

01.13

ZRFC

8. Jahrgang
Februar 2013
Seiten 1 – 48

Risk, Fraud & Compliance

www.ZRFCdigital.de

Herausgeber:

School of Governance, Risk &
Compliance – Steinbeis-Hochschule
Berlin

Institute Risk & Fraud Management –
Steinbeis-Hochschule Berlin

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

RA Dr. Karl-Heinz Belser,
Depré Rechtsanwalts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,
Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of
Association of Certified Fraud
Examiners (ACFE) e. V.

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

RA Christian Rosinus,
Wirtschaftsstrafrechtliche
Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,
Leiterin DAS Compliance Management,
Hochschule Luzern

RA Raimund Röhrich,
Lehrbeauftragter der School of
Governance, Risk & Compliance

Dr. Frank M. Weller,
Partner, KPMG AG

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

Management

DICO – Neues Forum für Weiterentwick-
lung und Austausch im Bereich Compli-
ance [Interview mit Manuela Mackert, 6]

Cloud Computing & Compliance
[Seeburg, 8]

Compliance-Programm
im Sinne des IDW PS 980
[Schefold, 12]

Prevention

Psychometrische Verfahren
zur Prüfung der Compliance-Kultur
[Eichler/Vogel/Krautner, 17]

Detection

Auf dem Weg zu einem ganz-
heitlichen GRC-Management?
[Brühl/Hiendlmeier, 24]

Legal

Das „ThyssenKrupp-Urteil“
[Prudentino, 29]

Compliance Update – USA
[Rode, 36]

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Compliance- Programm im Sinne des IDW PS 980

Wie werden definierte Compliance-Anforderungen im Unternehmen umgesetzt?

RA Dr. Christian Schefold*

Die Risiken wurden analysiert und die Ziele sind gesteckt. Damit wurden auch die Anforderungen für das Unternehmen gesetzt. Nach der strategischen Arbeit kommt nun die Aufgabe der operativen Umsetzung des Compliance-Programms: die Konzeption und Umsetzung von Compliance-Maßnahmen bis hin zur „Betriebsphase“. Dabei können die Maßnahmen eines Compliance-Programms nur dann zu einer wirtschaftlich spürbaren Verbesserung im Unternehmen führen, wenn die Vorgaben sorgfältig und genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten wurden. Stellt man erst während der Umsetzungsphase fest, dass entweder Risiken unzutreffend eingeschätzt, Ziele falsch definiert oder unangemessene Maßnahmen implementiert wurden, wird das Compliance-Programm ein kostspieliges Unterfangen und selbst ein Compliance-Risiko.

Am 11. März 2011 hat das Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) den Prüfungsstandard PS 980 verabschiedet. Danach sollen Konzeption, Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit eines CMS durch Prüfung von sieben Grundelementen festgestellt werden: Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation und Überwachung.¹ Nach einer Risikoanalyse war es angebracht, durch die Definition von Zielen die Richtung für Compliance im Unternehmen vorzugeben. Diese Ziele gilt es nun in einem Compliance-Programm durch Maßnahmen auszufüllen.

1. Kommunikation und Überwachung als eigene Grundelemente des IDW PS 980

Der Standard PS 980 hat allerdings zwei wesentliche Compliance-Maßnahmen für so wichtig angesehen, dass er sie als einzelne Grundelemente hervorgehoben hat: Kommunikation und Überwachung sind für sich eigentlich Maßnahmen und man hätte den Standard auch auf fünf Grundelemente reduzieren



