

Compliance-Ziele im Sinne des IDW PS 980

Wohin geht das Unternehmen und sein Compliance Management System (CMS)?

RA Dr. Christian Schefold*

Man sollte man mit der Planung eines Compliance Management Systems (CMS) beginnen, sobald der Bedarf für ein Compliance-Programm aufgrund einer Risikoanalyse im Unternehmen ermittelt wurde. Dabei müssen nicht nur die Anforderungen an ein CMS spezifiziert werden – es gilt auch eine Abwägung mit den Unternehmenszielen zu treffen. Der Weg, den man nun mit Compliance im Unternehmen einschlagen will, muss Leitplanken bekommen: Die Navigation durch den Unternehmensalltag darf nicht ins Abseits führen. Dabei helfen später, neben klaren Compliance-Zielen, auch maßgeschneiderte Maßnahmen und eine entsprechende Verantwortungszuweisung. So werden Anforderungen des IDW PS 980 effizient erfüllt.

Am 11. März 2011 hat das Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) den Prüfungsstandard PS 980 verabschiedet. Danach sollen Konzeption, Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit eines CMS durch Prüfung von sieben Grundelementen festgestellt werden: Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation und Überwachung.¹ Nach einer Risikoanalyse ist es nun angebracht, die Ziele für den weiteren Weg von Compliance im Unternehmen zu definieren.

1. Flexibilität in der Zielgestaltung

Da der IDW-Standard keine Ziele vorgibt (anders als Vorgaben oder Standards in anderen Staaten, z.B. die Lex 231/2001 im italienischen Recht, die *Guidance* zur Sec. 7 des UK Bribery Act 2010 oder die Federal Sentencing Guidelines in den USA) ermöglicht er einen flexiblen Compliance-Ansatz, der die Definition von unterschiedlichen und für das jeweilige Unternehmen genau angepassten Prämissen erlaubt. Dies eröffnet die Chance, Compliance im Unternehmen spezifisch auf die Erfordernisse hin anzupassen, etwa im Hinblick auf strategische Ziele des Unternehmens. Zudem erlaubt der Standard einmal die Eingrenzung auf gewisse Ziele und so auch eine Priorisierung von Zielen. Dadurch wird eine Bewertung der Dringlichkeit einzelner Com-



Dr. Christian Schefold

pliance-Themen im Sinne des Unternehmens möglich. Unternehmensressourcen können entsprechend sparsam aber effizient für den Aufbau eines Compliance Management Systems eingesetzt werden, indem Compliance-Ziele nach ihrer Priorität umgesetzt werden.

Die Ausrichtung eines Compliance Management Systems bestimmt sich aus mehreren Perspektiven: Anforderungen an Compliance können extern über gesetzliche Anforderungen (etwa dem UK *Bribery Act*), über Geschäftspartner (z.B.

strategisch wichtige Kunden), Kapitalgeber (*Venture Capital Provider*, die darauf angewiesen sind, Unternehmensanteile nach einer gewissen Zeit wieder zu vermarkten und daher Wert auf bestimmte Compliance-Ziele legen), aber auch intern aufgrund von Vorfällen im Unternehmen oder Wertvorstellungen der Unternehmensinhaber, der Geschäftsleitung oder auch der Belegschaft an das Unternehmen herangetragen werden.

Die bestehende Unternehmenskultur und die Werte, die sich ein Unternehmen als Ziele für die Unternehmensentwicklung gesetzt hat, sind von erheblicher Bedeutung für die Definition eines Compliance Management Systems in einem Unternehmen. Gibt es hierzu keine Vorlagen, so sind eine gründliche Evaluation und auch weitere Überlegungen erforderlich, um bestehende aber eventuell verborgene Unternehmenswerte zu bestimmen und zu definieren.

Einfach haben es hier die Hersteller von Markenartikeln. Diesen wie auch generell denjenigen, die mit Marken umgehen und auch Marken kommunikativ bestimmen, wird dieser erste Schritt zur Einführung eines wirksamen Compliance Management Systems einfach fallen: Der Markenartikelhersteller kann sich seine eigene Markenstrategie als Kultur und Zielsetzung für ein Compliance Management System zunutze machen. Er weiß genau – im Gegensatz zu den meisten Wirtschaftsunternehmen – welchen Eindruck er in der Öffentlichkeit herstellen möchte und kann so den Unternehmensaufbau, die Unternehmenskultur wie auch Compliance-Ziele, markenspezifisch ausrichten.

