

Ergebnispapier

GOVERNANCE & ASSURANCE SERVICES

Compliance-Überwachungsmaßnahmen und Compliance in der Lieferkette



INHALT

1 DESIGN DER STUDIE	4
1.1 Überblick	4
1.2 Ausgestaltung des Compliance Management- Systems gemäß IDW PS 980	5
2 MANAGEMENT SUMMARY	6
2.1 Überblick	6
3 ERGEBNISSE DER STUDIE	8
3.1 Überwachung und Verbesserung von Compliance	8
3.1.1 Überwachungskonzept	9
3.1.2 „Three Lines of Defence“	10
3.1.3 Zentrale und/oder dezentrale Überwachungsfunktionen	11
3.2 Compliance in der Lieferkette	12
3.2.1 Compliance-Anforderungen: Geschäftspartner	13
3.2.2 Compliance-Anforderungen: Verbraucher und Öffentlichkeit	14
3.2.3 Maßnahmen zur Einhaltung der Compliance-Anforderungen bei Geschäftspartnern	15
3.2.4 Compliance-Audits	16
3.3 Unsere Empfehlungen	17

1

DESIGN DER STUDIE

1.1 Überblick

In unserer Reihe „Compliance-Benchmarkstudien“ untersuchen wir regelmäßig den aktuellen Stand der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen (CMS) in deutschen Unternehmen. Im Fokus der neuen Untersuchung stehen vor allem die diesbezüglichen Auswirkungen auf die Lieferkette und die eingerichteten Überwachungsmaßnahmen. Hierzu wurden 24 Compliance-Verantwortliche in börsennotierten und mittelständischen Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen zu ihren Compliance Management-Systemen befragt. Die Erhebung erfolgte anhand eines strukturierten, teilstandardisierten Fragebogens mit 26 Fragen. Alle Informationen wurden anonymisiert und unter Beachtung hoher Datenschutzanforderungen ausgewertet.

Die Vorgängerstudie aus dem Jahr 2013 stellte vorwiegend eine Bestandsanalyse dar und zeigte, dass Unternehmen vor allem mit der wirksamen Ausgestaltung und Implementierung ihrer Compliance Management-Systeme beschäftigt waren. Aktuell rücken diese – aufbauend auf der zwischenzeitlich erfolgreich vorgenommenen Einrichtung der Maßnahmen – verstärkt die Vorgehensweisen zur Überwachung und kontinuierlichen Verbesserung von Compliance Management-Systemen ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit.

Die Compliance-Anforderungen an Unternehmen steigen unvermindert. Neben internen Einflussfaktoren unterliegen die Firmen zunehmend umfangreichen Vorgaben zur Einhaltung von Compliance seitens ihrer Geschäftspartner. Auch vice versa sind sie in der Pflicht und müssen darauf achten, dass ihre Geschäftspartner sämtliche Anforderungen einer ordnungsgemäßen Compliance erfüllen. Die diesbezüglichen Ausprägungen und Möglichkeiten werden ebenfalls in dieser Studie erläutert.

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen die Kernergebnisse der Befragung vor. Wir freuen uns darauf, diese mit Ihnen zu diskutieren.

Vorteile durch externes Benchmarking

Neben der Einrichtung interner Maßnahmen, um die Wirksamkeit eines Compliance Management-Systems sicherzustellen, kann auch ein externes Benchmarking hilfreich sein. So dient es beispielsweise als Orientierungshilfe hinsichtlich gängiger Marktpraktiken, trägt zur angemessenen Information im Sinne der Business Judgement Rule (§ 93 Abs. 1 AktG) bei und unterstützt bei der effektiven Ausgestaltung des Compliance Management-Systems. Zugleich liefert der Vergleich mit anderen Unternehmen Anhaltspunkte für Verbesserungen und unterstützt bei der Identifikation von Optimierungspotenzialen.

Gerne nehmen wir eine individuelle Einordnung Ihres Unternehmens in einem für Sie relevanten Benchmark vor. Sprechen Sie uns an.

Die Konzeption der Studie beruht auf den Anforderungen an ein wirksames Compliance Management-System gemäß IDW PS 980. Die darin enthaltenen Elemente zur Überwachung und Verbesserung von Compliance Management-Systemen sowie die aus dem Compliance-Programm abgeleiteten Maßnahmen zur Sicherstellung von Compliance-Anforderungen in der Lieferkette werden nachfolgend systematisch analysiert.

1.2 Ausgestaltung des Compliance Management-Systems gemäß IDW PS 980





MANAGEMENT SUMMARY

2.1 Überblick

Angesichts der steigenden Komplexität der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen gestaltet sich die Gewährleistung von Compliance zunehmend schwierig. Das aktive Management von Compliance-Risiken ist unerlässlich für den nachhaltigen Unternehmenserfolg – Compliance-Verstöße können erhebliche, teilweise sogar bestandsgefährdende Schäden verursachen. Die befragten Unternehmen sind sich fast ausnahmslos der hohen

Bedeutung von Compliance bewusst: 92 Prozent verfügen über ein diesbezügliches Überwachungskonzept oder sind im Begriff, ein solches einzurichten. Auch in der Lieferkette rückt das Thema immer mehr in den Blickpunkt: Zwei Drittel der Befragten beobachten hier vermehrte Compliance-Anforderungen. Dabei werden häufig bereits in den Verträgen mit Geschäftspartnern entsprechende Klauseln genau definiert.

- **92 Prozent** der Unternehmen verfügen über ein **Compliance-Überwachungskonzept** oder sind im Begriff, ein solches aufzubauen.

