

Compliance für die Praxis

Compliance-Risikomanagement

Früherkennung, Prävention und operative Umsetzung

von
Dr. Andreas Kark

1. Auflage

Compliance-Risikomanagement – Kark

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Unternehmensrecht



Verlag C.H. Beck München 2013

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 65370 4

als völlig unangemessen empfunden werden. Der Mangel an Vertrauen und das Gefühl, wie potentielle Gesetzesbrecher behandelt zu werden, kann der **Compliance-Kultur** im Unternehmen einen schlechten Dienst erweisen.

Darüber hinaus sind die für die Implementierung detaillierter Compliance-Kontrollprozesse und deren kontinuierlichen Bearbeitung aufzuwendenden personellen und finanziellen **Ressourcen** beträchtlich. Es kann und sollte dem informierten Urteil der Geschäftsleitung überlassen bleiben, ob dieser Ressourceneinsatz in einem adäquaten Verhältnis zur Eintrittswahrscheinlichkeit und der maximalen Schadenshöhe eines Compliance-Risikos steht. 665

So verursachen z.B. die Bestimmungen der Section 404 des Sarbanes-Oxley Acts einen sehr erheblichen Aufwand auf Seiten der Unternehmen, die diese Vorgaben einhalten müssen. Nicht nur wird das Management verantwortlich gemacht für die Einführung und Dokumentation strenger interner Kontrollprozesse. Auch muss das Management dafür Sorge tragen, dass die Effektivität dieser Kontrollen kontrolliert wird. Dies wird wiederum von Wirtschaftsprüfern kontrolliert. Mag diese erhebliche Kontrolldichte bei massiven Compliance-Risiken noch eine nachvollziehbare Vorsichtsmaßnahme sein, so mag sich dem Betrachter eines abnehmenden Compliance-Risikos die Sinnhaftigkeit der Kontrolle bereits kontrollierter Kontrollprozesse nicht mehr ganz so leicht erschließen.

Um die im Unternehmen verbleibenden Compliance-Risiken so effektiv wie möglich zu vermeiden kommt daher dem Monitoring eine wichtige Bedeutung zu, wenn man Compliance-Risiken nachhaltig beseitigen möchte. 666

VI. Compliance-Risikomonitoring

Anders als beim Management klassischer Unternehmensrisiken liegt der Schwerpunkt der Tätigkeit des Compliance-Risikomonitors auf der Nachverfolgung der Umsetzung definierter Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Compliance-Risiken. Dies ist darin begründet, dass sich im Fall eines Compliance-Verstoßes eine Geschäftsleitung unter Umständen dem Vorwurf aussetzen würde, das Risiko zwar erkannt zu haben, ihm aber nicht wirksam entgegen getreten zu sein. 667

Dies gilt zwar grundsätzlich auch für identifizierte und nicht oder nicht nachhaltig bearbeitete klassische Unternehmensrisiken. Da es sich jedoch bei Compliance-Risiken nicht um z.B. von volatilen Marktentwicklungen abhängige Risiken handelt, die unter Umständen sehr schnell zu Risiken erheblicher Größenordnung eskalieren können sondern es sich vielmehr um vergleichsweise statische Themen handelt, wiegt der Vorwurf durchaus schwerer, da das Ziel ein deutlich weniger bewegliches und daher einfacher zu erreichendes ist. 668

Wurden die Gegenmaßnahmen umgesetzt, so obliegt es dem Risikomonitoring auch zu überprüfen, ob die Maßnahmen ihren Zweck erfüllen oder gegebenenfalls weitere Maßnahmen initiiert werden müssen. 669

Darüber hinaus kommt dem Risikomonitoring eine weitere, außerordentlich wichtige Aufgabe im Hinblick auf die **unterjährige** Befassung mit Compliance-Risiken zu. Auch wenn sich rechtliche Rahmenbedingungen nicht mit der gleichen Geschwindigkeit ändern wie etwa Wechselkursrelationen, so wäre es doch kurzsichtig zu glauben, dass in jedem Fall eine einmalige Identifikation von Risiken pro Jahr ausreichend ist. 670