Dr. Christian Schefold

können. Allerdings haben die Autoren des Standards sowohl den kommunikativen Transfer der Compliance-Ziele einschließlich der, die Zielerfüllung erstrebenden Maßnahmen in das Unternehmen hinein wie auch die Rückmeldung über Compliance-Vorfälle und den erreichten Compliance Status (den Erfolg bei der Umsetzung des Compliance-Programms zur Erreichung der Compliance-Ziele) aus dem Unternehmen heraus als für die Wirksamkeit von Compliance im Unternehmen so

entscheidend empfunden, dass der Compliance-Kommunikation ein gesondertes Grundelement gewidmet wurde. Das Gleiche gilt für die Compliance-Überwachung: Sie dient der Verbesserung des Compliance-Status, ist daher auch mit der Kommunikation aus dem Unternehmen heraus verknüpft und soll eine laufende Anpassung aller übrigen Compliance-Grundelemente sicherstellen. Eine erfolgreiche Überwachung ist ebenfalls von essentieller Bedeutung für die Wirksamkeit von Compliance und daher – obwohl eigentlich Teil des Compliance-Programms – ein eigenes Grundelement. Diesen beiden besonders hervorgehobenen Maßnahmen werden eigene Beiträge gewidmet. Allerdings kann die Kommunikation auch bei den übrigen Maßnahmen nicht außer Acht gelassen werden. Aspekte der Kommunikation werden damit auch hier berücksichtigt.

2. Grundsätzliche Vorüberlegungen

Compliance-Programme müssen sich individuell der Unternehmenskultur anpassen. Schon ein methodisches Vorgehen über eine unternehmensspezifische Risikoanalyse und Zieldefinition führt fast automatisch zu einer Anpassung der Maßnahmen an die, für jede Branche, jede Position der unterschiedlichen Leistungs- und Lieferketten und damit jedes Unternehmen spezifischen Geschäftsparameter. Compliance-Maßnahmen selbst können höchst unterschiedlich sein: Vorgaben und Handlungsempfehlungen in der Form von Leit- oder Richtlinien, Stellungnahmen oder gar konkreten Anweisungen – bis hin zu Elementen innerhalb von Geschäftsabläufen (z. B. IT-Order Systemen u. a.), die helfen sollen, Compliance in der täglichen Geschäftstätigkeit zu verankern. Wenn dann bei der Umsetzung der Ziele die Gegebenheiten eines jeden Unternehmens berücksichtigt werden müssen, um einen optimalen Erfolg zu erreichen, wird man sich alle Maßnahmen individuell überlegen müssen. Dabei ist nicht nur die Geschichte eines Unternehmens mit bestimmten Risikoerfahrungen (wie z. B. ein erlebtes Kartellverfahren oder Wirtschaftskriminalität) entscheidend, sondern auch bereits bestehende Risikopräventions-Maßnahmen, die unbedingt in ein Compliance-Programm mit eingebunden werden müssen.

* Dr. Christian Schefold ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Mayer Brown LLP.

1 Schefold, C.: Compliance-Management-Systeme nach deutschem Standard, in: ZRFC 5/11, S. 221 ff.; siehe auch Schefold, C.: Risikoanalyse im Sinne IDW PS 980, in ZRFC 5/12, S. 209 ff.

Bei den Maßnahmen wird sich das Compliance Management System regelmäßig unternehmensspezifisch individualisieren.

Nachdem nun Kommunikation und Überwachung eigene Grundelemente des IDW-Standards sind, verbleiben dem Compliance-Programm damit im Grund genommen nur zwei Gruppen an Maßnahmen: Die Umwandlung der Zielerfordernungen in Handlungsanweisungen durch die Definition von Leit- und Richtlinien sowie die Umsetzung der Zielerfordernungen samt Handlungsanweisungen in die einzelnen Geschäftsprozesse. Im Folgenden sollen Erfahrungen bei der Leit- und Richtlinienarbeit dargestellt und die Umsetzung eines komplexen Themas – der sogenannten *Geschäftspartner Due Diligence* – beschrieben werden. Zuletzt ist es auch wichtig, die Maßnahmen und ihren Zusammenhang mit der Risikoanalyse sowie der daraus resultierenden Anforderungsdefinitionen in einem Compliance-Konzept zu dokumentieren.

