

Veröffentlicht in

Compliance

www.compliance-plattform.de

Ausgabe Dezember 2008 / Januar 2009

„Korrupt oder nicht korrupt ...“

S. 2

Mit freundlicher Genehmigung
der FINANCE-Redaktion,
FINANCIAL GATES GmbH, Berlin

(www.finance-magazin.de)

► FORTSETZUNG VON SEITE 1

Revisoren im Aufwind – Compliance sei Dank



Bernd Schartmann

vom reinen Abhaken hin zu risiko- und prozessorientierten Prüfungsansätzen ist die Interne Revision deutlich gestärkt worden. Corporate Governance und Compliance sind hier die wesentlichen Treiber.“

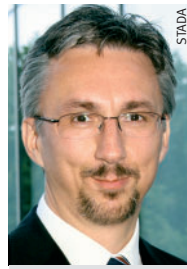
Erheblicher Spielraum

Dabei wird in vielen Unternehmen derzeit diskutiert, wo die Compliance-Funktion organisatorisch eingegliedert werden sollte und welche Aufgaben am besten von den Revisoren wahrgenommen werden können. Da der Gesetzgeber keine Vorgaben macht und sich bisher auch keine Best Practice herauskristallisiert hat, verfügt die Geschäftsleitung hier über einen erheblichen Spielraum. Während das Thema aufgrund der hohen Re-

gelungsdichte im Bereich des Finanzwesens zunächst beim CFO angesiedelt wurde, ordnen die meisten Unternehmen die gebündelte Compliance-Verantwortung derzeit entweder der Rechtsabteilung oder der Internen Revision zu oder gründen eine eigene Stabsstelle.

Neue Aufgaben, andere Menschen

Für die Internen Revisoren ergeben sich dank Compliance aber in jedem Fall zusätzliche



Marcus Rätke

Aufgaben, meint Marcus Rätke, Leiter der Konzernrevision der STADA Arzneimittel AG und Vorstandsmitglied des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR): „Sind die Revisoren nicht direkt für den Compliance-Bereich ver-

antwortlich, besteht ihre Funktion darin, die Implementierung des Compliance-Systems zu begleiten, dieses zu prüfen, zu beraten und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge zu machen.“

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, brauchen Revisoren auch andere Qualifikationen als früher. „Klar ist, dass nicht die ‚Poltergeister‘ erfolgreich sind, die den Geprüften ihre Schwachstellen vor die Füße knallen, sondern vielmehr diejenigen, die ein Verständnis für die Fehlerursache entwickeln und darauf aufbauend Ansätze zur Problemlösung einbringen. Von zunehmender Bedeutung sind daher Soft Skills wie Überzeugungs-fähigkeit, Durchsetzungsvermögen und die richtige Interviewtechnik“, betont Schartmann. Dank Compliance und Corporate Governance könnte die Popularität der einstigen „Abhaker“ in naher Zukunft also deutlich steigen. ■

Korrupt oder nicht korrupt ...

... das ist hier nicht die Frage. Denn das Risiko von Regelverstößen kann nie ganz eliminiert werden.

Risikoforscher Gleißner fordert, auch bei Compliance-Themen ökonomisch zu denken.

▽ Herr Dr. Gleißner, derzeit wird viel darüber diskutiert, wo das Thema Compliance organisatorisch eingebunden werden sollte. Rechtsabteilung, Interne Revision, Risikomanagement, ein eigenes Vorstandsressort – was ist Ihre Meinung?

▲ Zunächst einmal: Ein eigenständiges Ressort halte ich nicht für nötig. So neu ist die Aufgabe nicht, und außerdem ist es sinnvoll, sie in die bestehende Organisation einzugliedern. An welcher Stelle dies am besten geschieht, hängt vom Compliance-Verständnis des Unternehmens ab: Liegt der Fokus auf einer reinen „Legal Compliance“, ist die Einbindung in die Rechtsabteilung oder die Interne Revision sinnvoll. Besteht ein erweitertes ökonomisches Compliance-Verständnis, sollte die Einbindung in das Risikomanagement erwogen werden.

▽ „Ökonomisches Compliance-Verständnis“? Was ist das?

▲ Die Compliance-Diskussion ist derzeit sehr von der Vermeidung von Haftungsrisiken getrieben. Ich beobachte mit Sorge, dass bei vielen Unternehmen die ökonomische Sinnhaftigkeit von Entscheidungsregeln in den Hintergrund rückt und es oft zu einer unnötigen Bürokratisierung kommt. Dabei sollte doch auch Compliance die Aktionärsziele, also z.B. die nachhaltige Steigerung des Aktienkurses, verfolgen.

▽ Das klingt zwar recht sinnvoll – aber auch sehr theoretisch. Wie würden Sie Ihre Überle-

gungen zum Beispiel auf das Thema Korruptionsprävention anwenden?

▲ Hier könnte die Frage lauten: Wie schlimm wäre es, wenn sich ein Einkäufer für einen korrupten Lieferanten entschied? Für dieses Szenario würde man die Eintrittswahrscheinlichkeit ermitteln und die wirtschaftlichen Konsequenzen quantifizieren. Wichtig ist, zunächst zu klären, ob die Verfahren zur Lieferantenauswahl überhaupt ökonomisch sinnvoll sind – also z.B. Ertrag und Risiko berücksichtigen. Als Nächstes ist zu klären, ob diese Regelungen gesetzeskonform sind, und erst dann sollten Anreiz- und Kontrollmechanismen installiert werden, die diese Verfahren absichern. Compliance-Regelungen sollten keine methodisch falschen Entscheidungsverfahren rechtlich besser absichern.

▽ Mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von – sagen wir – 5 Prozent ist mein Einkäufer korrupt. Das ist aber schwierig zu dokumentieren, oder?

▲ Sie haben recht, hiermit tun sich viele Unternehmen sehr schwer. Und auch Juristen sagen, dass dies aus haftungsrechtlicher Sicht problematisch sein kann. Trotzdem: In der derzeitigen Compliance-Diskussion wird häufig so getan, als ob die richtigen Compliance-Instrumente Regelverstöße 100-prozentig ausschließen könnten. Dabei ist eigentlich klar, dass das Risiko von korruptem Verhalten nie ganz eliminiert werden kann.

▽ Also belügt sich selbst, wer Compliance-Risiken nicht quantitativ bewertet?

▲ Die Identifizierung, Quantifizierung und Aggregation von Risiken sind elementare Bestandteile einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung. Ich wüsste nicht, warum Compliance-Risiken anders behandelt werden sollten. Es wird dringend Zeit, dass sich Compliance-Verantwortliche, Risikomanager und die für eine erfolgsorientierte Steuerung zuständigen Controller enger verzahnen. Hier sehe ich bisher bei fast allen Unternehmen große Defizite. Systematische Fehler in den Entscheidungsregeln, z.B. für Investitionen oder Lieferantenauswahl, sind meist teurer als Korruption. ■



Dr. Werner Gleißner

leitet die Risikoforschung der Marsh GmbH und ist Vorstand der FutureValue Group AG. Der in Volkswirtschaft promovierte Wirtschaftsingenieur beschäftigt sich unter anderem mit der Aufbereitung von Risikoinformationen für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung sowie mit psychologischen Aspekten der Risikowahrnehmung.