



Bereichsgetriebene Geschäftspartner-Compliance Relevante Risiken durch Drittparteien effektiv managen

Wir alle pflegen Geschäftsbeziehungen – ob zu Kunden oder weiteren Geschäftspartnern – sie sind die Grundlage unseres wirtschaftlichen Handelns und Erfolgs. Es lauern jedoch auch überall Risiken für Compliance-Verstöße und damit auch erhebliche negative Auswirkungen für Ihr Unternehmen. Besonders kritisch wird es, wenn unternehmensseitig Sorgfaltspflichten in Bezug auf diese Risiken bestehen, z.B. durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Wir zeigen Ihnen, wie Sie aus dem eigenen Bereich heraus Risiken effektiv managen.

Unternehmen gehen in einer globalisierten Welt Geschäftsbeziehungen mit einer Vielzahl an Drittparteien auf der ganzen Welt ein. Im Zuge dessen haben diverse Bereiche, sei es der Einkauf, Compliance, Operations, u.v.m., mit diesen Berührungspunkte. Das eröffnet viele Möglichkeiten, birgt aber auch gewisse Risiken.

Neben Compliance-Verstößen in der direkten Interaktion mit Drittparteien bestehen zudem Risiken, die auch ohne direkte Drittparteien-Beteiligung zu hohen Schadenpotentialen führen können, wie z.B. Reputationsschäden.

Außerdem wird das Thema Geschäftspartner-Compliance durch die zunehmenden Anforderungen an den Menschenrechts- und Umweltschutz (z.B. durch das deutsche Lieferkettengesetz, LkSG), aber auch durch andere Kern-Compliance-Themen

wie z.B. Wirtschaftssanktionen oder auch Korruption immer bedeutsamer.

Ansätze wie ein holistisches Third Party Risk Management (TPRM) würden daraus resultierende Risiken effektiv managen, jedoch sind derartige Konzepte strategischer Natur und brauchen entsprechend Zeit für die Umsetzung.

In diesem Artikel geben wir Ihnen Einblicke, wie Sie aus Ihrem eigenen Bereich heraus relevante Drittparteien-Risiken managen und damit einen ersten wesentlichen Schritt in Richtung eines ganzheitlichen Geschäftspartner-Managements machen können.

„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg.“

Henry Ford



Wer sind Geschäftspartner bzw. Drittparteien?

Unter dem Begriff des Geschäftspartners bzw. der Drittpartei werden alle Wirtschaftsakteure verstanden, die in einer geschäftlichen Beziehung mit einem Unternehmen stehen und unternehmensextern sind. Der Umfang und die Art der Beziehung spielen keine Rolle.

Die Begriffe erfassen somit sowohl Kunden als auch Zulieferer, Dienstleister, Subunternehmen und weitere externe Personen und Unternehmen, die mit Ihnen in einer Leistungs- bzw. Rechtsbeziehung stehen (upstream und downstream). Eigene Mitarbeiter fallen hingegen nicht unter die eigentliche Definition. Um die Fülle an möglichen Drittparteien einzugrenzen, ist eine Abgrenzung der relevanten Geschäftspartner essentiell – insbesondere ist zu klären, ob für eine gesamtheitliche Betrachtung auch Kunden einbezogen werden sollen.

Was meint Geschäftspartner-Compliance?

Der klassische Compliance-Begriff richtet den Fokus auf die Gesetzes- und Regeltreue durch das eigene Unternehmen. Bei der Geschäftspartner-Compliance geht es um die Einhaltung von Gesetzen und Regeln im Kontakt mit Drittparteien. Sie umfasst somit alle Compliance-Aktivitäten,

die vor sowie im Rahmen einer laufenden Vertragsbeziehung mit einer Drittpartei ergriffen werden.

Eine effektive Geschäftspartner-Compliance verfolgt drei Ziele: (1) Einhaltung der geltenden gesetzlichen Anforderungen; (2) Schutz vor Haftungsrisiken und Reputationsschäden; (3) Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils.

Ein Beispiel für eine aktuelle gesetzliche Anforderung aus dem Bereich der Geschäftspartner-Compliance ist das LkSG: Da die Einhaltung grundlegender menschenrechtlicher und umweltbezogener Sorgfaltsprozesse in der Lieferkette im Wettbewerb immer wichtiger wird und dadurch Haftungsrisiken und Reputationsschäden vorbeugt, fungiert die Geschäftspartner-Compliance als eine Stellschraube für den Unternehmenserfolg. Je nach Bereich kann der Fokus des Ansatzes von der reinen Compliance-Betrachtung auch auf wirtschaftliche Aspekte ausgeweitet werden.