3. Umwandlung der Compliance-Ziele in Leit- und Richtlinien

Schon bei der Zieldefinition wird man im Hinblick auf die festgestellten Risiken schnell bereits die Ebene der groben Anforderungen verlassen und detaillierte Vorgaben für besonders betroffene Unternehmensbereiche formulieren. Während die Compliance-Ziele häufig überschriftsartig in den Verhaltensleit- oder Verhaltensrichtlinien, den Compliance-Kodizes oder Unternehmensgrundsätzen ausgeführt sind, gilt es nun, dem Mitarbeiter solche Grobanforderungen greifbar zu machen. Hier gibt es eine gewisse, unvermeidbare Überschneidung mit dem Grundelement Kommunikation: Die Entscheidung auf welche Weise und in welchem Stil Führungskräfte und Mitarbeiter am besten anzusprechen sind, bedarf einer Analyse der Unternehmenskommunikation. Hier ist zu prüfen, ob ein Fließtext, eine PowerPoint-Darstellung, Film- oder Videosequenzen, oder gar ein Plakat mit Comics die beste Wirkung versprechen.

a) Wahl der geeigneten Kommunikation

Ein Compliance-Programm soll dafür sorgen, dass Compliance im Unternehmen wirkt. Nur so können Compliance-Ziele erreicht und Risiken beherrscht werden. Ziel des IDW-Standards ist eine Wirksamkeitsprüfung und nur dort kann eine Geschäftsführung sich sicher auf ein Compliance Management System berufen, wenn es auch tatsächlich die gewünschten Auswirkungen im Unternehmen hat. Hochglanzbroschüren auf der einen oder juristisch ausgefeilte Texte auf der anderen Seite sind kein Garant für Wirkung. Die Wirkung von Leit- und Richtlinien wird von der Adressatenseite bestimmt und daher kann die Definition von detaillierten Vorgaben nicht ohne Berücksichtigung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen erfolgen.

Bei einem mittelständischen Anlagenbauer – beispielsweise – hat sich als Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften das PowerPoint-Format durchgesetzt: Bereits die Beschlussvorlagen der Geschäftsführung sind „auf Folie“ dargestellt und der Beschlussgegenstand entsprechend auf einer Seite zusammengefasst. Nach erfolgtem Beschluss werden

die relevanten Seiten an die zuständigen Führungskräfte weitergeleitet. Diese können unmittelbar in Abteilungsbesprechungen kommuniziert werden. Weitere Ausführungen werden ebenfalls im PowerPoint-Stil weitergegeben. Mitteilungen der Rechts- und Vertragsabteilung hingegen waren meist im Fließtext gehalten. Entsprechend war auch ein Hinweis zu kartellrechtlichen Themen korrekt und detailliert in einem mehrseitigen Papier dargestellt. Kritische Verhaltensweisen wurden durch Beispiele aus Gerichtsurteilen des Europäischen Gerichtshofes unterlegt. Diese betrafen alle möglichen Branchen und nur in wenigen Einzelfällen den Anlagenbau. Nachdem es zu kartellrechtlichen Auffälligkeiten gekommen war, musste festgestellt werden, dass selbst grundlegendes kartellrechtliches Wissen und Warnungen vor typischerweise kritischem Verhalten in den relevanten Unternehmensbereichen nicht vorhanden war. Keiner hatte sich die Mühe gemacht, die detaillierte Warnung der Rechtsabteilung zu lesen. Eine Führungskraft bekannte offen, dass sie über die ersten paar Sätze nicht hinausgekommen war und dann das Papier verzweifelt weggelegt hatte.

