

## Cash Flow at Risk

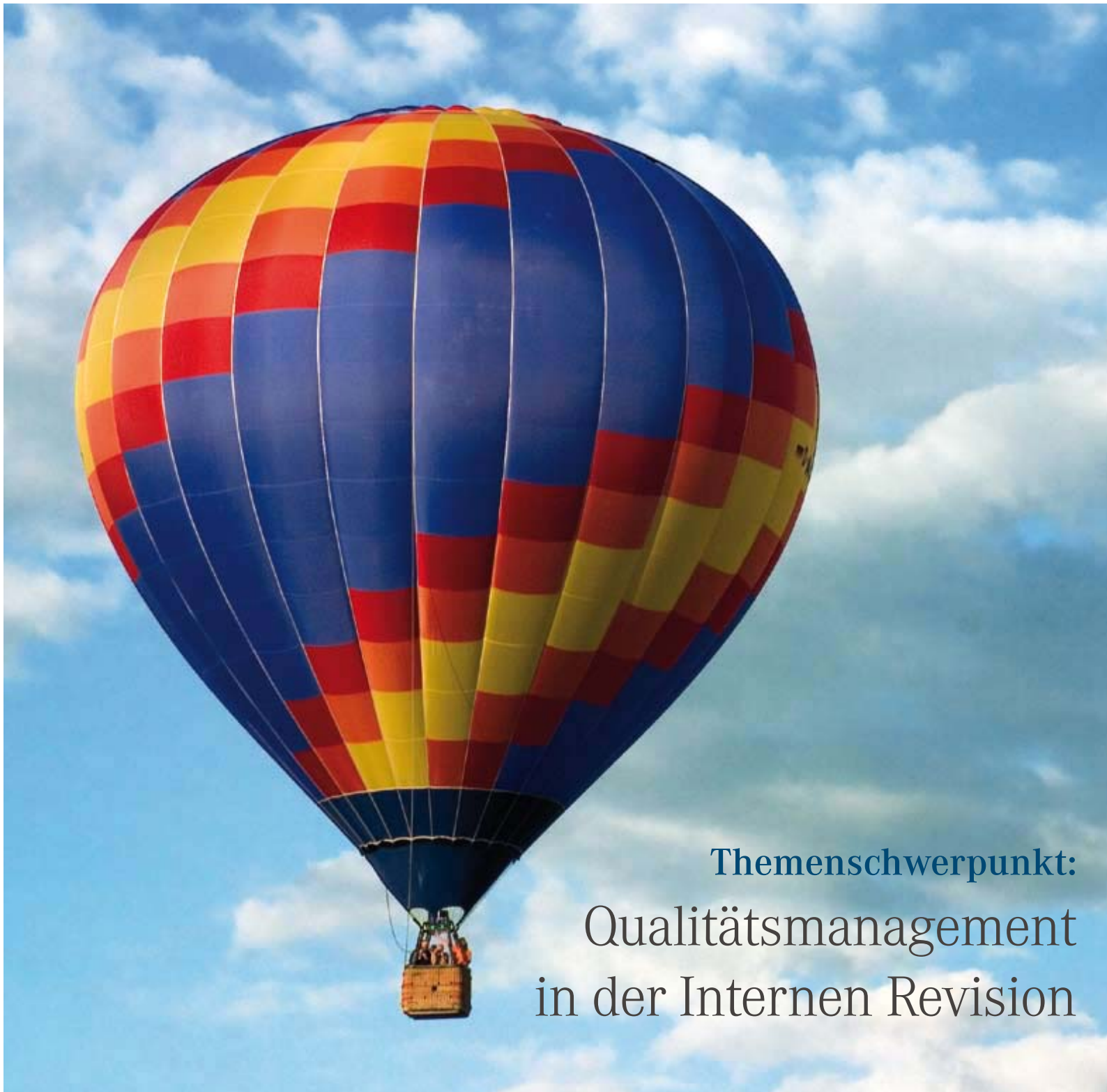
Management von Beschaffungsrisiken für global integrierte Unternehmen

## Risiken im Multi-Kanal-Vertrieb proaktiv managen

Einsatz moderner Business-Intelligence-Konzepte

## Prävention statt Sanktion

Lohnt sich ein risikoorientierter Ansatz in der Compliance-Schulung?