Welche Risiken entstehen durch Drittparteien?

Der komplette Verzicht auf die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern ist so gut wie nicht möglich und auch nicht gewollt. Daher ist es für Unternehmen essentiell, potenzielle und bestehende Drittparteien-Risiken

aktiv zu identifizieren, zu steuern und zu mitigieren. Sofern dies nicht über ein umfassendes TPRM-Programm geschieht, besteht die Möglichkeit bereichsspezifische Ansätze zu wählen. Dies hilft auch die Fülle an möglichen Risiken besser zu steuern. Aus einer Compliance-Sicht sind beispielsweise folgende Risiken empfehlenswert zu betrachten:

- Korruptionsrisiken
- Geldwäscherisiken
- Menschenrechtliche Risiken
- Umweltbezogene Risiken
- Datenschutzrechtliche Risiken
- etc.

Zu welchen negativen Auswirkungen können Geschäftspartner-Risiken führen?

Bei Eintritt eines Geschäftspartner-Risikos sind zum Beispiel folgende Auswirkungen denkbar:

- Finanzielle Schäden
- Reputationsschäden
- Einschränkungen des Geschäftsbetriebs aufgrund von Sanktionen
- (Zivilrechtliche) persönliche Haftung
- Gefahr für Leib und Leben



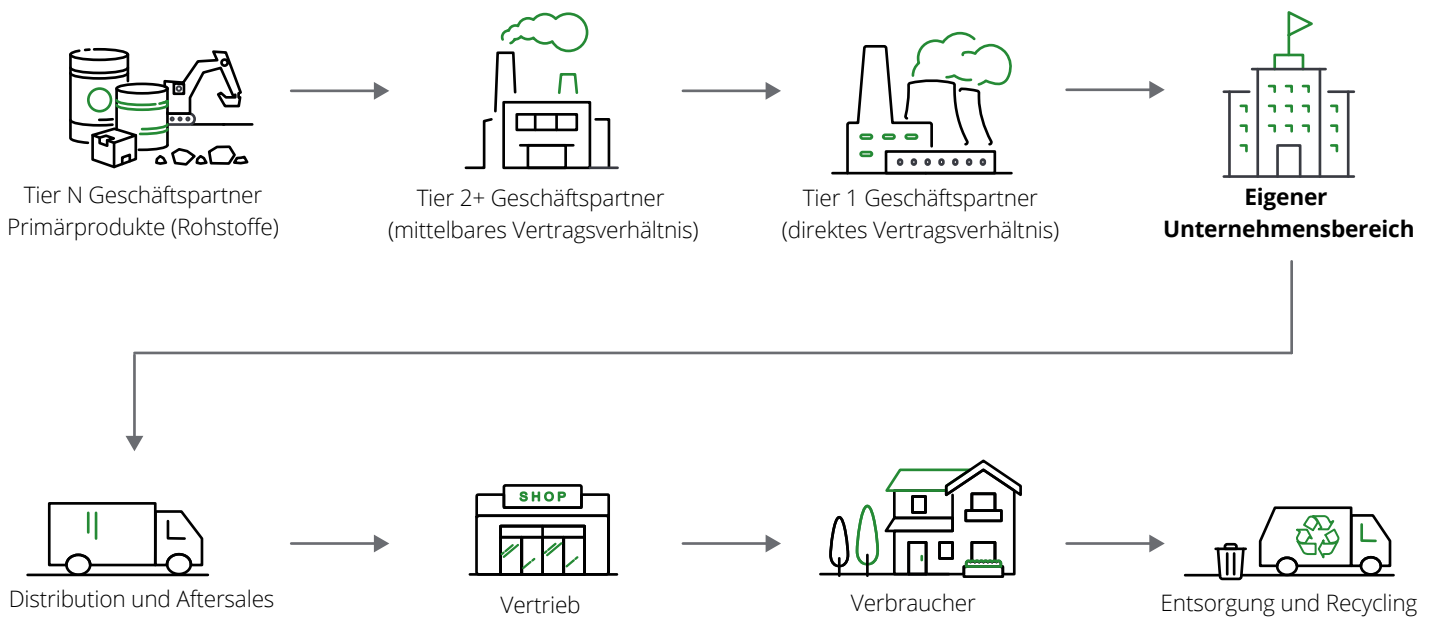
Welche Akteure sind auf welche Weise an der Geschäftspartner-Compliance beteiligt?