Inhabergeführte Unternehmen werden oft auf die Überzeugung und die Persönlichkeit des Inhabers zurückgreifen können. Hier liegt in der Regel auch die Basis für den Erfolg des Unternehmens und darauf lässt sich auch ein Compliance Management System aufbauen.

Erfahrungen aus der Unternehmens- und Branchengeschichte sind oft schon immanente Compliance-Ziele. Zum einen sorgen die letzten Compliance-Unfälle in den betroffenen Unternehmen dafür, dass ein entsprechendes Risikobewusstsein im kol-

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

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

lektiven Gedächtnis dieser Unternehmen haften bleibt, zum anderen gibt es meist auch Auswirkungen auf ganze Branchen. Risikoanalyse und Zieldefinitionen können bereits gewonnene Erfahrungen im eigenen aber auch im fremden Unternehmen erfolgreich nutzen.

Grundlage der Zieldefinition kann aber auch eine eingehende Risiko- oder Bedarfsanalyse sein. Dieser Weg ist insoweit vorteilhaft, als zumindest eine grobe Bedarfsanalyse einen Blick auf bestehende Compliance-Maßnahmen ermöglicht und diese bei der Zielsetzung berücksichtigt. Dies verhindert Doppelungen und dient damit der Effizienz. Zudem wird Frustration derer vermieden, die bereits erfolgreich (aber noch unerkannt) Compliance betreiben. Werden Compliance-Ziele ohne vorhergehende Risikoanalyse definiert, ist eine Bewertung der Zielsetzung im Rahmen einer nachgelagerten Bedarfsprüfung zwingend notwendig. Eine Vorgehensweise in dieser Reihenfolge nimmt sich der IDW-Standard zum Vorbild. Es geht aber auch in umgekehrter Folge.

Wie auch immer die Ziele an ein Unternehmen herangetragen werden, so ist es erforderlich, Zielvorstellungen auf den Umfang und die Bedürfnisse eines Unternehmens zu übertragen. Hier spielt auch die Geschäftsstrategie eine Rolle. Ein Unternehmen, das derzeit hauptsächlich dem Verdrängungswettbewerb in Westeuropa ausgesetzt ist und sich als Befreiungsschlag mit dem Gedanken einer Expansion nach Südostasien trägt, muss sich über Korruptionsprävention Gedanken machen. Wenn in Westeuropa Kooperationen angedacht sind, ist zunächst aber die Vermeidung kartellrechtlich relevanter Geschäftspraktiken – etwa in der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern – oberste Priorität.

2. Compliance-Ziele/Strategische Ziele

Dabei sind Compliance-Ziele nicht die einzigen Ziele im Unternehmen. Es ist eine der größten Herausforderungen, die unterschiedlichen Ziele im Unternehmen nicht auseinanderlaufen zu lassen, sondern – des wirtschaftlichen Erfolgs wegen – in eine Gesamtrichtung zu bün-

deln. Compliance-Ziele stehen anderen strategischen Zielen, wie beispielsweise dem Wachsen in bestimmten Märkten oder der Technologieführerschaft in definierten Branchen, nicht notwendigerweise entgegen. Skeptikern sollte deutlich werden, dass die komplexen Anforderungen an ein erfolgreiches Wirtschaften sorgsam abgewogen werden müssen. Oft hat das einseitige Verfolgen einer einzigen Vorgabe schnell gezeigt, dass dem Erfolg leider auch andere Anforderungen immanent sind. So führte die isolierte und rücksichtslose Verfolgung des Prinzips des *Shareholder Value* konsequenter Weise zur Vernachlässigung anderer *Stakeholder*. Der verstärkte Ruf nach Compliance im Unternehmen kommt nicht von ungefähr und hat seine Ursache in der Vergangenheit auch in der Ausrichtung vieler Marktteilnehmer auf allzu einseitige Ziele.

Gleichwohl ist es das Hauptziel eines Unternehmens, im Wettbewerb erfolgreich zu sein – möglichst sogar erfolgreicher als seine Konkurrenten. Compliance-Ziele dürfen dem nicht entgegenstehen, sondern sie müssen diese existentielle Ausrichtung des Unternehmens unterstützen. Damit ist eine erste Vorgabe für die Definition von Compliance-Zielen schon gesetzt: Compliance-Ziele sind sekundäre Ziele. Sie stellen gewissermaßen die Tugenden dar, die den Hintergrund des wirtschaftlichen Erfolges bilden. Ohne diesen Hintergrund wird sich ein Unternehmenserfolg nicht einstellen. Tugendhaft zu sein reicht aber allein nicht aus, um auf dem Markt zu bestehen.