Daher obliegt es dem Risikomonitoring, unterjährig die Compliance-Risikosituation nicht nur im Hinblick auf die Effektivität der Compliance-Riskosteuerungsmaßnahmen zu überwachen. Vielmehr sind neu hinzutretende Risiken zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten, um dann, auf Basis eines entsprechenden Berichtes einschließlich Vorschlägen für einzuleitende Gegensteuerungsmaßnahmen, kurzfristig eine Entschei- 671

dung über die umzusetzenden Gegenmaßnahmen einzuholen. Handelt es sich um neu hinzutretende Risiken einer entsprechenden Größenordnung ist nicht zu zögern und den Sachverhalt gegebenenfalls auch dem Vorstand und Aufsichtsrat zur Entscheidung vorzulegen – auch außerhalb der normalen Termine des Sitzungskalenders.

- 672 Des Weiteren ist die kontinuierliche **Verbesserung** der einzelnen Prozessschritte von Bedeutung für die Qualität des Compliance-Riskomanagements. Sie ist daher ebenfalls ein integraler Bestandteil des Compliance-Riskomonitorings. Die unternehmensinternen Prozesse werden weiterentwickelt ebenso wie sich die gesetzlichen Anforderungen verändern. Dies macht eine laufende Kontrolle der Effizienz und Effektivität des Compliance-Riskomanagementprozesses erforderlich. Durch eine **Erfolgskontrolle** des gesamten Prozesses kann verifiziert werden, ob identifizierte Compliance-Risiken tatsächlich bestanden, ob deren Bewertung angemessen war und ob die Gegenmaßnahmen wirksam waren. Vor allem ist es wichtig, im Rahmen einer ex post Analyse zu prüfen, ob unter Umständen Compliance-Risiken im Rahmen der Identifikation von Risiken nicht erkannt worden sind.
- 673 Wie auch beim Monitoring klassischer Unternehmensrisiken ist der Prozess des Compliance-Riskomonitoring und dessen Ergebnis ebenso zu **dokumentieren** wie die eingeleiteten weiteren Gegenmaßnahmen zur Optimierung der Schwachstellen im Prozess oder bei der Implementierung zuvor definierter Gegenmaßnahmen.

VII. Organisatorische Einbettung

- 674 Inhaltlich bewegen sich Compliance-Risiken auf der Ebene gesetzlicher Vorgaben und interner Richtlinien. Das klassische Risikomanagement und das Controlling befassen sich jedoch primär mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Auch wenn das Management klassischer Unternehmensrisiken und das der Compliance-Risiken eine gewisse Ähnlichkeit aufweisen, bietet es sich nicht an, die Bearbeitung der Compliance-Riskoprozesse in einem dieser beiden Bereiche anzusiedeln. Darüber hinaus dürften in aller Regel die Mitarbeiter dieser Bereiche nicht über die erforderlichen juristischen Kenntnisse verfügen, so dass man sie mit einer zusätzlichen Aufgabe überfrachten würde, für die sie nicht ausgebildet worden sind.
- 675 Das Compliance-Riskomanagement ist der **Schlüssel** für jede weitere Compliance-Tätigkeit im Unternehmen. Daher ist es vorzugswürdig diese Aufgabe einem Compliance-Beauftragten und seinen Mitarbeitern sowie lokalen Compliance-Beauftragten zu übertragen.
- 676 Diese organisatorische Aufspaltung der beiden Risikomanagementfunktionen mag nicht optimal erscheinen. Zu Gunsten einer sachgerechten Bearbeitung von Compliance-Risiken ist es jedoch auch von Vorteil, wenn der bearbeitende Bereich – wie am Beispiel der Matrix AG gezeigt – eine organisatorische Nähe zur Rechtsabteilung und internen Revision innerhalb eines Integrity-Bereichs aufweist. Dadurch wird der Informationsaustausch erleichtert und die juristische Bewertung von Sachverhalten vereinheitlicht. Auch geht damit eine gewisse Distanz zum Ergebnisdruck einher, der bisweilen auf einem Controlling-Bereich lastet.
- 677 Durch eine entsprechende Verknüpfung der Prozesse des klassischen Risikomanagements mit denen des Compliance-Riskomanagements kann jedoch sichergestellt werden, dass sich das Risikomanagement insgesamt gemeinsam weiterentwickelt und der Geschäftsleitung ein integrierter Risikobericht vorgelegt werden kann, der derselben Logik folgt und in dem ein gemeinsames Risikoverständnis zugrunde liegt.

