

Veröffentlicht in
Controller Magazin

6 / 2013

„Value Added Compliance: Die Erreichung einer
entscheidungsorientierten Compliance“

S. 84 – 87

Mit freundlicher Genehmigung des
Verlag für Controllingwissen VCW, Wörthsee-Etterschlag

www.vcw.de
www.haufe.de

Value Added Compliance: Die Erreichung einer entscheidungsorientierten Compliance

von Thomas Berger und Werner Gleißner

Bislang wird Compliance nur unter dem Gesichtspunkt der Einhaltung von Vorgaben gesehen. Dies ist zwar eine notwendige, aus ökonomischer Sicht jedoch keine hinreichende Betrachtung für die Unternehmensführung. Eine Compliance um der Compliance willen kann es nicht geben. In diesem Text wird deshalb erläutert, **wie juristische und ökonomische Aspekte in einer entscheidungsorientierten Compliance („Value Added Compliance“) miteinander verbunden werden können.** Dabei wird vor allem verdeutlicht, dass ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden muss, sicherzustellen, dass die den unternehmerischen Entscheidungen zu Grunde liegenden Methoden und Regelungen geeignet sind, die Ziele des Unternehmens (bzw. seiner Eigentümer) tatsächlich zu realisieren. Im zweiten Schritt gilt es zu überprüfen, inwieweit die Regelungen

- konform zu Gesetzen und sonstigen verbindlichen Rahmenbedingungen (z. B. Rechnungslegungsgrundsätzen) sind und
- inwieweit im Unternehmen geeignete Kontroll- und Anreizsysteme bestehen, dass die einzelnen Mitarbeiter sich tatsächlich entsprechend den fixierten Regelungen verhalten.

Damit werden die rechtliche mit der ökonomischen Compliance verbunden und die vorhandenen Regelungen sinnvoll angepasst. Eine Value Added Compliance stellt sicher, dass Entscheidungen und Handlungen den ökonomischen Unternehmenszielen förderlich sind und dabei alle gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Existierende Projekte im Bereich Compliance können so unkompliziert um ökonomische Aspekte erweitert werden.

Ein Fallbeispiel zur Einführung

Die Bedeutung der Compliance und des Compliance-Managements ist mittlerweile deutlich geworden, wenngleich im Mittelstand noch etwas stärkere Überzeugungsarbeit notwendig ist.¹ Auch liegt mit dem IdW PS 980 mittlerweile ein Standard für die Überprüfung von vorhandenen Compliance-Management-Systemen vor. Wir wollen uns in diesem Artikel mit dem in der Praxis teilweise vorzufindenden Phänomen befassen, bei der Einführung oder Weiterentwicklung von Compliance-Systemen – wie es sicher auch in den Anfangszeiten der Umsetzung der Anforderungen aus dem KonTraG und des IdW PS 340 geschehen ist – solche Compliance-Management-Systeme rein isoliert zu gestalten und sich nur auf die juristischen Aspekte zu beschränken.

Es besteht wie bei jedem Managementsystem jedoch die Notwendigkeit, die rechtlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen auch unter Beachtung der ökonomischen Gegebenheiten zu beachten. Dabei geht es nicht darum, bewusst Compliance-Risiken einzugehen bzw. nicht anzugehen, weil es sich immer noch lohnen könnte, die eventuell anfallende Strafzahlung einzupreisen und in Kauf zu nehmen.

Vielmehr muss es darum gehen, darauf zu achten, bei der Konzipierung von Compliance-Systemen gleichzeitig auch auf die Eignung der dem wirtschaftlichen Sachverhalt zugrunde liegenden Regeln und Verfahren einzugehen und die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Ein einfaches und zugegebenerweise überspitztes Fallbeispiel verdeutlicht die Notwen-

digkeit der Verbindung von ökonomischen und juristischen Überlegungen im Kontext der Compliance.

Betrachten wir **beispielhaft den Funktionsbereich „Einkauf“** eines Unternehmens. Die Analyse der Tätigkeiten und Ziele dieses Bereichs hat (vereinfacht dargestellt) ergeben, dass hier im Wesentlichen **zwei Arten von Entscheidungen getroffen werden**, die unter dem Gesichtspunkt der Compliance zu betrachten sind. Dies sind die Entscheidungen über die **Auswahl eines Lieferanten** und die **Entscheidung bezüglich der Bestellung** im Rahmen einer bestehenden Lieferbeziehung (z. B. über Zeitpunkt, Art der Produkte, Menge etc.). Betrachten wir im Beispiel lediglich die erste Entscheidung, die Lieferantenauswahl. **Angenommen die Auswahl** zwischen alternativen Lieferanten **geschehe ausschließlich durch Würfeln**, also nach dem Zufallsprinzip.