Mit wenigen Vorkehrungen lassen sich derartige Erfahrungen mit Compliance-Maßnahmen verhindern. Risiken waren zwar korrekt eingeschätzt und auch das richtige Ziel implizit vorgegeben; dann aber fehlte es an einer zutreffenden Darstellung der wichtigsten Anforderungen in einer passenden Form.

b) Konkretisierung der Zielvorgaben

Der erste Schritt der Leit- und Richtlinienarbeit ist noch die Konkretisierung der Zielvorgaben. Bei rechtlichen Themen ist dies eine allgemeinverständliche Zusammenstellung der wichtigsten Grundsätze an ein Verhalten im Einklang mit den betreffenden Rechtsvorschriften. Danach folgen konkrete, auf den Unternehmensgegenstand und die Situation des Unternehmens angepasste Handlungsempfehlungen und Handlungsverbote. Dabei sind mögliche Mitbestimmungserfordernisse zu beachten. Je nach Komplexität hilft in Zweifelsfällen, die nicht in den Empfehlungen und Verboten erfasst sind, eine Checkliste weiter. Checklisten

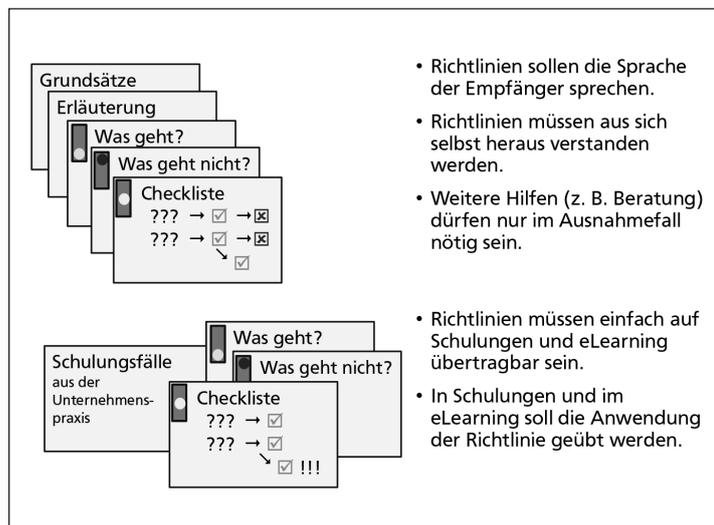


Abb. 1
„Praxisnahe Richtlinien sind gleichzeitig Schulungsgrundlage.“

können sich dabei an den Aufbereitungen von Normierungstatbeständen aus der juristischen Examensvorbereitung orientieren. Im konkreten Beispielsfall ist es dann die Kunst guter Compliance-Arbeit, die Inhalte im PowerPoint-Format über wenige, gut lesbare Seiten darzustellen. Damit ist die Entwurfsarbeit aber nicht beendet.

c) Probeschulungen und Compliance Help-Desk

Ein wesentlicher Schritt ist nun, den Entwurf in einer Probeschulung einem repräsentativen Kreis von Führungskräften und Mitarbeitern vorzustellen und diese um kritische Hinweise zu bitten. Der Kreis der Teilnehmer ist so zu wählen, dass die Hauptanwender dabei vertreten sind. Diese können die Praktikabilität des Entwurfs und insbesondere der Handlungsempfehlungen und – verbote abschätzen. Wichtig ist es, die in jedem Unternehmen vorhanden Meinungsmacher und Schlüsselpersonen hinzuzuziehen. Deren Mitwirkung führt dazu, dass sie aufgrund ihrer Beteiligung an der Richtlinienarbeit sich im späteren Verlauf kaum dagegen stellen können. Vielmehr werden sie – sofern ihre Anregungen auch berücksichtigt werden – die Umsetzung tatkräftig unterstützen. Will man einen frühzeitigen und konstruktiven Kontakt zum Betriebsrat, so sollte auch ein Mitglied der Arbeitnehmervertreter an der Probeschulung teilnehmen.