VIII. Integration in die Operative Planung

Die Nähe des Compliance-Risikomanagementprozesses zum klassischen Risikomanagement legt den Schluss nahe, dass es folgerichtig ist, Compliance-Risiken im Rahmen eines bereits unternehmensweit etablierten Standardprozesses abzufragen und einer weiteren Analyse und Steuerung zuzuführen. Die hat mehrere Vorteile:

Zum einen muss der Compliance-Verantwortliche im Unternehmen keinen separaten Prozess etablieren. Das Thema Compliance an sich mag durch die Mitarbeiter und Führungskräfte bereits als zusätzliche Belastung empfunden werden. Der durch einen separaten Abfrageprozess zur Identifikation von Compliance-Risiken hervorgerufene Mehraufwand würde auf wenig Verständnis stoßen und daher dem Thema nicht dienlich sein.

Zum anderen sollten die Lösung von Compliance-Risiken als integraler Bestandteil der operativen Managementaufgaben betrachtet werden. Jede weitere Trennung von klassischen Unternehmensrisiken, auch wenn diese nur im Rahmen z.B. eines Erfassungsprozesses erfolgt, würde die gegenteilige Wirkung auslösen.

Darüber hinaus ist es Ziel einer Geschäftsleitung, sich mit den Risiken des Unternehmens in einer einheitlichen Form gesamthaft zu befassen und zu entscheiden, wie Risiken zu steuern sind. Diesem Ziel ist es nicht dienlich, wenn jedes einzelne Fachressort seinen eigenen Risikobericht in der von ihm als optimal erachteten Form zur Entscheidung stellt. Vielmehr sollte sowohl die Form als auch der Inhalt, wie z.B. die verwendeten Standards, das verwendete Risikovokabular usw. vereinheitlicht sein, um eine möglichst effektive Behandlung aller Risiken zu gewährleisten. Dies gilt ebenfalls für Compliance-Risiken. Auch sie sollten zusammen mit den klassischen Unternehmensrisiken in einem gemeinsamen Bericht dem Vorstand und dann, in einer entsprechend aggregierten Form dem Aufsichtsrat vorgelegt werden.

Durch die Einbindung des Compliance-Risikomanagementprozesses in den Ablauf der Operativen Planung lassen sich diese Vorteile realisieren. Darüber hinaus hat es den Vorteil, dass, obwohl inhaltlich von zwei unterschiedlichen Risikokomplexen auszugehen ist – den rechtlichen Compliance-Risiken und den betriebswirtschaftlichen klassischen Unternehmensrisiken – eine enge Zusammenarbeit mit dem Controlling bzw. einem dedizierten Risikomanagementbereich erreicht wird. Dadurch kann das Compliance-Risikomanagement von den betriebswirtschaftlich erfolgreich verwendeten Methoden und Prozessen profitieren. Das Controlling ist in der Lage, durch die enge Zusammenarbeit im Rahmen der Operativen Planung Kenntnisse von einer zusätzlichen Risikokategorie zu erhalten, die für das Unternehmen von bestandsentscheidender Bedeutung sein können und kann diese in einem einheitlichen Bericht abbilden.

D. Compliance-Risikomanagement als integraler Bestandteil der Operativen Planung

Die Einbindung des Compliance-Risikomanagementprozesses in die Operative Planung nutzt die Vorteile eines etablierten Prozesses und ergänzt diesen um eine für das Unternehmen wichtige Komponente. Der Ablauf der einzelnen Prozessschritte ist nicht zufällig dem des klassischen Risikomanagementprozesses in der Operativen Planung sehr ähnlich. Daher kann auf die Erörterung einzelner Prozesselemente auf → Rn. 445 ff. verwiesen werden.