Eine lediglich juristische Betrachtung (legal Compliance) müsste untersuchen, ob diese Verfahrensweise gegen Gesetze und ähnliche Regelungen verstößt. Dies wird nicht der Fall sein. Im nächsten Schritt muss betrachtet werden, ob durch geeignete Regelungen – z. B. ein Vier-Augen-Prinzip – sichergestellt ist, dass bei der Lieferantenauswahl tatsächlich gewürfelt wird und der Lieferant gewählt wird, der beim Würfelspiel ausgewählt wurde.

Man sieht an diesem Extrembeispiel, dass es unter Umständen recht leicht möglich ist, alle juristisch formalen Anforderungen der Compliance zu erfüllen und damit Entscheidungsregelungen und -handlungen

im Unternehmen abzusichern. **Diese können jedoch ökonomisch unsinnig sein**, weil sie nicht dazu beitragen, die Unternehmensziele zu realisieren. Die Regelungen zur Absicherung von Entscheidungen müssen immer auch Bezug nehmen auf den Sachverhalt an sich und die Frage, ob dies zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Dies beinhaltet auch die Analyse der Anreize und Kontrollmechanismen.

Genau hier setzt der Ansatz der Value Added Compliance an. Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen werden nicht nur untersucht nach Gesetzeskonformität und Konformität mit internen Vorgaben, sondern zugleich im Hinblick auf die Eignung, die Ziele des Unternehmens (bzw. der Eigentümer) zu realisieren. Dabei ist auch sichergestellt, dass die rechtliche Compliance erfüllt ist.

Im Folgenden wird nun verdeutlicht, wie im Rahmen von Projekten zur „Value Added Compliance“ vorgegangen wird, um einen ökonomischen Mehrwert für das Unternehmen bei gleichzeitiger Absicherung gegenüber Haftungsrisiken für die Unternehmensführung zu erreichen. Ein solches Projekt hat typischerweise den folgenden Verlauf:

1. Analyse der Entscheidungssituation
2. Ökonomische Analyse der Entscheidungsregeln
3. Überprüfung auf rechtliche Compliance
4. Beurteilung der Kontroll- und Anreizmechanismen
5. Zusammenfassung von Empfehlungen zur Verbesserung

Im Projekt wird die hohe Effizienz gewährleistet, indem eine Fokussierung auf Entscheidungen vorgenommen wird, die entweder

- hohe ökonomische Relevanz haben (im Hinblick auf die Unternehmensziele, z. B. den Unternehmenswert),
- Aufgabenfelder betreffen, in denen häufiger methodisch betriebswirtschaftliche Fehler festzustellen sind (z. B. Investitionsentscheidungen) oder
- Tätigkeiten betreffen, in denen aus Erfahrung häufiger Compliance-Verstöße auftreten, z. B. aufgrund spezifischer Interessen von Mitarbeitern.

Zusätzlich wird beachtet, dass gerade in Unternehmensbereichen, die an sie gesetzte wirtschaftliche Ziele nicht erfüllen, sowohl übermäßig risikobehaftete Entscheidungen als auch Compliance-Verstöße zunehmen. Wenden wir uns nun den einzelnen Projektphasen zu.

Ablauf eines Projekts „Value Added Compliance“

Erster Schritt: Analyse der Entscheidungssituation

Compliance-Verstöße sind potenziell immer an den Stellen und zu den Zeitpunkten möglich, wenn Personen im Unternehmen Entscheidungen treffen und diese umsetzen (handeln). Startpunkt des Projektes ist daher die systematische Erfassung der „Entscheidungssituationen“, d. h. es wird ermittelt, welche Stellen (Personen) welche (wesentlichen) Entscheidungen treffen. Relevante Entscheidungen umfassen dabei beispielsweise Veränderungen der Strategie, wesentliche Sachinvestitionen, die bereits erwähnte Auswahl von Lieferanten, aber auch Personalentscheidungen oder Entscheidungen im Hinblick auf die Rechnungslegung (z. B. Nutzung von Bilanzierungswahlrechten und Festlegung der Parameter für die Fair-Value-Bewertung).