In der konkreten Anwendung bedeutet dies aber, dass Compliance-Ziele nur vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung des Unternehmens definiert werden können. Compliance-Ziele müssen an das Unternehmen angepasst werden. Genauso wie sich Risiken nur vor dem Hintergrund des Unternehmenszwecks bewerten lassen, sind Ziele für ein Compliance-Programm individuell anzupassen.

Ist ein Anlagenbauer in Südostasien tätig, wird er nicht umhin kommen, in diesen Ländern mit lokalen Geschäftspartnern zusammen zu arbeiten. Dies beinhaltet gewisse Risiken, da man sich auf andere Geschäftspartner und deren Geschäftsgebaren verlassen muss. Die Risikoanalyse hat zu Tage gebracht, dass neben anderen Herausforderungen auch ein Korruptionsrisiko besteht. Es ist das Unternehmensziel des Anlagenbauers, sich auf diesen Märkten zu etablieren und massiv zu wachsen. Dem ersten Anschein nach ist der Anlagenbau dort ein Verdrängungsmarkt; das deutsche Unternehmen ist aber – aufgrund seiner Spezialisierung – davon überzeugt, hier schnell mit Qualität überzeugen zu können. Gleichwohl wird der Markteintritt nicht einfach sein. Ein Compliance-Ziel muss hier sein, Korruption zu vermeiden. Der Ausruf „Keine Korruption!“ wird dabei nicht ausreichen. Ein theoretisches Ziel könnte sein, auf lokale Geschäftspartner ganz zu verzichten. Ist dies aber im Hinblick auf die Unternehmens(haupt)ziele realistisch?

3. Compliance-Ziele müssen realistisch sein

Dieses kurze Beispiel zeigt die komplexe Herausforderung bei der Definition realistischer Compliance-Ziele. Unglaublich sind Vorgaben für Compliance, die so stark im Widerspruch zu den strategischen Zielen eines Unternehmens stehen dass sie nicht

erfüllt werden können. Mitarbeiter werden ein derartiges Vorgehen kaum glaubwürdig empfinden. Das Vertrauen in das Management wird schwinden, weil man zu Recht davon ausgehen muss, dass hier Potemkinsche Dörfer entstehen. Vom Mitarbeiter wird tatsächlich ein Erfolg „um jeden Preis“ verlangt. Bezahlen soll er ihn dann auch noch selbst. Radikale Compliance-Ziele, wie sie insbesondere in Unternehmen in der Anschlussphase nach staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen üblich sind, können nur die Unternehmen wirksam umsetzen, die eine marktbeherrschende Stellung haben. Ob dies insgesamt glaubwürdig ist, und ob dann nicht ein anderes Compliance-Risiko vorliegt, sei einmal dahingestellt. Auch wenn es, um zu dem oben aufgeführten Beispiel zurückzukommen, hier glaubwürdig sein mag, dass die Unternehmensführung des Anlagenbauers dann lieber auf den Geschäftsausbau in Richtung Südostasien verzichten möchte – gute Geschäftschancen will sich keiner so einfach entgehen lassen.

Daher genügen plakative Ziele nicht. Ein Slogan hilft vielleicht bei der Kommunikation und rüttelt die Belegschaft wach, kaum einer wird jedoch in der Lage sein, in seinem Tätigkeitsbereich sein Handeln danach auszurichten. Ziele müssen „greifbar“ sein. Als oberstes Ziel auf Unternehmensebene kann ein Ziel ähnlich einer Überschrift skizziert werden. Aber auch hier ist schon eine Erläuterung erforderlich, und diese sollte bereits das Miteinander mit den weiteren strategischen Unternehmenszielen regeln. In unserem Beispiel wäre die Überschrift „Korruptionsrisiken reduzieren“. Im Nachgang müsste dann dargestellt werden, dass insbesondere die Wachstumsstrategie in Südostasien vor dem Hintergrund möglicher Korruptionsgefahr nur unter Berücksichtigung einer besonderen Kooperationspartner-Auswahl stattfinden kann. In der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern wird das Unternehmen auf Integrität seiner Distributoren und anderen Agenten Wert legen. Ähnlich einer technischen Qualitätskontrolle wird man auch die Geschäftsmethoden und das Auftreten seiner Geschäftspartner überwachen. Schon vorher haben diese Aspekte bei der Auswahl der Repräsentanten eine Rolle gespielt.