684 Aufgrund der rechtlichen Natur der Compliance-Risiken und der damit zusammenhängenden unterschiedlichen organisatorischen Einbindung im Unternehmen sind jedoch einige Besonderheiten zu berücksichtigen. So wird zwar der bestehende Rahmen des operativen Planungsprozesses genutzt, die Rollenverteilung ist jedoch nicht identisch. Auch wenn das **Controlling** die Prozesshoheit über die Operative Planung hat, so ist es jedoch bezüglich der inhaltlichen Umfänge des Compliance-Riskomanagements in der Funktion eines **Dienstleisters** tätig, der den prozessualen Rahmen zur Verfügung stellt. Damit geht einher, dass sich der Compliance-Bereich an die formalen Vorgaben, wie z.B. Terminstellungen des Planungskalenders, Formate der Abfragen usw. halten muss. Andernfalls können die Vorteile aus dieser Synthese nicht voll genutzt werden und einander behindern.

I. Die Planungsaufforderung zu Compliance-Risiken – Top down Ansatz

- 685** Im Vorfeld der Operativen Planung erörtert zunächst der Compliance-Beauftragte, z.B. der **Chief Compliance Officer** (CCO) der bereits bekannten CRM AG, mit dem Vorstand welches die dringlichsten Compliance-Probleme des Unternehmens sind. Für diese Diskussion sollte der CCO bereits ein Konzeptpapier entwickelt haben, das dem Vorstand die Richtungsvorgabe erleichtert. Aufgrund seines Herrschaftswissens kann es dem Vorstand der CRM AG im Rahmen der weiteren Befassung mit Compliance im kommenden Jahr von besonderer Wichtigkeit sein, dass Mitarbeiter z.B. verstärkt Compliance-Trainings zum Thema Anti-Korruption besuchen sollten.
- 686** Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, den jeweiligen Geschäftsbereichen spezifische Compliance-Vorgaben zu machen, die aus zentraler Sicht von erheblicher Bedeutung sind. In unserem Beispiel entscheidet sich der Vorstand und der CCO der CRM AG dagegen.

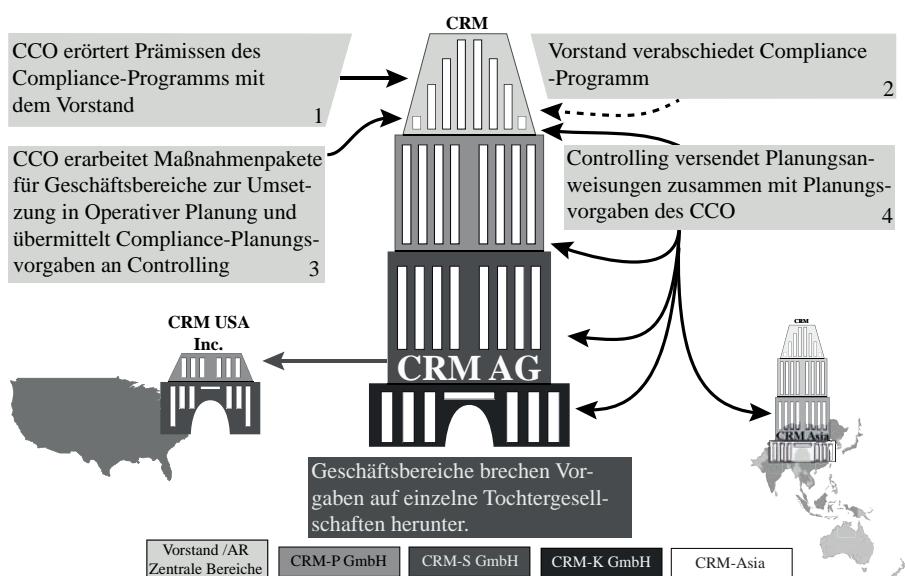


Abbildung 19: Die CRM AG: Abfrage der Compliance-Risiken im Rahmen der Operativen Planung

Aufbauend auf den Ergebnissen dieses Gesprächs und seinen eigenen Erkenntnissen und den Vorgaben des Vorstandes entwickelt der CCO der CRM AG ein Compliance-Maßnahmenpaket, das im Unternehmen umgesetzt werden soll. Dazu gehören auch Compliance-Ziele, die durch den Vorstand der CRM AG zu erfüllen sind. Einen diesbezüglichen Vorschlag wird der CCO zum Ende der Planungsphase dem Aufsichtsrat bzw. dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates der CRM AG vorlegen. Dieser wird dann festlegen, welche Compliance-Ziele der Vorstand im vorausliegenden Geschäftsjahr zu erfüllen hat.

