
GLIEDERUNG

Executive Summary	4
Zur Studie	6
Zielsetzung der Studie	8
Studienteilnehmer und Vorgehensweise	10
Studienergebnisse	11
Compliance-Organisation	11
Compliance-Skalierung	12
Compliance-Incident-Management	16
Thematische Schwerpunktsetzung	20
Compliance Incentivierung und Sanktionierung	21
Selbsteinschätzung der Compliance Officer	24
Zertifizierung der Compliance-Funktion	24
Zusammenfassung	27
Modelle zur Strategiebestimmung von Compliance	28
Das Kategorien-Modell von Compliance	28
Das Compliance-Reifegrad-Modell	30
Handlungsempfehlungen	33
Appendix: Die Codes of Conduct der DAX 30 Unternehmen	35
Veröffentlichung	35
Inhalte	36
Struktur	37
Umsetzung und Kommunikation	37
Bezug zu Compliance	38
Fazit	38

NEUES VERSTÄNDNIS DER AUFSICHTSRÄTE UND VORSTÄNDE PRÄGT DIE COMPLIANCE-STRATEGIE DER NÄCHSTEN JAHRE

Als Verfasser der Studie zur **Compliance-Organisation und -Strategie** möchte Alvarez&Marsal den Lesern die folgende Zusammenfassung der wichtigsten Thesen für die Gestaltung des Compliance-Managements in der Unternehmenspraxis geben. Wir sind überzeugt, dass diese Thesen die Diskussion in deutschen Unternehmen der nächsten Jahre prägen werden. Dies betrifft führende Unternehmen des deutschen Mittelstands, international agierende Unternehmen und insbesondere die börsennotierten Konzerne:

COMPLIANCE-REIFEGRADMODELL: VORSTAND UND AUFSICHTSRAT SIND IN DER WEITERENTWICKLUNG GEFORDERT

Die verantwortlichen Vorstände bzw. Aufsichtsräte müssen im ersten Schritt bestimmen, welchen Reifegrad Ihre Compliance-Organisation erreicht hat, um basierend auf dieser Standortbestimmung die gezielte Weiterentwicklung und nachhaltige Implementierung einer effizienten Compliance-Organisation im Gesamtunternehmen sicherzustellen. Alvarez&Marsal hat dazu ein **Compliance-Reifegrad-Modell** entwickelt. Damit werden Vorstand und Aufsichtsrat in die Lage versetzt, die eigene Organisation zu verstehen und genau einzuordnen, an welchem Punkt diese angekommen ist. Dies ist wesentlich, da mit jedem Entwicklungspunkt jeweils eigene Herausforderungen und Entwicklungsstrategien verknüpft sind, siehe dazu das Kapitel zur Compliance-Strategiebestimmung. Die notwendigen Instrumente zur Reifegradbestimmung stellt Alvarez&Marsal auf Rückfrage gerne zur Verfügung, siehe Kontakt.

ERFOLGREICHE STRATEGIEFINDUNG ERFORDERT STANDORTBESTIMMUNG

Auf Basis einer pragmatischen Klassifizierung hat Alvarez&Marsal die heute in der Unternehmenspraxis bestehenden Ausprägungen von Compliance-Organisationen definiert. Es ergibt sich eine Einstufung in folgende Kategorien: **Die Diplomaten** («Diplomats»), **Die Wächter** («Guards»), **Die (Gut)Gläubigen** («Believer») und **die Bürokraten** («Bureaucrats»). Diese Gruppen unterscheiden sich wesentlich hinsichtlich ihrer Positionierung im Unternehmen, der spezifischen Risikosituation und den Herausforderungen für die nächsten Jahre. Daraus ergeben sich entsprechende Normstrategien, die im Kapitel zur Compliance-Strategiebestimmung entwickelt werden.

ETABLIERTE INDUSTRIESTANDARDS: ANONYME MELDESTELLEN UND BERATUNG

Weit entwickelte Compliance-Programme verfügen heute über ein gesetztes Arsenal an Compliance-Instrumenten. Dazu gehört insbesondere eine **unabhängige Meldestelle mit Anonymitätsoption, und eine Beratungsstelle**, die Mitarbeiter bei Verhaltensunsicherheiten in Anspruch nehmen können. Zudem durchdringen gute Compliance-Programme heute das Unternehmen, indem sie über schlagkräftige zentrale und dezentrale Teams verfügen.

COMPLIANCE-VERANTWORTUNG HEISST ÜBERGREIFENDES MANAGEMENT DER COMPLIANCE-RISIKEN

Mit der Zuordnung zum CEO bzw. zu einem eigenen Compliance-Ressort im Vorstand wird Compliance zunehmend eine **übergreifende Verantwortung für die Definition und das nachhaltige Monitoring aller relevanten Compliance-Themen des Unternehmens** bekommen und über diese einheitlich berichten. Dies bedeutet nicht notwendigerweise, dass alle Aktivitäten in der Compliance-Abteilung umgesetzt werden, jedoch werden die Schnittstellen zu anderen relevanten Abteilungen enger, z.B. zu Datenschutz, Umweltschutz oder Regulierung.

KERNKOMPETENZ VON COMPLIANCE ENTWICKELT SICH IM FALL-MANAGEMENT

Compliance wird künftig in zunehmendem Maße für das Hinweis-, Fall- und Remediation-Management verantwortlich sein. Dies umfasst, unabhängig von der Prävention, den Eingang von Hinweisen, die Plausibilisierung, die Investigation, die Sanktionen sowie die Remediation. Dadurch werden die Interaktionen und Schnittstellen im Unternehmen erheblich verändert und erweitert. Vor allem **im Bereich der Remediation liegen die größten Herausforderungen, da der direkte Druck der Fallklärung nicht mehr besteht** und dennoch ein zumeist umfangreiches Optimierungsprogramm in der Organisation umzusetzen ist. Compliance muss hier als Diplomat agieren.

TOP-UNTERNEHMEN WERDEN DIE WIRKSAMKEIT IHRES COMPLIANCE-PROGRAMMS ZERTIFIZIEREN LASSEN

Um die Wirksamkeit ihrer Compliance-Programme zertifizieren zu lassen, wird im Laufe der nächsten zwei bis drei Jahre der neue Prüfungsstandard IDW PS 980 für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen und entsprechend genutzt werden. Es wird sich hier ein Industriestandard für Compliance hinsichtlich des Prüfungsumfangs und der Beurteilung von Wirksamkeit in den Unternehmen etablieren. Dies verstärkt den Trend zu einem transparenten Compliance-Management und zu effektiven Messgrößen (KPIs) für eine nachhaltige Compliance-Organisation.

Wir verstehen diese Aussagen als eigene Einschätzung, die auf den Ergebnissen der Studie, der Projektarbeit der letzten Jahre und vielen Gesprächen mit Compliance-Verantwortlichen basieren. Wir möchten diesen Blick in die Zukunft gerne als Anstoß zur Diskussion verstanden wissen und somit als Planungshilfe und Orientierung für die zukünftige Ausrichtung von Compliance-Programmen.

Wir freuen uns auf eine angeregte Diskussion



Günter Degitz,
Managing Director



Jochen Benz,
Senior Director

ZUR STUDIE



Compliance sieht sich heute mehr denn je verschiedensten Erwartungshaltungen gegenüber. Weiterhin große Compliance-Fälle, ein sich weiter verschärfender Rechtsrahmen, internationale Kooperation der Strafverfolgungs- und Finanzbehörden, eine erhöhte Haftung der Compliance-Verantwortlichen, all das nur einige Stichpunkte, die das Gesagte illustrieren. Daneben stehen den Compliance-Verantwortlichen vielfach Vorstände und Aufsichtsräte gegenüber, die selbst in den letzten Jahren gute Kenntnisse in diesen Bereichen erwor-

ben haben und deren Anforderungen damit höher sind, als noch vor einigen Jahren. Compliance ist heute ein Thema der ersten Führungsebene, mit hin wächst die Zahl der Schnittstellen aber auch die Anforderungen an das Management von Compliance. Daneben rückt gerade auch für große Compliance-Organisationen das Kostenargument wieder stärker in den Fokus der Diskussion.

Die Fragen der Compliance-Abteilungen sind derzeit weniger die Konzeption der Compliance-Programme, da weitgehend Einigkeit hinsichtlich

der Instrumente besteht. Vielmehr stehen heute ungeachtet der Größe der Compliance-Organisation die Fragen nach der optimalen Ausgestaltung im Raum. Dies bedeutet zum Beispiel die Festlegung der richtigen Mitarbeiterzahl, die Beurteilung der Effektivität der eingesetzten Instrumente, die Messung des gemachten Fortschritts und letztlich die Sichtbarmachung des Wertbeitrages von Compliance.

Ein großes Thema der nächsten Jahre wird aus unserer Sicht die Messung und die Vergleichbarkeit von Compliance-Organisationen sein. Messung benötigt immer einen Referenzpunkt: entweder den Vergleich mit anderen, hinreichend ähnlichen Unternehmen oder den Vergleich über eine Zeitspanne. Wir wollen mit dieser Publikation einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten, indem wir erstmalig Vergleichszahlen nach Branchen, beispielsweise zur relativen Mitarbeiterausstattung der Compliance-Abteilungen, präsentieren. Je nach Reifegrad, Aufgabenprofil und Ressourcenausstattung ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen der jeweiligen Compliance-Verantwortlichen. Wir haben daher auch Modelle entwickelt, die helfen sollen, den jeweiligen Stand der eigenen Compliance-Abteilung einzuordnen und zu verstehen.

Insbesondere über die zunehmende Schaffung eigener Vorstandsressorts bzw. die Anbindung direkt an den Vorstandsvorsitz werden alle Compliance-Abteilungen perspektivisch mit höheren Erwartungen bezüglich des gemachten Fortschrittes sowie der Zielerreichung konfrontiert sein. Die bereitgestellten Benchmark-Zahlen sowie die entwickelten Modelle sollen dem Beginn einer lebhaften Diskussion darüber dienen, wohin sich Com-

pliance entwickeln wird. Wir freuen uns auf diese Debatte und auf die Weiterentwicklung der in dieser Broschüre skizzierten Gedanken.

Wir danken an dieser Stelle allen Teilnehmern, dass durch ihre Offenheit eine bereichernde Studie möglich geworden ist. Besonderer Dank gilt auch unseren Gastkommentatoren Herrn Dr. Martin Walter (ehemaliger Chief Compliance Officer eines DAX30 Unternehmen) sowie Frau Dr. Daniela Favoccia und Herrn Dr. Jochen Vetter (Hengeler-Mueller), die die Ergebnisse jeweils aus Unternehmenssicht bzw. juristischer Sicht beleuchten.

ZIELSETZUNG DER STUDIE

Obwohl das Angebot an Studien zum Thema Compliance außerordentlich groß ist, sind sehr wenige echte Daten zu diesem Thema verfügbar. Uns war keine Studie bekannt, die konkrete Vergleichszahlen bezogen auf Branchen verfügbar machte. In vielen Diskussionen ist daher die Idee zu dieser Studie entstanden, die genau diese Lücke schließen möchte. Wie bereits eingangs ausgeführt sind die Herausforderungen der Zukunft nicht mehr nur die, die eine Veröffentlichung alleine zu Best Practices beantworten könnte. Vielmehr wird es jeweils individuell darum gehen, den eigenen Wertbeitrag gegenüber Vorstand, Aufsichtsrat und Eignern transparent zu machen.

Wir stellen hier konkrete Daten zu Skalierung, zentraler/dezentraler Verteilung der Compliance-Mitarbeiter sowie Trends zu Hinweisen und Fallzahlen zur Verfügung. Compliance-Officer erhalten auch Auskunft darüber, was gegenwärtiger Stand bei der Implementierung von Compliance-Instrumenten wie Hinweisgebersystemen oder Beratungsstellen ist. Dies erlaubt die Positionierung des eigenen Programmes, indem Status und Weiterentwicklung in Bezug zu Industriestandards gesetzt werden.

Man könnte auf den ersten Blick meinen Benchmark-Untersuchungen seien in rechtlicher Hinsicht von nur begrenzter Relevanz. Es gibt keine Verpflichtung, sich an anderen oder gar der Masse zu orientieren; dies gilt im Grundsatz auch für die von einem «ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiter» zu fordernde proaktive Vermeidung von Rechtsverstößen durch eine Compliance-Organisation. Die Geschäftsleitung hat vielmehr eigenständig zu prüfen, was für das konkrete Unternehmen geeignet, erforderlich und angemessen ist.

Auf den zweiten Blick gewinnt der Blick auf das Verhalten der anderen und die sich entwickelnde Marktstandards aber doch an Bedeutung, und zwar auch aus rechtlicher Sicht: Zunächst ist faktisch anzuerkennen, dass das Recht Geschäftsleitern zwar eine Legalitätspflicht, insbesondere die Verpflichtung, Zuwiderhandlungen gegen straf- und ordnungswidrigkeitenrechtliche Pflichten zu verhindern, und mitunter sogar eine Garantienpflicht gegenüber Dritten auferlegt. Zu der Frage, wie diese Pflicht zu erfüllen ist, finden sich jedoch außerhalb regulierter Industrien kaum gesetzliche Vorgaben. Entsprechend groß sind die Unsicherheit der Unternehmen und das Interesse, sich untereinander auszutauschen. Der Vorstand ist verpflichtet, die unternehmerische Entscheidung, wie die Compliance-Organisation sinnvoll ausgestaltet werden soll, auf der Grundlage angemessener Information zu treffen.

Dazu gehören neben der Kenntnis des eigenen Risikoprofils auch die Kenntnis der im Markt verfügbaren und praktizierten Compliance-Maßnahmen (und deren Kosten). Schließlich ist zu beachten, dass Staatsanwaltschaften und Straf- und Zivilgerichte bei ihrer Beurteilung, was im konkreten Fall rechtlich geboten war, Marktstandards nicht unberücksichtigt lassen. Der BGH hat ausdrücklich entschieden, dass der Ermessensspielraum überschritten ist, wenn gegen die in der Branche anerkannten Erkenntnisse und Erfahrungssätze verstoßen wurde. Der sorgfältige und gewissenhafte Geschäftsleiter wird eine Marktpraxis allerdings nicht unbesehen übernehmen, sondern sehr sorgfältig prüfen, ob sie auf sein Unter-

nehmen wirklich uneingeschränkt zu übertragen ist. Rechtlich gefordert ist eine eigenständige überlegte Entscheidung für das konkrete Unternehmen in der konkreten Situation, nicht deren Ersetzung durch eine bloße Berufung auf Marktstandards.

Dr. Daniela Favoccia,
Partner HengelerMueller



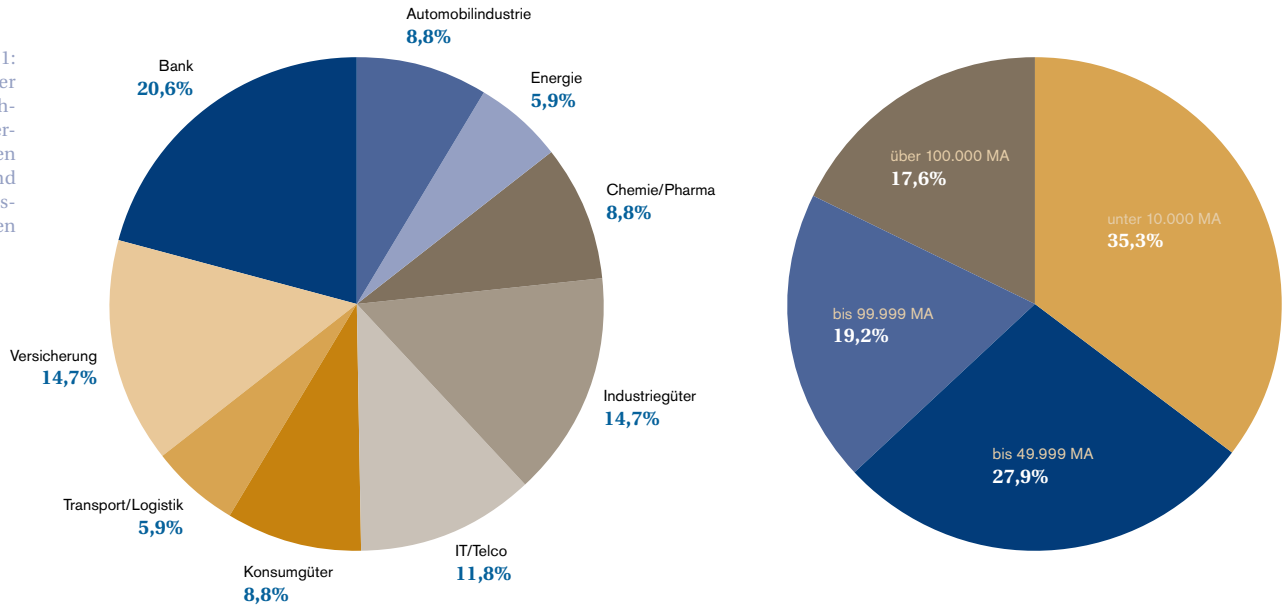
Die Compliance-Verantwortlichen hatten auch die Möglichkeit, die eigene Compliance-Organisation hinsichtlich verschiedener Kriterien einzuschätzen. Es haben sich hier sehr konsistent über alle Teilnehmer klare Stärken und Schwächen ergeben. Die Studie benennt darüber hinaus Compliance-Prioritäten der Studienteilnehmer gruppiert nach Branchen und Unternehmensgröße, denn eines der großen Themen, bei denen Compliance sich positionieren kann, ist die Rolle als Sparring-Partner des Vorstandes bei Fragen der Compliance-Trends von heute und der Antizipation möglicher zukünftiger Themen.