Nach dem ersten Projektabschnitt existiert eine priorisierte Liste der „Entscheidungssituationen“, wobei festgehalten wird, von welchen Stellen Entscheidungen getroffen werden, welche Verfahren (Entscheidungsregeln und Instrumente) eingesetzt werden und mit welchen Prozessen bisher gewährleistet wurde, dass im Sinne der fixierten Entscheidungsregeln entschieden und entsprechend gehandelt wird (z. B. durch das interne Kontrollsystem).

Zweiter Schritt: Ökonomische Analyse der Entscheidungsregeln

Im nächsten Schritt wird für die wesentlichen ökonomischen Entscheidungen untersucht, ob die hier eingesetzten (expliziten oder impliziten) Verfahren und Entscheidungsregeln geeignet sind, die Unternehmensziele zu erreichen – also

einen Mehrwert zu generieren. Hier werden z. B. die der Entscheidung zugrunde liegende betriebswirtschaftliche Methodik, die prinzipielle Eignung und die Qualität der für die Entscheidung ausgewerteten Informationen und die Verfahren der praktischen Umsetzung der getroffenen Entscheidungen untersucht.

Bestehende methodische Schwachstellen werden hier aufgedeckt, und es wird festgehalten, an welchen Stellen die Entscheidungsverfahren Verbesserungspotenziale aufweisen. So stellt man gerade bei Investitionsentscheidungen fest, dass die genutzten Investitionsverfahren nicht sicherstellen, mit den zugrunde liegenden Planungen verbundene Unsicherheiten (Risiken) systematisch im Diskontierungszinssatz zu erfassen.² Die Konsequenz z. B. der Fixierung einheitlicher Diskontierungszinssätze („hurdle rate“ für die erwartete Rendite) ist, dass tendenziell „zu riskante“ Projekte realisiert, erwartete Erträge und Risiken also nicht gegeneinander abgewogen werden, was sich negativ auf den Unternehmenserfolg (den Wert) auswirkt und ggf. gar die finanzielle Stabilität (das Rating) gefährden kann.

Dritter Schritt: Legal Compliance

Auch eine ökonomisch sinnvolle Regel kann sich u.U. als unzulässig aufgrund bestehender gesetzlicher oder sonstiger Regelungen (z. B. Kartellabsprachen oder Verstoß gegen Arbeitssicherheitsvorschriften) herausstellen.³ Die jeweiligen Entscheidungssituationen, Entscheidungsregeln und Entscheidungsumsetzungen werden daher im nächsten Schritt mit Juristen im Hinblick auf die Konsistenz zum definierten Regelwerk beurteilt. Verstöße und Handlungsbedarf werden ermittelt und in Empfehlungen zusammengefasst.

Vierter Schritt: Beurteilung der Kontroll- und Anreizmechanismen

Ergänzend kann **untersucht** werden, **ob die im Unternehmen existierenden Prämien und Vergütungssysteme geeignet sind, sicherzustellen, dass die dezentralen Entscheider sich im Sinne der Unternehmensziele verhalten.** Das Anreiz- und Ver-

gütungssystem wird also untersucht im Hinblick auf die Kriterien „Anreiz-Kompatibilität“ und „Ziel-Kongruenz“.⁴

Alleine durch die Gesetzeskonformität und die prinzipielle ökonomische Sinnhaftigkeit von Entscheidungsregeln lässt sich nicht garantieren, dass tatsächlich alle Entscheidungen auf Grundlage dieser Regelung getroffen und die daraus abgeleiteten Handlungen konsequent umgesetzt werden. Um dies zu gewährleisten, sind folglich einerseits die Anreiz- und Vergütungssysteme der Mitarbeiter zu betrachten und andererseits das interne Kontrollsystem. Durch Regelung des internen Kontrollsystems, wie z. B. das Vier-Augen-Prinzip, muss bei „kritischen Entscheidungen“ sichergestellt werden, dass die vorhandenen Verfahren und Regelungen tatsächlich in der Praxis umgesetzt und möglicherweise auftretende Verstöße (z. B. durch die interne Revision) erkannt und behoben werden können.

Fünfter Schritt: Zusammenfassung von Empfehlungen zur Verbesserung

Im letzten Schritt wird, unter Verbindung der Erkenntnisse aus den ökonomischen und juristischen Analysen, eine priorisierte Liste von Vorschlägen zur Erreichung der „Value Added Compliance“ unterbreitet. Dieser Vorschlag umfasst ökonomische Ansatzpunkte, um die Entscheidungsfindung im Unternehmen in einer Weise zu verbessern, die der Erreichung der Unternehmensziele förderlich ist.