Das Compliance-Maßnahmenpaket wird in einem entsprechend angepassten Format und zeitlich entsprechend den Vorgaben des Planungskalenders dem Controlling zur weiteren Behandlung zur Verfügung gestellt. Gemeinsam mit den Planungsvorgaben anderer Funktionsbereiche und den im Controlling selbst erarbeiteten Vorgaben für die operativen Ziele der Geschäftsbereiche, werden diese Informationen an die maßgeblichen Ansprechpartner im Unternehmen versendet.

II. Die Operationalisierung der zentralen Compliance-Vorgaben

Nachdem die Planungsvorgaben die Geschäftsbereiche erreicht haben, werden diese durch die zuständigen Abteilungen geprüft. Wie auch bei den klassischen betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben, wie Umsatz, Absatz oder Ergebnis, muss auch bei den vorgegebenen Compliance-Zielen zunächst analysiert werden, ob die Vorstellungen der Zentrale mit der Compliance-Realität in dem spezifischen Geschäftsbereich in Einklang stehen. Dazu müssen zunächst die Compliance-Risiken identifiziert werden.

Um dies leisten zu können, wird der jeweils zuständige lokale Compliance-Beauftragte auf die Sachkenntnisse seiner Kollegen in den jeweiligen Funktional- und Produktionsbereichen sowie in den Tochtergesellschaften zurückgreifen müssen. Denn auch wenn er dem operativen Geschäft des Geschäftsbereichs und damit dessen Compliance-Risiken sehr viel näher ist als die Zentrale der CRM AG, so ist auch er wiederum in einer Zentralfunktion tätig. Um ein möglichst realistisches Bild vom Compliance-Risiko zu erhalten, muss er sich um die Mitarbeit seiner jeweiligen Kollegen in den möglicherweise mit Compliance-Risiken behafteten Geschäftsbereichsabteilungen und Tochtergesellschaften bemühen.

Dies hat auch den Vorteil, dass auf der Geschäftsbereichsebene den an den operativen Geschäftsprozessen beteiligten Mitarbeitern bewusst gemacht wird, dass sie die Planungsvorgaben nicht nur z.B. im Vertrieb bezüglich Umsatz, Absatz, Produktmix, Kosten usw. auf ihre Erreichbarkeit überprüfen müssen. Sie werden sich in diesem Prozessmodell auch mit der Frage befassen, welche Compliance-Risiken beim Absatz der Produkte bestehen könnten. Darüber hinaus wird damit erreicht, dass im Sinne eines nachhaltigen Compliance-Managementsystems Compliance als integraler Bestandteil der operativen Tätigkeit des Unternehmens und nicht als eine nicht-wertschöpfende Übung verstanden wird, die in die alleinige Zuständigkeit und Verantwortlichkeit einiger zentralen Rechtsexperten fällt.

Um jedoch die zentralen Planungsvorgaben für die einzelnen Bereiche und Tochtergesellschaften des Geschäftsbereichs überprüfbar zu machen, muss entweder die zentrale Compliance-Abteilung in der CRM AG oder nachgelagert, der lokale Compliance-Beauftragte im jeweiligen Geschäftsbereich die zentralen Planungsvorgaben zunächst einmal operationalisieren.

