

Die Notwendigkeit von Compliance und von Compliance Management Systemen ist seit geraumer Zeit hinlänglich bekannt und wird vielerorts durchaus prominent verkündet. Schaut man sich aber allein die Summe der (akzeptierten) Strafzahlungen in den vergangenen 6 Jahren an, so erscheint hier eine Größenordnung von über 2 Mrd. EUR. Und das ohne Berücksichtigung der jüngsten Fälle wie VW, Airbus oder Flughafen Berlin. Das Erstaunliche daran: alle diese Unternehmen – wie viele andere auch – verfügen über ausgeprägte Compliance Management Systeme und -Organisationen. Dies lässt natürlich die Frage nach der Wirksamkeit von Compliance aufkommen. Was „bringt“ eigentlich Compliance? Dürfte es bei einer „guten Compliance“ erst gar nicht zu derartigen Verstößen kommen? Wovon hängt es ab, ob Compliance wirksam ist oder nicht?

Um mit einem Vorurteil direkt zu Beginn aufzuräumen: eine 100%-ige Sicherheit jeden Gesetzesverstoß zu vermeiden, schafft kein noch so gutes Compliance System. Mit der entsprechenden (kriminellen) Energie läßt sich jedes System, jede Sicherheitsvorkehrung aushebeln. Aber – und das ist der entscheidende Punkt – eine wirksame Compliance macht es zum einen wesentlich schwerer, Gesetzesverstöße mit Bereicherungsabsicht zu begehen. Zum anderen wird das Sanktions- und auch das Haftungsrisiko deutlich reduziert.

Bevor wir uns allerdings der Frage nach einer „guten“ Compliance zuwenden, ist es erforderlich, sich kurz der Elemente von Compliance Management Systemen bewusst zu sein. Wie setzen sich also Compliance Management Systeme zusammen?

Für welches Compliance Management System (im folgenden kurz CMS) sich das Unternehmen letztlich entscheidet, ist nachrangig. Im Zuge dieser Betrachtung soll allerdings auf Systeme gem. IDW PS 980¹ abgezielt werden, da diese die höchste Durchdringung zeigen.

Gemäß dem PS 980 weisen Compliance Management Systeme die nachstehenden Elemente auf, die untereinander in Wechselwirkung stehen:



¹ Institut der Wirtschaftsprüfer, Prüfungsstandard 980, Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen

Die Compliance-Kultur stellt im Kontext des PS 980 die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS dar. Sie wird vor allem geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements sowie durch die Rolle des Aufsichtsorgans („tone at the top“)².

Dieses Basiselement wird ergänzt durch die sog. Compliance-Ziele³. Diese werden durch die gesetzlichen Vertreter auf Grundlage der allgemeinen Unternehmensziele sowie einer Analyse und Gewichtung der für das Unternehmen bedeutsamen Regeln als diejenigen Ziele festgelegt, die mit dem CMS erreicht werden sollen.

Im Rahmen der Compliance-Organisation⁴ regelt das Management die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Aufbau- und Ablauforganisation im CMS.

Unter Berücksichtigung der Compliance-Ziele werden die Compliance-Risiken⁵ festgestellt, die Verstöße gegen einzuhaltende Regeln und damit eine Verfehlung der Compliance-Ziele zur Folge haben können.

Auf der Grundlage der Beurteilung der Compliance-Risiken werden Grundsätze und Maßnahmen eingeführt, die auf die Begrenzung der Compliance-Risiken ausgerichtet sind. Das Compliance-Programm⁶ umfasst auch die bei festgestellten Compliance-Verstößen zu ergreifenden Maßnahmen.

Im Rahmen der Compliance-Kommunikation⁷ werden die jeweils betroffenen Mitarbeiter und ggf. Dritte über das Compliance-Programm sowie die festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten informiert.

Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS werden in geeigneter Weise überwacht. Werden im Rahmen der Überwachung⁸ Schwachstellen im CMS bzw. Regelverstöße festgestellt, werden diese an das Management berichtet, welches wiederum für die Mängelbeseitigung und somit für die Verbesserung des Systems sorgt.

Soweit zur Theorie. Bedauerlicherweise macht der PS 980 keine Ausführungen dazu, wie ein CMS idealerweise auszugestalten ist. Dies ist jedem Unternehmen selbst überlassen. Und an genau dieser Stelle setzen die Faktoren für ein wirksames und damit erfolgreiches Compliance Management ein.

Was sind aber nun die (Miss-)Erfolgsfaktoren für ein Compliance-System? Eine überbordende Anzahl oder ein möglichst hoher Detaillierungsgrad der im Unternehmen zu erlassenden Regelungen machen es nicht aus. Im Gegenteil...