Ergänzend wird zusammengefasst, an welchen Stellen Regelungen und Handlungsweisen verändert werden müssen, um gesetz- und regelkonform zu sein. Schließlich werden Hinweise gegeben, wo durch Veränderung von Anreiz- und Kontrollsystemen dazu beigetragen werden kann, dass mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit im Sinne der Unternehmensführung und der Eigentümer agiert wird. Vertiefend kann hier sogar darüber nachgedacht werden, welcher Aufwand bei der Verbesserung der Anreiz- und Kontrollsysteme welche Implikationen für die Verbesserung der Wahrscheinlichkeit der Einhaltung fixierter Regelungen und Handlungsweisen zur Folge hat.

Ansatzpunkte für Effizienzsteigerungen

Aus den Resultaten der Analyse wesentlicher Entscheidungssituationen und dem hier aufgezeigten Optimierungsbedarf können im nächsten Schritt eine ganze Reihe weiterer wichtiger Anstöße für die Weiterentwicklung und Effizienzsteigerung der Managementsysteme abgeleitet werden. Neben den eventuell notwendigen Aktivitäten zur Gewährleistung der Compliance-Anforderung könnten dabei insbesondere folgende zusätzliche Aktivitäten sinnvoll werden:

1. Verbesserung von Risikoüberwachung und Risikoreporting: In der Praxis zeigen sich oft gerade besondere Defizite bei der Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Risi-

gaben mit bestehenden Managementsystemen erschlossen werden können.

2. Verknüpfung bestehender Managementsysteme und insbesondere von Risikomanagement und Controlling: Effiziente und unbürokratische Risikomanagementsysteme nutzen, wo immer möglich, bereits etablierte Managementsysteme, wie beispielsweise Controlling und Qualitätsmanagement. So können nämlich wesentliche Basisaufgaben der Risikoanalyse ohne wesentlichen Mehraufwand im etablierten Planungs- und Budgetierungsprozess mit abgedeckt werden. Werden beispielsweise bei Planung und Budgetierung statt eines einzelnen Planwerts ein (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichster Wert und (c) Maximalwert einer Planposition erhoben und die

Autoren



Prof. Dr. Thomas Berger

lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und ist Senior-Projektleiter bei der FutureValue Group AG.

E-Mail: t.berger@futurevalue.de

Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de



koinformationen. Notwendig wird es hier, durch Anpassung organisatorischer Regelungen bezüglich Risikoüberwachung und Risikoreporting sicherzustellen, dass die Informationen über entscheidungsrelevante Risiken kontinuierlich aktualisiert und Verfahren implementiert werden, die eine hohe Qualität der Risikoinformationen gewährleisten. Neben der Erfüllung von Mindestanforderungen durch den IDW-Prüfungsstandard 340 und BilMoG werden hierbei erfahrungsgemäß eine ganze Reihe von Optimierungspotenzialen und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten auffallen, die insbesondere durch die Verknüpfung von Risikomanagementauf-

möglichen Ursachen der Planabweichungen dokumentiert, führt dies zu einer Identifikation und quantitativen Bewertung derjenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können. Auch wenn im Controlling Ursachen für Planabweichungen aufgedeckt werden, führt dies zwangsläufig zur Identifikation von (wirksam gewordenen) Risiken. Schließlich können auch strategische Kennzahlen und Managementsysteme, wie die Balanced Scorecard, zur Unterstützung der Aufgaben des Risikomanagements ausgebaut werden, beispielsweise durch die Zuordnung von Risiken zu strategischen Kennzahlen.⁵

3. **Verbesserung der IT-Unterstützung:** Trotz der zentralen Bedeutung von Risiken bei der Entscheidungsfindung sind die betriebswirtschaftlichen Methoden und die diese abbildenden IT-Systeme bisher oft nicht im notwendigen Umfang in der Lage, mit Risiken zu rechnen. Ohne Risiken, also bei Sicherheit, wären unternehmerische Entscheidungen trivial, und die Herausforderung unternehmerischer Entscheidungen besteht gerade deshalb in der Erfassung und Quantifizierung sowie adäquaten Berücksichtigung von Risiken. In der Praxis empfiehlt es sich hier in der Regel, aufbauend auf vorhandenen IT-Systemen (ERP-Systeme, wie E-Systeme) die vorhandenen Lücken durch (über Schnittstellen verbundene) Zusatzbausteine zu schließen.