Ob die Compliance-Vorgaben bereits in der Zentrale der CRM AG auf einzelne Tochtergesellschaften heruntergebrochen werden, ist vor allem eine Frage der zur Ver-

687

688

689

690

691

692

fügung stehenden **Kapazitäten**. Je mehr Mitarbeiter sich in der Zentrale mit Compliance befassen, desto detailliertere Vorgaben können erarbeitet und versendet werden. Dies birgt jedoch zumindest zwei Nachteile. Zum einen sind mit dieser Vorgehensweise erhebliche **Kosten** verbunden. Zum anderen kann die größere Entfernung zu dem tatsächlich mit einem Compliance-Risiko behafteten Sachverhalt zu Fehlschlüssen und Fehlreaktionen führen. Beides hilft der Wertigkeit von Compliance im Unternehmen nicht. Daher soll in unserem Beispiel unterstellt werden, dass diese Aufgabe dezentral von den Geschäftsbereichen selbst durchgeführt wird.

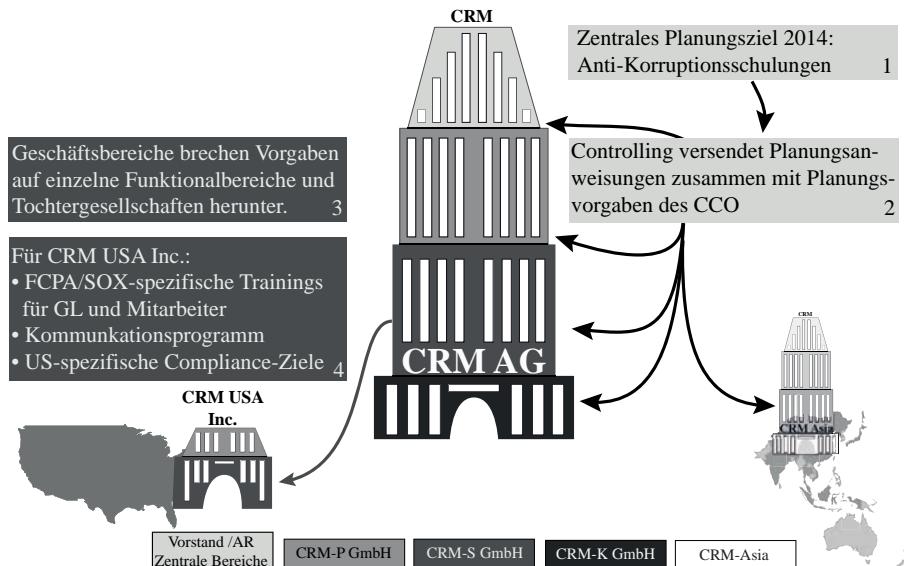


Abbildung 20: Die CRM AG: Zentrale Compliance-Vorgaben werden operationalisiert

- 694 Im Rahmen dieser Aufgabe sucht der lokale Compliance-Beauftragte das Gespräch mit seiner Geschäftsleitung und erläutert dieser die Compliance-Vorgaben der Zentrale der CRM AG. Ziel der Diskussion ist es darüber hinaus, ähnlich wie dies bereits auf der Vorstandsebene der Fall war, die Vorstellungen über spezifische Compliance-Herausforderungen, die aus Sicht der Geschäftsleitung von erheblich Bedeutung sind, zu erfassen und in den Prozess zu integrieren.
- 695 Auf Basis der in dem Gespräch mit der Geschäftsleitung gewonnenen Erkenntnisse wird die Planungsvorgabe der Zentrale ergänzt, spezifiziert und wiederum in den laufenden Planungsprozess des Controllings des Geschäftsbereichs eingespeist. Diese leitet die Planungsvorgabe an die jeweiligen Funktional- und Produktionsbereiche sowie die Tochtergesellschaften weiter.
- 696 Auf diesem Weg erreicht z.B. die CRM USA Inc. nicht nur die Vorgabe über die Umsatz- und Ergebnisziele des bevorstehenden Planungszeitraums. Sie erhält auch die spezifischen Planungsvorgaben für die Compliance-Ziele. Nachdem der Vorstand der CRM AG vorgegeben hat, dass Anti-Korruptionsschulungen im Unternehmen stattzufinden haben, spezifizierte der lokale Compliance-Beauftragte des Geschäftsbereichs, der CRM-S GmbH, dieses Ziel und gibt der amerikanischen Tochtergesellschaft auf, FCPA- und SOX-Trainings für die Geschäftsleitung und die maßgeblichen Mitarbeiter