Wir haben des Weiteren eine Analyse der veröffentlichten Verhaltenskodizes der DAX 30 Unternehmen vorgenommen, um zu sehen, inwiefern

diese konsistent mit den Erkenntnissen dieser Studie sind. Als ein Ergebnis lässt sich festhalten, dass durch die gestiegene Themenbreite, die heutzutage im Code of Conduct diskutiert wird, der Kodex heute vielfach zu einem **«Code of Compliance»** geworden ist, der als ein Kommunikationsmedium für das Compliance-Programm dient. Nicht zuletzt haben wir uns auch der Aufgabe gestellt, neben den empirischen Ergebnissen Modelle zu präsentieren, die eine Klassifizierung bzw. Einstufung der Compliance-Organisationen erlauben. Doch nun zur Durchführung sowie zu den Ergebnissen im Einzelnen.

STUDENTEILNEHMER UND VORGEHENSWEISE

Abbildung 1:
Verteilung der
Studienteilnehmer
auf die verschiedenen
Branchen und
Unternehmens-
größen



Für die Studie wurden 67 Unternehmen unabhängig ihrer Größe oder Branche im deutschsprachigen Wirtschaftsraum (Deutschland/Österreich/Schweiz) befragt. Compliance-Officer aus den Branchen Automobil, Energie, Chemie/Pharma, Industriegüter, IT/Telekommunikation, Konsumgüter, Transport/Logistik, Versicherungen und Banken gaben Einblick in ihre Compliance-Organisation und -Strategie und erlaubten dadurch die Ausar-

beitung eines branchenspezifischen Benchmarks. Ebenfalls sind verschiedenste Unternehmensgrößen abgebildet, von kleineren und mittleren Betrieben bis hin zu Großkonzernen mit mehreren hunderttausend Mitarbeitern. Besonderer Wert wird der Studie dadurch verliehen, dass fast zwei Drittel der DAX 30 Unternehmen an der Studie teilgenommen haben und dadurch insbesondere auch Vergleiche von Großunternehmen möglich sind.

STUDIENERGEBNISSE

COMPLIANCE-ORGANISATION

Compliance ist heute überwiegend Aufgabe des Vorstands: Über 50% der teilnehmenden Unternehmen haben ein Vorstandsressort eingerichtet oder die Zuständigkeit unmittelbar beim Vorstandsvorsitzenden gebündelt. Im Vergleich zu früheren Studien wird deutlich, dass seltener der Finanzvorstand die Compliance-Verantwortlichkeit innehat. Ein Indiz dafür, dass Compliance nicht mehr in erster Linie als ein Thema der Rechnungslegung interpretiert wird, sondern auch weitere Dimensionen zu verantworten sind, die der unmittelbaren Einbindung des CEO bedürfen. Deutliche Unterschiede in Abhängigkeit der Branche oder Unternehmensgröße lassen sich nicht konstatieren, denn auch bei kleineren Unternehmen wiederholt sich das Bild des CEOs als oberstem Compliance-Verantwortlichen.

Gerade bei den DAX30-Unternehmen hat sich ein Trend gezeigt, ein eigenes Compliance-Ressort zu implementieren. Beispiele sind die Deutsche Telekom, Fresenius Medical Care, Fresenius, Siemens, Daimler oder die Münchener Rück. Auch bei Unternehmen, die nicht im DAX 30 sind, setzt sich diese Entwicklung fort. Als Beispiele seien MAN Ferrostaal oder die Deutsche Bahn genannt. Man sieht, dass zumindest in einigen Fällen eine enge Verbindung mit einem tatsächlichen Compliance-Fall besteht und die Einrichtung eines eigenen Vorstandsressorts auch als vertrauensbildende Maßnahme in der Kommunikation an den Kapitalmarkt genutzt wurde.

Die Einhaltung und Überwachung der Compliance ist bei der AG genuine Vorstandsaufgabe. Dem Vorstand obliegt deshalb die Entscheidung über die konkrete Ausgestaltung der Compliance-Organisation und die bei festgestellten Compliance-Verstößen zu ergreifenden Maßnahmen. Verantwortlich ist grundsätzlich der Gesamtvorstand. Auch wenn das Compliance-Ressort einem bestimmten Vorstandsmitglied zugewiesen ist, entbindet das die übrigen Vorstandsmitglieder nicht davon, sich regelmäßig über den

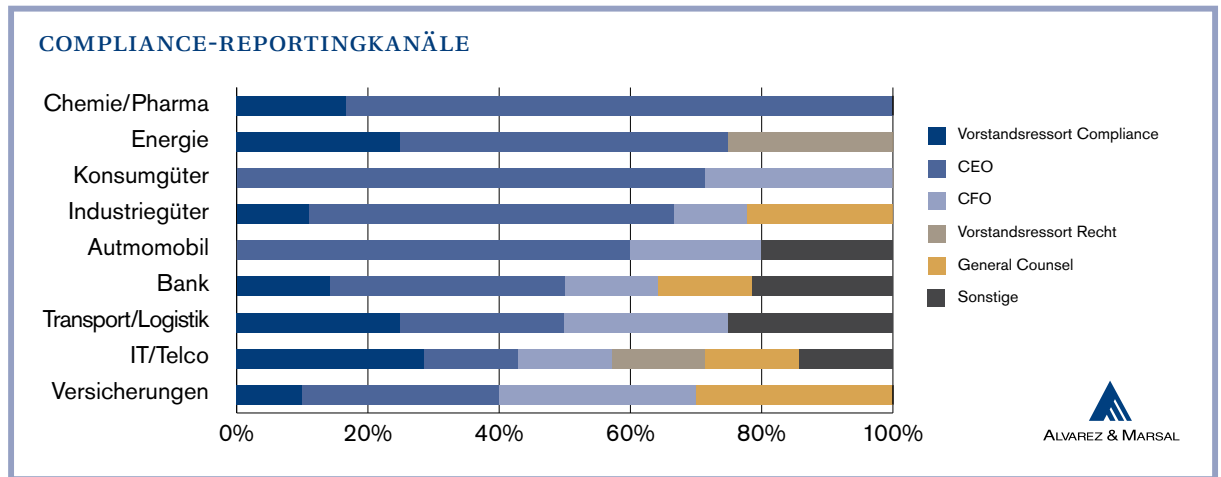
Stand der Compliance zu informieren und erkannten Missständen entgegenzuwirken, falls das an sich zuständige Vorstandsmitglied untätig bleibt.

In unserer Praxis sehen wir immer häufiger, dass sich auch der Aufsichtsrat autonom zu Fragen der Compliance beraten lässt, insbesondere dann, wenn gravierende Rechtsverstöße bekannt geworden sind.

Gegenstand der Überwachung durch den Aufsichtsrat sind nicht die Mitarbeiter des Unternehmens, sondern allein der Vorstand. Im Hinblick auf die Vergangenheit geht es dabei jedoch nicht mehr um persönliches Fehlverhalten von Vorstandsmitgliedern, sondern auch um Versäumnisse bei der Vermeidung, Aufklärung und Ahndung von Rechtsverstößen durch Mitarbeiter. Eine Herausforderung dabei ist die Wahrung der Vertraulichkeit, die häufig nur durch Delegation auf einen Ausschuss sichergestellt werden kann. Schwierige rechtliche Fragen stellen sich im Zusammenhang mit der von der Rechtsprechung grundsätzlich geforderten Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen gegen Vorstandsmitglieder, die ihre Sorgfaltspflichten verletzt haben. Im Hinblick auf die Zukunft hat der Aufsichtsrat die Schaffung einer Compliance-Kultur und den Aufbau einer angemessenen Compliance-Organisation zu überwachen. Verstärkt fordern Vorstände die Überwachung und Beratung durch den Aufsichtsrat aktiv ein, beispielsweise bei der Frage einer Zertifizierung des Compliance-Management-Systems.



Dr. Jochen Vetter,
Partner HengelerMueller

Abbildung 2:
Compliance
Reportingkanäle

Insbesondere die Erwartungshaltung des Vorstandes, ein sehr prägnantes und zahlenbasiertes Reporting zu erhalten, wird Druck auf die Compliance-Abteilungen ausüben, ihr Engagement messbar und dessen konkreten Nutzen sichtbar zu machen. Es ist weiterhin erwartbar, dass durch Bündelung der Vorstandsbereiche auch die Notwendigkeit für ein kombiniertes Reporting entsteht.

Einzelne Studienteilnehmer gaben an, direkt an den Aufsichtsrat zu berichten. Dieses Ergebnis ist interessant, lässt sich damit doch das Argument untermauern, dass Compliance zuvorderst den Eigentümern und nicht dem Management verpflichtet sein sollte. Hier ist zukünftig eine interessante Diskussion zu erwarten.

Damit integrires Verhalten nicht in Gefahr gerät im Druck des Tagesgeschäftes unterzugehen, muss es systematisch und nachhaltig eingefordert und unterstützt werden. Diese Aufgabe übernimmt der Compliance-Bereich. Compliance als Integritätsmanagement zur Reputationssicherung. So erklärt sich, warum dieser Bereich vermehrt direkt dem CEO unterstellt wird oder ein eigenes Vorstandsressorts mit dieser Aufgabe betraut wird.

Dr. Martin Walter,
ehemaliger Chief Compliance Officer eines
DAX 30-Unternehmen



COMPLIANCE SKALIERUNG

TEAMGRÖSSEN

Zahlen zur Teamstärke von Compliance-Abteilungen sind öffentlich meist nur für sehr prominente Programme wie beispielsweise das der Siemens AG erhältlich. Diese sind jedoch in der Gruppe der mitarbeiterstärksten Programme und damit als Vergleich nur bedingt geeignet. Andere Studien geben über alle Branchen gemittelte Werte an und vernachlässigen so grundsätzliche Unterschiede zwischen der Finanz- und den anderen Branchen sowie weitere relevante Sichten, wie beispielsweise Arbeitsintensität der Fertigung.

Ermittelt man allerdings die Zahlen feiner, so zeigen sich die erwartbaren deutlichen Branchenunterschiede, wie die untenstehende Tabelle zeigt. Banken und Versicherungen haben traditionell wegen der regulatorischen Erfordernisse wesentlich größere Compliance-Abteilungen aufgebaut, um Themen wie Geldwäschebekämpfung oder Insiderhandel, die im Finanzsektor von wesentlich größerer Bedeutung und höherem Risikopotenzial sind, zu begegnen.

Branche	Mitarbeiter pro einem Compliance-Mitarbeiter
Banken	ca. 240
Versicherungen	ca. 570
IT / Telekommunikation	ca. 800
Energie	ca. 1.500
Chemie/Pharma	ca. 1.700
Industriegüter	ca. 2.200
Automobilindustrie	ca. 5.100
Konsumgüter	ca. 6.900
Transport/Logistik	ca. 11.300

Abbildung 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl pro Compliance-Mitarbeiter, dargestellt nach Branchen

Die Erklärung für die deutlichen Unterschiede ist auch in dem unterschiedlichen Entwicklungsstand der Compliance-Programme (siehe hierzu auch das später dargestellte Reifegradmodell) zu sehen. Daneben spielen aber auch die unterschiedlichen Compliance-Risiken der einzelnen Branchen eine wesentliche Rolle. So ist die Risikolage eines Automobilbetriebs, dessen Belegschaft überwiegend in der Fertigung beschäftigt ist, eine andere als die einer Bank oder eines Telekommunikationsanbieters, dessen Mitarbeiter deutlich häufiger im unmittelbarem Kundenumfeld tätig sind. Unternehmensbereiche oder Geschäftsabläufe wie der Einkauf, die Projektakquise oder die Bean-

tragung staatlicher Subventionen tragen ungleich höhere Compliance-Risiken in sich. In den Detailergebnissen haben sich auch Minimalorganisationen gezeigt, die weit unter dem Branchendurchschnitt liegen.

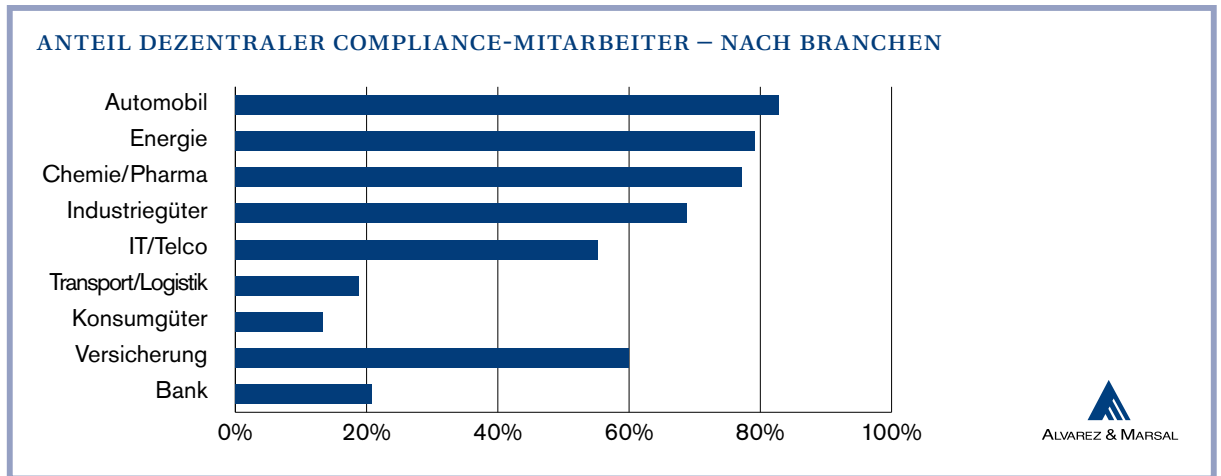
Unternehmen sollten sich zunächst einordnen und reflektieren, ob Abweichungen gut begründbar sind. Starke Abweichungen nach unten sind sicher eine Indikation für eine Unterbesetzung, starke Abweichungen nach oben verstärken den Druck auf die Darstellung des Wertbeitrages.

Unsere These ist, dass das bisher häufig verwendete Opportunitätskosten-Argument, dass Compliance zumindest immer billiger ist als Non-Compliance, hier nicht sehr weit trägt. Insbesondere die ausgestalteten Organisationen bedeuten erhebliche Kosten und sie werden mehr tun müssen, als auf die Vermeidung von Schäden hinzuweisen, wollen sie sich dauerhaft rechtfertigen. Compliance-Abteilungen wird auf lange Sicht auch nicht verziehen werden, wenn die Belastungen der Abläufe durch Bürokratisierung unnötig hoch sind. In Phasen des Aufbaus bzw. der Reaktion werden Unterbrechungen des Geschäfts durchaus gut zu rechtfertigen sein, zukünftig wird aber die Erreichung der Compliance-Ziele sehr eng mit dem Kriterium der Effektivität verwo- ben sein. Auch die Vorwegnahme und das frühzeitige Entdecken möglicher Fälle werden jeweils eine der zunehmenden Erwartungshaltungen des Managements sein.

Jochen Benz,
Senior Director
Alvarez & Marsal



Abbildung 4:
Anteil dezentra-
ler Compliance-
Mitarbeiter nach
Branchen



Als eine Beobachtung lässt sich auch festhalten, dass es nicht alleine Compliance-Fälle sind, die zu großen Abteilungen führen, sondern genauso wichtig scheint der regulatorische Hintergrund. Die strafmildernde Berücksichtigung effektiver Compliance-Programme bzw. die Bereitschaft zum unmittelbaren Aufbau eines solchen beispielsweise im amerikanischen Unternehmensstrafrecht hat

sicherlich die Implementierung vorangetrieben. Als Gegenbeispiele seien große Kartellrechtsfälle erwähnt: Trotz der sehr hohen Bußgelder haben sich die Programme sehr viel langsamer und in der Tendenz kleiner entwickelt, da Compliance-Programme bei der Bußgeldfestsetzung keine Berücksichtigung fanden.

Lange Zeit ging man davon aus, dass es im pflichtgemäßen Vorstandsermessen liegt, ob im Unternehmen eine Compliance-Organisation und ein Compliance-Management-System eingeführt oder versucht wird, die Einhaltung der Gesetze auf andere Weise sicher zu stellen. Diese Einschätzung gehört jedenfalls für Unternehmen ab einer gewissen Größe und mit einem gewissen Risikoprofil der Vergangenheit an. Angesichts der Bedeutung der Legalitätspflicht, der Vielschichtigkeit der rechtlichen Anforderungen, der Komplexität der eigenen Organisation und den teilweise Existenz bedrohenden Folgen von Rechtsverstößen ist heute kaum vorstellbar, wie eine angemessene Prävention ohne die klare Zuordnung von Verantwortung, Kontrollbefugnissen und Berichtspflichten, eindeutige ethische Vorgaben, die Unterrichtung und Schulung der Mitarbeiter und sonstige organisatorische Vorkehrungen zur Entdeckung, Ahndung und Vermeidung von Rechtsverstößen sichergestellt werden kann. Auch die Rechtsprechung hat bereits die Verpflichtung von Geschäftsleitern zur Einrichtung geeigneter Kontrollsysteme anerkannt, auch wenn noch keine konkreten Anhaltspunkte für Rechtsverstöße erkennbar waren. Für die Praxis bedeutet dies, dass Vorstände und Geschäftsführer sich über die denkbaren Compliance-Management-Systeme unterrichten müssen, um auf informierter Basis eine eigene Entscheidung über die konkrete Ausgestaltung treffen zu können. Eine Berufung darauf, dass keine Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation bestehe, dürfte dagegen zumindest in aller Regel unvertretbar sein.