Wenn beispielsweise vorhandene ERP-Systeme und Risikomanagementsoftware nicht in der Lage sind, mittels Simulation Risiken im Kontext der Unternehmensplanung zu aggregieren, ist eine Ergänzung um einen zusätzlichen Softwarebaustein notwendig. Dieser muss Planungsinformationen (integriertes Planungsmodell) mit Risikoinformationen, die den Planungspositionen zugeordnet sind, verknüpfen und eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien berechnen (Monte-Carlo-Simulation), um beispielsweise den risikobedingten Eigenkapitalbedarf (für die Finanzierungsplanung) oder risikogerechte Kapitalkostensätze (für das wertorientierte Management) oder Ratingprognosen (für die Krisenfrühwarnfunktion) ermitteln zu können.

Auch für die Beurteilung alternativer unternehmerischer Maßnahmen und Risikobewältigungsmaßnahmen (z. B. Versicherungen) **sind Softwaresysteme erforderlich, die ein Abwägen der Ertragsauswirkung und der Risiken, bezogen auf einen einheitlichen Erfolgs- oder Performancemaßstab** (z. B. den berechneten Unternehmenswert), **ermöglichen.**⁶ Für spezielle Fragestellungen können dabei in Fachbereichen eigenständige Systeme entwickelt werden, aber die Verknüpfung mit dem ganzheitlich integrierten risikoorientierten Managementsystem ist zwingend

erforderlich, um bestehende Wechselwirkungen und Interdependenzen sowie Risikodiversifikationseffekte adäquat abbilden zu können.

Fazit

Heute besteht die Gefahr, dass durch den an sich sinnvollen Einsatz zur Verbesserung von Compliance **keine adäquate Fokussierung auf die wirklich (auch ökonomisch) wichtigen Entscheidungs- und Handlungssituationen erfolgt.** Es ist sogar zu befürchten, dass durch Verbesserungen der Compliance ökonomisch unsinnige (oder zumindest optimierbare) Entscheidungsregelungen und Verhaltenweisen einfach besser abgesichert werden. Genau hier setzt die Idee der „Value Added Compliance“ an. Durch eine kombinierte Analyse der ökonomischen Sinnhaftigkeit von ökonomischen Entscheidungen und Handlungen und ihrer Konformität zu Gesetzen und Regelungsrahmen wird sichergestellt, dass

- zukünftig Entscheidungen und Handlungen (Entscheidungsregeln) in einer Weise realisiert werden, die den ökonomischen Unternehmenszielen förderlich sind und dabei als Nebenbedingung
- gesetzliche und sonstige Vorgaben eingehalten werden.

Value Added Compliance bietet damit mehr als die Absicherung der Reputation des Unternehmens und die Vermeidung von Haftungsrisiken für das Management. Value Added Compliance ist auch eine Chance, das Entscheidungs- und Regelsystem eines Unternehmens nicht nur abzusichern, sondern so zu optimieren, dass die Unternehmensziele konsequenter erreicht und somit das Rating gesichert und der Unternehmenswert gesteigert werden.

Literaturverzeichnis

Angermüller, N. O./Gleißner, W. (2011): Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen, in: Controlling, 6/2011, S. 308-316.

Behringer, (2012): Compliance für KMU. Praxisleitfaden für den Mittelstand, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Füser, K. / Gleißner, W. (2013): Planung, Rating, wertorientierte Steuerung und Risikomanagement: Die Herausforderungen, in: Controlling Magazin, 5/2013, S. 24-27

Gleißner, W. (2004): FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler Verlag Wiesbaden.

Gleißner, W. (2011a): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Aufl., Verlag Vahlen München.

Gleißner, W. (2011b): Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, in: Controlling, 3/2011, S. 165-171.

Pfaff, D. (1998): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Investitionsentscheidungen und Anreizprobleme, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50. Jg., S. 491-516.

Romeike, F. (2008): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagement – Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance, Erich Schmidt Verlag Berlin.

Wecker, G./van Laak, H. (2008): Compliance in der Unternehmerpraxis, Gabler Verlag Wiesbaden.

Fußnoten

¹ vgl. Behringer (2012) und Hauschka (2007) sowie zum Status und Ausbau von Managementsystemen Angermüller/Gleißner (2011).

² siehe Gleißner (2011a) und (2011b)

³ Wecker/van Laak (2008) und Romeike (2008) speziell im Bezug zum Risikomanagement.

⁴ siehe Pfaff (1998)

⁵ Siehe zum Konzept der FutureValue-Scorecard Gleißner (2004).

⁶ Siehe hierzu Gleißner (2011) und Gleißner (2011b). ■