- Unternehmen folgen zunehmend der Logik der „**Three Lines of Defence**“ zur Sicherstellung von Prüfungsmaßnahmen – sowohl prozessintegriert als auch prozessunabhängig. Prozessunabhängige Prüfungen erfolgen bei 33 Prozent der Befragten durch die Compliance-Abteilung und in 68 Prozent der Unternehmen (zum Teil zusätzlich) durch die Interne Revision.

- Zwei Drittel der befragten Unternehmen stellen die Überwachung von Compliance auf **zentraler Ebene** sicher, sodass die rechtlichen Überwachungspflichten von Vorstand/ Geschäftsführung und Aufsichtsrat auf Konzernebene nachgewiesen werden können.

Überwachungskonzept durch die Compliance-Abteilung

- Rund **75 Prozent** der Unternehmen sind der Ansicht, dass die an sie gestellten **Compliance-Anforderungen** steigen – etwa durch die Einhaltung eines Code of Conduct, die Durchführung eines Due Diligence-Prozesses oder durch die Vorgabe von Compliance-Klauseln als Vertragsbestandteil.

- Mehr als die Hälfte der Unternehmen unterliegt **Compliance-Audits durch ihre Geschäftspartner**. Hierbei handelt es sich unter anderem um Vor-Ort-Prüfungen, Compliance-Kontrollen und Prüfungen im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Compliance in der Lieferkette

- **Circa 80 Prozent** der Unternehmen sehen sich mit **Compliance-Anforderungen seitens der Verbraucher beziehungsweise der Öffentlichkeit** konfrontiert, zum Beispiel hinsichtlich der Einhaltung von Vorgaben zum Verbraucherschutz und zur Nachhaltigkeit.



3

ERGEBNISSE DER STUDIE

3.1 Überwachung und Verbesserung von Compliance



© 2015 KPMG, Deutschland

Institut der Wirtschaftsprüfer, PS 980, Tz. 23

Angemessenheit und Wirksamkeit des Compliance Management-Systems (CMS) werden in geeigneter Weise überwacht. Voraussetzung für die Überwachung ist eine ausreichende Dokumentation des CMS. Werden im Rahmen der Überwachung Schwachstellen im CMS beziehungsweise Regelverstöße festgestellt, werden diese an das Management beziehungsweise die hierfür bestimmte Stelle im Unternehmen berichtet. Die gesetzlichen Vertreter sorgen für die Durchsetzung des CMS, die Beseitigung der Mängel und die Verbesserung des Systems.



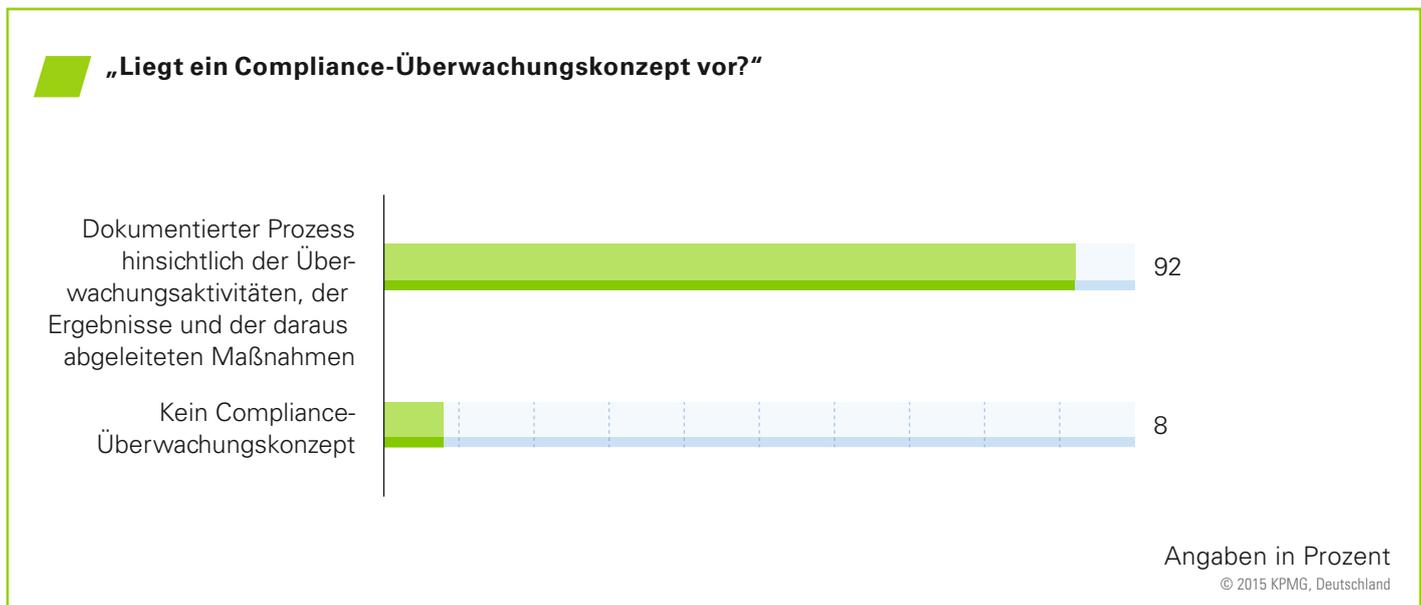
3.1.1 Überwachungskonzept

IDW PS 980

Wie die Studie zeigt, verfügen heute die meisten Unternehmen über ein Konzept zur Überwachung von Compliance. Um die hohen regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, empfiehlt es sich, das Compliance Management-System an dem Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980) auszurichten – etwa in Bezug auf Dokumentationspflichten, Mängelbeseitigung und kontinuierliche Verbesserung des Überwachungssystems.

