

UNTERNEHMENSSTRAFRECHT

- ▶ Anti-Korruption
- ▶ Interne Untersuchung

Seiten 4 | 6 | 8 | 14

UNTERNEHMENSRISENEN

- ▶ Korruption
- ▶ Durchsuchung
- ▶ Delegation

Seiten 12 | 13 | 15

MEHRWERT COMPLIANCE

- ▶ Mittelstand
- ▶ Corporate Responsibility Officer

Seite 9

DIGIWHIST

- ▶ Big Data als Mittel zur Aufdeckung von Vertragsrisiken

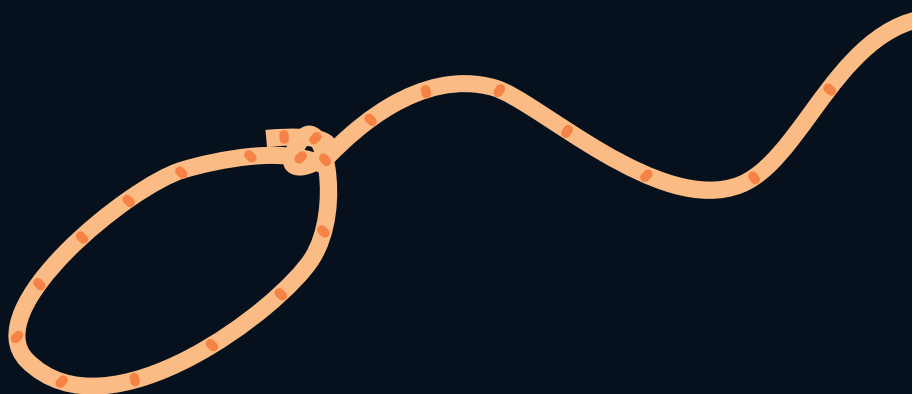
Seite 16

# HandelsblattJournal

Sonderveröffentlichung von Handelsblatt und Euroforum

September 2015  
www.handelsblatt-journal.de

# COMPLIANCE



## Werttreiber Compliance

## S. 10 | 17

# Rechtskonformes Delegieren als strategisches Führungselement

von Thorsten Sabrautzky

Organisationen, die schnell entscheiden und positive Resultate liefern, haben einen erheblichen Wettbewerbsvorteil und motivieren gleichzeitig ihre Mitarbeiter. Sie schaffen eine positive und vertrauensvolle Arbeitskultur, vermeiden teure Gerichtsprozesse und Imageverluste. Eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung und eine sinnvolle Compliance-Kultur sind untrennbar miteinander verbunden!

Erfolgreiche Organisationen und deren Management haben eine sehr hohe Qualität und Geschwindigkeit in ihren Entscheidungen, eine effektive und effiziente Umsetzung (Systeme und Prozesse) und ein wirkungsvolles Controlling. Sie sind auf das Kerngeschäft fokussiert und erfüllen alle relevanten Gesetze, Verträge, Richtlinien und Normen. Sie konzentrieren sich auf die wichtigsten Entscheidungen und etablieren Ressortzuständigkeiten und individuelle Verantwortlichkeiten. Nur ausgewählte und qualifizierte Mitarbeiter treffen Entscheidungen!

Es gibt in erfolgreichen Unternehmen nur eine gültige Delegieren-Policy und nur eine einheitliche Definition und Dokumentation von Unternehmenspflichten und Zuständigkeiten. Für jeden Mitarbeiter gibt es in der zentralen Delegieren-Software (Corptree) nur einen einzigen Eintrag von Entscheidungsbefugnissen (single source of truth). Dies reduziert die Kosten durch Standardisierung, stärkt das Controlling, und ermöglicht eine gemeinsame Unternehmenskultur.

Nicht zu wissen, wer tatsächlich eine Entscheidung treffen darf, verursacht eine unsichere Rechtsposition und unnötige Kosten: sei es durch zeitintensive Suche, doppelte oder kontraproduktive Arbeit oder die Blockade überhaupt zu handeln.