Dr. Daniela Favoccia, Partner Hengeler Mueller

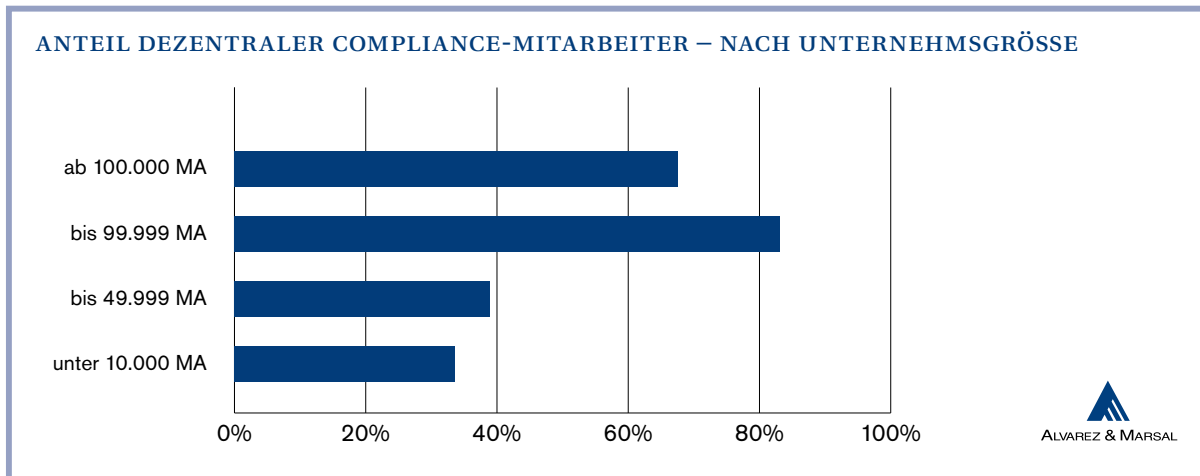


Abbildung 5:
Anteil dezentra-
ler Compliance-
Mitarbeiter nach
der Unterneh-
mensgröße.

ZENTRALE UND DEZENTRALE UMSETZUNG

Compliance ist vielfach stark dezentral organisiert. In der Automobil-, Energie, Chemie- und Pharmabranche arbeiten weniger als 70% der Compliance-Mitarbeiter in der Zentrale. Die Finanzdienstleistungsbereich (Banken und Versicherungen) ist dagegen in Summe weniger zentral aufgestellt. Grundsätzlich gilt, dass Compliance «im Geschäft» passieren muss und damit die Zentralisierbarkeit durch das Geschäftsmodell wesentlich bestimmt wird. Die weitestgehend elektronischen Transaktionsabwicklungen in der Finanzbranche erlauben eine starke Zentralisierung der Compliance-Aktivitäten, im Bereich Automobil, Chemie/Pharma und Energie ist es genau umgekehrt. (Siehe Abbildung 4)

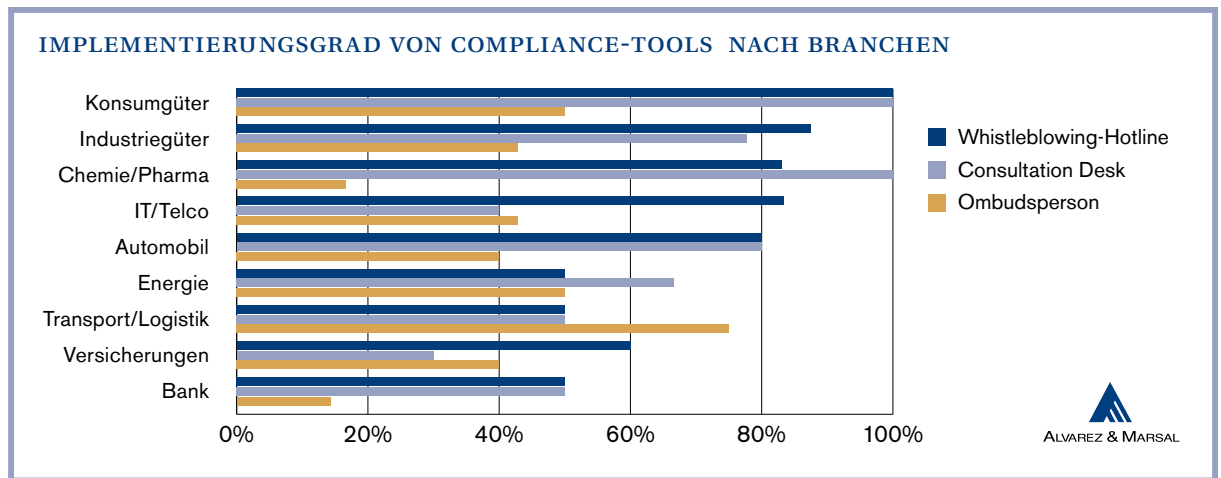
Weiter lässt sich erkennen, dass Dezentralisierung eine kritische Masse von Compliance-Mitarbeitern erfordert. Unternehmen begegnen daher

den Compliance-Herausforderungen häufiger mit einem Team in der Zentrale. Bei Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern arbeitet nur etwa jeder dritte Compliance-Mitarbeiter in den dezentralen Einheiten.

Eine Compliance-Organisation muss einerseits konsistent, andererseits nah am spezifischen Geschäft ausgerichtet sein, um Risiken richtig einschätzen zu können. Die zentralen Funktionen haben daher häufig eine Richtlinienkompetenz, sind hierfür aber auf Informationen aus den dezentralen Einheiten angewiesen.

In der Tendenz prognostizieren wir eine Zunahme der zentralen Vorgaben und zwar aus zweierlei Gründen. Einerseits wird der Wunsch nach Kontrollintensität aufgrund der hohen Risiken zunehmen, andererseits erfordern Zertifizierungsbemühungen eine unternehmensweite Konsistenz, sodass die Rolle der zentralen Vorgaben wachsen und der dezentrale «Interpretationsspielraum» perspektivisch abnehmen werden. Die Umsetzung kann und muss in vielen Fällen dabei aber dezentral bleiben.

Abbildung 6:
Implementierungsgrad von Compliance-Tools nach Branchen



Unstrittig ist, dass Compliance im Tagesgeschäft «vor Ort» stattfinden muss. Ob Integrität wirklich das Handeln der Mitarbeiter leitet, das zeigt sich ja nicht alleine in einer Unternehmenszentrale, sondern in den vielen einzelnen Entscheidungen, die täglich im Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern getroffen werden müssen. Compliance hat also in der Umsetzung eine starke dezentrale Komponente. Die Compliance-Praxis wird geprägt durch das Spannungsfeld aus zentralen Vorgaben und dezentraler Umsetzung. Dies geeignet zu organisieren ist eine Kernaufgabe des Compliance-Bereichs. Interessanterweise ähnelt dies stark den organisatorischen Herausforderungen eines anderen Bereichs. Auch das Controlling muss die zentrale Rationalität mit der dezentralen Sachkenntnis in Einklang bringen. Dabei ist in beiden Fällen die optimale Lösung immer nur unternehmensspezifisch zu finden. Generell lässt sich für die konkrete Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse des Compliance-Managements einiges vom schon länger etablierten Controlling-Bereich übernehmen. Nur die letztlich Zielsetzung bleibt unterschiedlich: das Controlling steuert die richtigen Ergebnisse, Compliance den unter Integritätsaspekten richtigen Weg dorthin.

Dr. Martin Walter, ehemaliger Chief Compliance Officer eines DAX 30-Unternehmens



COMPLIANCE-INCIDENT-MANAGEMENT

HÄUFIGKEIT VON MELDUNGEN

Eine wesentliche Frage im Umfeld der Compliance-Messung ist häufig die Zahl der gemeldeten Verstöße bzw. Hinweise. Sind viele oder wenige Hinweise gut? Spricht das eine für eine hohe Dunkelziffer oder für konformes Verhalten? Eine absolute Zahl alleine ist wenig aussagekräftig. Auch hier muss ein Vergleich geschaffen werden, zunächst zu anderen, dann aber insbesondere auch über die Zeit gemessen. Eine sehr geringe Anzahl von Hinweisen oder Anfragen im Branchenvergleich ist aber sicher eine Indikation für die mangelnde Akzeptanz der geschaffenen Struktur.

Die Studie zeigt: Banken und Versicherungen haben eine deutlich höhere Anzahl an **Compliance-Anfragen**. Gespräche mit Compliance-Officern aus dem Finanzsektor ergaben das Bild, dass sich diese erhöhte Zahl zum überwiegenden Teil auf Standardanfragen zur Geldwäscheprävention zurückführen lässt. So werden bei Banken und Versicherungen im Jahr pro 1.000 Mitarbeitern etwa 120 Anfragen gestellt, in den übrigen Branchen sind es nur knapp fünf.

Die Zahlen für Compliance-Fälle und Compliance-Hinweise liegen bei Banken und Versicherungen ebenfalls höher. Skaliert auf jeweils 1.000 Unternehmensmitarbeiter zählen Banken und Versicherungen durchschnittlich 2,3 Compliance-Fälle pro Jahr, in den übrigen Branchen kommt es

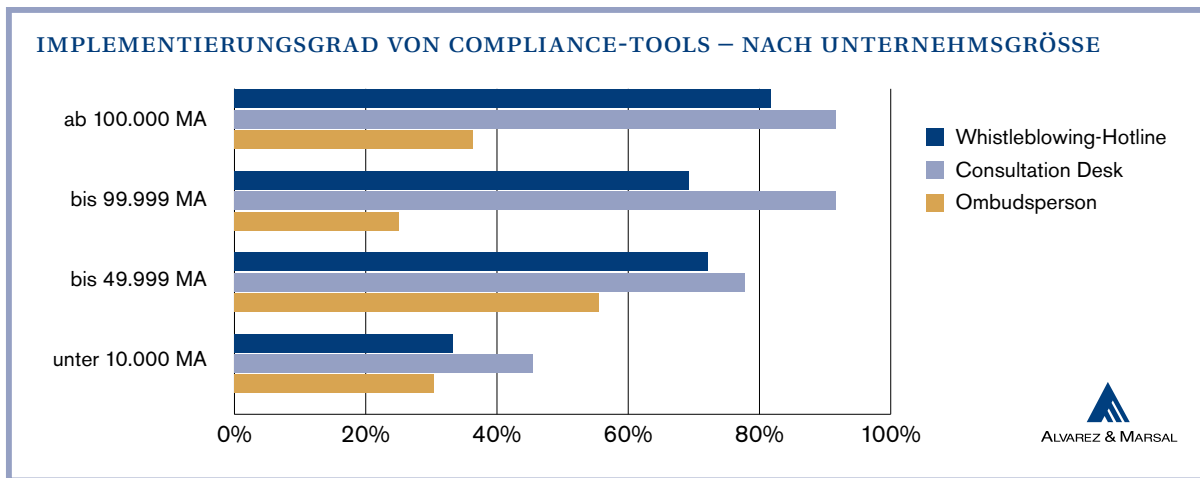


Abbildung 7:
Implementierungsgrad von Compliance Tools nach der Unternehmensgröße

zu weniger als einem Fall pro 1.000 Mitarbeiter. Bei Banken und Versicherungen werden im Schnitt 8,5 Compliance-Hinweise im Jahr registriert, in den anderen Branchen sind es zwei (ebenfalls gerechnet pro 1.000 Mitarbeiter). Die meisten Compliance-Fälle und -Hinweise werden in der IT- und Telekommunikationsbranche gemeldet. Eine Erklärung hierfür ist, dass diese Branche, ähnlich wie Banken und Versicherungen, stark von Fällen betroffen ist, die durch Dritte verursacht werden, z.B. SIM-Karten-Missbrauch.

Generell gilt aber: Die Zahl der Compliance-Hinweise ist jeweils größer als die Anzahl der Compliance-Fälle. Zwar werden anonyme Meldestellen immer wieder auch zu Denunziationszwecken eingesetzt, allerdings scheint die Diskrepanz eher daher zu rühren, dass einerseits Hinweise auch zu Themen eingehen, die unter der Schwelle eines Compliance-Falles anzusiedeln sind, sich andererseits aber auch verständliche Verdachtsmomente im Laufe der Plausibilisierung nicht erhärten. Eine Aussage, dass Hinweisgebersysteme für Denunziantentum missbraucht werden, lässt sich somit also in pauschaler Form nicht treffen.

WELCHE TOOLS HALTEN UNTERNEHMEN BEREIT?

Ein gut ausgestaltetes Fallmanagement beginnt mit der Nutzarmachung des im Unternehmen vorhandenen Wissens bzw. der Hilfestellungen bei Verhaltensunsicherheiten. Anonyme Hinweisgeberportale, Ombudsstellen oder Consultation-Desks haben sich als die klassischen Instrumente hierzu herausgebildet. Eine Übersicht über die Implementierung findet sich in Abbildung 6.

Zunächst auffällig ist, dass es einen geringeren Implementierungsgrad bei Banken und Versicherungen zu geben scheint als bei den anderen Branchen, und das obwohl die Zahlen der Anfragen und Hinweise vergleichsweise hoch sind. Man muss hierbei aber bedenken, dass sich viele Anfragen auf Geldwäsche beziehen, bei denen aus Sicht des Meldenden keinerlei Bedarf für Anonymität besteht, es betrifft ja gerade Dritte. Daneben werden bereits über mehrere Jahre etablierte Compliance-Abteilungen von den Mitarbeitern mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als unabhängig wahrgenommen. In der Analyse zeigt sich auch, dass dieser Trend hauptsächlich von den Angaben eher kleinerer Banken und Versicherungen bewirkt wird.

Weiterhin werden Hinweisgebersysteme meist als Entweder-Oder-Entscheidung verstanden. Eine Ombudsstelle ersetzt die Whistleblowing-Hotline und umgekehrt. Jedoch hat knapp ein Drittel der Studienteilnehmer weder eine Whistleblowing-

Hotline noch eine Ombudsstelle eingerichtet. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen zählen dabei zur Gruppe der Banken und Versicherungen. Ebenso fehlt es verstärkt bei kleineren Unternehmen an diesen beiden Tools. Bei knapp zwei Dritteln der Teilnehmer mit unter 10.000 Mitarbeitern gibt es noch keine Whistleblowing-Hotline oder Ombudsstelle.

Anonymität und ggfs. das zusätzliche Angebot einer externen Stelle wird aber jeweils dann von Bedeutung für die Effektivität eines Hinweisgebersystems sein, wenn die Hinweise beispielsweise Kollegen oder Vorgesetzte betreffen. Bietet ein Unternehmen eine solche Möglichkeit nicht aktiv an, ist der Eingang von Hinweisen eher unwahrscheinlich.

Consultation-Desks sind ebenfalls mittlerweile weit verbreitet und ein sehr sinnvolles Instrument, um insbesondere auch die Akzeptanz von Compliance zu verbessern. Beschränkt sich Compliance nur auf die Botschaft, was alles nicht geht, ohne Orientierung zu geben, riskiert man eine gelähmte Organisation oder auf lange Sicht Ignoranz. Dass das Angebot eines Consultation-Desks genutzt wird, zeigt die überall recht hohe Anzahl von Anfragen.

Studienteilnehmer der Konsumgüterindustrie führen die Implementierungsstatistik an, die Industriegüterindustrie folgt mit einem Implementierungsgrad von über 70 Prozent. Weniger häufig findet man diese Stelle in der IT- und Telekommunikationsbranche sowie im Finanzsektor und dabei vor allem bei den Versicherungen. Dennoch erlauben die Ergebnisse die klare Aussage, dass heute eine anonyme Meldestelle sowie ein Consultation-Desk zu einer Good Practice gehören.

In unserer Compliance-Beratung ist uns wichtig, das unternehmerische Ermessen zu betonen. Es gibt nicht eine bestimmte, gesetzlich geforderte Compliance-Organisation. Dabei ist jedoch vor einem Missverständnis zu warnen: Die Legalitätspflicht der Unternehmensleitung ist unbedingt und steht in keiner Weise zur Disposition des Managements. Bei der Fest-

legung einer Null-Toleranz-Politik hat der Vorstand kein Ermessen. Es gibt keine «nützlichen Rechtsverstöße». Bestechung – egal ob im In- oder Ausland (vgl. § 299 Abs. 3 StGB) – darf auch dann nicht hingenommen werden, wenn bei rechtstreuem Verhalten Aufträge verloren gehen.