- Im Rahmen der Compliance-Überwachung sind unter anderem folgende Aspekte zu berücksichtigen (gemäß IDW PS 980, Tz. A20):
- Festlegung der Zuständigkeiten
 - Entwicklung eines Überwachungsplans
 - Bereitstellung von personellen Ressourcen mit umfänglicher Erfahrung in der Durchführung von Überwachungsmaßnahmen
 - Bestimmung der Berichtswege für die Ergebnisse der Überwachungsmaßnahmen
 - Berichterstellung über die Ergebnisse der Überwachungsmaßnahmen und deren Auswertung
 - Untersuchung der Ergebnisse hinsichtlich potenzieller Schwachstellen des Compliance Management-Systems und gegebenenfalls Entwicklung von Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit

Abb. 1 Anwendung eines Compliance-Überwachungskonzepts im Unternehmen



3.1.2 „Three Lines of Defence“

IDW PS 980

Das „Three Lines of Defence“-Modell dient der Darstellung und Strukturierung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in Entscheidungsprozessen sowie der Kontrolle und Mitgierung von Risiken. Hiermit wird effektives Governance-Risikomanagement und die nachweisbare Einhaltung der Überwachungspflichten erzielt.

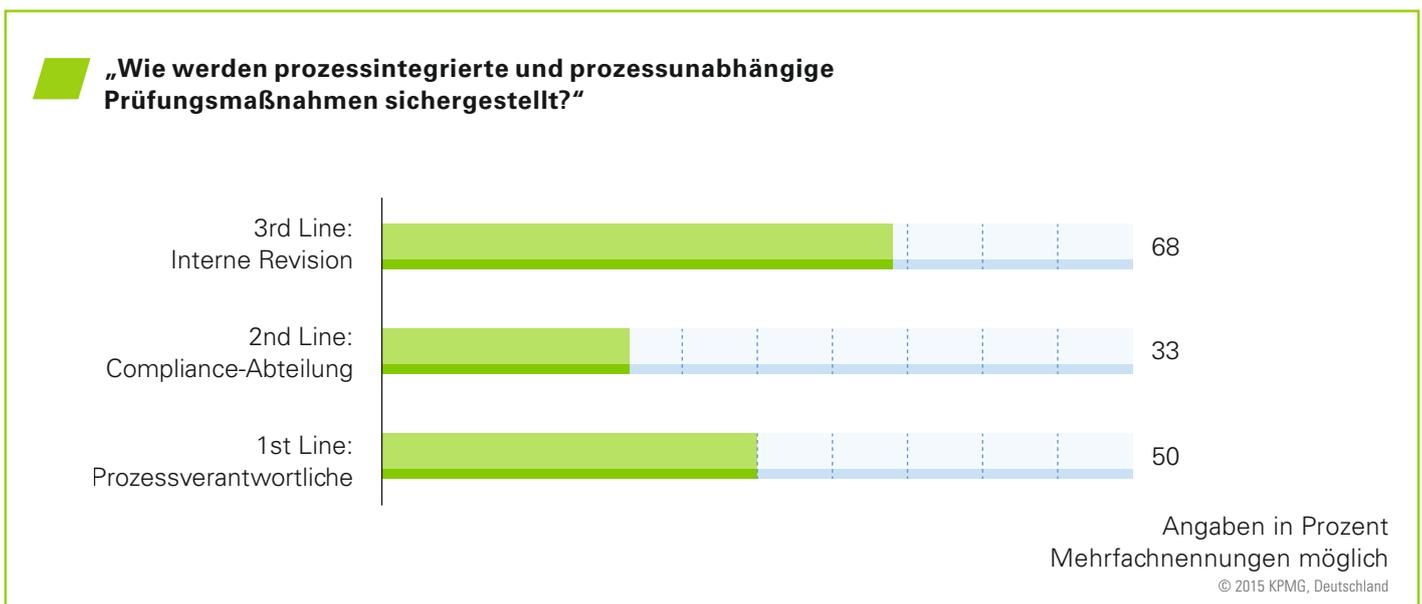
Im Idealfall erfolgt eine Sicherstellung der Compliance-Maßnahmen durch die „Three Lines of Defence“:

- In den Compliance-relevanten Geschäftsprozessen („1st Line of Defence“) besteht die Verantwortung, sich der Risiken bewusst zu sein und die Einhaltung der Vorgaben im Geschäftsalltag routinemäßig sicherzustellen.
- Die Compliance-Abteilung übt als „Überwachungsfunktion“ die Rolle der „2nd Line of Defence“ aus. Durch die Zurverfügungstellung von Richtlinien, definierten Prozessen und Kontrollen verantwortet sie die Rahmenbedingungen und Handlungsanweisungen sowie die qualitätssichernde Kontrolle der wirksamen Ausführung dieser Vorgaben.

„Bei der Compliance-Überwachung handelt es sich um Überwachungsmaßnahmen durch prozessunabhängige Stellen, zum Beispiel die Interne Revision. Die Compliance-Überwachung zielt darauf ab, festzustellen, ob das Compliance Management-System (CMS) unter Beachtung der angewandten CMS-Grundsätze angemessen ausgestaltet und wirksam ist. Dies beinhaltet auch die Überprüfung, ob die prozessintegrierten Kontrollen (vgl. Tz. A17) wirksam sind. (Tz. A20)“

- Schließlich stellt die Interne Revision als prozessunabhängiger Prüfer („3rd Line of Defense“) die Einhaltung der Compliance-Maßnahmen sicher.