Grundsätzlich müssen zwei Arten von Delegation unterschieden werden: Die eine Delegation kommt vom Rechtsträger selbst und ist über die anwendbaren Gesetze, Verträge, Richtlinien, Normen und Akkreditierung definiert. Die andere ist intern definiert und ermöglicht die strategische und operative Führung des Unternehmens.

Delegieren und Verantwortung startet immer bei der Unternehmensleitung und fließt hinab in die Organisation. Mitarbeiter, die Verantwortlichkeiten übernommen bzw. delegiert bekommen haben, werden namentlich genannt. Dies wird lückenlos und nachweisbar dokumentiert.

Leitungsorgane haben die rechtliche Pflicht, das Unternehmen so zu organisieren, dass Rechtsverstöße vermieden werden. Ressortverantwortlichkeiten werden geschaffen und ihnen werden relevante Unternehmenspflichten zugewiesen. Es dürfen keine Zuständigkeitslücken oder Kompetenzüberschneidungen bestehen. Die gleiche Unternehmenspflicht darf nicht auf mehrere Mitarbeiter gleichzeitig übertragen sein. Nur durch eine schriftliche Dokumentation (show me evidence) kann das persönliche Haftungsrisiko (Organhaftung) reduziert werden.



Thorsten Sabrautzky, Geschäftsführer, Corptree Consulting Group GmbH & Co. KG

Die Übertragung der Entscheidungsbefugnisse muss zweifelsfrei nachweisbar sein: Wer hatte zu welchem Zeitpunkt welche Befugnis (heute oder in der Vergangenheit)? Juristisch betrachtet, sind Zeitmangel, zusätzlicher Arbeitsaufwand oder Kosten keine anerkannten Gründe, sich der Dokumentationspflicht zu entziehen. Eine Kosten-Nutzen-Betrachtung existiert nicht.

Richtiges Delegieren versetzt die Organisation in die Lage, 80-90 % des Tagesgeschäftes ohne Eskalation zum Vorgesetzten erfolgreich zu leisten. 25% der Mitarbeiter verfügen normalerweise über Entscheidungsbefugnisse. In der Regel sind 10 % dieser Befugnisse finanzieller Natur und 90 % nicht-finanzieller Natur.

## Die positiven Wirkungen des rechtskonformen Delegierens auf das Unternehmen (safe harbor):

- Beitrag zum Geschäftserfolg: Fokussierung und Geschwindigkeit bei der Strategieumsetzung
- Sicherheit, rechtskonform zu agieren und Reduzierung des Haftungsrisikos
- Gemeinsame Unternehmenskultur, organisatorische Effizienz und kontrollierte Dezentralisierung
- Stabilität und eine bewusste Entscheidungsstruktur, in guten und in turbulenten Zeiten
- Standardisierung und Kostensenkung durch einheitliche Software und Prozesse (Einkauf)
- Wirksame und nachvollziehbare Übertragung von Unternehmerpflichten (Arbeitsschutz), und Erfüllung von Akkreditierungsvorgaben (DakKS) für Prüf- und Normen-Zuständigkeiten
- Unterstützung vom ISO-Zertifizierungsprozess und Qualitätsmanagement
- Stärkung von Controlling, Revision und Corporate Governance durch Daten-Integrität

## Die positiven Wirkungen des rechtskonformen Delegierens für die Mitarbeiter:

- Klarheit und Transparenz von Aufgaben, Ressourcen und Entscheidungsbefugnissen
- Empowerment der richtigen Mitarbeiter und Stärkung der persönlichen Eigenverantwortung
- Sicherheit für Mitarbeiter, im vereinbarten Rahmen zu agieren und Steigerung von Motivation
- Job-Enforcement: Entscheidungspflicht bei definierten Verantwortlichen
- Mitarbeiterwechsel und Mitarbeiterzusammenführung speziell bei Re-Organisationen (M&A)

## Über Corptree

Corptree bietet Beratung, Seminare (Bremen: 08.10.2015; Nürnberg: 13.10.2015; Mülheim: 27.10.2015), Vorträge und Software-Lösungen für die Dokumentation und die Visualisierung von individuellen Entscheidungsbefugnissen, Prüf- und Normen-Zuständigkeiten, Firmenstrukturen und von Management Information an.



www.corptree.de