Ermessen besteht dagegen bei der Frage, wie die Compliance-Organisation auszugestaltet ist, um Rechtsverstöße auch tatsächlich in einem ausreichenden Umfang zu verhindern; hundertprozentige Sicherheit ist hier nicht zu erreichen. Erforderlich ist eine Kosten-Nutzen-Abwägung, bei der es kein für alle Unternehmen »richtiges“ Ergebnis gibt. Zu berücksichtigen sind beispielsweise das eigene Risikoprofil und die wirtschaftlichen Folgen denkbarer Verstöße, die Unternehmensgröße, die Art und geografische Präsenz der Geschäftstätigkeit, vergangene Compliance-Verstöße und laufende behördliche Untersuchungen, Marktstandards innerhalb der Branche sowie die Kosten der denkbaren Alternativen und die zur Verfügung stehenden Mittel. In rechtlicher Hinsicht zwingend zu beachten sind dabei alle gesetzlichen Vorgaben, insbesondere § 130 OWiG. Darüber hinaus hat die Geschäftsleitung sicherzustellen, dass die Voraussetzungen der Business Judgment Rule, insbesondere eine angemessene Informationsgrundlage für die Entscheidung, vorliegen. Zur angemessenen Informationsgrundlage gehört insbesondere die Kenntnis der für eine sachgemäße Ausgestaltung der Compliance-Organisation grundsätzlich denkbaren Elemente, wie beispielsweise Consultation Desks, Whistleblower-Hotlines, Ombudsmänner u.s.w.. Ferner sollten Marktstandards und anerkannte Praktiken, wie sie auch in dieser Studie erkennbar geworden sind, bekannt sein. Schließlich gehört zur angemessenen Informationsgrundlage auch die Einschätzung über die Wirksamkeit und Effizienz der eigenen Compliance-Organisation und deren Kosten.

Bei der Frage, wie auf festgestellte Compliance-Verstöße zu reagieren ist, besteht im Grundsatz ebenfalls Ermessen. Auch insoweit sind allerdings die bestehenden rechtlichen Vorgaben zu beachten. So hat der Bundesgerichtshof bereits in seiner grundlegenden ARAG/Garmenbeck Entscheidung von 1997

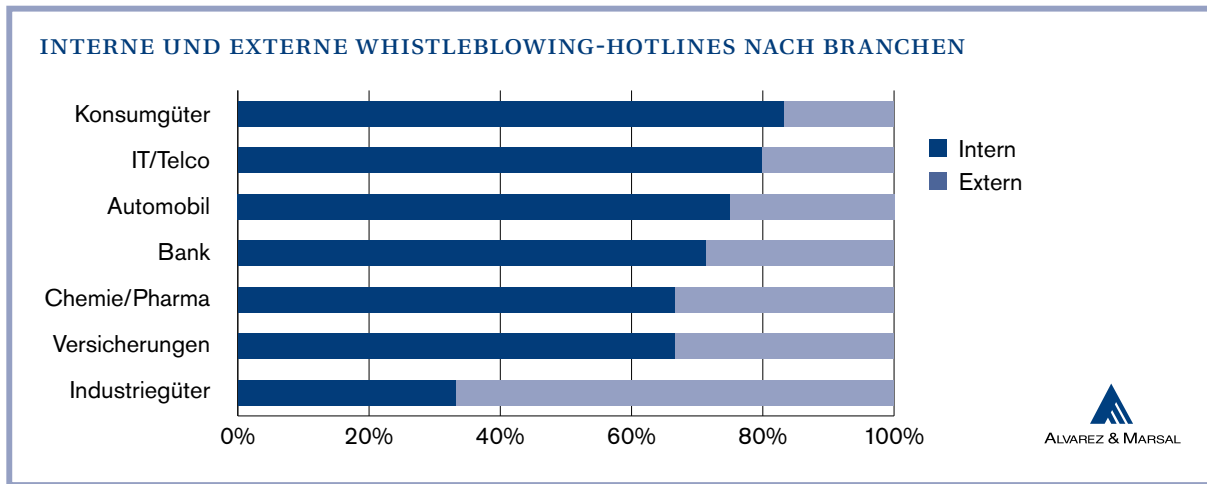


Abbildung 8:
Interne vs.
Externe Whistleblowing-Hotlines nach Branchen

den Grundsatz aufgestellt, dass der Aufsichtsrat verpflichtet ist, Schadensersatzansprüche gegen Vorstandsmitglieder geltend zu machen, soweit nicht ausnahmsweise überwiegende Interessen der Gesellschaft (nicht des Vorstandsmitglieds) rechtfertigen, von einer Geltendmachung abzusehen. Diese Entscheidung hat heute gerade im Zusammenhang mit Compliance-Verstößen eine ganz erhebliche Bedeutung.

Dr. Jochen Vetter,
Partner HengelerMueller



INTERNE VERSUS EXTERNE LÖSUNG

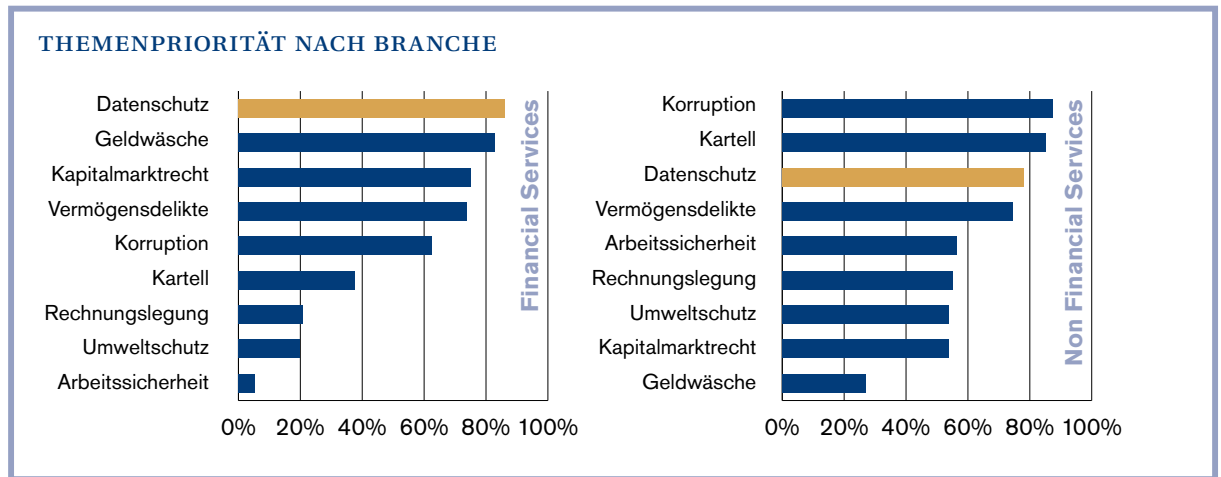
Es gibt verschiedene Möglichkeiten Hinweisgebersysteme bzw. Whistleblowing-Hotlines zu implementieren. Bei hinreichender Größe der Compliance-Abteilung und Gewährleistung der Unabhängigkeit der Hinweisstelle, kann ein Hinweisgeberportal jederzeit in der Compliance-Abteilung münden. Verschiedene Unternehmen siedeln das Hinweisgeberportal auch in der Rechtsabteilung oder der Internen Revision an. Die entscheidende Frage ist hier weniger, ob der Hinweisempfänger faktisch unabhängig ist, es kommt diesbezüglich auf die Einschätzung des Hinweisgebers an. Neben den internen Lösungen werden

daher auch externe Dritte – zu allermeist sind es Rechtsanwaltskanzleien – beauftragt, Hinweise aus den Unternehmen zu möglichen Compliance-Verstößen entgegenzunehmen.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Whistleblowing überwiegend intern organisiert ist, wenn auch mit unterschiedlicher Häufigkeit zwischen den verschiedenen Branchen. Beispielsweise setzen mehr als 80 Prozent der teilnehmenden Konsumgüterunternehmen auf ein internes Hinweisgebersystem, die IT- und Telekommunikationsbranche folgt knapp dahinter. Einzig und allein in der Industriegüterbranche, hat sich ein größerer Anteil der teilnehmenden Unternehmen für eine externe Lösung entschieden. (Siehe Abbildung 8)

Es ergeben sich aber auch größenabhängige Unterschiede. Bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße ist es sehr sinnvoll, das Hinweisgebersystem auszulagern, anstatt es selbst zu betreiben. Die Gründe liegen auf der Hand: Der Aufwand für den Regelbetrieb ist unabhängig von der Zahl der Hinweise. Nur für große Unternehmen lohnt es sich, hier interne Ressourcen bereitzustellen. Kleinere Unternehmen setzen daher stärker auf eine externe Ombudsstelle. Die Verantwortlichkeit für den Umgang mit dem Compliance-Fall per se ist jedoch eine originäre Aufgabe des Unternehmens, gleich welcher Größe.

Abbildung 9:
Anteil der Unternehmen, die oben stehende Themen als «wichtig» oder «eher wichtig» einstufen



Wir glauben, dass sich für international tätige Unternehmen des deutschen Mittelstands einer Größe bis von 10.000 Mitarbeiter die Umsetzung eines Outsourcing-Modells mittels externer Beratungshotline, Meldestelle und Ombudsmann gekoppelt mit einem effektiven, kleinen Compliance Team als klare Empfehlung ableiten lässt.

Günter Degitz,
Managing Director Alvarez & Marsal

THEMATISCHE SCHWERPUNKTSETZUNG

Wir haben in der Vergangenheit die Entwicklung zumindest zeitweise vorherrschender Themen für Compliance erlebt. Hat vor Jahren als Folge von Sarbanes-Oxley das Thema Rechnungslegung dominiert, so sind es heute in der öffentlichen Diskussion die Themen Korruption, Kartell sowie zunehmend Datenschutz. Datenschutz wird unserer Auffassung nach einen Paradigmenwechsel in dem Sinne erleben, als die bis dato sehr prozessorientierte Auffassung von Datenschutz durch eine starke Fokussierung auf Aufdeckung von Datenschutzverstößen faktisch eine Änderung erfahren wird.

Aus meiner eigenen Erfahrung als CIO und der Aufarbeitung verschiedener Datenschutzfälle, empfehle ich den Vorständen und Aufsichtsräten der Unternehmen zwei konkrete Maßnahmen: Erstens die Durchführung von Datenschutzaudits bei ihren Outsourcing-Partnern und an den Schnittstellen zu Kunden und Call Centern sowie zweitens eine Risikoanalyse der Kernsysteme.

Günter Degitz,
Managing Director
Alvarez & Marsal



Heute erachten, konsistent mit unseren Beobachtungen, die Compliance-Officer außerhalb des Finanzsektors die Korruptionsbekämpfung und die Vermeidung der Bildung von Kartellen als ihre Hauptaufgaben, gefolgt von der Sicherstellung des Datenschutzes und der Abwehr von Vermögensdelikten gegen das Unternehmen.

Die Gewährleistung der Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen rangiert bei den Compliance-Officern von Banken und Versicherungen im Themenkatalog ganz oben, gefolgt von der Geldwäschebekämpfung und Themen des Kapitalmarktrechts. Die Gewichtung der Geldwäschebekämpfung ist eindeutig, wie bereits angesprochen, durch die spezifische Geschäftstätigkeit von Banken und Versicherungen bedingt. Bei den übrigen Branchen rangiert das Thema Geldwäschebekämpfung an letzter Stelle. Korruption ist aber eine taugliche Vortat für Geldwäsche, insofern mag es sein, dass dieses Thema in der Wahrnehmung der Compliance-Officer teilweise ungerechtfertigt zu kurz kommt. (Siehe Abbildung 9)

Es sei hier betont, dass gerade die Antizipation kommender Themen ein erheblicher Wertbeitrag ist. Es geht also nicht nur um die «üblichen Verdächtigen», sondern auch um ein Gefühl für tot geglaubte Themen. Beispielsweise haben die Verwerfungen als Folge der Weltfinanzkrise in den vergangenen zwei Jahren eine ähnliche Debatte um mehr Sicherheit von Kapitalmarktinformationen in Gang gebracht, wie seinerzeit Enron. Inwiefern wieder verstärkt Themen der Rechnungslegung in die Compliance-Debatte Einzug halten, darf gespannt abgewartet werden. Untertöne der Diskussion sind ebenfalls die Fragen, wem Compliance eigentlich die «Leistung» schuldet. Compliance wird zunehmend mehr als langfristiger Schutz des Unternehmensvermögens diskutiert, sodass auch die Eigner wieder vermehrt ins Blickfeld der Compliance-Debatte rücken, woraus sich wiederum Verschiebungen der Schwerpunkte ergeben können.

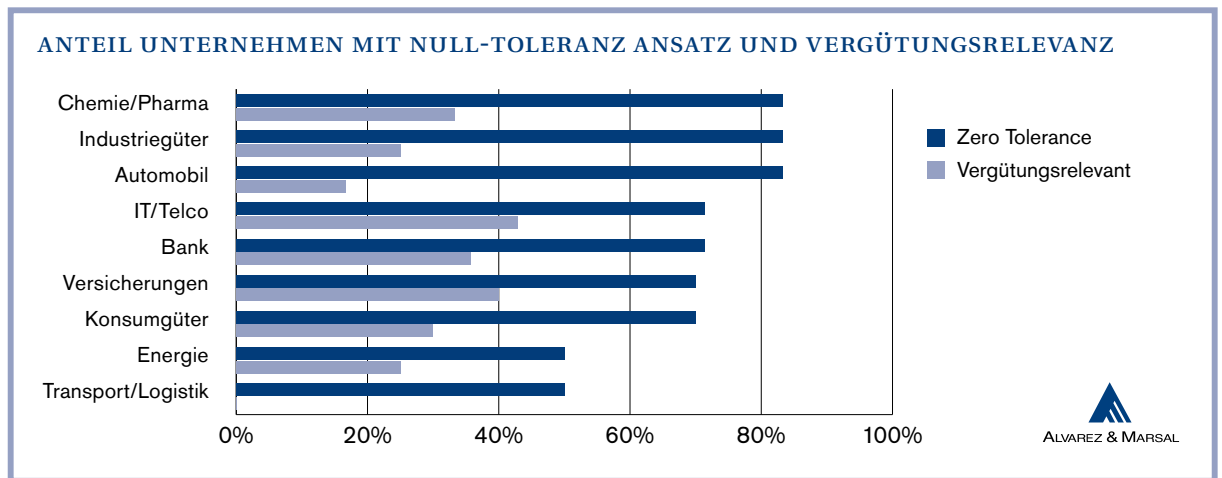
COMPLIANCE INCENTIVIERUNG UND SANKTIONIERUNG

Gewinn und Moral: ein Widerspruch? In vielen Unternehmen wird diese Frage intensiv diskutiert. Dabei ist es vordergründig nicht zu leugnen, dass eine ethisch-rechtschaffene Haltung kurzfristig zu Umsatz- und Ergebniseinbußen führen kann: so wenn etwa ein Auftrag verloren wird, weil geforderte Bestechungsgelder eben nicht gezahlt werden. Genauso offensichtlich ist es aber auch, dass der Preis unmoralischen Handelns unvertretbar hoch ist. Er zeigt sich nicht allein in Geldbußen für Korruptions- oder Kartellvergehen. Er zeigt sich hauptsächlich in einem gewaltigen Reputationsverlust für das Unternehmen einhergehend mit sinkendem Käufervertrauen und verringerter Attraktivität als Arbeitgeber. Die Reputation des Unternehmens ist zweifelsfrei ein Thema, das auf Vorstandsebene höchste Beachtung finden muss. Daher ist es kein Zufall, dass das vermeintlich weiche Thema «Werte» in jüngster Zeit so stark ins Zentrum des Interesses gerückt ist. Dabei kommt gerade den weit entwickelten Compliance-Organisationen als wesentliche Aufgabe die Schaffung einer Compliance-Kultur zu. Die Schaffung einer integren Organisation ist einer der höchsten Wertbeiträge von Compliance. Denn integres, also rechtskonformes und ethisches Verhalten, ist Basis für die Sicherung der Unternehmensreputation.

Dr. Martin Walter, ehemaliger Chief Compliance Officer eines DAX 30-Unternehmens



Abbildung 10:
Anteil Unternehmen mit Null-Toleranz-Ansatz und Vergütungsrelevanz nach Branchen



NULL-TOLERANZ: MASSGABE UND UMSETZUNG

Über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg antworten über 75 Prozent der Unternehmen, einen Null-Toleranz-Ansatz zu vertreten. Am strengsten ist die Chemie- und Pharmabranche sowie Hersteller von Industriegütern und Unternehmen der Automobilbranche. (Siehe *Abbildung 10*)

Die Umsetzung eines Null-Toleranz-Ansatzes ist durchaus schwierig. Gerade in der Fallbearbeitung und im Konsequenzen-Management sind teilweise Entscheidungen von großer Tragweite zu treffen, insbesondere wenn Mitarbeiter in Schlüsselpositionen betroffen sind. Ergebnisse können hier Verluste von Kunden oder auch Marktanteilen sein. Faktisch sind hier also verschiedenste Aspekte in eine Entscheidung einzubeziehen. Die Aufgabe von Compliance ist es hier, darauf zu achten, dass Entscheidungen immer konsequent und nach objektiven Maßstäben getroffen werden, was teilweise zu schwierigen Diskussionen mit den betroffenen Bereichen führen kann, vor allem dann, wenn Compliance-Fälle an einem Punkt enden, wo ein Sachverhalt nicht endgültig bewiesen werden kann, das Vertrauensverhältnis aber zerstört wurde.

Es gilt aber auch, dass ein Null-Toleranz-Ansatz von Mitarbeitern eine sehr hohe Entscheidungssicherheit abverlangt und damit auch zu

Recht die Anforderungen an die Beratungsfunktion von Compliance steigen. Compliance bleibt sonst ein schlechter Beichtvater. Umso bedenklicher ist, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Null-Toleranz-Ansatz kein Consultation Desk anbieten.