Abb. 2 Anwendung des Konzepts der „Three Lines of Defence“ im Unternehmen



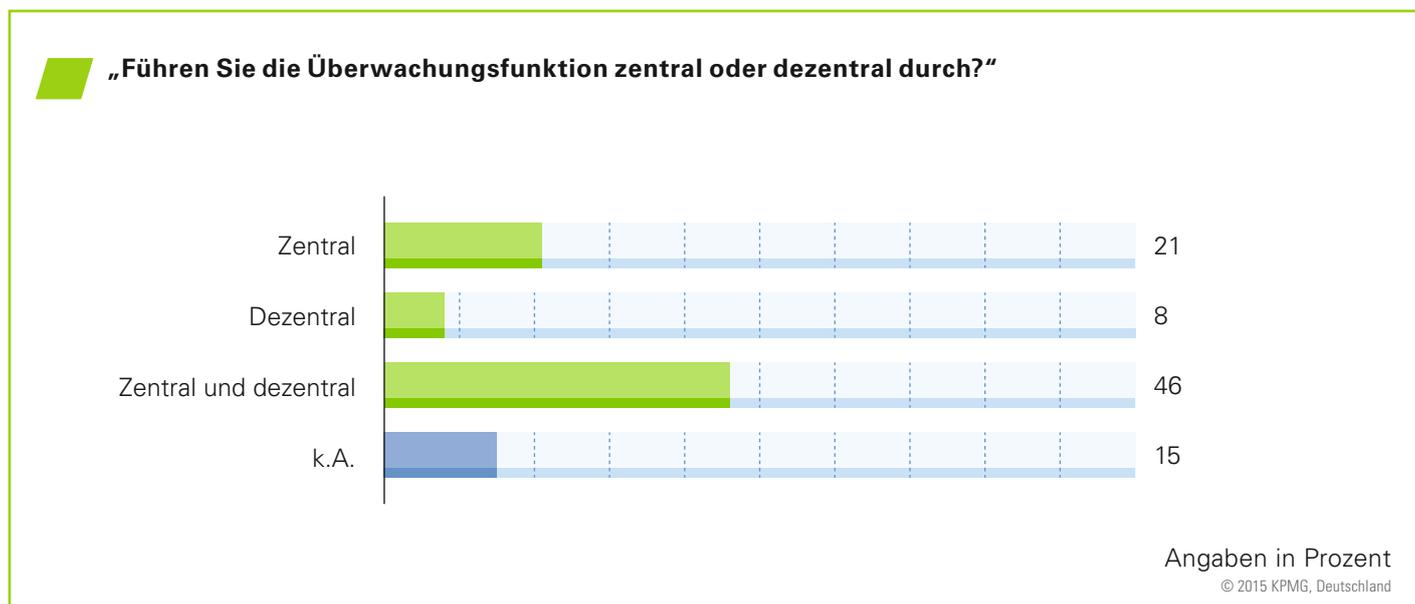
3.1.3 Zentrale und/oder dezentrale Überwachungsfunktionen

Die Ausgestaltung der Compliance-Überwachungsmaßnahmen kann rein zentral auf Gruppen- beziehungsweise Konzernebene durchgeführt werden, ausschließlich an die dezentralen Tochtergesellschaften übertragen werden oder in einer Kombination beider Vorgehensweisen erfolgen.

- Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (46 Prozent) steuert die Überwachungsfunktion sowohl zentral als auch dezentral.
- Circa ein Fünftel der Befragten verfügt über eine rein zentrale Überwachungsfunktion.
- Acht Prozent der Unternehmen überlassen die Überwachungsfunktion den dezentralen Einheiten.

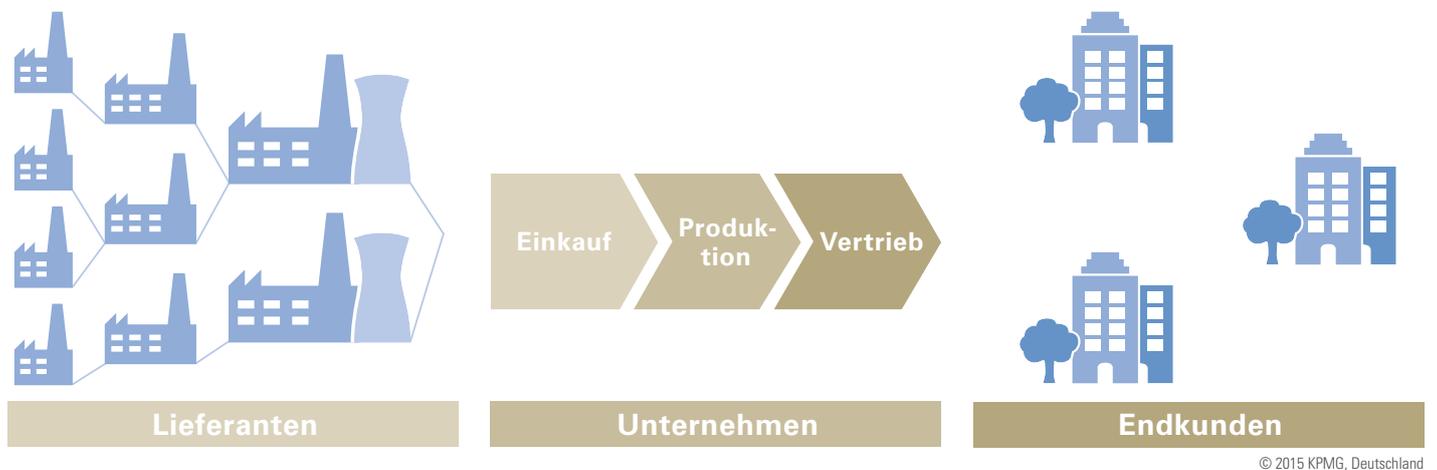
Sämtliche Überwachungspflichten obliegen ultimativ dem Vorstand beziehungsweise dem Geschäftsführer sowie dem Aufsichtsrat auf Gruppen- beziehungsweise Konzern-ebene.

