

ERFOLGREICHE COMPLIANCE-KOMMUNIKATION DER METRO GROUP

Compliance „einfach richtig“ vermitteln

VON DIRK CHRISTOPH SCHAUTES UND NATASCHA KUNATH

BEST PRACTICE

> Die METRO GROUP ist eine der treibenden Kräfte im internationalen Handel und gehört mit rund 280.000 Mit-

arbeitern zu den bedeutendsten Handelsunternehmen der Welt. Durch die Präsenz an über 2.100 Standorten in 33 Ländern Europas, Afrikas und Asiens unterliegen die Aktivitäten des Unternehmens vielfältigen Rechtsvorschriften und selbstgesetzten Verhaltensstandards. Ein konzernweit einheitliches Compliance-Programm sorgt dafür, dass die Maßnahmen zur Einhaltung dieser Vorschriften und Stan-

dards gebündelt und ergänzt werden. Zudem hat die METRO AG die strukturellen Voraussetzungen für ein professionelles Compliance-Management im Unternehmen geschaffen. Rund 70 Compliance-Officer stehen den Mitarbeitern als Ratgeber an den internationalen Standorten des Unternehmens zur Verfügung. Vor rund zwei Jahren begann die METRO AG, die Compliance-Kultur im gesamten Unternehmen weiterzuentwickeln, um alle Mitarbeiter weltweit dabei zu unterstützen, die relevanten Rechtsvorschriften und die unternehmenseigenen Verhaltensstandards und Geschäftsgrundsätze einzuhalten. Bei der konzernweiten Implementierung setzte sie auf die Unterstützung der Düsseldorfer Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors (DAA). Kernaufgabe war es, das Thema Compliance noch stärker in die täglichen Geschäftsprozesse der Mitarbeiter aller Vertriebs- und Servicegesellschaften des Unternehmens zu integrieren und alle Mitarbeiter weltweit für das Thema zu sensibilisieren. Vorbehalte, die es gegenüber Compliance immer wieder gibt, sollten in den unterschiedlichen Kultur- und Sprachkreisen entkräftet und aufgelöst werden.

„Eine feste Compliance-Community sieht die METRO AG als Voraussetzung für eine erfolgreiche Compliance-Kommunikation.“

arbeitsstandards gebündelt und ergänzt werden. Zudem hat die METRO AG die strukturellen Voraussetzungen für ein professionelles Compliance-Management im Unternehmen geschaffen. Rund 70 Compliance-Officer stehen den Mitarbeitern als Ratgeber an den internationalen Standorten des Unternehmens zur Verfügung. Vor rund zwei Jahren begann die METRO AG, die Compliance-Kultur im gesamten Unternehmen weiterzuentwickeln, um alle Mitarbeiter weltweit dabei zu unterstützen, die relevanten Rechtsvorschriften und die unternehmenseigenen Verhaltensstandards und Geschäftsgrundsätze einzuhalten. Bei der konzernweiten Implementierung setzte sie auf die Unterstützung der Düsseldorfer Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors (DAA). Kernaufgabe war es, das Thema Compliance noch stärker in die täglichen Geschäftsprozesse der Mitarbeiter aller Vertriebs- und Servicegesellschaften des Unternehmens zu integrieren und alle Mitarbeiter weltweit für das Thema zu sensibilisieren. Vorbehalte, die es gegenüber Compliance immer wieder gibt, sollten in den unterschiedlichen Kultur- und Sprachkreisen entkräftet und aufgelöst werden.

Compliance-Officer stehen den Mitarbeitern als Ratgeber an den internationalen Standorten des Unternehmens zur Verfügung. Vor rund zwei Jahren begann die METRO AG, die Compliance-Kultur im gesamten Unternehmen weiterzuentwickeln, um alle Mitarbeiter weltweit dabei zu unterstützen, die relevanten Rechtsvorschriften und die unternehmenseigenen Verhaltensstandards und Geschäftsgrundsätze einzuhalten. Bei der konzernweiten Implementierung setzte sie auf die Unterstützung der Düsseldorfer Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors (DAA). Kernaufgabe war es, das Thema Compliance noch stärker in die täglichen Geschäftsprozesse der Mitarbeiter aller Vertriebs- und Servicegesellschaften des Unternehmens zu integrieren und alle Mitarbeiter weltweit für das Thema zu sensibilisieren. Vorbehalte, die es gegenüber Compliance immer wieder gibt, sollten in den unterschiedlichen Kultur- und Sprachkreisen entkräftet und aufgelöst werden.