durchzuführen. Darüber hinaus hat die Geschäftsführung des Geschäftsbereichs, der CRM-S GmbH entschieden, dass Compliance-Kommunikationsmaßnahmen in den Tochtergesellschaften intensiviert werden sollen. Der lokale Compliance-Beauftragte hat seinerseits die Liste der Compliance-Zielvorgaben um spezifische Ziele für die CRM USA Inc. ergänzt. Dabei kann es sich um konkrete Maßnahmen handeln, wie z.B. die Umsetzung einer regelmäßigen Personalrotation auf Schlüsselstellungen oder um eine allgemeinere Zielvorgabe, deren konkrete inhaltlich Ausgestaltung der Tochtergesellschaft überlassen bleibt.

III. Die dezentrale Bewertung der zentralen Compliance-Vorgaben – bottom up Ansatz

Um nachvollziehen zu können, ob die seitens der zentralen Bereiche vorgegebenen Compliance-Ziele relevant und umsetzbar sind, müssen die jeweiligen Tochtergesellschaften und Funktionalbereiche der Geschäftsbereiche ihre Compliance-Risikosituation zunächst einmal selbst evaluieren. Die Planungsvorgaben sind in diesem Sinne also sehr ernstzunehmende Handlungsanweisungen, die jedoch nicht unumstößlich sind. 697

1. Das Gegenstromverfahren im Compliance-Risikomanagement

Zunächst werden die bestehenden Compliance-Risiken identifiziert und dokumentiert.³⁷⁷ Sie werden sodann analysiert und, soweit möglich, quantitativ bewertet. Die sich daraus ergebende Übersicht kann die Sicht der jeweiligen lokalen bzw. zentralen Compliance-Beauftragten bestätigen – oder auch nicht. Dies muss in der Geschäftsleitung diskutiert werden und es müssen daraus die nächsten Schritte abgeleitet werden. 698

Da in dem Prozess der Operativen Planung auch die klassischen Unternehmensrisiken analysiert werden, hat diese Vorgehensweise für die Geschäftsleitung den Vorteil, dass nicht nur die Compliance-Risiken im engeren Sinne sondern auch die betriebswirtschaftlichen Risiken in der Berichterstattung in einer einheitlichen Form abgebildet werden. Die Geschäftsführung erhält damit einen umfassenden Überblick über die gesamte Risikosituation der Gesellschaft. Diese Gesamtansicht zu erhalten ist darüber hinaus auch wichtig, da z.B. Maßnahmen zur Steuerung von Compliance-Risiken dazu führen können, dass vorgegebene Umsatzziele nur noch schwer oder gar nicht zu erreichen sind. Dadurch wird ein erheblicher Umfang der Verpflichtung aus § 91 Abs. 2 AktG, die für das Unternehmen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig aufzufassen und diesen entgegenzuwirken, erfüllt. 699

Teilt die Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft die Auffassung, dass sowohl die identifizierten Compliance-Risiken als auch die vorgegebenen Gegenmaßnahmen aus ihrer Sicht richtig und wirksam sind, kann sie dem Controlling mitteilen, dass sie in diesem Umfang mit den Vorgaben der operativen Planung einverstanden ist. 700

Für den Fall, dass sich die Analyse der identifizierten Compliance-Risiken mit denen der Zentralen decken, die Geschäftsleitung aber der Auffassung ist, dass es effektivere oder effizientere Maßnahmen zur Compliance-Risikovermeidung gibt, so muss sie entscheiden, ob sie die vorgeschlagenen Maßnahmen dennoch akzeptiert oder dem Controlling mitteilt, dass die identifizierten Compliance-Risiken bestätigt werden, jedoch die zentralerseits vorgegebenen Maßnahmen nicht mitgetragen werden können und stattdessen ein anderes Maßnahmenpaket vorgeschlagen wird. 701

³⁷⁷ → Rn. 511 ff. (Identifikation und Dokumentation der Compliance-Risiken).