Abb. 3 Trend zur kombinierten Ausübung der Überwachungsfunktion



3.2 Compliance in der Lieferkette

Abb. 4 Corporate Governance entlang der Wertschöpfungskette



Aus dem Gesellschaftsrecht ergibt sich für die Unternehmensleitung die Pflicht der „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“ beziehungsweise „ordentlichen Geschäftsmannes“. Allgemein gilt es, Maßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, dass das eigene geschäftliche Handeln Recht und Gesetz entspricht. Dabei gerät immer mehr die Lieferkette in den Fokus der Geschäftsleitung. Denn im geschäftlichen Kontakt

mit Zulieferern und Abnehmern entstehen vielfältige Haftungsrisiken, die erkannt und durch entsprechende Prozesse und Maßnahmen aufgefangen werden müssen. Anhand dieser generellen Sorgfaltspflichten haben sich von den Marktteilnehmern anerkannte Prozesse und Maßnahmen für ein Compliance Management in der Lieferkette etabliert („Best Practice“).

Compliance in der Wertschöpfungskette

Das letzte Jahrzehnt ist betriebswirtschaftlich durch zwei Trends gekennzeichnet: Zum einen steigt – initiiert durch einen regelrechten Outsourcing-Boom – die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten in andere Unternehmen der Lieferkette branchenübergreifend auf Rekordhöhen an. Zum anderen gewinnt die Einhaltung von Compliance-Vorschriften über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg an Bedeutung und wird von belieferten Unternehmen die gesamte Kette entlang zunehmend aktiv eingefordert und überprüft.

In Kombination führen diese beiden Trends aus Compliance-Sicht zu einer signifikanten Sicherheitslücke: Während Wertschöpfungsketten immer länger werden, können interne Compliance Management-Systeme einen immer geringeren Teil davon abdecken. Sowohl auslagernde Unternehmen als auch Zulieferer sind hier auf die Unterstützung einer zusätzlichen Instanz angewiesen, die sie bei der Implementierung umfassender Compliance-Systeme unterstützt oder diese in einem zweiten Schritt auch bescheinigt.

3.2.1 Compliance-Anforderungen: Geschäftspartner

Abb. 5 Compliance-Anforderungen von Geschäftspartnern und an diese

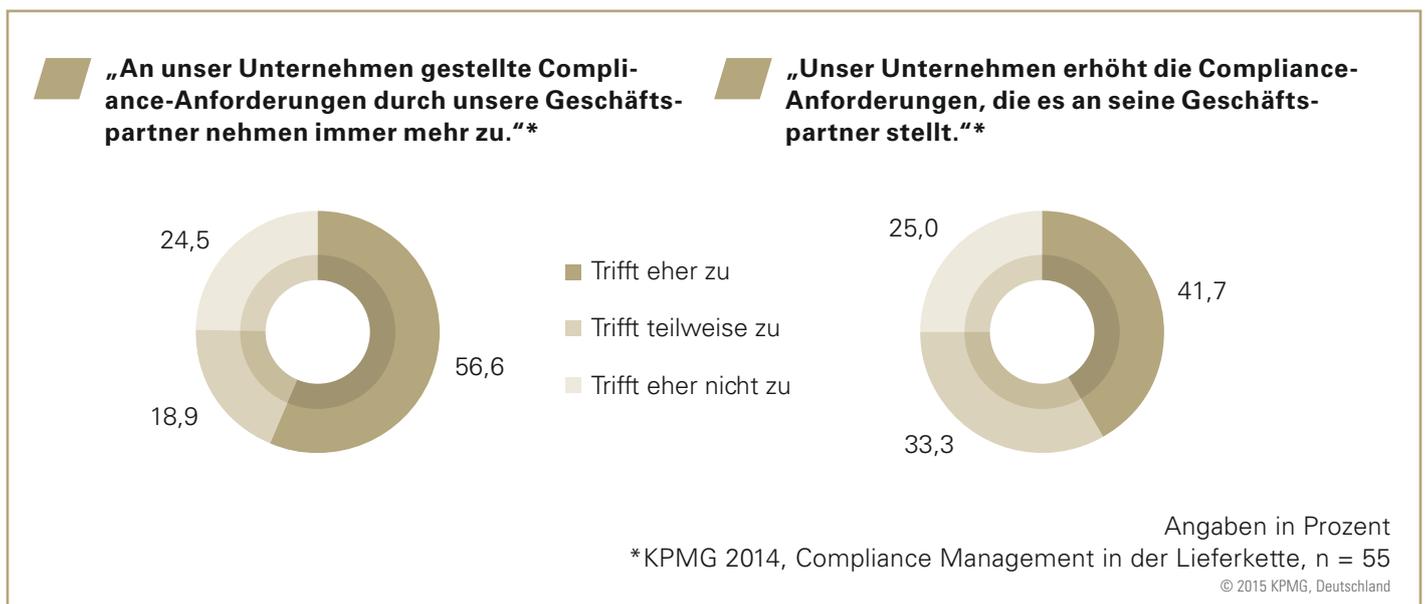


© 2015 KPMG, Deutschland

Die Compliance-Anforderungen in der Lieferkette steigen stetig: Über 56 Prozent der Befragten stimmen der Wahrnehmung zu, dass die Ansprüche der Geschäftspartner kontinuierlich wachsen. Diese Erwartungen werden sowohl seitens der Kunden als auch seitens der Liefere-