Um Compliance als alternativlose, geschäfts- und erfolgsrelevante Haltung auf allen Hierarchieebenen der METRO GROUP stärker zu etablieren, wurde bei

Vermittlung durch Veränderung

Um Compliance als alternativlose, geschäfts- und erfolgsrelevante Haltung auf allen Hierarchieebenen der METRO GROUP stärker zu etablieren, wurde bei



der konzernweiten Vermittlung der Blickwinkel auf das Thema Compliance verändert: Mitarbeitern sollte verdeutlicht werden, dass Compliance den nachhaltigen Geschäftserfolg nicht behindert, sondern ihn fördert und überhaupt erst möglich macht. Diese Überzeugung sollte aktiv gelebt und durch eine praxisorientierte Kommunikation angestoßen werden.

Um den intensiven Austausch zwischen Compliance-Organisation, Management und Mitarbeitern zu fördern, entwickelte das Unternehmen gemeinsam mit DAA unter dem Motto „einfach richtig/simply right“ eine internationale und hierarchieübergreifende Kommunikationskampagne. Damit sollten die Compliance-Officer im Unternehmen als Partner und wertvolle Unterstützer der Geschäftsprozesse positioniert und in ihrer Rolle als Ratgeber und Multiplikatoren für das Thema Compliance unterstützt und ge-

stärkt werden. Kurzum: aus den weltweit verstreuten Compliance-Officers sollte eine schlagkräftige und eng vernetzte Community werden. In der Kampagne präsentierte sich der Compliance-Officer einerseits als „Active Communicator“, der mit den Mitarbeitern in regelmäßigem Austausch steht und andererseits als „Trusted Advisor“, als kompetenter Ansprechpartner, der auf Augenhöhe berät.

Pointiert und international anwendbar

Die beiden Hauptaufgaben der Compliance-Officers, „Active Communicator“ und „Trusted Advisor“, wurden über die semantische Doppeldeutigkeit des Mottos der Kampagne pointiert und international anwendbar transportiert, die Unterstützung „Wir machen es euch einfach, richtig zu handeln“ und den Appell „Es ist einfach richtig, regelkon-

form zu handeln“. Im Zuge von „einfach richtig/simply right“ wurden zahlreiche Maßnahmen und Instrumente entwickelt und etabliert, die langfristig die Grundlagen des Compliance-Programms bilden. Zudem wurde ein urheberrechtlich geschütztes Logo entworfen, mit dem die Kommunikation verstärkt wird.

Um das Thema Compliance im Unternehmen bekannter zu machen, wurde ein Compliance-Poster im A1-Format als zentrales Vermittlungs- und Dialoginstrument erstellt. Es ist interkulturell verständlich und übersetzt die teilweise komplexen juristischen Inhalte in eine einfache und verständliche (Bild-)Sprache, indem es Beispiele aus den unterschiedlichen Wirkungsbereichen der Vertriebslinien einbringt. So spricht es sowohl den international agierenden Manager als auch den Lagerarbeiter an. Führungskräfte können anhand eines kurzen Moderationsleitfadens die Inhalte des Posters gemeinsam mit ihren Mitarbeitern diskutieren und die (jeweils individuelle) Relevanz erarbeiten. Um das Gelernte aber auch im Arbeitsalltag immer parat zu haben und einsetzen zu können, erhält jeder Mitarbeiter eine eigens entwickelte Safety-Card mit noch einmal im Detail angereicherten Inhalten des Posters und den Geschäftsgrundsätzen.

Um das Zielbild des „Active Communicators“ und „Trusted Advisors“ mit Leben zu füllen, wurde für die Compliance-Officers eine spezielle Toolbox entworfen – gefüllt mit einem Moderationsleitfaden für Talkrunden („Compliance-Talks“), einer konzipier-





ten „Elevator-Speech“ zu Compliance, Präsentationen, Feedbackbögen und Vermittlungstools. So wurde sichergestellt, dass die Compliance-Officers die Mitarbeiter stetig informieren und sich als kompetente Ratgeber etablieren konnten.

Austausch und Compliance-Community

Eine feste Compliance-Community sieht die METRO AG als Voraussetzung für eine erfolgreiche Compliance-Kommunikation. Das Unternehmen führte deshalb im Jahr 2009 eine jährliche

bestärkt und unterstützt, sondern entwickeln in interaktiven LAN- oder iPod-Gruppen Lösungsansätze und leiten Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung von Projektlösungen. Darüber hinaus stellen die Compliance-Officers als festen Konferenzbestandteil „Best Practice Flashlights“ vor, erfolgreiche Projekte, die sie selbst angestoßen und durchgeführt haben. Inzwischen haben Konferenzen in Berlin, Istanbul und Amsterdam stattgefunden.

