

DICO Praxisbeitrag: Richtlinienmanagement bei EnBW

EnBW hat Transparenz im Richtlinien-Dschungel geschaffen

Häufig gleicht die Richtlinienlandschaft eines Unternehmens einem Dschungel, der über Jahrzehnte unkontrolliert gewachsen ist. Für die Regelwerke werden zahlreiche Begrifflichkeiten parallel verwendet, die Zuständigkeiten sind teilweise unklar und eine regelmäßige Aktualisierung ist nicht erfolgt. Kann man in einer solchen Situation ernsthaft von den Mitarbeitern erwarten, dass sie die internen Regeln kennen und sich daran halten?

Im Deutschen Corporate Governance Kodex aus dem Jahr 2007 (Ziffer 4.3.1) wird eindeutig auf die Compliance-Verpflichtung des Vorstands eindeutig definiert: „ Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“

Befasst sich ein Unternehmen also systematisch mit dem Thema Compliance, stellt sich früher oder später die Frage, wie man Transparenz bei den internen Richtlinien schaffen kann.

Vor diesem Hintergrund hat der Compliance-Bereich der EnBW das Projekt „Richtlinien-Management“ aufgesetzt, mit dem drei wesentliche Ziele verfolgt wurden:

1. Die Schaffung von **Transparenz und Verbindlichkeit** der internen Richtlinien

Durch Sicherstellung einer konzernweit verbindlichen Kommunikation sowie zentrale Hinterlegung und Verfügbarkeit für alle Mitarbeiter zur Gewährleistung des Zugriffs auf die jeweils aktuelle Fassung der benötigten Dokumente.

2. Die **Verringerung rechtlicher Risiken** in puncto Organisationsverschulden

Durch eindeutig definierte Zuständigkeiten und Prozesse bei der Richtlinienbetreuung sowie die Verpflichtung zur regelmäßigen Aktualisierung der bestehenden Richtlinien. Um die Widerspruchsfreiheit zwischen den lokalen Regelungen der Tochtergesellschaften und den zentralen Regelungen der Muttergesellschaft herzustellen, erfolgte die Verpflichtung zur fachlichen Abstimmung mit den Zentralbereichen.

3. Die **Steigerung der Effizienz** durch Reduzierung der Richtlinien auf das notwendige Maß.

Durch Umsetzung eines Bereinigungsprozesses, um die bestehenden Richtlinien auf die notwendigen Inhalte zu reduzieren und eine breitere Akzeptanz unter den Anwendern durch eine eingängige Regelungslandschaft zu erzielen. Dieses soll sich

positiv auf Entscheidungsfreude und Eigenverantwortung der Beschäftigten auswirken.

A) Unterteilung in Konzernregelungen und Gesellschaftsregelungen

Im Rahmen des Projekts wurden zunächst die im Konzern zu verwendenden Regelungsarten verbindlich definiert und in eine klare Regelungshierarchie eingebettet.

Die existierenden Regelungen wurden in zwei Gruppen eingeteilt, nämlich in „Konzernregelungen“, die Gültigkeit für alle Mitarbeiter im Konzern besitzen, und in „Gesellschaftsregelungen“, die nur für Mitarbeiter einer bestimmten Tochtergesellschaft gelten.

Die Konzernregelungen befassen sich mit Themen, bei denen ein konzernweiter Regelungsbedarf besteht. Bei der EnBW wurden hierfür drei Regelungsarten definiert:

1. **Konzernrichtlinien** regeln grundlegende Aspekte eines konzernweit relevanten Sachverhaltens auf konzerneinheitliche und dauerhafte Weise. Sie enthalten verbindliche Vorgaben, die eine unmittelbare Wirkung für eine Vielzahl von Mitarbeitern entfalten.
2. **Konzernstandards** regeln konzernweit und verbindlich die Ausgestaltung von Aufgaben bzw. Prozessen, um sicherzustellen, dass gleiche Aufgaben bzw. Prozesse im gesamten Konzern auf die gleiche Art und Weise erledigt werden. Ziel ist die Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz.
3. **Konzerngrundsätze** stellen einen dauerhaften Orientierungsrahmen zu einem konzernweit relevanten Thema dar. Es liegt im Interesse des Konzerns, sich nach ihnen zu richten.