Leit- und Richtlinien haben einen engen Zusammenhang mit einer weiteren, oft angebotenen Compliance-Maßnahme, einem Compliance-Helpdesk (auch Consultation Desk, Sales Practices Hotline oder schlicht „Ask Me“ genannt).² Beratungsunterstützung ist Einzelfall-Hilfe und kann einem noch wenig erfahrenen Compliance-Team schnell einen Überblick über die Variantenvielfalt der Compliance-Herausforderungen im Unternehmen bieten. Allerdings wird eine Compliance-Organisation mit dem Unterstützungsangebot auch frühzeitig in die operative Verantwortung eingebunden. Nicht nur die steigende Anzahl von Anfragen sondern auch die Mitverantwortung bei der Entscheidung kann Compliance schnell an die Grenzen der Leistungsfähigkeit bringen. Compliance ist aber die Aufgabe aller Personen eines Unternehmens und entsprechende Entscheidungen muss grundsätzlich jeder in seinem Verantwortungsbereich selbst treffen können. Compliance muss im gesamten Unternehmen wirken; Einzelfallhilfe wird diese Wirksamkeit nicht oder nur bei einem sehr hohen Aufwand erreichen. Leit- und Richtlinien müssen aus sich heraus verständlich sein, so dass weitere Hilfen nur im Ausnahmefall nötig sind. Eine Beratung durch die Compliance-Organisation sollte nur auf wirklich risikoreiche Geschäftssituationen beschränkt bleiben.

Der Weg der Finalisierung des Entwurfs von Leit- und Richtlinien über eine Probeschulung zeigt auch, inwieweit der Entwurf für unterschiedlichste Schulungsmethoden geeignet ist und was möglicherweise an weiterem Aufwand hinzukommt. Ideal sind Richtlinien, die ohne größeren weiteren Aufwand als Grundlage für Schulungen verwendet werden können. In Schulungen – dies gilt sowohl für Präsenzsulungen als auch eLearning – sollte die Anwendung der Richtlinie geübt werden, insbesondere wenn die Richtlinie bereits eine Checkliste zur Unterstützung ihrer Nutzer bereithält. An Beispielsfällen können Schulungsteilnehmer üben, wie man die Richtlinie versteht, die Checkliste anwendet und wann man qualifizierte Hilfe beim Vorgesetzten und dann – als *ultima ratio* – erst beim Compliance-Bereich einholt. Mit wenigen betriebsinternen Mitteln lässt sich etwa ein PowerPoint-Format in ein eLearning-Programm umsetzen. Die stete Verwendung der Richtlinie und das Üben mit ihr bringt die Unternehmensvorschrift nicht nur in kritischen Fällen in Erinnerung. Der Nutzer wird bei Entscheidungsbedarf auch die Mechanismen ihrer Anwendung beherrschen. Eine Breiten-Wirkung der Richtlinie im Unternehmen ist damit gesichert.

4. Umsetzung der Handlungsanweisungen in die einzelnen Geschäftsprozesse

Thema der oben angesprochenen Probeschulung sollte auch die Frage der weiteren Umsetzung sein. Nachdem nun Anforderungen gewissermaßen als Detailspezifikation heruntergebrochen wurden, stellt sich die Frage, wie diese Anforderungen in das Tagesgeschäft so integriert werden, dass ein kritischer Moment

² Beratungseinrichtungen in diesem Sinne sind keine Beschwerde- oder Hinweisstellen (Whistleblower-Hotlines, Ombudspersonen oder „Tell Me“-Stellen). Der Umgang mit Hinweisen ist ein Teil des Grundelements Überwachung und Verbesserung.

erkannt wird und dann auch die Empfehlungen der Leit- und Richtlinien des Unternehmens befolgt werden.