Mit dem Compliance-Newsletter „RIGHT!“ wurde zudem ein Medium geschaffen, das die Compliance-Officers und Führungskräfte alle sechs bis acht

Premiere: konzernweite Implementierung

Die in drei Stufen erfolgte Implementierung von „einfach richtig/simply right“ war für die METRO GROUP eine Premiere. Von vornherein sollten alle Mitarbeiter der unterschiedlichen Vertriebslinien und Länder mit der konzernweiten Kampagne der Holding angesprochen werden. Dabei war die internationale und übergreifende Bildwelt, in der sich alle Mitarbeiter der unterschiedlichen Vertriebslinien wiederfinden sollten, etwas vollkommen Neues. 2009 startete die Kampagne mit der dreitägigen Compliance-Conference in Berlin, zu der erstmals die gesamte Compliance-Organisation zusammenkam. 2010 wurde die erste Führungskräftebefragung durchgeführt, um die Entwicklung des Compliance-Programms und die Wirkung der Kommunikationskampagne zu evaluieren. Gemessen wurde, inwieweit die Compliance-Kommunikation die definierten Erwartungen und Ansprüche erfüllt, wobei bereits hier der Erfolg der umgesetzten Kommunikationsmaßnahmen deutlich bestätigt wurde: Die initiierten Maßnahmen trafen die Erwartungen der Führungskräfte auf den Punkt.

Auch die weltweite Implementierung der Compliance-Poster und Safety-

„Anfang 2011 bestätigten bereits mehr als 90 Prozent der Führungskräfte die hohe Bedeutung von Compliance in ihrer Unternehmenseinheit.“

Compliance-Conference ein, auf der sich alle Compliance-Mitarbeiter austauschen und daran arbeiten, die weitere Implementierung der Compliance-Kultur im Unternehmen voranzutreiben. Besondere Kennzeichen der Compliance-Conference sind interaktive Elemente und die Einbindung der Compliance-Officers. Sie werden nicht nur durch Trainings in ihren Rollenbildern „Active Communicator“ und „Trusted Advisor“

Wochen über Compliance-Themen innerhalb und außerhalb der METRO GROUP informiert. Die redaktionelle Beteiligung der Compliance-Officers ist ausdrücklich erwünscht und nimmt seit dem ersten Erscheinen von „RIGHT!“ auch kontinuierlich zu. Außerdem wurde ein virtueller Compliance-Collaboration-Room geschaffen, über den sich Compliance-Officers weltweit austauschen und vernetzen können.

Cards wurde im Jahr 2010 gestartet, Poster-Gesprächsrunden und die „Compliance-Talks“ wurden etabliert. 2011 wurde die zweite Führungskräftebefragung durchgeführt, um zu prüfen, inwieweit die Compliance-Kultur weiterentwickelt wurde. Nachdem 2010 im Rahmen der Kommunikationskampagne mit der Poster-Implementierung die erste flächendeckende Maßnahme durchgeführt wurde, galt es im Jahr 2011 daran anzuknüpfen. Mit dem „Compliance-Day“ fanden konzernweit und zeitgleich an den meisten Standorten Aktivitäten rund um das Thema Compliance statt. Damit wurde ein weiterer Meilenstein der Kommunikationskampagne erreicht. Die Ideen für die regionale Ausgestaltung des Events entwickelten die Compliance-Officers gemeinsam auf der Compliance-Conference.

Zwischenbilanz

Anfang 2011 bestätigten bereits mehr als 90 Prozent der Führungskräfte, die an der Befragung teilgenommen hatten, die hohe Bedeutung von Compliance in ihrer Unternehmenseinheit und fühlten sich gut über das Thema Compliance informiert. Mit den Kommunikationsmaßnahmen zeigten sich die Führungskräfte sehr zufrieden. Mehr als vier Fünftel sagten zu, ihren Kollegen das Compliance-Poster und die Safety-Card weiterzempfehlen. Neun von zehn Führungskräften kannten ihren Compliance-Officer und nahmen ihn in seiner Rolle als „Active Communicator“ und „Trusted Advisor“ wahr. Darüber hinaus bestätigte eine deutliche Mehrheit, dass sie sich von ihrem Compliance-Officer in ihrer täglichen Arbeit effektiv unterstützt fühlte. Dies zeigt, wie Compliance bei

der METRO GROUP zunehmend fester Bestandteil der Unternehmenskultur wird. <

Dr. Dirk Christoph Schautes ist Head of Group Compliance der METRO AG, Düsseldorf,
Natascha Kunath ist Managing Director bei Deekeling Arndt Advisors in Communications, Düsseldorf

A N Z E I G E