Die von den Compliance-Officern am häufigsten genannten Sanktionsmaßnahmen bei Compliance-Verstößen sind Abmahnungen oder Kündigungen sowie bei strafrechtlicher Relevanz die Meldung an die Strafverfolgungsbehörden. Je schwerer die spätere Sanktion, desto höher wird auch hier die Erwartungshaltung daran sein, dass der betroffenen Mitarbeiter im Vorfeld sensibilisiert wurde, angemessene Regelungen bestanden haben und diese auch kontrolliert wurden. (Siehe *Abbildung 11*)

In seltenen Fällen werden seitens der teilnehmenden Unternehmen Amnestiemaßnahmen gewährt. Amnestiemaßnahmen sollten immer eine Ultima Ratio bleiben und werden meist erst im fortgeschrittenen Stadium einer Untersuchung erwogen. Unternehmen sollten sich hier auch stets bewusst sein, dass zu laxen Amnestieprogrammen zum Ausschluss von öffentlichen Aufträgen führen können. Auch wenn die eigenen Kunden private Unternehmen sind, können diese wiederum durch Vorgaben ihrer öffentlichen Auftraggeber gebunden sein.

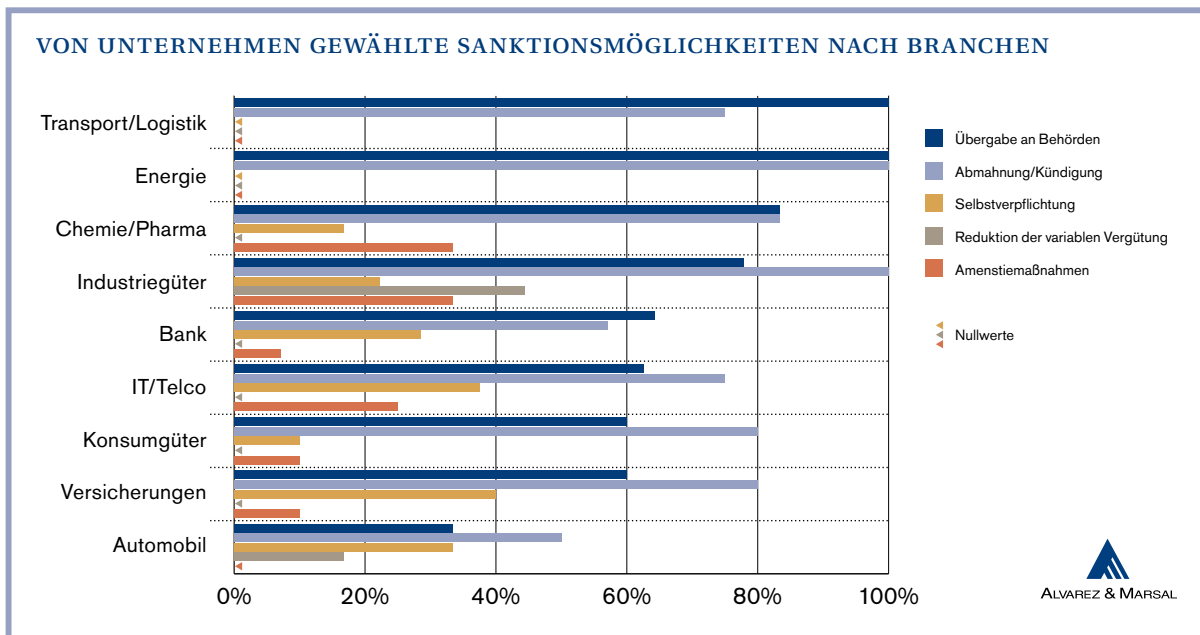
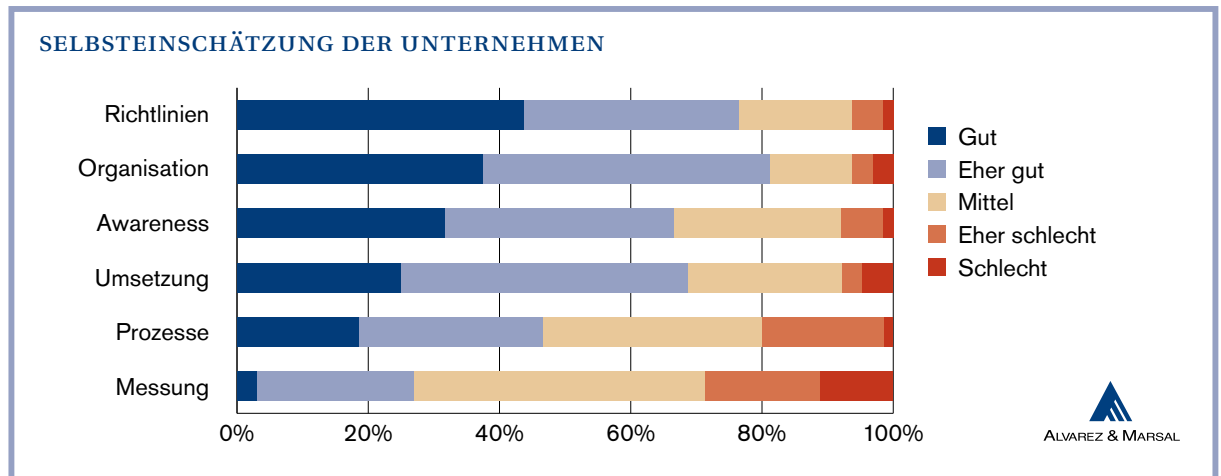


Abbildung 11:
Von Unternehmen gewählte
Sanktionsmöglich-
keiten nach
Branchen

Ein weiteres Indiz dafür, dass Unternehmen das Thema Compliance ernst nehmen wollen, zeigen die Angaben vor allem größerer Unternehmen, regelkonformes Verhalten als ein Kriterium zur Bemessung der variablen Vergütung zu betrachten. Vorreiter hierbei ist die IT- und Telekommunikationsbranche, wo bereits über 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen die Erreichung von Compliance-Zielen in der Höhe der variablen Vergütung widerspiegeln. Bei kleineren Unternehmen werden Compliance-Ziele jedoch noch bei weniger als zehn Prozent der Studienteilnehmer bei der Berechnung der variablen Vergütung berücksichtigt.

Ein Argument, welches in der Diskussion immer wieder aufkommt ist, dass Compliance nicht incentiviert werden kann, weil die Einhaltung von Regeln eine Selbstverständlichkeit ist. Dem ist zu entgegnen, dass es perspektivisch in der Messung nicht nur um die Regeleinhaltung gehen wird, sondern um den Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation oder der Maßnahmen, die jeweils gemessen werden. Derzeit sind wir in der Realität bei einem Malus-System, heißt also, im Wesentlichen wird sanktioniert. Mit der Ankunft von Compliance auf der Vorstandsetage wird sich aber unserer Auffassung nach eine Entwicklung zeigen, die

bestimmt ist durch vielfältige Schnittstellen mit anderen Abteilungen und, wie in den vorhergehenden Kapiteln erwähnt, erhöhte Anforderungen an eine auch quantitative Berichtserstattung. All dies wird zu neuen Perspektiven führen, anhand derer Compliance bewertet werden kann. Dies wird auch den Aufbau Compliance-relevanter Bonussysteme fördern.

Abbildung 12:
Selbsteinschätzung

SELBSTEINSCHÄTZUNG DER COMPLIANCE-OFFICER

Vor knapp zehn Jahren haben die meisten Unternehmen im deutschsprachigen Raum mit dem Aufbau von Compliance-Organisationen begonnen. Anfänglich bedeutete dies zu allermeist, dass zentrale Leitungsfunktionsträger der internen Revision der Personal- oder Rechtsabteilung neben ihren Hauptaufgaben in Personalunion zusätzlich als Compliance-Verantwortliche agierten. Wo stehen die Unternehmen jedoch heute und vor allem wo sehen sie sich selbst? Die Compliance-Officer wurden daher im Rahmen einer Selbsteinschätzung gefragt, wie zufrieden sie mit

- ▶ *dem Richtlinienmanagement*
- ▶ *der Compliance-Organisation*
- ▶ *der Compliance-Awareness*
- ▶ *der Umsetzung von Organisation und Richtlinien*
- ▶ *den Compliance-Prozessen sowie*
- ▶ *der Compliance-Messung*

sind. Dabei zeigt sich das bereits eingangs skizzierte Bild. In den Bereichen, in denen sich Standards ausgebildet haben, sind die Compliance-Officer vielfach zufrieden mit ihren Anstrengungen. Wo Neuland zu betreten ist, also im Bereich der Messung, sehen die Compliance-Verantwortlichen konsistenter Weise den größten Verbesserungsbedarf. Als Beispiele bis dato verwendeter Kenngrößen wurden

unter anderem die Anzahl an Compliance-Hinweisen oder die Teilnahmequoten an Compliance-Trainings genannt. Wenngleich sinnvolle Kennzahlen sind diese noch nicht ausreichend, um Veränderungen einer Compliance-Organisation insgesamt zu beurteilen. (Siehe Abbildung 12)

ZERTIFIZIERUNG DER COMPLIANCE-FUNKTION

Es zeigt sich der klare Trend, dass Unternehmen ihre Compliance-Organisation extern zertifizieren lassen wollen. Mehr als jede dritte Bank lässt ihre Compliance-Organisation durch den Abschlussprüfer zertifizieren, ebenso die IT- und Telekommunikationsbranche. Eine geringere Nachfrage für eine externe Prüfung besteht bei Herstellern von Konsumgütern sowie der Chemie- und Pharmabranche. (Siehe Abbildung 13)

Die Debatte um die Zertifizierung durch den Abschlussprüfer wird nicht zuletzt durch den im Entwurf bestehenden IDW Prüfungsstandard 980 bestimmt. Derzeit wird über den Standard noch lebhaft diskutiert, da beispielsweise die Frage im Raum steht, wie Wirksamkeit letztlich durch den Abschlussprüfer beurteilt werden kann und welcher Prüfungsaufwand dahinter steht. Begrüßenswert ist jedenfalls, dass diese Debatte stattfindet und letztlich auch hier die Fragen von Messbarkeit

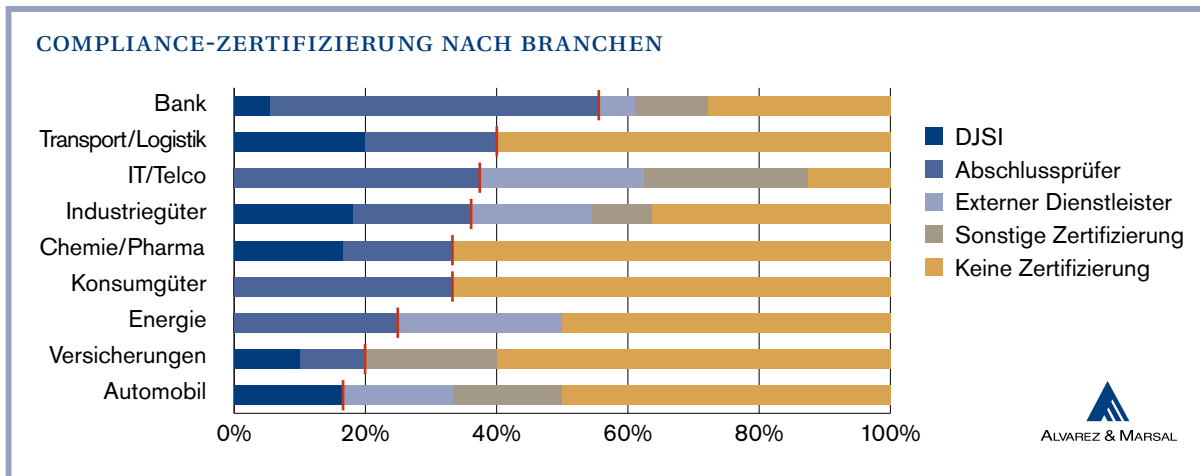


Abbildung 13: Anteil Unternehmen mit Compliance-Zertifizierung nach Branchen

und Messbarkeitskriterien neu gestellt werden. Unterschieden werden derzeit drei Auftragsstypen, die im Folgenden übersichtsartig dargestellt sind:

Auftragstyp 1
Es wird geprüft, ob die Angaben des Unternehmens zur Konzeption des CMS zutreffen sind und ob die Beschreibung des CMS auf sämtliche Grundelemente eingeht, die der Standard definiert.
Auftragstyp 2
Es wird geprüft, ob die Grundsätze und Maßnahmen geeignet sind, Risiken für wesentliche Regelverstöße mit hinreichender Sicherheit rechtzeitig zu erkennen und Verstöße zu verhindern, und Maßnahmen tatsächlich implementiert sind.
Auftragstyp 3
Es wird geprüft dass die Grundsätze und Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt implementiert sind und wirksam waren.

Abbildung 14: Verschiedene Auftragsstypen für eine Compliance Zertifizierung

Es ist davon auszugehen, dass überwiegend die Auftragsstypen 2 und 3 beauftragt werden. Auftragstyp 1 ist denklogisch nur dann sinnvoll, wenn ein Compliance-Programm gerade erst implementiert wer-

den soll und ist damit eher als ein Zwischenschritt zu einer folgenden «größeren» Zertifizierung anzusehen.

Davon zu trennen ist die Diskussion um den Nutzen einer Zertifizierung. Unmittelbar klar ist, dass eine Vereinheitlichung der Strukturen über das Unternehmen hinweg sowie eine konsistente Dokumentation wünschenswerte Effekte sind. Kontroverser diskutiert wird allerdings, was die Auswirkungen im Bereich der Haftung sein werden. Die Zertifizierung wird aber positiv für die Außendarstellung der Compliance-Anstrengungen verwendet werden können, da man offenkundig Transparenz gegenüber einem Dritten geschaffen hat.

Die Zertifizierung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit temporär zu einer stärkeren Zentralisierung von Compliance führen, da verstärkt zentrale Vorgaben gemacht werden müssen und insbesondere die Vorbereitung einer Zertifizierung ein zentrales Projektmanagement erfordert. Die besondere Gefahr, die für Compliance in der Vorbereitung einer Zertifizierung besteht, ist die Wahrnehmung als «Bürokratisierung», da wesentliche Teile der Prüfung auf der Dokumentation des Programmes sowie der Prozesse und Kontrollen basieren. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Vorbereitung in enger Kooperation mit den Geschäftsbereichen erfolgt. Compliance sollte sich

hier als Moderator eines Prozesses verstehen, bei dem Compliance zwar den Rahmen vorgibt, die Inhalte aber durch die Fachbereiche bereitgestellt werden.

Unternehmen werden die Zertifizierung abhängig von ihrer jeweiligen Verhandlungsmacht auch strategisch nutzen. Es ist davon auszugehen, dass gerade Großunternehmen mit weit entwickelten Compliance-Programmen eine Zertifizierung von ihren Lieferanten fordern werden. Weiterhin ist es unsere These, dass auch im Rahmen des M&A-Prozesses zunehmend auf das Thema Compliance geachtet werden wird. Ein Compliance-Zertifikat kann dabei schnell einen großen Pluspunkt für die Bewertung ausmachen.

Die erheblichen wirtschaftlichen Risiken von Korruption und Kartellverstößen sowie die Reputationsschäden aufgrund von Datenschutz- und sonstigen Skandalen haben heute eine Bedeutung, wie sie früher beispielsweise Asbest beigemessen wurde: Schon der bloße Verdacht führt dazu, dass Erwerbsinteressenten von der Transaktion Abstand nehmen. Gewährleistungen und Freistellungen werden vom Käufer als unzureichender Schutz angesehen, da die Haftung regelmäßig betragsmäßig und in zeitlicher Hinsicht begrenzt ist und der Käufer in jedem Fall das Bonitätsrisiko des Verkäufers trägt. Eine Due Diligence des Käufers im Hinblick auf mögliche Compliance-Verstöße gehört deshalb bei vielen Transaktionen mittlerweile zur Best Practice. Umgekehrt fühlen sich Verkäufer immer häufiger unwohl, die an sich übliche Gewährleistung der Einhaltung aller wesentlichen gesetzlichen Bestimmungen abzugeben. Wir sehen heute verstärkt, dass auch Verkäufer darüber nachdenken, vor Beginn des Verkaufsprozesses eine «Vendor Compliance Due Diligence» durch externe Spezialisten durchzuführen. Diese fördert die Bereitschaft von Erwerbsinteressenten, in den Prozess einzusteigen, und mindert das Risiko des Verkäufers, aus Compliance-Gewährleistungen in

Anspruch genommen zu werden. In Zukunft ist bei der Vorbereitung des Verkaufsprozesses zu überlegen, ob eine Prüfung oder Zertifizierung des Compliance-Management-Systems sinnvoll ist.

Dr. Daniela Favoccia,
Partner HengelerMueller



Neben der Zertifizierung durch den Abschlussprüfer haben immer mehr Unternehmen Interesse an einer Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index. Dies ist ebenfalls eine interessante Beobachtung, da Nachhaltigkeit immer aus Sicht der Eigner und der langfristigen Investoren zu definieren ist. Auch in diesem Kontext reiht sich Compliance in die Interessen der Eigner ein. Wie sich in der unten aufgeführten Veröffentlichung zeigt, nimmt Compliance im Kriterienkatalog des Dow Jones Sustainability Index eine wesentliche Rolle ein. Auch hier kommt der Zertifizierung eine erhebliche Kommunikationsfunktion im Hinblick auf die Erwartungen der Stakeholder zu. (Siehe Abbildung 15)

Bereits jedes fünfte an der Studie teilnehmende Transport- und Logistik-Unternehmen ist im Index gelistet, im Bereich Automobile ist es ähnlich. Für kleinere Unternehmen stellte ein Ranking bislang noch keine Option dar, was unmittelbar verständlich ist.