a) Umsetzungs- bzw. Schulungskonzept

Zu jeder Richtlinie gehört auch ein Umsetzungs- bzw. Informations- und Schulungskonzept. Wer bedarf welcher Fähigkeiten im Hinblick auf die Richtlinienanforderungen? Welcher Adressatenkreis braucht damit welche Schulung? Was ist der Aufwand? Was sind mögliche, nützliche Nebeneffekte? Hier sind die Praktiker aus dem Unternehmen gefragt. Sie können einschätzen, welche Anforderungen wem zugetraut werden können und auch müssen. Die Probeschulung ist zudem der Moment, um ein *train-the-trainer* Konzept zu initiieren. Diese Vorgehensweise entlastet die Compliance-Organisation und hilft, ein Compliance-Thema breit in das Unternehmen zu tragen. Ein eLearning kann hingegen einen erheblichen Aufwand erfordern und bietet nur die Kommunikation in das Unternehmen hinein. Dahingegen führt der *train-the-trainer* Ansatz zur intensiven Einbeziehung der Führungskräfte in das Compliance-Programm. Führungskräfte werden später kaum Anweisungen gegen ihre Trainingsinhalte erteilen können, wollen sie nicht vollständig unglaubwürdig werden. Neben der Information in das Unternehmen hinein, ist auch ein Informationsweg aus dem Unternehmen heraus eröffnet.

Informationen und Schulungen stellen zwar die Kenntnis sicher, ob aber kritische Situationen auch stets erkannt werden, ist für ein wirkungsvolles Risikomanagement von so hoher Bedeutung, dass man nicht allein auf menschliche Erinnerung bauen sollte. Notwendig ist, „Erinnerungspunkte“ in die Abläufe des Tagesgeschäfts einzufügen. Während dies für kartellrechtlich relevante Situationen (wie etwa Treffen mit Wettbewerbern) ein Fragekatalog für verpflichtende Gesprächsprotokolle sein kann, der auf kritische Situationen hinweist und dann die Einbindung von Vorgesetzten zwingend vorsieht, benötigen andere Compliance-Themen erheblich intensivere Eingriffe in Geschäftsprozesse.

b) Geschäftspartner Due Diligence

Nachdem insbesondere US- und UK-Rechtsnormen Unternehmen auch für Geschäftspartner verantwortlich machen, die speziell auf der Vertriebsseite unterstützend tätig sind, und auch in Deutschland ein Auswahlverschulden diskutiert wird, stellt sich die Frage nach einer wirkungsvollen Überprüfung von Geschäftspartnern, der *Geschäftspartner Due Diligence*. Diese Maßnahme betrifft vor allem die Compliance-Themen der Korruptionsprävention und dem Schutz vor Wirtschaftskriminalität. Das Risiko ist für jedes Unternehmen, das vor allem im Ausland auf Vertriebspartner angewiesen ist, evident. Das Ziel ist klar: Keine Korruption, keine korrupten Vertriebsmethoden auch bei Geschäftspartnern und damit sollen Geschäftspartner mit zweifelhafter Integrität vermieden werden. Nun gilt, es durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass sich das Unternehmen nicht an ungeeignete Geschäftspartner wendet.

Als Praxisbeispiel zur Umsetzung dient ein mittelständisches Softwareunternehmen, das seine Produkte für Spezialanwender mit Hilfe von Vertriebspartnern weltweit – auch in korruptionskritischen Schwellenländern – vertreibt. Die Software wird

zudem ebenfalls von Behörden genutzt. Das Unternehmen ist Lizenznehmer eines US-Technologieunternehmens. Der Lizenzvertrag enthält „FCPA-Klauseln“, die schon bei Verdacht von Korruption die außerordentliche, fristlose Kündigung vorsehen. Das Risiko wird der neuen Geschäftsleitung bewusst und wirksame Maßnahmen sollen schnell implementiert werden.