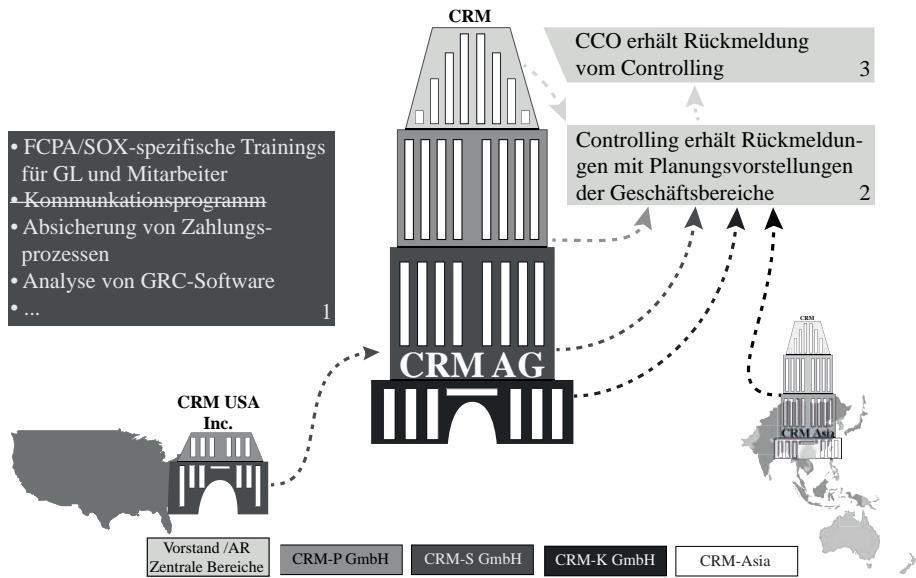


Abbildung 21: Die CRM AG: Rückmeldungen der dezentralen Unternehmenseinheiten

- 702** Wie so oft ist es jedoch eine Frage der Unternehmenskultur, ob ein solcher Vorschlag tatsächlich gemacht werden kann oder ob die Geschäftsleitung z.B. aus Gründen der Ökonomie der Konflikte darauf verzichtet eine Diskussion über Compliance-Ziele zu führen, während sie viel größere Probleme z.B. in Bezug auf die vorgegebenen Umsatzziele auf sich zukommen sieht.
- 703** Diesen Entscheidungsspielraum hat sie jedoch richtigerweise in nur sehr eingeschränktem Maße, wenn festgestellt wurde, dass die identifizierten Compliance-Risiken andere sind als die von den zentralen Compliance-Beauftragten unterstellten. Damit würden die vorgegebenen Maßnahmen nicht nur unnötig Kapazitäten binden und dabei ins Leere gehen, während tatsächlich bestehende Compliance-Risiken nicht weiter adressiert würden. Für den Fall, das sich ein ihr bekanntes Compliance-Risiko realisieren sollte haftet die Geschäftsleitung für die Folgen, wenn sie mögliche Gegenmaßnahmen nicht rechtzeitig initiiert hat. Dadurch ist sie in diesem Prozessabschnitt gezwungen, dem Controlling mitzuteilen, dass weder die Compliance-Risiken noch die vorgegebenen Compliance-Maßnahmen aus Sicht der Geschäftsleitung akzeptiert werden können und stattdessen ein Gegenvorschlag gemacht wird.³⁷⁸
- 704** In unserem Beispiel haben die Geschäftsführer der CRM USA Inc. entschieden, dass Anti-Korruptionsschulungen auch aus ihrer Sicht im Interesse der Tochtergesellschaft sind. Statt aber ein allgemeines Compliance-Kommunikationsprogramm zu initiieren, sollte aufgrund der identifizierten Compliance-Risiken verstärkt eine Absiche-

³⁷⁸ Der hier beschriebene Ablauf ist als eine archetypische Vorgehensweise zu verstehen. In der Unternehmenspraxis sollte man, wie bei allen anderen Themenstellungen zu welchen unterschiedlichen Meinungen zur Vorgehensweise bestehen, sich mit seinen Ansprechpartnern über das identifizierte Problem unterhalten und gemeinsam nach einem Weg suchen, das Problem aus der Welt zu schaffen. Konnte eine Einigung auf diesem Wege erreicht werden, sollte diese aus Compliance-Gründen ordentlich dokumentiert werden.