Mit dem Herstellen einer Übereinstimmung zwischen Compliance und strategischen Unternehmenszielen ist bereits ein intensives Auseinandersetzen mit Oberzielen zu beobachten. Was bedeutet Korruptionsprävention, Vermeidung von wettbewerbswidrigen Absprachen, Beachtung von Exportkontrollvorschriften sowie Wahrung eigener gewerblicher Schutzrechte konkret für das Unternehmen? Es ist bereits der Übergang zur Entwicklung eines Compliance-Maßnahmenkatalogs, dem Compliance Programm. Ziele müssen heruntergebrochen werden, damit sie erfüllbar werden.

4. Unterteilen der Ziele bis auf die Arbeitsebene

Dies gilt vor allem für Vorgaben an Führungskräfte, die der Geschäftsleitung nachgeordnet sind, an Fachkräfte in Schlüsselpositionen (etwa der Vertriebskoordination in Südostasien) bis hin zur gesamten Belegschaft. Führung im Unternehmen erfolgt heute zielorientiert durch „Zielvereinbarungen“ oder ähnliche personalpolitische Instrumente. Hier wird eine weitere

Verbindung der Zieldefinition für Compliance offenbar: Ziele als Führungsinstrument sind Teil der Personalpolitik. Ein *Human Resources Management* wird bei der Definition von Compliance-Zielen mitwirken wollen. Ziele können nur wirkungsvoll im Unternehmen verankert werden, wenn es Maßstäbe für das Erreichen von Zielen gibt und – abhängig von einem Zielerreichungsgrad – Anreize geschaffen werden für eine wirkungsvolle Compliance im Unternehmen. Gerade in risikobehafteten Bereichen ist es sinnvoll, einen Bonus nicht nur nach der Erreichung strategischer Kennzahlen wie Umsatzwachstum, Ergebnisbeitrag oder Marktanteil zu errechnen, sondern dabei auch das Erreichen von Compliance-Zielen zu berücksichtigen. Sonst bleibt es dem Unternehmen nur, Compliance-Verstöße zu sanktionieren. Damit wird der Ruf von Compliance im Unternehmen stets negativ behaftet sein. Eine ausgewogene Ausrichtung von Compliance auf Ziele, die auf den jeweiligen Aufgabenbereich angepasst sind, definierte Compliance-Etappen und entsprechende Projekte machen eine Bewertung der Zielerreichung und damit eine pekuniäre Anreizgestaltung möglich.

Der Anlagenbauer mit Expansionsziel Südostasien wird also ein besonderes Augenmerk auf Integrität und Reputation seiner lokalen Partner werfen. Der Vertriebsleiter muss diese Aspekte bei der Auswahl der Geschäftspartner berücksichtigen. Dies bedeutet, dass er sich entsprechend informieren muss und seine Auswahlentscheidung unter Berücksichtigung der Integrität begründet und dokumentiert. Die Zielvereinbarung des Vertriebsleiters wird also für das erste Jahr der Expansion beinhalten, dass er ein Geschäftspartner-Management einrichtet. Dazu gehören Auswahlprozesse, die neben den Selbstverständlichkeiten wie Bonität und technische Reliabilität nun auch Integrität als zwingende Kriterien beinhalten müssen. Neben den üblichen Bonitätsprüfern ist auch das Prüfen von Integritätsinformationen erforderlich. Das technische Training wird zudem um Compliance-Schulungen ergänzt werden müssen. Die Betreuung des Geschäftspartners sollte zudem regelmäßig wie auch im Bedarfsfall Compliance-Aspekte nicht ver-

nachlässigen. Dies bedeutet dann auch, dass die für Südostasien zuständigen – um im Beispiel zu bleiben – Vertriebsmitarbeiter des deutschen Anlagenbauers entsprechend geschult sein müssen. Die Zielvereinbarung des Vertriebsleiters kann über einige Jahre hinweg den Ausbau eines Compliance Programms für seinen Bereich vorsehen. Er hat damit die Chance seine Vergütung durch Compliance-Bonuszahlungen aufzuwerten. Eine Compliance-Organisation kann ihn unterstützen; sie kann ihn aber nicht von seiner Compliance-Verantwortung entlasten. Die Umsetzung der Compliance-Ziele ist seine persönliche Aufgabe, die er Teil für Teil an seine Mitarbeiter delegieren kann. Dies kann nur durch ein Unterteilen der Unternehmensziele für Compliance erfolgen.