Die Gesellschaftsregelungen haben hingegen Gültigkeit nur für die Mitarbeiter einer einzelnen Tochtergesellschaft. In diesem Rahmen musste – dem Geschäftszweig und den Bedürfnissen der Gesellschaft folgend – unternehmensindividuell geprüft werden, wo ein zentral gesteuertes Richtlinien-Management Vorgaben macht, die dann inhaltlich von den Tochtergesellschaften verantwortet werden (müssen). Hierbei kristallisierten sich die beiden folgenden Schwerpunktbereiche hinaus:

1. Gesellschaftsregelungen zu Führungs- und Unterstützungsthemen

Diese betreffen Themengebiete, zu denen auch schon zentrale Vorgaben bestehen und bei denen daher die Widerspruchsfreiheit zu den konzernweit gültigen Richtlinien existieren muss. Für diese Gesellschaftsregelungen zu Führungs- und Unterstützungsthemen wurde die Regelungsart „**Richtlinie**“ festgelegt.

2. Gesellschaftsregelungen zu Wertschöpfungsprozessen

Diese betreffen die überwiegende Anzahl der Gesellschaftsregelungen und stehen in der alleinigen Verantwortung der jeweiligen Tochtergesellschaft.
Gesellschaftsregelungen in diesen Themenfeldern werden beispielsweise in Form von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Betriebshandbücher etc. verfasst.

Durch die Festlegung von formalen Anforderungen wurde ein einheitliches Erscheinungsbild der Richtlinien gewährleistet. Außerdem legt ein Regelprozess fest, wie und von wem eine Richtlinie zu erstellen und abzustimmen ist, wer sie prüft und freigibt, wie sie wirksam in Kraft gesetzt und bekannt gemacht wird und wie sie fortlaufend aktuell gehalten oder bei Bedarf außer Kraft gesetzt wird.

Bei der EnBW hat der Compliance-Bereich die Aufgaben der „Dokumentenlenkungsstelle“ übernommen, d. h. er berät die Fachbereiche bei der Erstellung neuer Richtlinien, prüft die ordnungsgemäße Erstellung und Abstimmung und fordert zur jährlichen Aktualisierung auf. Dabei beziehen sich diese Aufgaben nicht nur auf Richtlinien mit klassischen Compliance-Inhalten, sondern auf sämtliche Richtlinien des Konzerns (z. B. auch Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Risikomanagement, Rechnungswesen).

B) Konzernweite Richtlinienstruktur

Durch eine verbindliche Definition der Regelungsarten konnte für den Konzern eine einheitliche Regelungshierarchie eingeführt werden, die durch die u.g. „Regelungspyramide“ auch für den Laien eingängig visualisiert wurde. Die Darstellung sämtlicher Regelungsarten in Form einer Pyramide ist sinnvoll, um die Regelungshierarchie deutlich zu machen.



Graphik „Regelungspyramide“

C) Formale Anforderungen

Der inhaltliche Aufbau einer Richtlinie gliedert sich in vier Abschnitte und wird ergänzt durch zusätzliche Pflichtangaben, die über Mustertemplates an die richtliniengebenden Stellen verteilt wurden:

Abschnitte:

1. Zielsetzung
2. Geltungsbereich
3. Begriffsdefinitionen
4. Inhalt der Regelung (freie Unterstrukturierung)

Zusätzliche Pflichtangaben:

Titel der Richtlinie, Geltungsbereich, Dokumentennummer, Version, Klassifizierungsstufe, Regelungsinhalt, Datum des Inkrafttretens, Letzte Aktualisierung, Fachlich zuständige Stelle, Beschlossen durch, Beschlossen am, Anlagen, Änderungshistorie und Revisionsdauer.

D) Revision der Richtlinieneinhaltung

Nach Einführung des Richtlinien-Managements musste geklärt werden, wie die Einhaltung mit welchen Kontrollen nachhaltig gewährleistet werden konnte. Neben der Verpflichtung der Führungskräfte, die Einhaltung der relevanten Richtlinien für ihren Bereich sicherzustellen und die adäquate Umsetzung zu gewährleisten, bot sich an, die wesentlichen Aspekte der einzelnen Konzernregelungen im internen Kontrollsystem (IKS) zu verankern und entsprechende Kontrollmechanismen zu definieren.

Flankierend hierzu wurden bedarfsorientierte sowie anlassbezogene Prüfungsmaßnahmen durch die Konzernrevision im Rahmen ihrer Prüfprogramme aufgenommen.

E) Ex-Post Betrachtung

Insgesamt hatte das Projekt eine Laufzeit von zwei Jahren, doch der Aufwand hat sich auf jeden Fall gelohnt. Die EnBW verfügt heute über einen aktuellen Bestand an Richtlinien, der für alle Mitarbeiter transparent ist.