² vgl. IDW PS 980, S. 6

³ ebenda

⁴ ebenda

⁵ ebenda

⁶ ebenda

⁷ vgl. IDW PS 980, S. 7

⁸ ebenda

Faktor 1: „Viel hilft nicht immer viel“

Gerade größere Unternehmen mit komplexen Gesellschaftsstrukturen und vielfältigen Geschäftsfeldern neigen dazu, Sachverhalte in möglichst jedem Detail regeln zu wollen. Die Konsequenz hieraus: eine nahezu nicht mehr erfassbare Anzahl an Regelungen, eine hohe Änderungsfrequenz der Vorgaben, sich teilweise widersprechende Regelungen, aber auch Regelungslücken (getreu dem Motto „Bäume und Wald“), ein extrem hoher Verwaltungsaufwand in der Aktualisierung und... zum Teil verzweifelnde/resignierende Mitarbeiter, die im Angesicht dieser Reglementierungsfülle „ihre“ Arbeit wie bisher verrichten.

Ein weiterer Aspekt dieser internen „Regulierungswut“: sofern nicht bereits ein exzellentes Content Management System vorhanden ist, gerät das Suchen nach (aktuellen) Vorgaben sehr leicht zu einer Sisyphus-Arbeit.

Was sagt uns das? Nicht die letzte Detailvorgabe ist entscheidend. Vielmehr ist es im Sinne einer guten (= wirksamen) Compliance die richtigen Vorgaben in einer konsistenten, aufeinander abgestimmten Richtlinien-Hierarchie zu geben. Dies bedeutet im Kontext Compliance: auf der obersten Ebene steht das Leitbild bzw. der Verhaltenskodex des Unternehmens. Dieser setzt die Rahmenbedingungen und formuliert das grundlegende Verständnis der Geschäftsleitung zu einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung.

Aus diesem Verhaltenskodex werden auf der nachfolgenden Ebene unternehmens- bzw. gruppenweit geltende Leitlinien (z.B. zur Korruptionsprävention, Geldwäschebekämpfung, ...) angesiedelt. Diese Leitlinien verfügen über einen höheren Detaillierungsgrad und setzen sich fokussiert mit jeweils einem Compliance-Themenfeld auseinander.

Auf wiederum nachfolgenden Ebenen können spezifische Regelungen für einzelne Geschäftsbereiche, Gesellschaften oder Regionen positioniert werden.

So entsteht – in Verbindung mit den entsprechenden ablauforganisatorischen Regelungen (z.B. Änderungsverantwortlichkeiten) – ein systematisches, aufeinander aufbauendes Rahmenwerk.

Faktor 2: „Wie sag ich’s meinem Kinde“

Womit wir bei dem äußerst facettenreichen Thema der Compliance-Kommunikation wären. In dem zuvor andiskutierten Kontext der Compliance-Vorgaben kommt der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu.

Compliance-Standards, -Vorgaben oder -Richtlinien werden häufig von den Mitarbeitern der Compliance-Funktion erstellt und an zahlreiche Bereiche des Unternehmens adressiert. Das Problem dabei: auf Seiten der Empfänger sitzen nicht zwingend in Compliance-Fragestellungen – und damit auch Formulierungen – bewanderte Mitarbeiter. Im Klartext heißt dies: wenn die Vorgaben außer dem Autor niemand versteht, gibt es eine nicht zu verachtende Herausforderung.

Daher ist es essentiell, dass Compliance-Vorgaben in einer adressatengerechten Form formuliert werden. Und wer dies einmal ausprobiert hat, der weiß, dies ist alles andere als lapidar...

Faktor 3: „Nicht nur sagen, sondern machen“

Ein weiterer Aspekt der Compliance-Kommunikation betrifft die Art und Weise, wie Vorgaben in Form von Compliance-Richtlinien in das Unternehmen hereingetragen werden. Häufige Praxis ist eine Veröffentlichung der Vorgabe auf der Startseite des Intranets in Verbindung mit einer E-Mail an alle Mitarbeiter (manchmal auch inklusive eines Begleitschreibens des Vorstands). Tja, und nun? Mit der Vorgabe wird ein bestimmtes Verhalten vom Mitarbeiter verlangt. Die jeweilige Führungskraft soll aufgabengemäß kontrollieren, ob diese Vorgabe auf Seiten der Mitarbeiter eingehalten wird.

Der Mitarbeiter wiederum sieht sehr genau, wie sich seine jeweilige Führungskraft bzw. die Geschäftsleitung zu der jeweiligen Vorgabe aufstellt. Wird das Thema in Teambesprechungen ernsthaft erörtert? Stellt der Vorstand die Bedeutung des Themas auf Führungskräftekonferenzen glaubhaft dar? Oder kommt es eher zu augenzwinkernden Aussagen wie z.B. „Ach, wir müssen das zwar machen, aber wir wissen ja alle...“?

Gemeint ist in diesem Kontext der berühmte „tone at the top“. Nicht nur das Betonen des Themas durch die Geschäftsleitung, sondern auch das im Unternehmen sichtbare Handeln von Vorstand und Führungskräften trägt elementar dazu bei, wie ernst Compliance-Vorgaben auf Ebene der Mitarbeiter genommen werden. Gibt es einen „Management Override“? Nehmen die Führungsebenen es genau mit den Vorgaben zur Bewirtung oder Dienstreisen? Werden in der Vorweihnachtszeit oder zu Geburtstagen große Kartons angeliefert? Diese vermeintlichen „Kleinigkeiten“ werden sehr genau registriert.