Im Rahmen der Geschäftspartner-Compliance sind im Wesentlichen drei Akteure relevant (siehe Abbildung 1). Sichtbar wird das zum Beispiel am LkSG, das von betroffenen Unternehmen u.a. fordert, Risiken in Bezug auf Menschenrechts- und Umweltverstöße sowohl im eigenen Geschäftsbereich als auch in der Lieferkette zu identifizieren und zu mitigieren.

Im ersten Schritt ergeben sich im Kontakt mit Drittparteien Sorgfaltspflichten für das Unternehmen selbst (z.B. im Fall der Auswahl von Geschäftspartnern). Im zweiten Schritt müssen die Unternehmen sicherstellen, dass sich ihre direkten Geschäftspartner (z.B. unmittelbare Zulieferer) an die jeweils geltenden gesetzlichen Anforderungen halten. Risikobasiert erstreckt sich dieses Erfordernis im dritten Schritt auch auf indirekte Geschäftspartner (z.B. die Zulieferer der unmittelbaren Zulieferer).

Die regulatorische Sorgfaltspflicht und das Einflussvermögen nehmen mit zunehmender Tiefe der Lieferkette ab, wohingegen das damit verbundene Geschäftspartnerisiko zunimmt, da weniger Transparenz für das Unternehmen vorliegt.

Abb. 1 – Akteure der Wertschöpfungskette (beispielhafte Darstellung)