ranten gestellt. Eine entscheidende Aufgabe der nahen Zukunft wird es für die Unternehmen sein, diese unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Geschäftspartner zu vereinheitlichen, damit der damit verbundene Aufwand so gering wie möglich bleibt.

Abb. 6 Überwiegender Teil der Unternehmen sieht sich mit steigenden Compliance-Anforderungen durch Geschäftspartner konfrontiert – die Mehrheit der Befragten intensiviert eigene Compliance-Anforderungen an Geschäftspartner



3.2.2 Compliance-Anforderungen: Verbraucher und Öffentlichkeit

- Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (80 Prozent) sieht sich zudem mit Compliance-Anforderungen seitens der Verbraucher beziehungsweise der Öffentlichkeit konfrontiert.
- Die von den Unternehmen am häufigsten genannten Anforderungen umfassen:

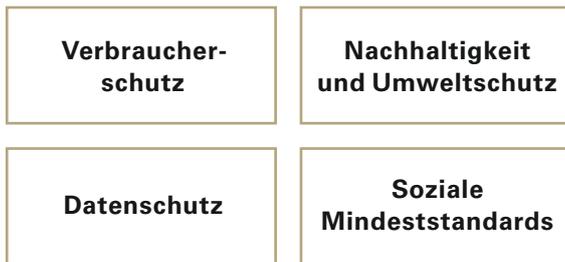
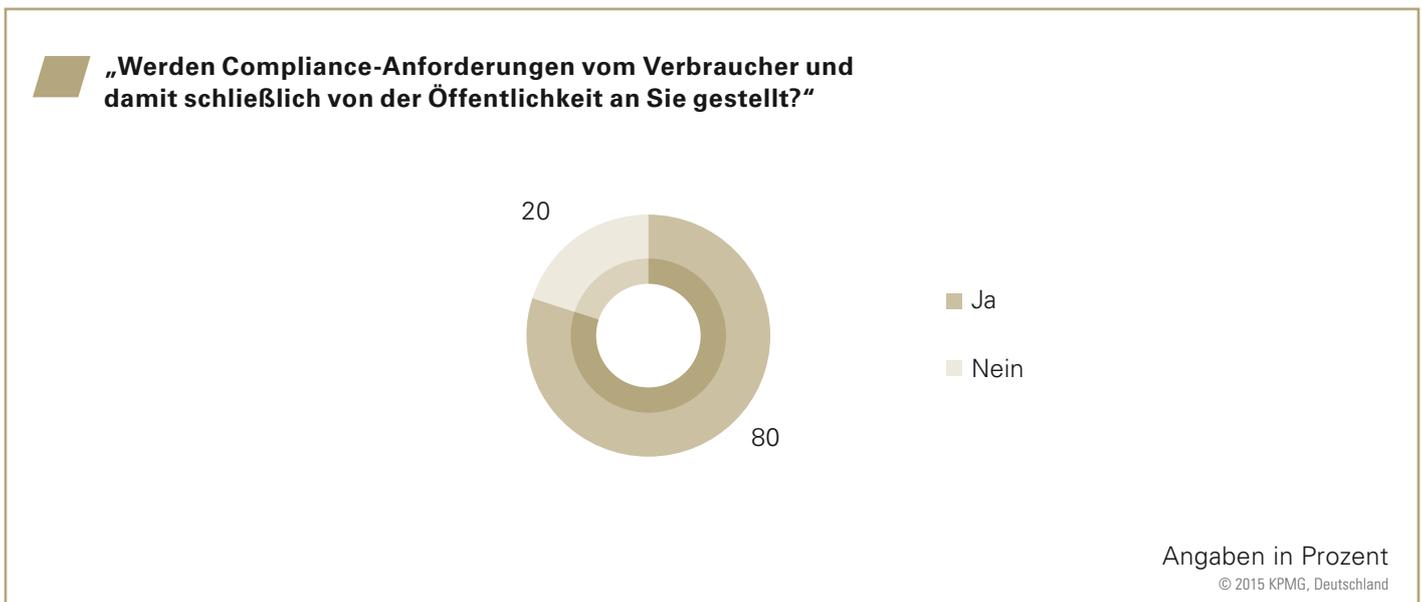


