck setzen, wird auch die Versuchung größer sein, Grenzen zu übertreten. Regelwerke und damit verbundene Sanktionen müssen aus einer Kosten-Nutzen-Perspektive tendenziell anders gestaltet und kommuniziert werden als in einem eher gemütlichen Umfeld. Entsprechend können positiv formulierte Leistungsziele und negativ formulierte Grenzen nicht losgelöst voneinander gesetzt werden. Compliance muss vielmehr als Teil der Unternehmenssteuerung begriffen werden.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber