



Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

**Entwicklung einer
Compliance-Kultur in
ausgewählten Ländern**

Executive Summary

2017

www.kpmg.de

Executive Summary

Der Begriff Compliance, das heißt die Einhaltung interner und externer Richtlinien, Verordnungen oder Gesetze beziehungsweise der Weg dahin, hat weltweit stark an Bedeutung gewonnen. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Maßnahmen zur Vermeidung von Regelverstößen eingeführt. Die Umsetzung wirksamer Maßnahmen ist jedoch einfacher gesagt als getan. Erforderlich ist die Entwicklung einer Compliance-Kultur, also das Vorhandensein von Normen, die selbst ohne explizite Regeln die Grundlage für das Verhalten jedes Einzelnen innerhalb einer Organisation bilden. Mit dem Fokus auf Deutschland und Brasilien werden in dieser Publikation beispielhaft Wunsch und Wirklichkeit im Bereich Compliance einander gegenübergestellt. Auf Basis der praktischen Erfahrung ausgewählter externer Experten¹ wird aufgezeigt, wie weit die Entwicklung einer Compliance-Kultur in der Privatwirtschaft vorangeschritten ist und welche zentralen Herausforderungen aus praktischer Sicht weiterhin bestehen.

¹ Im Rahmen der Publikation befragt wurden Unternehmensberater, die Kunden aus dem öffentlichen und privaten Sektor dabei unterstützen, Compliance Management Systeme (CMS) zu entwickeln, einzuführen und zu prüfen, sowie Vertreter von Wirtschaftsverbänden, die die Interessen von Unternehmen gegenüber der Politik vertreten und sie Non-Governmental-Organisations (NGOs) sowie der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft vermitteln.



Länderfokus: Deutschland

In den vergangenen zehn Jahren hat sich das Verständnis des Begriffs Compliance in Deutschland stark verändert. Aus anfangs reaktivem Handeln, bei dem man sich auf einzelne Themen konzentrierte und das in erster Linie der Enthaftung diente, wurde ein umfassenderer, formalisierter Ansatz. Angetrieben wurde die Entwicklung von einigen medienwirksamen Korruptionsfällen in der deutschen Wirtschaft. Die Unternehmen wurden sich der möglichen rechtlichen und rufschädigenden Folgen von Fehlverhalten bewusst und begannen, in Compliance-Management-Systeme (CMS) zu investieren.

Viele große Unternehmen haben ihr CMS kontinuierlich ausgebaut und optimieren nun die Maßnahmen, indem sie deren Flexibilität und Risikoorientierung steigern. Für die meisten deutschen Unternehmen ist es jedoch noch ein weiter Weg hin zu einem umfassenden und effektiven CMS. Obwohl viele in den letzten Jahren CMS-Elemente eingeführt haben, sehen Experten noch viel Raum für Verbesserungen vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Zu den größten Hürden gehören mangelnder Wille in der Führungsebene und ein auf Regeln basierender Ansatz, der oft zu einer Unmenge

abstrakter Regeln und Vorschriften führt. Die Erfahrung zeigt, dass Fehlverhalten oft dann eintritt, wenn Compliance-Vorgaben nicht in den Unternehmensalltag integriert sind oder im Widerspruch zu anderen Zielvorgaben stehen. Obwohl die Aufsichtsbehörden in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern noch weniger Druck auf Unternehmen ausüben, wirksame CMS einzuführen, gibt es deutliche Hinweise darauf, dass die Sanktionen in den kommenden Jahren – etwa in den Bereichen Geldwäschebekämpfung und Datenschutz – deutlich verschärft werden.

Um die Integrität auf Unternehmensebene zu stärken und die Akzeptanz und Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen zu steigern, fordern Experten die frühe Einbindung wichtiger interner Stakeholder (zum Beispiel Mitarbeiter, Geschäftsführung und Unternehmenseigentümer) sowie eine stärkere Zusammenarbeit von Regierungen und Wirtschaft. Da sich Unternehmen an immer mehr nationale und internationale Vorschriften halten müssen, ist es entscheidend, dass die Anforderungen aufeinander abgestimmt, klar und umsetzbar sind, und die Compliance-Anstrengungen von Unternehmen anerkannt werden.



Länderfokus: Brasilien

Nach Jahren passiver Hinnahme gingen die Brasilianer im Jahr 2013 auf die Straße, um gegen die Korruption im Land zu protestieren. Das neue Antikorruptionsgesetz von 2014 und die Operação Lava Jato (auf Deutsch etwa Operation Autowäsche) – eine Ermittlung der Staatsanwaltschaft, die sich zum größten Korruptionsfall in der Geschichte Brasiliens ausweitete – verdeutlichten den Führungskräften die Auswirkungen des Gesetzes und mögliche Folgen für sie selbst und ihre Unternehmen. Das Interesse an der Entwicklung und Einführung von Compliance-Maßnahmen stieg erheblich. Mit Ausnahme einiger multinationaler Konzerne haben die meisten brasilianischen Unternehmen – selbst die führenden – jedoch erst vor kurzem damit begonnen, in CMS zu investieren. Entsprechend befinden sich die bisher umgesetzten Maßnahmen nach Wahrnehmung der Experten noch im Anfangsstadium. Sie konzentrieren sich vor allem auf weniger kostenintensive Elemente wie Verhaltenskodizes und Whistleblower-Hotlines.

Damit die Investitionen Mehrwert für die Unternehmen (und die Gesellschaft) generieren, müssen die unternehmensspezifischen Risiken berücksichtigt werden und alle in der brasilianischen Gesetzgebung festgelegten Elemente eines Integritätssystems implementiert und wirksam sein. Erschwert wird der Fortschritt durch ein fehlendes Bewusstsein in vielen Führungsebenen, knappe Ressourcen sowie einen Mangel an erfahrenen Compliance-Experten. Die Vermittlung von Wissen und praktischen Erfahrungen im Bereich Compliance wird als unerlässlich angesehen, um lokale Unternehmen, vor allem KMU, zu erreichen. Die Regierung muss die Nachfrageseite der Korruption in Angriff nehmen sowie Wirtschaftlichkeit und Transparenz der öffentlichen Verwaltung steigern. Zahlreiche Gesetzesinitiativen zur Bekämpfung der Korruption wurden auf nationaler und bundesstaatlicher Ebene auf den Weg gebracht. Der Reformprozess lässt jedoch vermuten, dass einige Gesetzgeber Interessenkonflikte haben.

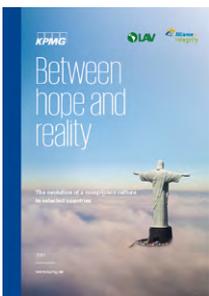
Experten sprechen von einem Paradigmenwechsel im Land, sie gehen aber auch davon aus, dass es noch einige Zeit dauern wird, bis sich eine Kultur der Integrität auf politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene durchsetzt.



Fazit

Compliance hat sowohl in Deutschland als auch in Brasilien stark an Bedeutung gewonnen, nachdem öffentlichkeitswirksame Korruptionsfälle ans Licht gekommen sind und die Öffentlichkeit Rechenschaft und Transparenz von der Wirtschaft einfordert. Im Zuge gesetzlicher Reformen und medialer Berichterstattung bewerten Unternehmen ihre rechtlichen und rufschädigenden Risiken neu und investieren zunehmend in Compliance. Obwohl der Kampf gegen Korruption und Fehlverhalten in beiden Ländern unterschiedlich begann und sich unterschiedlich entwickelte, gibt es gemeinsame Herausforderungen.

Die Compliance-Kultur wird sich auch in den nächsten fünf bis zehn Jahren in beiden Ländern maßgeblich verändern. Experten sind optimistisch, dass insbesondere eine stärkere Zusammenarbeit von Regierungen und Wirtschaft zu einer Kultur der Integrität beitragen kann.



Hier geht es zum Download

Gern stellen wir Ihnen die vollständige Publikation zur Verfügung:

www.kpmg.de/compliance-culture

Gemeinsame Herausforderungen

- Die Einhaltung rechtlicher Vorschriften ist notwendig, aber nicht ausreichend. In beiden Ländern ist eine Entwicklung hin zu einer umfassenderen Definition von Compliance im Sinne von Integrität zu beobachten.
- Eine Kultur der Integrität und Ethik setzt echtes Engagement von Unternehmens-eigentümern und Unternehmensführung voraus. Ihr Verhalten im Unternehmensalltag sowie die von ihnen gesetzten finanziellen Zielvorgaben und Vergütungsstrukturen müssen den Willen widerspiegeln, Fehlverhalten zu bekämpfen.
- Maßnahmen müssen wirksam sein. Maßnahmen, die lediglich Alibifunktion haben oder Unmengen an Compliance-Vorgaben, die der Kontrolle der Mitarbeiter dienen sollen, haben einen begrenzten Mehrwert für die Unternehmen (und für die Gesellschaft).
- Compliance wird im Unternehmensalltag nicht in erster Linie von der Compliance-Abteilung gelebt. An vorderster Front stehen die Mitarbeiter. Compliance-Vorgaben müssen etwas mit ihrer täglichen Arbeit zu tun haben und ggf. bestehende Konflikte zwischen Zielvorgaben und Integrität berücksichtigen.
- Die Mehrheit der KMU, die 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland und Brasilien ausmachen, betrachten Compliance nach wie vor als zusätzliche Last mit geringem Nutzen für ihr Unternehmen. Um diese Gruppe anzusprechen, ist es unerlässlich, sie mit Wissen und praktischen Erfahrungen bei der Umsetzung von Compliance zu unterstützen.
- Gesetzliche Reformen, die Antikorruption und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln wirksam fördern, erfordern politischen Willen.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alexander Geschonneck

Partner, Leiter Forensic
T +49 30 2068-1520
ageschonneck@kpmg.com

Verena Brandt

Partner, Governance & Assurance
T +49 211 475-6562
vbrandt@kpmg.com

An dieser Publikation haben mitgewirkt:
Helena Galonska und Zhen Cai

Allianz für Integrität

Noor Naqschbandi

Leiter
T +49 30 338 424-421
noor.naqschbandi@giz.de
www.allianceforintegrity.org

Lateinamerika Verein e. V.
Raboisen 32
20095 Hamburg
T +49 40 413-4313
info@lateinamerikaverein.de
www.lateinamerikaverein.de

www.kpmg.de/forensic



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2017 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.