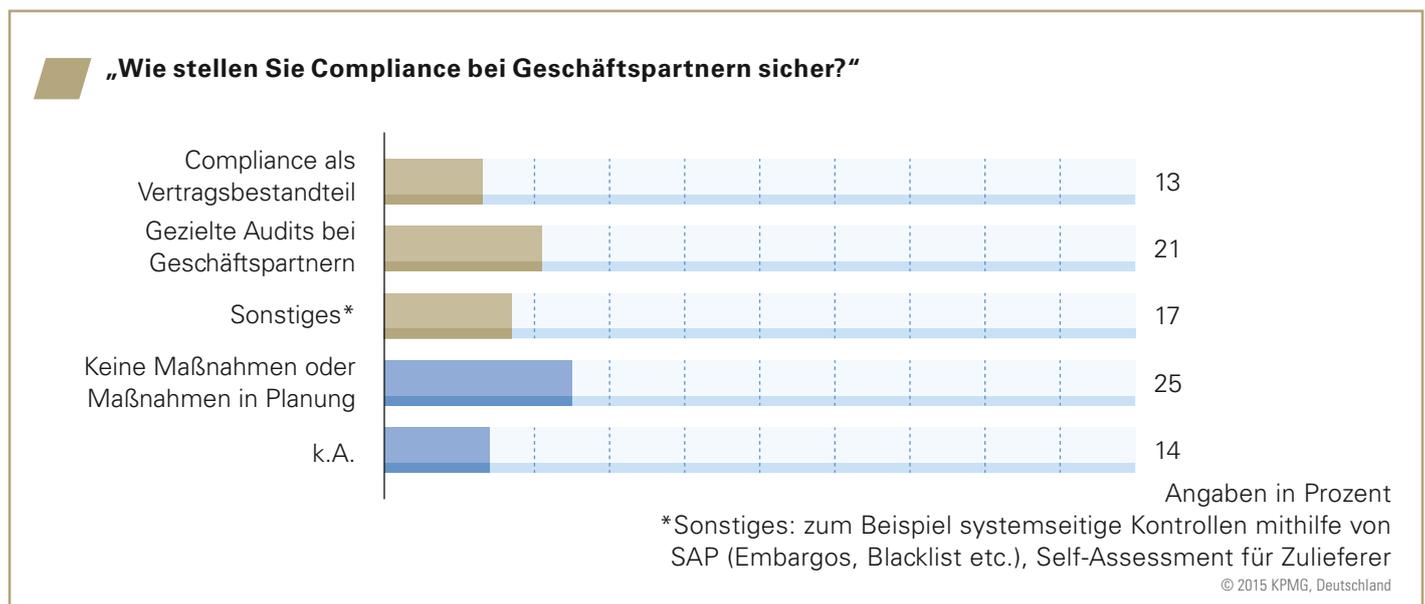
Abb. 7 Fast alle Befragten sind sich der Compliance-Anforderungen durch Verbraucher und Öffentlichkeit bewusst



3.2.3 Maßnahmen zur Einhaltung der Compliance-Anforderungen bei Geschäftspartnern

Zur Überprüfung und kontinuierlichen Überwachung, ob die vorgegebenen Compliance-Richtlinien seitens der Geschäftspartner vollumfänglich eingehalten werden, und um den diesbezüglichen Aufwand möglichst gering zu halten, können Due Diligence-Prüfungen, Ad-hoc-Prüfungen oder automatisierte Verfahren eingesetzt werden. So unterstützen beispielsweise Ansätze wie Continuous Monitoring (CM) das Management und die Interne Revision dabei, der steigenden Verantwortung hinsichtlich Compliance gerecht zu werden.

Abb. 8 Verbesserungspotenziale hinsichtlich der Sicherstellung von Compliance-Anforderungen bei Geschäftspartnern: Ein Viertel der Befragten ergreift (noch) keine entsprechenden Maßnahmen



3.2.4 Compliance-Audits

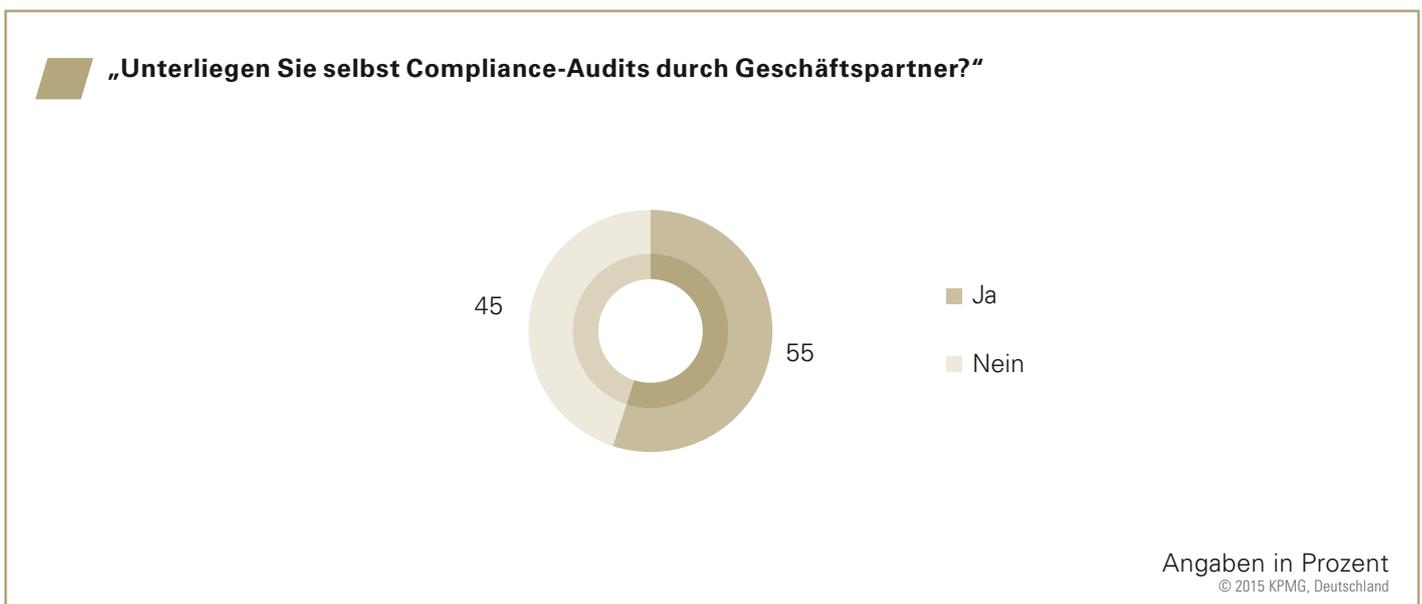
Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (55 Prozent) unterliegen Compliance-Audits durch ihre Geschäftspartner. Hierbei handelt es sich unter anderem um Vor-Ort-Kontrollen, Compliance-Kontrollen und Prüfungen im Rahmen des Qualitätsmanagements. Typische Anlässe für die Durchführung von Compliance-Audits sind beispielsweise:

- Konkrete vorfalls- beziehungsweise anlassbezogene Hinweise auf Compliance-Verstöße
- Feststellungen im Rahmen des Qualitätsmanagements
- Gesetzliche Änderungen
- Negative Presseberichte
- Auffälligkeiten, die sich im Rahmen des Risikomanagements ergeben haben

Unternehmen identifizieren jedoch auch Herausforderungen, die mit der Durchführung von Compliance-Audits einhergehen. Hierzu zählen:

- Mögliche Beschädigung des Geschäftsverhältnisses
- Abbruch der Geschäftsbeziehungen
- Sicherstellung von Compliance bei Subunternehmen
- Zugang zu den relevanten Informationen

Abb. 9 Die Mehrheit der Befragten unterliegt Compliance-Prüfungen durch ihre Geschäftspartner



3.3 Unsere Empfehlungen

Ihre Frage

Wie sollte eine wirksame Compliance-Überwachung ausgestaltet sein?

Unsere Antwort

- Nach erfolgter Implementierung des Compliance Management-Systems steht zunehmend die Vorgehensweise zu dessen Überwachung und zur kontinuierlichen Verbesserung im Fokus.
- Wesentliche Voraussetzung für die Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS ist dessen umfängliche Dokumentation.
- Nach einer Bestandsanalyse (Quick Scan) können wir Ihnen erste Handlungsempfehlungen zur Überwachung und Verbesserung der Compliance sowie zu weiteren Compliance-Elementen aufzeigen.

Ihre Frage

Wie erfolgt die Compliance-Überwachung?

Unsere Antwort

- Die Compliance-Überwachung durch prozessunabhängige Stellen – wie etwa die Interne Revision – zielt darauf ab, festzustellen, ob das Compliance Management-System unter Beachtung der angewandten CMS-Grundsätze angemessen ausgestaltet und wirksam ist. Dies beinhaltet auch Maßnahmen zur Überwachung der Wirksamkeit prozessintegrierter Kontrollen.
- Im Rahmen eines Coachings empfehlen wir Ihnen eine auf die spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens zugeschnittene Ausgestaltung der Compliance-Überwachung im Sinne der „Three Lines of Defence“ – zur Sicherstellung sowohl prozessintegrierter als auch prozessunabhängiger Überwachungsmaßnahmen.

Ihre Frage

Was ist angesichts des derzeitigen Trends hin zu einer kombinierten Steuerung der Überwachungsfunktion zu beachten?

Unsere Antwort

- Zur Ausgestaltung der Compliance-Überwachungsmaßnahmen bieten sich drei verschiedene Möglichkeiten an: Sie können rein zentral auf Gruppen- beziehungsweise Konzernebene durchgeführt werden, ausschließlich an die dezentralen Tochtergesellschaften übertragen werden oder in einer Kombination beider Vorgehensweisen erfolgen.
- Im Rahmen eines Monitoring Quick Scans zeigen Ihnen unsere Fachleute speziell für Ihr Unternehmen geeignete Steuerungsmöglichkeiten auf – wie etwa „Better-Practice“-Beispiele für die Überwachung und Einbindung der Tochtergesellschaften in das Kontrollsystem der Unternehmenszentrale.

Ihre Frage

Wie unterstützt KPMG bei Compliance-Fragen im Lieferkettenmanagement?

Unsere Antwort

Unsere Fachleute unterstützen bei der Einhaltung von Compliance bei Ihren Geschäftspartnern im Einkauf und im Vertrieb. Darüber hinaus führen wir Due Diligence-Prüfungen durch und bieten auf Wunsch sowohl reguläre Compliance-Prüfungen als auch Ad-hoc-Prüfungen bei Ihren Geschäftspartnern an.

Zudem stehen wir Ihnen bei allen Herausforderungen bezüglich der Integration von Compliance-Maßnahmen als Grundbestandteil der Vertragsschließung zur Seite.

Zur effizienten Überwachung der Einhaltung interner Richtlinien und Prozessvorgaben empfiehlt sich unter Umständen die Einführung eines Continuous Monitoring. Hier helfen unsere Fachleute gerne weiter.

Des Weiteren zielen unsere Leistungen darauf ab, Sie bei der Sicherstellung des Qualitätsmanagements in der Lieferkette zu unterstützen.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jens C. Laue

Partner
Head of Governance & Assurance Services
T +49 211 475-7901
jlaue@kpmg.com

Jürgen Kunz

Partner
Governance & Assurance Services
T +49 69 9587-3267
jkunz@kpmg.com

Dr. Antonia Steßl

Manager
Governance & Assurance Services
T +49 89 9282-4276
astessl@kpmg.com

www.kpmg.de/assurance

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.

© 2015 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. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.