

# Verantwortung wahrnehmen

Welche Bausteine gehören zu einem effektiven Compliance-Management?

Das Thema Compliance wird in der öffentlichen Wahrnehmung häufig auf Fraud- beziehungsweise Korruptionsfälle und Verstöße gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht verengt. Doch Compliance im Unternehmen ist mehr. Es geht um die Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, vertraglichen Verpflichtungen und freiwillig eingegangenen Selbstverpflichtungen; zweifellos eine organisatorische Herausforderung

für die Unternehmen und ihre Organe. Die Nichteinhaltung von Vorschriften stellt angesichts der möglicherweise drastischen wirtschaftlichen Folgen darüber hinaus auch ein hohes geschäftliches Risiko dar.

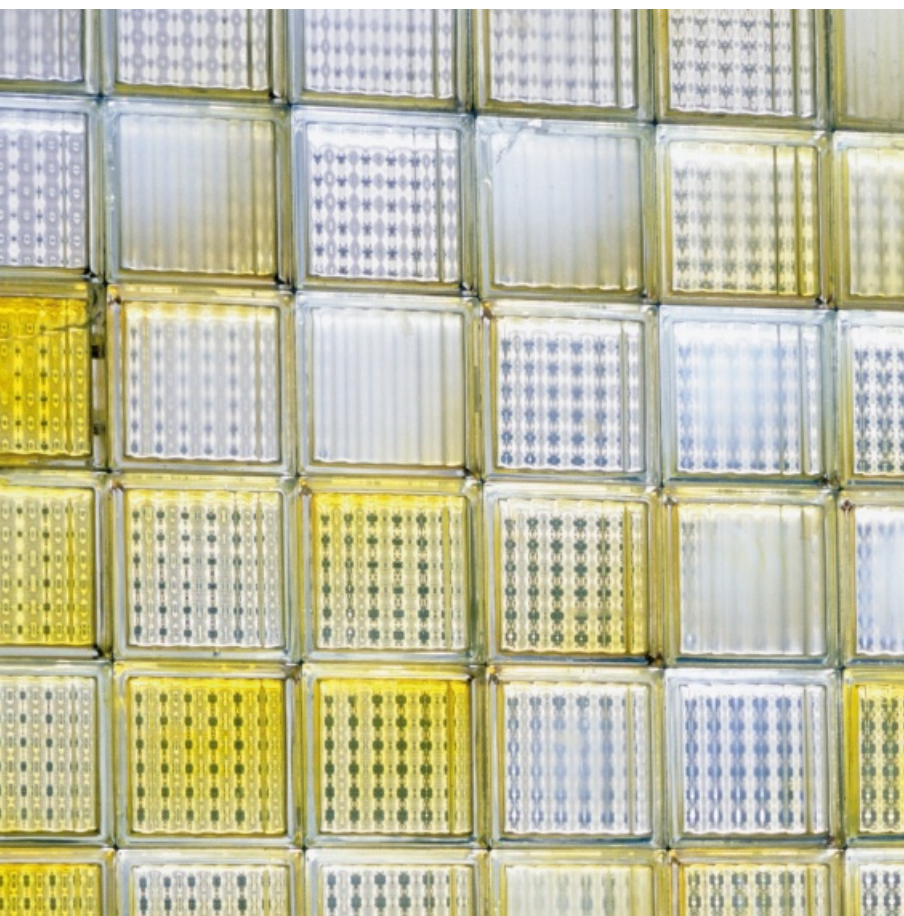
Im Mittelpunkt der aktuellen Diskussion stehen deshalb die Compliance-Organisation und die Frage, wie Compliance sichergestellt und Korruption wirksam und nachhaltig verhindert werden kann. Die

Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ hat mit der jüngsten Kodexänderung klargestellt, dass hier Vorstand und Aufsichtsrat in jeweils eigener Funktion gefordert sind.

Wie aber verstehen Vorstände und Aufsichtsräte ihre Verantwortung für ein funktionsfähiges Compliance-Management? Und wie ist dieses in der Praxis ausgestaltet? Für eine erste Bestandsaufnahme in Deutschland haben KPMG und KPMG's Audit Committee Institute (ACI) das Marktforschungsunternehmen EMNID mit einer Umfrage zum Thema Compliance beauftragt. Das Institut befragte rund 100 Unternehmen aus allen Börsensegmenten. Gesprächspartner waren die für Compliance-Themen verantwortlichen leitenden Mitarbeiter.

„Ein Ergebnis ist, dass alle befragten DAX-Unternehmen und die meisten der anderen Firmen über ein – wie auch immer ausgestaltetes – Compliance-Management verfügen“, erklärt Daniela Mattheus von KPMG's Audit Committee Institute in Frankfurt. „Während die DAX-Unternehmen in der Regel eine eigene Compliance-Abteilung haben, betrauen andere eher bestimmte Unternehmensbereiche mit Compliance-Aufgaben. Meist handelt es sich dabei um die Rechtsabteilung oder die Interne Revision, in manchen Fällen auch um das Controlling, die Finanzabteilung, das Risikomanagement oder die Investor Relations. Unternehmen mit eigener Compliance-Abteilung beschäftigen in der Mehrzahl bis zu zehn Mitarbeiter in diesem Bereich.“

Organisatorisch wird das Compliance-Management in der Regel dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet, gefolgt vom Finanzvorstand. Technisch orien-



tierte Unternehmen allerdings wählen eher den Chief Financial Officer als den Chief Executive Officer für diesen Aufgabenbereich.

Bei rund 60 Prozent wird das Compliance-Management von einem Chief Compliance Officer (CCO) geleitet. In manchen Fällen steht ihm ein Compliance Committee oder ein Compliance Board vor, das zusätzliches fachliches Know-how in das Compliance-Management einbringt. „Die Institution CCO hat sich also in der Praxis durchgesetzt“, kommentiert Mattheus. Häufig übernimmt der Leiter Recht die Rolle des CCO, in selteneren Fällen der Leiter Interne Revision, der Leiter Risikomanagement, der Leiter Finanzen oder der Leiter Investor Relations.

In zwei von drei befragten Unternehmen überwacht der Aufsichtsrat beziehungsweise der Prüfungsausschuss die Funktionsfähigkeit des Compliance-Managements. Das übrige Drittel kennt keine solche Überwachung durch das Kontrollorgan. Dies gilt für alle Unternehmen quer durch die einzelnen Börsensegmente, ohne dass größen- oder segmentspezifische Unterschiede erkennbar wären. Compliance-Verstöße werden in gut der Hälfte der befragten Unternehmen direkt an den Vorstand berichtet, in einem Drittel der Fälle gehen auch Berichte direkt an den Aufsichtsrat beziehungsweise an den Prüfungsausschuss.

Da es keine detaillierten rechtlichen Rahmenbedingungen für die Einrichtung und Ausgestaltung von Compliance-Organisationen gibt, liegt die Ausgestaltung des Compliance-Managements nahezu vollständig in der Organisationshoheit der Unternehmensleitung. Dabei ist die Praxis in den Unternehmen sehr unter-

schiedlich. Sie hängt beispielsweise ab von der Branche, der Größe und Komplexität eines Unternehmens, auch von der nationalen oder internationalen Positionierung und von der Beziehung zum Kapitalmarkt. „Diese Vielfalt ist folgerichtig“, so Daniela Mattheus. „Die Compliance-Organisation muss bei einem Kreditinstitut anders aussehen als bei einem Chemie- oder Pharmaunternehmen und bei einem internationalen Konzern anders als bei einem mittelständischen Familienunternehmen, das nur am heimischen Markt auftritt.“

Unabhängig von Größe, Branche und Kapitalmarktbezug lassen sich aber Grundprinzipien und Bausteine eines guten Compliance-Managements bestimmen. Aus den für die USA entwickelten „U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations“ hat KPMG solche Prinzipien für den deutschen Rechtsraum entwickelt und Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte und Vorstände formuliert. ◀

#### **Kontakt:**

KPMG's Audit Committee Institute  
Daniela Mattheus  
Tel. (069) 9587-3040  
de-aci@kpmg.com  
www.audit-committee-institute.de



#### **Veröffentlichung:**

Compliance-Management-Systeme, KPMG-Broschüre 2007

### **Prinzipien zum Aufbau einer wirkungsvollen Compliance-Organisation**

#### **• Pflichtenkanon**

Es sollte ein Pflichtenkanon implementiert werden, der alle unter Risikoaspekten relevanten Vorschriften enthält.

#### **• Kommunikation**

Die Pflichten werden den jeweils verantwortlichen Personen im Unternehmen kommuniziert.

#### **• Kontrollen**

Adäquate Kontrollsysteme zur Einhaltung der definierten Pflichten werden implementiert.

#### **• Anreizmechanismen**

Pflichtkonformes Verhalten wird gefördert, abweichendes Verhalten nicht toleriert.

#### **• Wirksamkeitsüberwachung**

Das Compliance-Management-System wird hinsichtlich Wirksamkeit und Qualität überwacht.

#### **• Reporting**

Compliance-Verstöße und die Bewertung des Compliance-Managementsystems werden innerhalb eines definierten Berichtswegs an die zuständigen Stellen kommuniziert.

#### **• Verbesserung**

Das CMS wird auf Basis der Erkenntnisse aus dem Überwachungsprozess kontinuierlich verbessert.