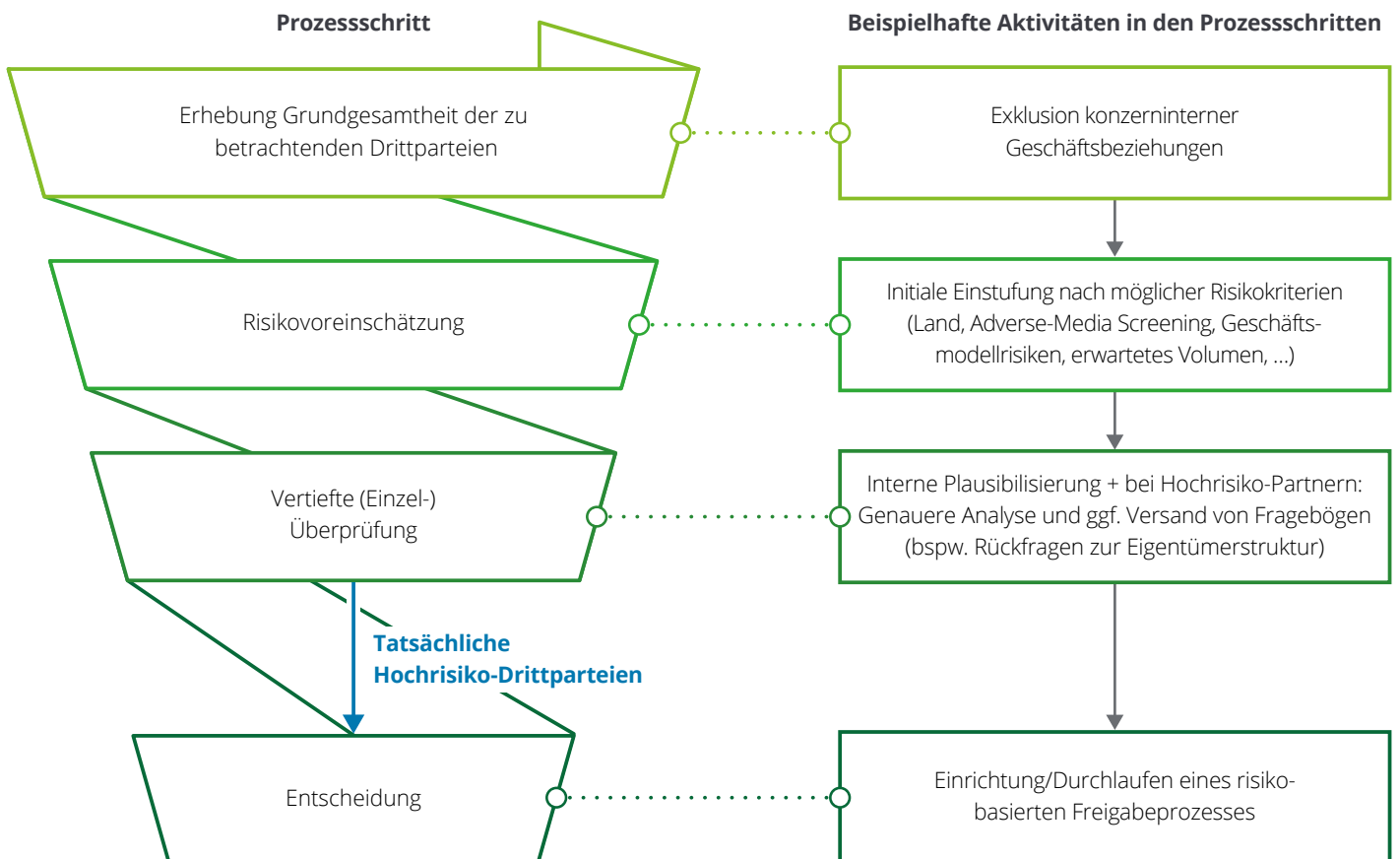


Wie kann eine bereichsgetriebene Geschäftspartner-Compliance aussehen?

Um die genannten Risiken aus dem eigenen Bereich heraus steuerbar zu machen, empfehlen wir insbesondere die folgenden Maßnahmen: (1) eine klar definierte Risiko-Governance; (2) eine zielgerichtete bzw. risikobasierte Triage der zu analysierenden Drittparteien; (3) ein Vorgehen, das Vorteile der Standardisierung mit flexiblen Prozessschritten kombiniert.

Die risikobasierte Triage lässt sich vereinfacht wie folgt darstellen:

Abb. 2 – Prozess zur Überprüfung von Drittparteien (vereinfachte Darstellung)



Mit welchen Maßnahmen lassen sich Risiken von Drittparteien effektiv reduzieren?

Für die Reduktion von Drittparteien-Risiken gibt es zwar keinen „one-size-fits-all“-Ansatz, jedoch können sechs Kategorien an risikoreduzierenden Maßnahmen unterschieden werden:

- Verbesserung von Einkaufspraktiken
- Training und Awareness-Aufbau
- Web-, Medien- und Listen-Screenings
- Fragebögen und Self-Assessments
- Vertragsgestaltung (z.B. Kontrollrechte)
- Kontrollen (z.B. Vor-Ort-Kontrollen)

Welche Maßnahmen für Ihren Bereich passend sind, wie der o.g. skizzierte Prozess operativ aussehen kann und welche Geschäftspartner wie betrachtet werden sollten, ist Teil eines zu erstellenden Zielbilds.

Welche Vorteile bietet ein gut funktionierendes Geschäftspartner-Compliance-Management?

Vorteile eines angemessenen und wirksamen Managements der Geschäftspartner-Compliance:

- Transparenz über wesentliche Merkmale bestehender Geschäftsbeziehungen
- Gestärktes Risikomanagement durch klare Strukturen, Zuständigkeiten und Prozesse
- Verbessertes Drittparteien-Controlling durch eine breitere, fundiertere Datenlage
- Erhebliche Kosteneinsparungspotentiale durch eine bessere bereichsgetriebene, erweiterbare Drittparteien-Steuerung
- Reduktion der Maverick Buying Quote

Was sind Meilensteine auf dem Weg zu einem Drittparteien-Risikomanagement?

Wichtige Meilensteine bei der Integration sind unter anderem die folgenden Schritte:

- Identifizierung relevanter Compliance-Risikofelder (z.B. Menschenrechtsschutz)
- Aufbau eines übergreifenden Risiko-Frameworks oder Nutzung vorhandener Methoden für Compliance-Risiken
- Gemeinsame Erarbeitung compliance-spezifischer Risikofaktoren zur effizienten Identifizierung von Hochrisiko-Drittparteien
- Gesamtheitliche Auswahl geeigneter Datenquellen und Screening-Anbieter
- Erstellung Compliance-spezifischer Fragebögen und Maßnahmenkonzepte



Sie haben Fragen?

...kommen Sie gerne auf uns zu! Mit unserer langjährigen Erfahrung in der Umsetzung von regulatorischen Anforderungen und unserer umfassenden Fachexpertise im Bereich der Drittparteien-Compliance unterstützen wir Sie gerne dabei, eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ihren Geschäftspartnern sicherzustellen.

Kontakt



Anton David Schweizer

Partner | Risk Advisory
Tel: +49 711 16554 7251
aschweizer@deloitte.de



Christine Fleischer

Director | Risk Advisory
Tel: +49 89 29036 7536
cfleischer@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.