Gibt es auf den Ebenen der Führungskräfte Diskrepanzen zwischen der Aussage zur Bedeutung der Vorgabe und dem eigenen Handeln, wird der Mitarbeiter unwillkürlich in einen erheblichen Interessenkonflikt gebracht. Ein Konflikt, der im Zweifelsfall falsch aufgelöst wird.

Damit sind wir kommend von der Compliance-Kommunikation direkt bereits bei der Compliance-Kultur gelandet. Und wenn der PS 980 aussagt, die Compliance-Kultur stelle „die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS dar“, so ist dem eigentlich kaum etwas hinzuzufügen.

Das sichtbare Handeln von Geschäftsleitung und Führungskräften, deren Identifizierung mit dem Thema Compliance ist de facto der primäre Erfolgsfaktor für ein „gute“ Compliance.

Die Art und Weise, wie sich eine Geschäftsleitung zum Thema Compliance positioniert, ist oftmals auch anhand einer weiteren Ausprägung erkennbar.

Faktor 4: „Bringt uns das einen Vertrag mehr?“

Schaut man sich die personelle und sachliche Ausstattung von Compliance-Funktionen in einigen Unternehmen an, könnte man auf den ersten Blick zu dem Schluss kommen: Compliance muss sehr effizient sein...

Unternehmen mit z.T. mehreren tausend Mitarbeitern, verschiedenen Tochtergesellschaften und breiter Produktpalette werden teilweise von zwei bis drei Compliance-Mitarbeitern sowie einem Compliance-Verantwortlichen in Nebenfunktion betreut. Das kann doch nur effizient sein... oder?

Faktor 5: „Das funktioniert bei uns prima“

Ein letzter Faktor soll in diesem Rahmen nicht unbeleuchtet bleiben. Im Rahmen von Status-Bestimmungen der Compliance-Funktionen werden immer wieder Fragen zu Abläufen gestellt. Häufig bekommt man dabei als Antwort: „das klappt prima“ oder „das funktioniert reibungslos“.

Betrachtet man diese Aussagen etwas tiefer, so kommt man schnell an den Punkt, das der jeweilige Prozess sicherlich gut funktioniert. Aber: dieses Funktionieren hängt von den handelnden Personen ab. Besteht zwischen diesen Akteuren ein positives persönliches Verhältnis, werden Informationen und Hilfestellungen gern untereinander ausgetauscht. Dieses subjektive Verhältnis kann aber ebenso schnell kippen, wenn einer der Beteiligten eine andere Position im Unternehmen einnimmt oder aus dem Unternehmen ausscheidet, in Urlaub geht, oder, oder, oder... Plötzlich stellt man als Compliance-Officer fest, dass z.B. die vormals so reibungslos funktionierende Informationsversorgung versiegt.

In all diesen Fällen basiert ein funktionierender Ablauf auf einem persönlichen Verhältnis. Diese Verhältnisse sind zweifelsohne bedeutsam für ein angenehmes Arbeitsumfeld, aus der Sicht eines internen oder externen Prüfers aber nicht relevant. Hier zählt die Existenz einer nachvollziehbaren Dokumentation mit abgestimmten Regelungen.

Dieser Faktor der nachvollziehbaren Abstimmung und Dokumentation von Abläufen ist für das Einbetten von Compliance in das Unternehmen nicht zu unterschätzen. Erst auf dieser Basis können Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen transparent im Unternehmen verankert werden. Die sog. „gelebten Prozesse“ prägen jedoch in zahlreichen Fällen noch immer das Erscheinungsbild von Compliance. Im Sinne einer Reduzierung von Sanktions- oder Haftungsrisiken wirken sie jedoch nicht.

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich sicherlich noch mehr Erfolgsfaktoren für eine gute und wirksame Compliance im Unternehmen identifizieren. Die hier aufgeführten Faktoren sind nicht empirisch belegt, basieren allerdings auf langjährigen beruflichen Erfahrungen. Aus diesen Erfahrungen lassen sich zwei grundlegende Aussagen für eine wirksame Compliance ableiten:

1. COMPLIANCE IST MEHR ALS VORGABEN, TOOLS ODER SYSTEME und
2. COMPLIANCE IST CHEFSACHE

**SIE INTERESSIEREN SICH FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT ODER EINE COMPLIANCE-TEILDISZIPLIN?
SIE MÖCHTEN EINE COMPLIANCE-FUNKTION AUFBAUEN ODER EINE VORHANDENE COMPLIANCE-
FUNKTION OPTIMIEREN?**

DANN LASSEN SIE UNS GERN MITEINANDER SPRECHEN!

ICH FREUE MICH AUF IHRE NACHRICHT!



Dipl.-Kfm.
Frank Frohme
Geschäftsführer

frank.frohme@cmi-compliance.de
+49 (0)172 - 262 7330