Eine Zertifizierung kann für Compliance-Abteilungen eine große Chance sein. Die Aufmerksamkeit des Top-Managements, die Möglichkeit der konsistenten Umsetzung und Durchdringung des Unternehmens sowie die Nutzung eines zertifizierten Programmes in der Kommunikation nach außen verleihen Compliance einmal mehr eine exponierte Situation in und außerhalb des Unternehmens. Für Unternehmen, die eine Compliance-Zertifizierung anstreben, ist dabei stets eine Bestandsaufnahme Voraussetzung. Im Rahmen einer Bestandsaufnahme ist dabei zu erfassen, ob die relevanten Compliance-Bereiche hinreichend ausgestaltet sind.

CRITERIA AND WEIGHTINGS Corporate Sustainability Assessment Criteria		
Dimension	Criteria	Weighting
Economic	Codes of Conduct / Compliance / Corruption & Bribery	6.0 %
	Corporate Governance	6.0 %
	Risk & Crisis Management	6.0 %
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry
Environment	Environmental Reporting*	3.0 %
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry
Social	Corporate Citizenship / Philanthropy	3.0 %
	Labor Practice Indicators	5.0 %
	Human Capital Development	5.5 %
	Social Reporting*	3.0 %
	Talent Attraction & Retention	5.5 %
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry

*Criteria assessed based on publicly available information only

Abbildung 15: Bewertungskriterien und Gewichtung Dow Jones Sustainability Index (Quelle: www.sustainability-index.com)

ZUSAMMENFASSUNG

Zur positiven Wahrnehmung der Compliance-Aktivitäten müssen Erfolge unbedingt messbar sein. Compliance Officer müssen Kriterien und Methoden entwickeln, Maßnahmen zu bewerten und damit Entwicklungen und Änderungen mit dem Ausgangszustand vergleichbar zu machen. Compliance-Evaluierung folgt dabei wie jede Messung in einem ersten Schritt der Setzung von Referenzpunkten zum Vergleich: Vorher-Nachher, Zeitreihen, Vergleich zu anderen Unternehmen oder konsistente Zusammenführung von Information.

Die Auswahl von Messkriterien ist dabei alles andere als trivial, gleiches gilt für deren Interpretation: Will man beantworten, was die Ausprägung einer bestimmten Messgröße bedeutet, muss eine vernünftige Zahl an Erklärungsalternativen definiert und diese anhand bestimmter Kriterien geprüft werden. Was spricht für, was gegen eine

mögliche Erklärung. Als Beispiel sei eine niedrige Zahl registrierter Compliance-Fälle genannt. Ist die Dunkelziffer hoch, ist sie ein schlechtes Zeichen, ist sie niedrig oder Null ist sie ein hervorragendes Resultat und spricht für eine tolle Compliance-Kultur.

Im Gegensatz zum reaktiven und anlassgetriebenen Aufbau von Compliance-Organisationen in der Vergangenheit, zeigt sich aktuell der eindeutige Trend, dass Unternehmen heute ungleich weitreichendere Anforderungen an eine erfolgreiche Compliance-Organisation und -Strategie haben. Vor allem größere Unternehmen möchten ihre Compliance Organisation nicht nur als reagierendes Gremium für den Ernstfall aufgebaut wissen, sondern sind bestrebt, **«Compliance ins Geschäft zu bringen»**. Compliance-Officer wirken verstärkt an der strategischen Ausrichtungen mit und werden bei wichtigen Entscheidungen mit eingebunden. Dennoch wird sich Compliance immer folgende Fragen stellen lassen müssen:

- ▶ Was sind meine Risiken?
- ▶ Wo sind wir heute besser als im vergangenen Jahr?
- ▶ Warum kann ich die Ergebnisse nicht mit einem kleineren Team erzielen?
- ▶ Wie kann ich sehen, dass Compliance die Ressourcen sinnvoll eingesetzt hat?
- ▶ Wie gut ist die Organisation, wenn wirklich etwas passiert (Fallmanagement)?

Werden sie nicht überzeugend beantwortet, besteht das Risiko der Veränderung von außen. Eine schöne englische Redewendung empfiehlt Publish or Perish, um sich im akademischen Betrieb einen guten Ruf zu erarbeiten. Compliance sollte diese Chance ebenfalls nutzen.

MODELLE ZUR STRATEGIEBESTIMMUNG VON COMPLIANCE

Wir haben in vielen Gesprächen mit Compliance-Officern die damals vorläufigen Ergebnisse der Studie diskutiert und dabei den Eindruck gewonnen, dass die derzeitigen Compliance-Programme im Hinblick auf Alter, Größe und Aufgabenverteilung sehr unterschiedlich sind. Es haben sich sehr klare Differenzierungsmerkmale gezeigt, die sich sowohl für einen Vergleich verschiedener Programme zu einem bestimmten Zeitpunkt als auch zur Darstellung eines typischen zeitlichen Verlaufes eignen. Beispielsweise war eine sehr auffällige Unterscheidung im Aufgabenspektrum, dass ein Teil der Compliance-Programme wesentlich auf zentral zu erledigende Themen wie beispielsweise Richtlinien oder Training fokussiert ist.

Weiterhin wurde in den Diskussionen sehr deutlich, dass es im Wesentlichen zwei unterschiedlich verlaufende Entwicklungen einer Compliance-Organisation gibt. Einerseits findet sich die gewachsene Organisation, die aus einem zunehmenden Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas entsteht. Andererseits führen große Compliance-Fälle zu einer erheblichen Beschleunigung und zu einem Überspringen sonst typischer Entwicklungsstadien.

Wir wollen im Folgenden ein Modell zur Kategorisierung von Programmen zu einem Zeitpunkt darstellen, welches wir in Anlehnung an die Portfolio-Analyse entwickelt haben. Im darauf folgenden Kapitel wollen wir die typischen Entwicklungsstufen eines Programms näher beleuchten und einerseits zeigen, in welchem Entwicklungsstadium man typischerweise welche Ausprägung der Programme findet, sowie andererseits, welche Auswirkungen ein Compliance-Fall üblicherweise auf die Entwicklung hat.

DAS KATEGORIEN-MODELL VON COMPLIANCE

Ziel des Kategorien-Modells ist es, in einer Art Momentaufnahme bestehende Programme zu klassifizieren. Wir wollen hier vier verschiedene Programmtypen unterscheiden, basierend auf der Beobachtung, dass sich Aufgabenschwerpunkte

sowie Ressourcenausstattung sehr wesentlich unterscheiden. Die Ressourcenausstattung wird hier gemessen in relativen FTE im Vergleich zum Branchendurchschnitt. Es lassen sich also bei gleichem Aufgabenspektrum Programme mit höherem und niedrigerem Investitionsbedarf unterscheiden.

Auf der weiteren Achse unterscheiden wir **«Compliance alter und neuer Schule»**. Als Compliance alter Schule bezeichnen wir Organisationen, die sich wesentlich um zentral zu erledigende Aufgaben wie beispielsweise Richtlinien, Trainings und Reporting kümmern und nur ein vergleichsweise kleines, typischerweise zentrales Team erfordern. Die meist auch länger bestehenden und mitarbeiterstärkeren Compliance-Programme der **«Compliance neuer Schule»** haben hingegen einen aktiven Anteil am Management von Fällen, Anfragen und Freigaben. Diese Programme sind typischerweise sowohl zentral als auch dezentral organisiert.

In Summe lassen sich basierend auf den verwendeten Kriterien 4 Kategorien unterscheiden, die im Folgenden dargestellt und charakterisiert werden.

Bureaucrats (alte Schule/höherer Invest): Diese Organisationen zeichnen sich durch eine Vielzahl an Vorgaben und Richtlinien aus, ohne jedoch den «Puls» des Unternehmens zu kennen. Diese Organisation ist sehr anfällig dafür, dass eine personelle Neubesetzung in den entscheidenden Positionen stattfindet, da Rückendeckung in der Organisation und der Wertbeitrag gering sind. Die Normstrategie ist hier, die bestehenden Ressourcen zu nutzen, um das Leistungsangebot und damit die Akzeptanz in der Organisation zu verbessern.

Believers (alte Schule/geringerer Invest): Diese Organisationsform schafft häufig im Regelbetrieb einen hohen Komfort, da die Abteilung unter den gegebenen Rahmenbedingungen effizient arbeitet und die Compliance-Abteilung/der Compliance-Officer wenig operative Aufgaben übernimmt und im Wesentlichen Schnittstellen in Bezug auf Regelwerke bearbeitet. Es herrscht also geringe Reibung in der Organisation durch



Abbildung 16: Portfolio an Compliance-Organisationen

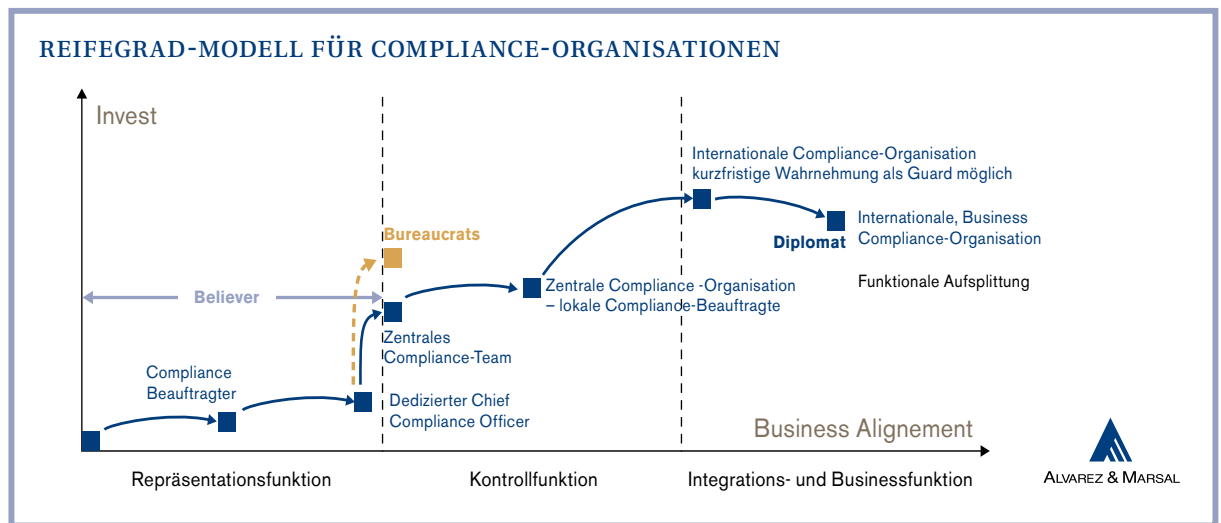
diese Art der Compliance. Allerdings ist die langfristige Tragfähigkeit letztlich vom Prinzip Hoffnung abhängig, da ein öffentlichkeitswirksamer Fall häufig zu einem Austausch der Verantwortlichen und zu einem Personalaufbau führt. Normstrategie ist es hier, die gute Positionierung zu nutzen, um den Aufgabenbereich und, auf Grund der gestiegenen Zuständigkeiten, die Personaldecke entsprechend zu justieren.

Guards (neue Schule/höherer Invest): Typischerweise Organisationen, wie man sie nach großen Compliance-Fällen findet. Insbesondere die Aufklärung in der unmittelbaren Folge bindet Ressourcen, führt aber nicht selten auch zu «verbrannter Erde» und einer gewissen Paralyse der

Organisation. Weiterhin sind diese Organisationen historisch begründet sehr kontrollorientiert. Wesentliche Aufgabe ist es hier, das Kontrollpendel neu zu justieren und zu optimieren, um eine Separierung vom Geschäft zu vermeiden und durch enge Kooperation mit dem Kerngeschäft Synergiepotentiale zu heben. Die Normstrategie ist es hier, wieder einen mehr prinzipienorientierten Ansatz zu verfolgen und **das Kerngeschäft in die Lage zu versetzen, in vielen Fällen selbst die richtige Entscheidung zu treffen.**

Diplomats (neue Schule/geringerer Invest): Diese Form bezeichnet Abteilungen, die den vollen Themenkatalog bedienen, allerdings dafür (weit) weniger Personal zur Verfügung haben, als

Abbildung 17:
Reifegrad-Modell
für Compliance-
Organisationen



die Guards. Sie schaffen das als gute Verhandler, indem sie den Schulterschluss zum Geschäft suchen und wesentliche Informationen und Einschätzungen zugeliefert bekommen. Diese Organisationen sind bereits **sehr weit in der Integration mit dem Geschäft, und die Compliance-Verantwortlichen haben eine hohe Glaubwürdigkeit** bei denen, die das Geschäft verantworten. Die Normstrategie ist es hier, weiter sehr stark auf den Ausbau der Compliance-Kultur zu setzen und sich auf ein nachhaltiges Fallmanagement, sowie hohe Transparenz im Management zu konzentrieren. (Siehe *Abbildung 16*)

Basierend auf den Ergebnissen der Studie fällt derzeit noch ein großer Teil der Compliance-Organisationen in die Believer-Kategorie, schlicht weil die Ressourcen-Ausstattung eine Fokussierung auf zentrale Themen bedingt. Bureaucrats haben wir nicht gefunden. Auch einige Unternehmen mit sehr kontrollorientierten, reaktiv entstandenen Compliance-Organisationen, die wir als Guards bezeichnen, haben an unserer Studie teilgenommen. Konsistent mit der hier getroffenen Einschätzung sehen die Verantwortlichen die Wahrnehmung als Business Partner und die Neujustierung des Kontrollpendels als ihre zentrale Aufgabe an. Wir beobachten, dass diese Organisationen faktisch am Übergang zu den Diplomaten stehen, was sich auch in prominenten Neubesetzungen im Compliance-Bereich widerspiegelt.

Die umseitig skizzierten Programmtypen schließen sich nicht wechselseitig aus, sondern bilden einen Querschnitt über verschiedene Organisationen ab, die an unterschiedlichen Entwicklungspunkten stehen. Ein Programm kann daher durchaus im Zeitverlauf in unterschiedliche Kategorien fallen, was wir im folgenden Kapitel nochmals aufgreifen wollen.

DAS COMPLIANCE-REIFEGRAD-MODELL

Das Compliance-Reifegrad-Modell orientiert sich am typischen Verlauf des Wachstums einer Compliance-Organisation und ist nachfolgend dargestellt. Compliance entwickelt sich ohne «äußere Schocks» wie beispielsweise große Fälle stetig von «innen nach außen», siehe *Abbildung 17*. Gemeint ist damit, dass die Organisation zunächst zentral definiert wird und die ersten Schritte von einem zentralen Team gesteuert und umgesetzt werden. Die Entwicklung in die dezentralen Einheiten findet wiederum ohne auslösende Momente meist erst nach einigen Jahren statt. Die «sprunghafte» Entwicklung durch große Fälle ist in *Abbildung 18* dargestellt.

Wir unterscheiden in unserem Modell zwischen den Hauptfunktionen, die Compliance wahrnimmt. Organisationen, bei denen Compliance entweder die Aufgabe oder Zusatzaufgabe eines Einzelnen darstellt, haben meist eine reine Reprä-

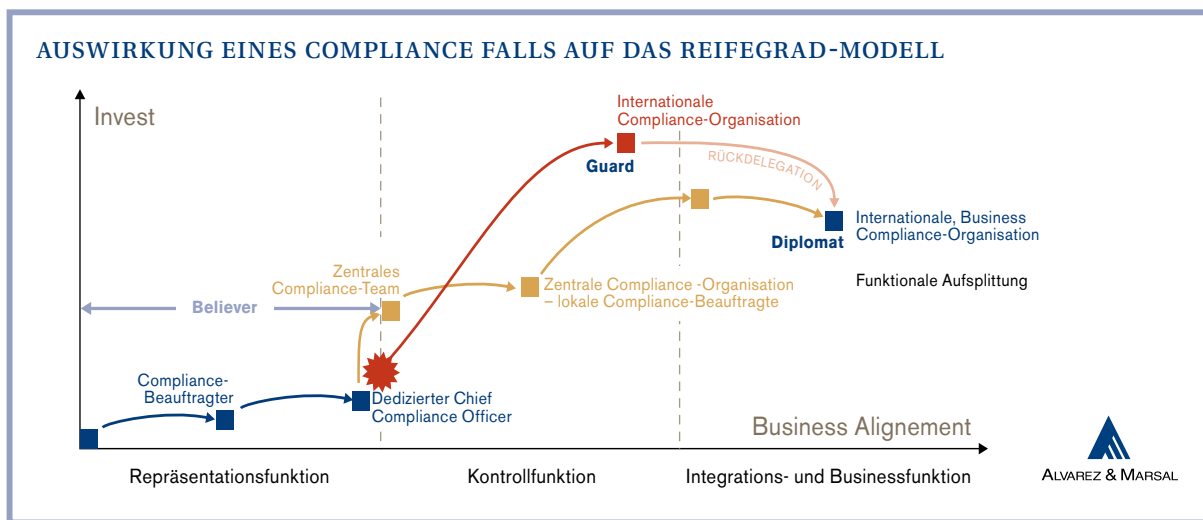


Abbildung 18: Auswirkung eines Compliance-Falls auf das Reifegrad-Modell

sentationsfunktion. Compliance wird erstmalig sichtbar und kommunizierbar und es können Grundaufgaben wie Training, Richtlinienerstellung und die Compliance-Kommunikation angegangen werden. Der Compliance-Officer wird typischerweise auch eine direkte Berichtslinie an den Vorstand haben.