Das Unterteilen der Compliance-Ziele auf das Niveau der Arbeitsebene bis hin zum Sachbearbeiter ist dabei Aufgabe der entsprechenden operativen Einheit oder des jeweiligen Fachbereichs. Eine zentrale Compliance-Organisation wird kaum das dazu erforderliche Know-how besitzen. Diese kann nur mit methodischem Wissen und Erfahrung in der Umsetzung unterstützen. Die Übertragung der Compliance-Anforderungen im Unternehmen bis hin zu den Arbeitsanweisungen an die Mitarbeiter ist eine Managementaufgabe. Je nach Führungsebene ist hier eine detaillierte und auf die jeweilige Unternehmensfunktion angepasste Vorgehensweise erforderlich. Geschäfts- und Arbeitsprozesse sind im Hinblick auf die Compliance-Zielsetzung zu bewerten und gegebenenfalls zu ergänzen oder umzugestalten. Diese Tätigkeit ist die eigentliche Präventionsaufgabe und nur wenn sie gelingt, kann Compliance Erfolg im Unternehmen haben. Der Anreiz zur detaillierten Compliance-Arbeit sollte im Bonussystem des Unternehmens liegen.

5. Von der Anforderungs- zur Detailspezifikation

Allgemeine Compliance-Ziele stellen die Anforderung an ein Unternehmen dar. Verhaltenskodex und oft auch ausführende Leit- wie Richtlinien sind Anforderungsspezifikationen für das Compliance Management System. Dementsprechend sind sie Vorgaben für Geschäftsleitung

und Führungskräfte. Compliance-Kodizes weisen zwar jedem Mitarbeiter den Weg zur Risikobegrenzung und damit zum Erfolg des Unternehmens, für die tägliche Arbeit aber sind sie – ähnlich rein strategischer Ziele –, abgesehen von einem Nutzen für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, von geringem Nutzen. Erst wenn allgemeine Ziele spezifisch für die jeweilige Funktion zur Verfügung stehen, wird der einzelne Mitarbeiter wissen, was Compliance für das Unternehmen bedeutet und seine Tätigkeit danach ausrichten.

Der plakative Ruf „Keine Korruption!“ hilft vielleicht der Identifikation eines Arbeiters im Montagebereich des im Beispiel beschriebenen deutschen Anlagenbauers mit dem hoffentlich tadellosen Ruf seines Arbeitgebers. Eventuell wird er mit dem Begriff der Korruption selbst nicht viel anfangen können, da er in Deutschland kaum Erfahrung mit dieser Geißel vieler politischer Systeme hat machen können. Dasselbe mag auch noch für Mitarbeiter im Vertrieb und selbst im Einkauf gelten. Erst das detaillierte Gebot, dass im jeweiligen Handlungsbereich das Verfolgen eigener Interessen nicht im Interesse des Unternehmens ist und auch die persönlichen Interessen anderer nicht für einen Interessensvorteil gegenüber dritten Geschäftspartnern ausgenutzt werden dürfen, wird hier ein eher abstraktes Ziel greifbar machen. Die Annahme von inadäquaten Geschenken im Einkauf ist ein Tabu. Einladungen zu Bundesligaspielen sind zwar ab einer gewissen Führungsebene möglich, auf Sachbearbeiter-Ebene jedoch verdächtig. Wenn ein definierter Integritätsmaßstab als Detailspezifikation der Compliance-Anforderungen existiert, wird auch der Anfänger im internationalen Vertrieb feststellen können, dass ein lokaler Generalvertreter in Südostasien dann in jeder Hinsicht ungeeignet ist, wenn dieser sich die Aufmerksamkeit potentieller Kunden nur durch das Verschenken teurer Uhren sichern kann. Neben der Anweisung für das korrekte Geschäftsgebahren kann die Compliance-Detailspezifikation dann im Notfall auch als Grundlage für arbeitsrechtliche Disziplierungsmaßnahmen gelten.

6. Fazit

Compliance erfasst ein Unternehmen ganzheitlich und ergänzt strategische Ziele, indem es den Blick auf die meist rechtlichen Risiken der Geschäftstätigkeit lenkt. Wie die unternehmensstrategischen Ziele müssen Compliance-Ziele von der Ebene plakativer Anforderungen bis auf detaillierte Arbeitsanweisungen an die jeweils betroffenen Mitarbeiter geformt werden. Dies kann schon der Schritt zum Compliance-Programm in Zusammenhang mit Compliance-Maßnahmen sein. Die Detaildefinition der Compliance-Ziele ist bereits Umsetzung im Geschäftsprozess und leitet über zum nächsten Element des Compliance Management System, dem Compliance-Programm.