Die Leitlinie zur Korruptionsprävention enthält bereits die Absichtserklärung, dass das Unternehmen nur mit Geschäftspartnern zusammenarbeitet, die einen tadellosen Ruf besitzen. Mit einer Richtlinie soll ein Mindestkanon für die Geschäftspartner-Auswahl zusammengestellt werden. Dabei ist nicht nur Integrität ein Risiko. Kennt das Unternehmen die genaue Identität des Geschäftspartners und seines geschäftlichen Hintergrunds? Die Möglichkeit von Sub-Lizenzen stellt auch die Frage nach der Bonität der ausländischen Geschäftspartner. Die Software ist beratungsintensiv – hier muss eine Unterstützung vor Ort mit hoher Qualität geleistet werden. Die Richtlinie sollte umfassend und integrativ alle diese Themen berücksichtigen. Somit ist nicht nur Compliance, sondern auch der Vertrieb, das Finanzwesen und die Qualitätssicherung Mitglied des Richtlinien-Teams.

Mit der Größe des Teams wachsen auch die Anforderungen an Informationen über Geschäftspartner. Sie sollen zuerst für alle neuen und dann nach relativ kurzer Zeit auch für alle bestehenden Verbindungen abgefragt werden. Die Informationsbeschaffung soll dem Vertrieb obliegen. Ein Ablaufdiagramm für einen *Geschäftspartner Due Diligence Prozess* steht. Auch gibt es entsprechende Software von Drittanbietern, die derartige Geschäftsprozesse abbilden, die Dokumentation der Abläufe sicherstellen und – was den Stabsstellen im Unternehmen besonders wichtig ist – bereits in anderen Unternehmen erprobte Frage- und Informationslisten vorgeben. Damit scheint die Umsetzung geplant: Der Vertrieb beschafft vor Ort alle Informationen und pflegt sie in ein System ein. Compliance, Qualitätsmanagement sowie Finanzwesen werten sie aus und die Geschäftsführung entscheidet am Ende. Der Bereich Finanzen sorgt

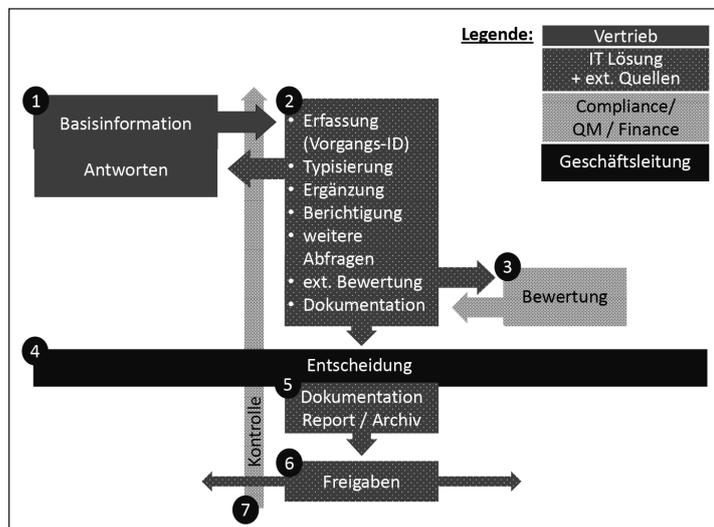


Abb. 2
„Geschäftspartner Due
Diligence: Quellenaus-
wertung & Prozess“

für eine Rückverknüpfung: Ohne ein grünes Licht aus dem System kann keine Zahlung an einen Geschäftspartner mehr veranlasst werden.

Mittlerweile überlegt sich der Vertrieb, ob er in Zukunft nicht lieber Geschäftspartner auf Zuruf akquiriert und über fingierte Kundenrechnungen bezahlt. Der Aufwand der Informationsbeschaffung würde eigentlich ein eigenes Vertriebsbüro in jeder Region erfordern.