Compliance-Organisationen werden in der Regel nicht lange auf dieser Stufe verbleiben, weil diese Form mit Ausnahme von kleinen Unternehmen faktisch nicht zu einer Durchdringung der Organisation führen kann und so ein **erhebliches Risiko sowohl für den Compliance-Verantwortlichen als auch für die Unternehmensleitung** darstellt. Dennoch ist zu konstatieren, dass ein erheblicher Teil der in den Unternehmen etablierten Compliance-Organisationen heute noch in diese Kategorie fällt.

Mit der Etablierung eines zentralen Compliance-Teams erweitert sich Verantwortungsbereich, Handlungsrahmen und die Fähigkeiten der Organisation sprunghaft um den zusätzlichen Fokus der Kontrollfunktion. Dieser Schritt erfordert erhebliche Überzeugungsarbeit, da hier ein **erstes signifikantes Investment in Compliance** getätigt wird. Es stehen hiervor typischerweise Standortbestimmungen und Risikobewertungen im Fokus, um so die Unterstützung durch die Unternehmensführung zu erlangen.

Die wesentlichen Themen eines zentralen Teams sind typischerweise solche, die ohne großen

regionalen Bezug auskommen, d.h. die Arbeit an den Compliance-relevanten Richtlinien, die Konzeption von Trainings, das Reporting der Aktivitäten, der **Aufbau der relevanten Compliance-Instrumente (Hinweisgeber-Systeme, Consultation Desk) und der Beginn der Fallarbeit**.

Das sofort evidente Risiko ist, dass letztlich eine Durchdringung der Organisation auch hier nicht erreicht werden kann, da dezentrale Ankerpunkte fehlen. Auch wenn dezentrale Compliance-Verantwortliche benannt sind, werden diese häufig bereits vollständig von anderen Funktionen eingenommen, daher verbleibt für Compliance-Aufgaben meist wenig Zeit. Daneben wird die Zielerreichung durch die «eigentliche» Aufgabe bestimmt und in der Regel auch außerhalb der Compliance, z.B. durch das lokale Management, festgelegt. **Bis zu diesem Zeitpunkt sind Compliance-Organisationen typischerweise noch im Believer-Stadium**, müssen also zu einem gewissen Grade auf die Umsetzung vertrauen.

Der Übergang zu einer **unternehmensweiten Compliance-Organisation** erfordert das Bestehen eines schlagkräftigen Teams, das eng vernetzt ist mit den dezentralen operativen Einheiten und den zentralen Funktionen des Unternehmens, wie z.B. Recht, Internal Audit, Personal und Kommunikation.

Dieser Schritt stellt in unserer Erfahrung die **größte Investition in der Evolution von Compli-**

ance-Organisationen dar. Daher geschieht dies häufig erst in Reaktion auf externe Treiber wie z.B. große Compliance-Fälle in der Industrie oder durch Auslöser im Unternehmen wie Wechsel im Aufsichtsrat bzw. Vorstand oder größere Transaktionen. Die Anforderungen an das Management im Übergang sind dabei enorm, was dazu führt, dass in dieser Phase **starke Personalveränderungen stattfinden, externe Beratung für das Change Management aktiv eingebunden wird und sich Compliance immer stärker in Richtung eines eigenen Geschäftsbereichs** entwickelt.

Zu diesem Zeitpunkt sind vielfältige Schnittstellen und Erwartungshaltungen durch Compliance miteinander zu vereinbaren. Hinzu kommt eine umfangreiche Einbeziehung in die relevanten Entscheidungen in allen Kernprozessen des Unternehmens und die aktive Verantwortung für das nachhaltige Fallmanagement vom Eingang eines Hinweises über die Erhärtung der Fakten bis hin zur Sanktionierung und der Umsetzung der Remediation-Maßnahmen. Eine große Gefahr besteht hier, speziell im Übergang als **Guard** wahrgenommen zu werden, da die notwendige Projektsteuerung eine Zentralisierung und die zentralen Vorgaben eine Verringerung dezentraler Entscheidungskompetenzen mit sich bringt. In der fallgetriebenen Entwicklung ist diese Wahrnehmung sogar unvermeidlich.

Entscheidend ist, dass sich Compliance bei der notwendigen Dezentralisierung aktiv des Geschäftes bedient und so der so wichtige Bezug

zum Geschäft nicht verloren geht. Dieses ist der Ansatz der **Diplomaten**. Letztendlich ist **das Ziel von Compliance erst dann erreicht, wenn wesentliche Compliance-Aufgaben durch das Geschäft selbst erledigt werden**.

Für alle weit entwickelten Compliance-Organisationen gilt, dass die **nachhaltige Verankerung im Geschäft und die Schaffung einer Compliance-Kultur** noch nächste Schritte sind. Die Entwicklung einer wesentlich kulturgeführten Organisation ist eine langwierige Aufgabe, die einen der größten Wertbeiträge darstellt, die Compliance leisten kann.

Die skizzierten Modelle mögen manche Praxisbeispiele weniger gut abbilden als andere. Dennoch führen sie bei aller notwendigen Simplifizierung die Ergebnisse der Studie sehr gut zusammen und sollen eine Hilfestellung bei der Diskussion über Compliance sein.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

FRAGEN AN DR. MARTIN WALTER,
EHEMALIGER CHIEF COMPLIANCE OFFICER
DAX 30 UNTERNEHMEN

Was muss ein DAX-30-Unternehmen heute haben?

Es reicht nicht mehr aus, isoliert einzelne Compliance-Instrumente, wie etwa eLearnings oder Beratungs-Hotlines, einzuführen und umzusetzen. Gerade in Großunternehmen ist es unverzichtbar und auch leistbar, ein ganzheitliches Compliance-Management-System zu implementieren, dessen Einzelelemente aufeinander abgestimmt sind und sich in ihrer Wirkung verstärken.

Welche Schwerpunkte sollten gesetzt werden?

Ein wesentlicher Schwerpunkt ist die Verankerung von Compliance im Tagesgeschäft. Konkret geht es darum, das Gedankengut von Compliance in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter «vor Ort» zu bringen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer professionellen internen Kommunikation unter Nutzung z.B. des Intranets und mit Hilfe von Schulungen oder Workshops.

Weitere aktuelle Schwerpunkte sind sicher die Professionalisierung des Fallmanagements sowie in vielen Unternehmen die Zertifizierung.

Wie sieht der (vorsichtige) Blick in die Zukunft aus?

Der Trend, dass sich Compliance von einer juristischen Spezialdisziplin zu einem Top-Thema auf Aufsichtsrats- und Vorstandsebene weiterentwickelt, wird sich fortsetzen. Damit einhergehend wird Compliance stärker in das klassische Vorstandsthema «Wertemanagement» eingebunden werden. Nachhaltigkeit, Integrität und gesellschaftliche Verantwortung: der Beitrag von Compliance zur Unterstützung dieser nur vordergründig «weichen» Erfolgsfaktoren wird verstärkt diskutiert werden und die Ausgestaltung und organisatorische Einbindung von Compliance stark beeinflussen.

FRAGEN AN GÜNTER DEGITZ UND JOCHEN
BENZ, PARTNER ALVAREZ & MARSAL

Was muss ein Unternehmen heute haben?

Compliance muss eine Businessfunktion übernehmen. Viele der befragten Unternehmen haben heute eine Personalstärke, die sie faktisch zu Believern macht. Ganz pragmatisch: Wenn die Mitarbeiterstärke um mehr als 20% geringer als der Branchendurchschnitt ist, sollten ernsthafte Diskussionen zu diesem Thema geführt werden. Compliance-Verantwortliche übernehmen sonst heute ein zu hohes Risiko, da ihnen faktisch eine Kontrolle der Organisation verunmöglicht wird. Compliance muss ins Geschäft, wobei hier wesentlich auf die Balance zwischen Vorgaben und dezentralen Entscheidungsbefugnissen geachtet werden muss, um den Kontakt zur Organisation nicht zu verlieren.

Welche Schwerpunkte sollten gesetzt werden?

Fallmanagement ist zentrale Aufgabe von Compliance. Wir erleben seit einiger Zeit faktisch eine Privatisierung der Strafverfolgung. Mehr und mehr besteht die Erwartungshaltung, dass ein Unternehmen aufgekommene Fälle umfangreich untersucht oder untersuchen lässt. Der wesentliche Wert aus Sicht des Unternehmens ist klar der, die Untersuchung selbst steuern zu können und den Geschäftsbetrieb nicht durch Maßnahmen der Strafverfolgungsbehörden wie beispielsweise Durchsuchungen empfindlich zu stören. Compliance muss hier inhaltlicher Ansprechpartner des Vorstandes in allen Phasen der Untersuchung, aber auch der organisatorischen Verbesserung im Nachgang sein. Fallmanagement ist daher eine wesentliche Möglichkeit der Positionierung von Compliance. Auch die perspektivisch verbesserte Vergleichbarkeit und Messung werden zu mehr Akzeptanz der Programme beitragen, die ihren Wertbeitrag transparent darstellen können.

Wie sieht der (vorsichtige) Blick in die Zukunft aus?

Langfristig ist einer der größten Wertbeiträge von Compliance die Schaffung einer Compliance-Kultur. Die Transaktionskosten von rein kontrollorientierten Organisationen sind prohibitiv hoch und die Wahrnehmung als Partner des Geschäfts, trotz der

zwingenden Funktion als Regulativ möglich, wird nicht erreicht. Compliance-Verantwortliche müssen dafür «Diplomaten» sein, also geschickte Verhandler und gute Überbringer auch unangenehmer Botschaften mit Erfahrung aus dem Geschäft. Wir beobachten Anfänge dieses Trends in den jüngsten prominenten Besetzungen wichtiger Compliance-Funktionen.

FRAGEN AN DR. DANIELA FAVOCCIA
UND DR. JOCHEN VETTER,
PARTNER HENGELER MUELLER

Was muss ein Unternehmen heute haben?

Es ist heute unabdingbar, dass der Vorstand sich ohne jedes Augenzwinkern zu einer Null-Toleranz-Politik bekennt. Damit diese im Konzern auch gelebt werden kann, muss eine Compliance-Kultur und eine Compliance-Organisation geschaffen werden. Dies erfordert eine genaue Analyse der eigenen Risikosituation (dabei spielt gerade auch die Internationalität des Geschäfts eine große Rolle) und zudem Kenntnis von den Inhalten und Funktionsweisen anerkannter Organisationsmodelle. Eine bloß schematische Übernahme von Marktstandards ist damit nicht ausreichend.

Welche Schwerpunkte sollten gesetzt werden?

Unternehmen, die im Hinblick auf Compliance nicht mehr am Anfang stehen, sollten vor allem darauf achten, dass die Compliance-Kultur vor Ort gelebt wird. Der neue Geist muss die operativ tätigen Mitarbeiter weltweit erreichen und akzeptiert werden. Dazu ist erforderlich, die Wahrnehmung von Compliance zu ändern: weg von einer bürokratischer Veranstaltung von wenigen Juristen zu einer Gemeinschaftsaufgabe aller Mitarbeiter. Bei der Optimierung bereits vorhandener Compliance-Systeme wäre etwa zu überlegen, ob intelligentere und weniger restriktive – und doch gleich wirksame – Verhaltenssteuerungen zur Verfügung stehen (z.B. Compliance-orientierte Vergütungselemente). Großer Wert sollte auch auf die Messung und Bewertung der Effektivität und Kosten des Compliance-Systems gelegt werden.

Wie sieht der (vorsichtige) Blick in die Zukunft aus?

Für die Zukunft sehen wir folgende Trends:

- ▶ *Die Unsicherheit im Hinblick auf die angemessene Compliance-Organisation nimmt ab. Unternehmen werden selbstbewusster maßgeschneiderte Compliance-Organisationen aufbauen, bei der Ausgestaltung des Compliance-Management-Systems das unternehmerische Ermessen aktiv nutzen und bewusst auf Grundlage der konkreten Situation entscheiden, ob sie in die eine oder andere Richtung von Industriestandards abweichen. Wir erwarten, dass sich unterschiedliche Compliance-Organisationsformen etablieren werden und diese Entwicklung durch die durch Benchmarking-Analysen geschaffene Transparenz zusätzlich gefördert wird.*
- ▶ *Die Auffassung, dass Non-Compliance intern und extern als Missmanagement wahrgenommen wird, wird zunehmen. Entsprechend wird die Bedeutung von Compliance auf Vorstands- und Aufsichtsrats-ebene weiter steigen.*
- ▶ *Der Schwerpunkt wird nicht mehr in der Schaffung von Strukturen, sondern in deren Überwachung, Bewertung und Optimierung liegen.*
- ▶ *Die Bedeutung von Compliance in M&A- und Kapitalmarkt-Transaktionen wird weiter zunehmen; proaktive Prüfungen und Zertifizierungen werden verstärkt als prozessfördernde und risikomindernde Instrumente vom Verkäufer eingesetzt.*

APPENDIX: DIE CODES OF CONDUCT DER DAX 30 UNTERNEHMEN

Ergänzend zu unserer Studie haben wir eine Analyse der Codes of Conduct («CoC») der DAX 30 Unternehmen durchgeführt. Dies hat zwei Beweggründe: Zum einen wollten wir wissen, inwiefern die Inhalte mit den Ergebnissen unserer Studie konsistent sind, zum anderen, welche Kommunikationsaufgaben der CoC faktisch wahrnimmt.

Der CoC ist das zentrale Dokument, welches ein Unternehmen für das Verhalten seiner Mitarbeiter formuliert. Das Ziel des CoC ist es grundsätzlich, die verhaltensrelevanten Grundwerte eines Unternehmens – insbesondere Integrität und Fairness – zu operationalisieren. Der Idee nach hat somit der CoC für alle Mitarbeiter die gleiche Bedeutung, unabhängig von der Hierarchieebene, der Organisationseinheit oder der jeweiligen Region.

Der CoC wird aber häufig auch als Kommunikationsinstrument genutzt. Hierfür lassen sich zwei Beweggründe ausmachen: Erstens sollen Geschäftspartner insbesondere Lieferanten, aber auch Kunden und Wettbewerber über die Compliance-Standards in Kenntnis gesetzt werden und eine gemeinsame Zusammenarbeit nur unter der Maßgabe, dass diese Standards auch von Partnern akzeptiert und eingehalten werden, angestrebt werden. Zweitens sehen Unternehmen nachhaltiges Management sowie Integrität als klaren Wettbewerbsvorteil.

Im Laufe der Zeit haben sich konsistent mit dieser Funktion zum Teil sehr individuelle CoCs entwickelt, die gleichzeitig auch immer umfangreicher geworden sind. Sie beinhalten heute nicht nur moralische- oder Kooperationswerte, sondern beispielsweise auch Leistungswerte, wie Kreativität oder Innovationsfähigkeit. Zudem lässt sich beobachten, dass darüber hinaus verschiedene Compliance-Risiken und zusätzliche Verhaltensregeln oder Handlungsempfehlungen zu Themen wie Datenschutz, Insiderhandel, Umweltschutz etc. ebenfalls Einzug in den CoC halten.

Mit einer Übernahme dieser Kommunikationsfunktion erfüllt der CoC damit eine Aufgabe, die über die Operationalisierung des Grundwer-

tes Integrität hinausgeht. Der Nachteil hierfür ist klar: die Themen betreffen Mitarbeiter nicht mehr im gleichen Maße und der CoC verliert seine Funktion als kommunikativer Bezugspunkt für alle Mitarbeiter. Allerdings erfüllen gerade breiter angelegte Dokumente eine wichtige Funktion für die Darstellung der Compliance-Aktivitäten. Die Frage ist daher, ob der ursprüngliche CoC nicht einem «Code of Compliance» gewichen ist. Zu den Ergebnissen im Einzelnen:

VERÖFFENTLICHUNG

Bei Auswertung der Studienergebnisse haben 26 der DAX 30 Unternehmen ihren CoC im Internet veröffentlicht – wobei 5 lediglich als Online-Version und nicht zum Download zur Verfügung standen. Etwa 30% der betrachteten Unternehmen haben in diesem Jahr (2010) einen neuen CoC veröffentlicht. Ein Zusammenhang zu Compliance-Fällen besteht hier aber nicht. Unter den 2010 neu veröffentlichten CoCs sind zwar auch Unternehmen, die in den vergangenen Jahren durch große Korruptionsfälle aufgefallen sind, die Mehrheit aber wurde noch nicht mit derartigen Fällen konfrontiert. Weitere 40% der aktuellen CoC datieren auf die Jahre 2009 oder 2008. Geht man davon aus, dass sich die unternehmerischen Grundwerte nicht wesentlich ändern, gibt die Tatsache, dass nahezu 70% der CoCs in den vergangenen 3 Jahren neu veröffentlicht wurden, den Hinweis, dass Themen neu hinzugekommen sind, die aktuelle Entwicklungen im Zusammenhang mit Compliance oder Reputationsrisiken widerspiegeln.

Als die drei wesentlichen Gründe für die Formulierung und Kommunikation eines CoC wurden die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen, der Beitrag zur Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur, sowie der Schutz und die Verbesserung der Reputation des Unternehmens genannt.

Abbildung 19:
Thematisierung
von Inhalten im
Bereich Unter-
nehmenskultur

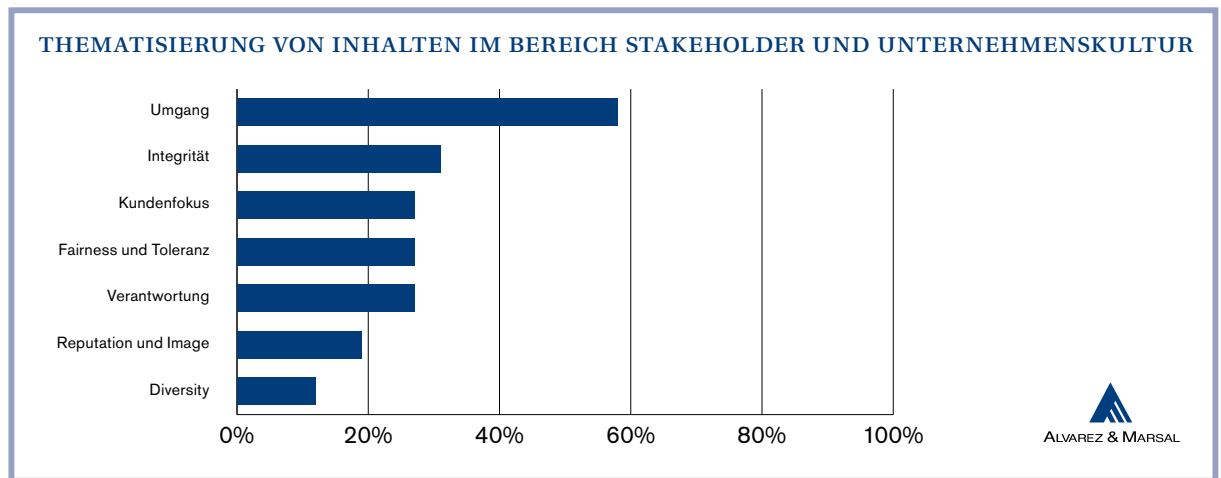
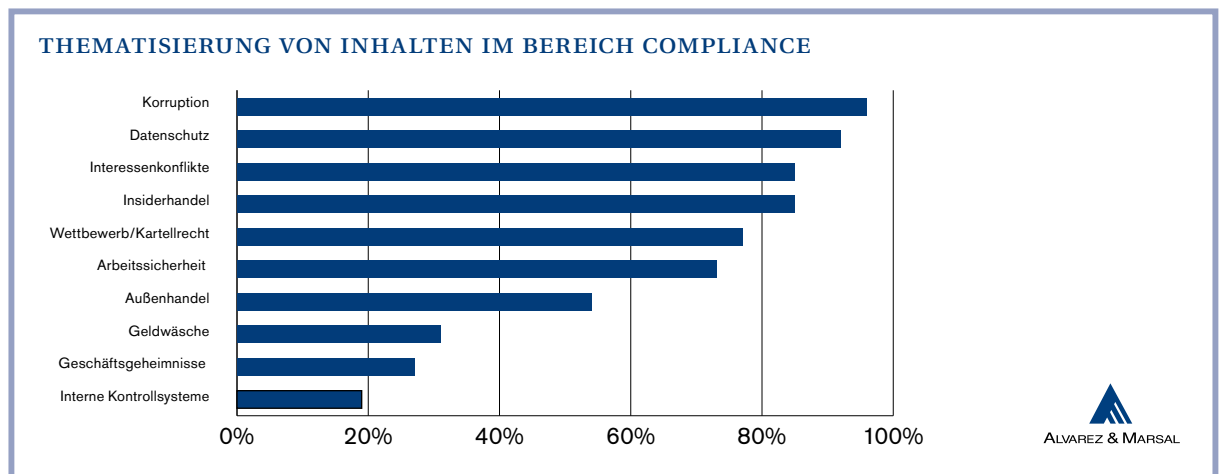


Abbildung 20:
Thematisie-
rung von Inhal-
ten im Bereich
Compliance



INHALTE

Als am häufigsten zitierte Grundwerte finden sich in den analysierten CoC weiterhin Integrität, Fairness und Toleranz. Allerdings ist die explizite Benennung bzw. Thematisierung dieser Grundwerte (anhand von Regeln, Beispielen, etc.) in lediglich etwa 30% bzw. 25% der CoC eher gering. Demgegenüber werden wesentlich häufiger Verhaltensregeln im Zusammenhang mit Compliance-Risiken thematisiert. Die Reihenfolge der bedeutendsten Themen spiegelt hierbei nicht ganz überraschend die Ergebnisse unserer Studie wider. So diskutieren nahezu alle veröffentlichten CoC (>90%), die Verantwortung von Mitarbeitern im Umgang mit Geschäftspartnern und dabei insbesondere die Verhinderung von Korruption. Gleiches gilt für die Verantwortung der Mitarbeiter im Umgang mit Daten. Auf den weiteren Plätzen folgen Verhaltensregeln

im Zusammenhang mit potentiellen Interessenkonflikten (85%), das Verbot von Insidergeschäften (85%) sowie Handlungsempfehlungen zur Vermeidung von Wettbewerbs- und Kartellrechtsverstößen (77%). (Siehe Abbildung 20)

Im Bereich Unternehmenskultur finden sich lediglich Themen im Zusammenhang mit dem Umgang im Geschäft bei über der Hälfte der CoC in Form von Verhaltensregeln und Beispielen wieder. Wie bereits erwähnt, werden die Grundwerte Fairness und Toleranz weit weniger häufig detailliert aufgegriffen (27%). (Siehe Abbildung 20)

Aus den Bereichen soziale Verantwortung und Umweltschutz, sind vor allem die Themen Anti-Diskriminierung (77%) sowie die Einhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften (65%) von so zentraler Bedeutung für die DAX 30 Unterneh-

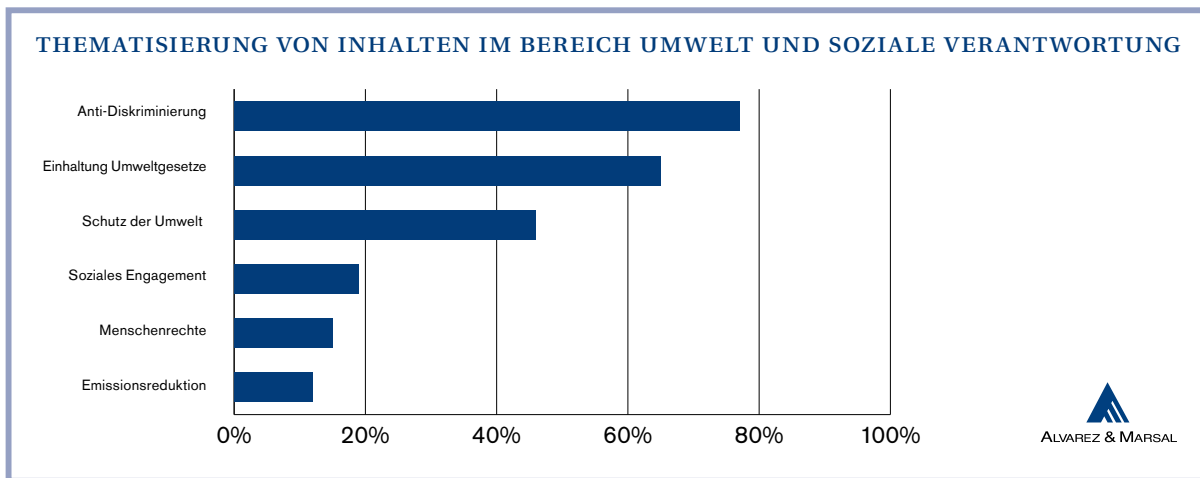


Abbildung 21:
Thematisierung
von Inhalten im
Bereich Umwelt
und soziale
Verantwortung

men, dass diese in den CoC aufgenommen wurden. Diese Themen siedeln sich häufig gerade nicht in den Compliance-Abteilungen an, sondern in den Bereichen Personal, Recht oder Qualitätsmanagement. (Siehe Abbildung 21)

STRUKTUR

Betrachtet man die Struktur eines CoC, so stellt man fest, dass diese in der Regel verschiedene Informationen beinhalten. Allgemein findet sich eine Struktur unterteilt in

- ▶ Grund- oder Kernwerte.
- ▶ Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen sowie
- ▶ Handlungsempfehlungen und Verhaltensregeln.

Auch in den von uns gesichteten CoC der DAX 30 Unternehmen spiegelt sich diese grundsätzliche Struktur wieder. Die Grunderklärung wird vor allem im CEO-Vorwort formuliert, was in etwa 71% der CoC der Fall ist. Die Benennung der Kernwerte sowie der Verantwortung gegenüber Stakeholdern finden sich zumeist in den Abschnitten über Grundsätze und Leitlinien wieder, die in 90% der CoC enthalten sind.

Standards und Regeln machen wie erwartet den wesentlichen Teil der CoC aus. Hier werden in unterschiedlichem Detaillierungsgrad die für das Unternehmen wichtigsten Themen benannt und Handlungsempfehlungen sowie Beispiele gegeben.

Zu der grundsätzlichen Struktur lässt sich darüber hinaus der Teil Umsetzung ergänzen: 67% der CoC erläutern hier, wie der CoC in der Organisation implementiert wird - bspw. durch Schulungen und Kommunikation im Intranet.

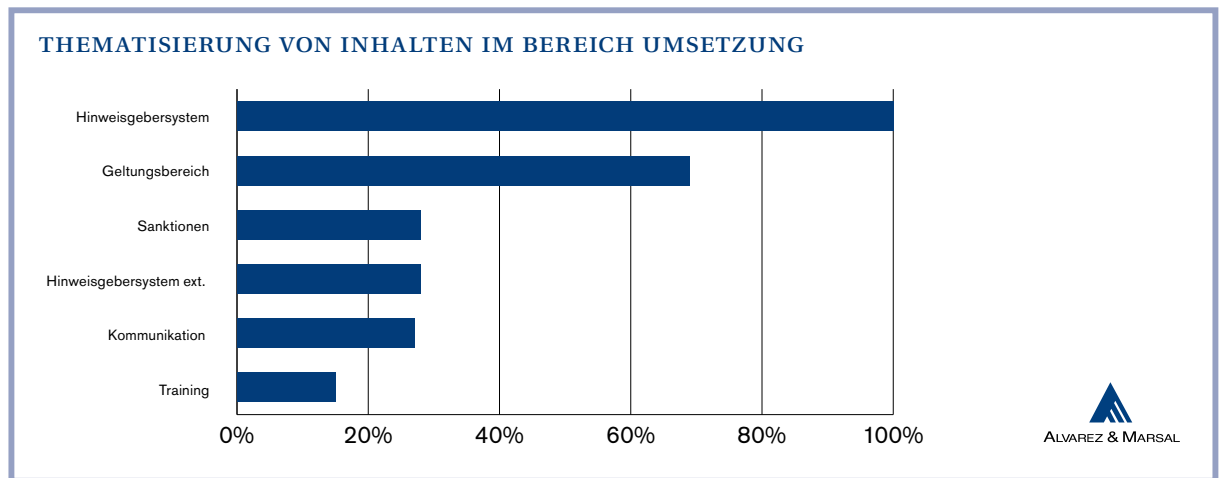
UMSETZUNG UND KOMMUNIKATION

Hinsichtlich der Umsetzung und Kommunikation des CoC liegt die Verantwortung grundsätzlich bei den personalverantwortlichen Managern. Darüber hinaus erfolgt laut öffentlich verfügbaren Informationen bei 27% der DAX30 Unternehmen eine Intranet-basierte Kommunikation (bspw. über Infoportale), 15% führen CoC Schulungsmaßnahmen durch.

In allen CoC wird explizit auf eine Whistleblower- bzw. Ethik-Hotline verwiesen (Hinweisgebersystem). Auch hier sieht man Parallelen zu den Ergebnissen der Compliance-Studie. In 38% der Fälle werden die Kontaktdaten der Hotline veröffentlicht und damit auch für Externe zugänglich gemacht. (Siehe Abbildung 22; Seite 38)

Sanktionen für Fehlverhalten oder Verstöße gegen den CoC sind im Übrigen in weniger als 30% der Fälle klar formuliert oder benannt.

Abbildung 22:
Thematisierung von Inhalten im Bereich Umsetzung



BEZUG ZU COMPLIANCE

Im Ergebnis der Auswertung erkennt man deutliche Parallelen zu der Verteilung der in der Studie genannten Schwerpunktthemen. Die CoC der DAX 30 bestätigen, dass Korruption, Datenschutz, Interessenkonflikte und Insiderhandel sowie Wettbewerbs- und Kartellrecht bedeutende Themen für die Unternehmen sind und hierzu in nahezu allen veröffentlichten CoC zentrale Verhaltensregeln für alle Mitarbeiter formuliert und kommuniziert werden. Die branchenspezifische Bedeutung der Geldwäschebekämpfung für Banken und Versicherungen bestätigt sich ebenfalls, wobei Unternehmen, die in der Vergangenheit mit massiven Compliance-Fällen konfrontiert wurden, dieses Thema zum Teil auch in ihrem CoC aufgreifen.

FAZIT

Der CoC hatte ursprünglich die Aufgabe, die unternehmerischen Grundwerte Integrität und Fairness zu operationalisieren. In dieser Funktion hat er für alle Mitarbeiter gleichermaßen Relevanz. Die Unternehmensrealität ist hiervon stark abgerückt. Der CoC kommuniziert Themen, die für ein Unternehmen aus Compliance-Sicht wichtig geworden sind (z.B. Korruption, Datenschutz, etc.) und spiegelt darüber hinaus eine zunehmende Kapitalmarktorientierung wider (bspw. Verbot von Insiderhandel). Trends und Bewegungen, die wesentlichen Einfluss auf die Reputation der Unternehmen haben, wurden in zunehmenden Maße aufgegriffen und in Ver-

haltensregeln wie der Verpflichtung zum Schutz der Umwelt, der Arbeitssicherheit und dem Bekenntnis zur Anti-Diskriminierung formuliert.

Damit verloren gegangen ist die Allgemeinverbindlichkeit eines CoC. Beispielsweise werden viele Mitarbeiter die Regeln zum Insiderhandel als irrelevant für ihren Aufgabenbereich ansehen. Darüber hinaus steigt mit dem Detaillierungsgrad und der Anzahl der thematisierten Verhaltensregeln auch der Umfang des CoC. Inzwischen haben mehr als 50% der CoC über 15 und mehr als 25% über 22 Seiten. Die Gefahr, ein Dokument zu produzieren, das niemand mehr liest, wächst damit. Ein hoher Detaillierungsgrad birgt auch die Gefahr, Themen zu behandeln, die regional und kulturell unterschiedlich zu betrachten wären.

So legitim die Kommunikationsfunktion auch ist, faktisch ist der Platz eines «echten»CoC derzeit leer. Der CoC ist zum Code of Compliance geworden und es ist zu überlegen, ob diese leere Stelle nicht wieder befüllt werden sollte.

ÜBER ALVAREZ & MARSAL

Mit der Gründung vor 25 Jahren zählt Alvarez& Marsal zu den Pionieren im Turnaround-Management. A&M gehört zu den international führenden Anbietern von Programmen zur ganzheitlichen Wertsteigerung von Unternehmen, von Sanierungsberatung, Krisen- und Interims-Management, sowie Programmen zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität. Weltweit sind 1.700 Mitarbeiter an 40 Standorten in Nordamerika, Europa, Asien, Mittel- und Nahost tätig.

Hauptsitz ist New York. Der Sitz der Alvarez& Marsal Deutschland GmbH befindet sich seit Herbst 2006 in München. Zu den größten Aufträgen weltweit zählen die Gesamtbetreuung und Restrukturierung der Investmentbank Lehman Brothers, der Sparkassengruppe Washington Mutual und der Kaupthing Bank Island. A&M berät die Regierung der Republik Irland bei deren Finanzmarktreform.

In Deutschland wurde A&M mit dem ersten Planinsolvenzverfahren für die Drogeriemarktkette «Ihr Platz» bekannt. Derzeit übt A&M interimistisch Beratungsmandate bei der Q-Cells SE, dem international führenden Hersteller von Solarzellen, und bei der Kuka AG, einem weltweit führenden Anbieter von Industrierobotern und von Anlagen- und Systemtechnik, sowie beim Kabelnetzbetreiber Telecolumbus aus.

Im Oktober und November dieses Jahres gewann Alvarez& Marsal zwei prestigeträchtige internationale Auszeichnungen: den «Turnaround Award of the Year» der Turnaround and Management Association (TMA) für exzellente Beratungs- und Managementleistung für die Rossignol Gruppe sowie den «British Private Equity Award of the Year» für herausragende Leistungen in der Kategorie Due Diligence.

KONTAKT

Günter Degitz
Geschäftsführer, Managing Director
gdegitz@alvarezandmarsal.com

Jochen Benz
Senior Director
jbenz@alvarezandmarsal.com

ALVAREZ & MARSAL Deutschland GmbH
Dispute Analysis & Forensic Services

Bürkleinstraße 10
D-80538 München

+49 89 7104 060 0 Office
+49 89 7104 060 1 Fax