c) Verhältnismäßigkeit der Compliance-Maßnahmen

Übertriebene, nicht angepasste Maßnahmen führen möglicherweise zu Umgehungen von Compliance-Maßnahmen, sicher aber zur Frustration. Dies ist keine wirkungsvolle Compliance sondern ein Kostenfaktor und ein neues Risiko für das Unternehmen, dass es umgehend zu vermeiden gilt. Die Kunst der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen ist die der Wahrung der Verhältnismäßigkeit und eine Einschätzung des Möglichen. Welche Informationen muss der Vertrieb besorgen, welche Informationen sind aus externen Quellen mit verhältnismäßig wenig finanziellem Aufwand erreichbar? Es zeigt auch, dass Compliance alle im Unternehmen angeht und bei Compliance-Maßnahmen auch alle zu beteiligen sind. Es nützt die schönste Maßnahmenplanung nichts, wenn sie nicht umsetzbar ist. Auch die beste externe IT-Lösung versagt, wenn sich die Belegschaft an der Mitwirkung verwei-

gert. Im Beispielsfall hat die Geschäftsleitung den Vertrieb in seiner Kritik unterstützt. Als Softwarehaus hat man eine neue IT-Lösung lizenziert, die nicht nur einen Workflow abbildet, sondern externe Quellen automatisch auswertet. Der Vertrieb kann seitdem auch recherchieren, welche Unternehmen in einem Land als Vertriebspartner in Frage kommen – mit Identitäts-, Bonitäts-, Qualitäts- und Integritätseinschätzung. Die Rückkopplung in das Buchungssystem ist geblieben: Ohne dokumentierte, positive Entscheidung ist eine Geschäftsverbindung nicht möglich.

Die Definition von Maßnahmen und auch die Umsetzung sind höchst individuell an das einzelne Unternehmen anzupassen. Schnittstellen zwischen Unternehmensabläufen sind im Sinne einer strikten Angemessenheit auszugestalten. Es gilt, eine effiziente Einschätzung des Aufwands im Verhältnis zur Wirksamkeit von Compliance vorzunehmen. Oft gibt es Individuallösungen, die nicht nur Compliance sondern auch andere geschäftliche Belange fördern. Compliance ist Bestandteil des Unternehmens und damit dort, wo es erforderlich ist, auch Teil der Unternehmensprozesse.

5. Dokumentation: Das CMS-Konzept

Das Compliance-Programm sollte unabhängig von inhaltlichen Festlegungen auch formell dokumentiert sein. Hierzu gehören die einzelnen Maßnahmen im Unternehmen und ihre Ableitung aus der Risikoanalyse und der damit einhergehenden Zieldefinition. Der Aufbau eines Compliance-Programms ist auch der Zeitpunkt, an eine Dokumentation des Compliance Management Systems zu denken. Das Konzept kann als projektbegleitende Dokumentation verstanden werden, in der die Ergebnisse aller einzelnen Schritte festgehalten werden. Es kann das Format eines Handbuchs haben, in dem alle wesentlichen Themen und Zuständigkeiten zusammengefasst sind und dass, je nach Entwicklungsstand auch erweitert wird. In einer Zusammenfassung ist ein derartiges CMS-Konzept zugleich auch die geeignete Beschlussvorlage für die Geschäftsleitung des Unternehmens. Damit werden Ziele und Maßnahmen für alle Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen verbindlich festgelegt und können auch als Grundlage arbeitsrechtlicher Sanktionen verwendet werden.

6. Fazit

Wichtig ist es, bei der Konzeption von Compliance-Maßnahmen jeweils von der Umsetzung her zu denken und die betroffenen Unternehmensbereiche unmittelbar zu beteiligen. Oft stellen sich dabei Standard-Werkzeuge als ungeeignet heraus, da deren Umsetzung im jeweiligen Unternehmen erheblichen Mehraufwand verursachen oder gar scheitern. Die Umsetzung eines Compliance-Programms bedarf zudem klar geregelter Zuständigkeiten und einer eindeutigen Verantwortungszuweisung im Unternehmen. Dies ist Aufgabe der Compliance-Organisation. Sie sollte sich nicht nur auf einen Compliance-Beauftragten beschränken, sondern sie muss auch in die gesamte Unternehmensorganisation hineinreichen. Der Aufbau einer Compliance-Organisation mit entsprechender *Corporate Compliance Governance* wird in einem Folgebeitrag dargestellt.