**Themenschwerpunkt:**  
Qualitätsmanagement  
in der Internen Revision

# Prävention statt Sanktion

---

## Lohnt sich ein risikoorientierter Ansatz in der Compliance-Schulung?

*Jedes Unternehmen hat sein spezielles Risikoprofil und richtet sein Risikomanagement danach aus. Derzeit hat allerdings die Steuerung der Compliance-Risiken Hochkonjunktur in vielen Unternehmen. Diese hatten in der Vergangenheit zuweilen nicht die nötige Bedeutung inne, außerdem wurden Bestimmungen nicht stringent gehandhabt. Möglicherweise wurden Eintrittswahrscheinlichkeiten als zu gering eingeschätzt. Jüngste Beispiele der Aktivitäten der Kartellbehörden oder der deutschen Staatsanwaltschaft gegen Korruptionssünder haben die Chefetagen nun wachgerüttelt. Rechtsrisiken bedrohen die Existenz. Wer hätte sich vorstellen können, dass Ordnungswidrigkeitsstrafen in Höhe von 395 Millionen Euro gegen deutsche Unternehmen verhängt werden, wie in der jüngsten Vergangenheit geschehen? Die Begründung dafür liegt unter anderem in einer fehlenden Compliance-Organisation.*

### 1. Einleitung

Nicht nur die Verletzung von gesetzlichen Auflagen kann zum Existenzrisiko werden. Auch das ethische Verhalten der Unternehmen wird von Kunden zunehmend kritisch betrachtet. Das Reputationsrisiko nimmt deutlich zu. Wer auf negative Weise in den Fokus der Öffentlichkeit gerät und mit negativen Nachrichten lange in den Medien präsent ist, verliert das Vertrauen seiner Geschäftspartner, Kunden und Mitarbeiter. Wenn ein deutsches Kreditinstitut Unternehmen oder Projekte finanziert, die die Abholzung von Regenwäldern in Brasilien verantworten, gerät das Institut ebenfalls in die Kritik.

Eine wichtige Maßnahme zur Minderung von Rechts- und Reputationsrisiken stellt im Rahmen der Umsetzung der Compliance-Strategie ein systematisches Compliance-Training dar. Das ist entweder ein Schulungspaket, das mit der Vermittlung des unternehmerischen Verhaltenskodexes beginnt und Fachschulungen wie beispielsweise ein Anti-Korruptionstraining ergänzt, oder es wird eine gezielte Fachschulung wie etwa Kartellrechtstraining für bestimmte Mitarbeitergruppen vorgesehen. In der Praxis wird dabei häufig nach einfachen Verteilsystemen gearbeitet, mit denen Trainingsbausteine bestimmten Mitarbeitergruppen zugewiesen werden. Selten werden Ergebnisse einer Risikoanalyse herangezogen, um die Trainingskonzepte zu entwickeln. Gerade eLearning als software-gesteuertes Training kann hier viel leisten und die Effektivität der Schulungen maßgeblich steigern bei gleichzeitiger Reduktion von Kosten – und letztendlich die beschriebenen Risiken weit mehr vermindern, als das bei einem breiten Einsatzkonzept möglich ist. Dieser Artikel zeigt, wodurch sich ein risikoorientierter Ansatz von klassischen eTrainings-Konzepten unterscheidet, und wie ein eTraining konzipiert sein muss, damit es dem Anspruch gerecht wird, Risiken effizient zu mindern.

### 2. Hohe Anforderungen an Compliance-eTrainings

Die unternehmerischen Leit- und Regelwerke in die „Köpfe der Mitarbeiter zu bringen“ und letztendlich deren Verhalten im betrieblichen Alltag zu verändern, ist eine große Aufgabe. Compliance-Verantwortliche und speziell eingerichtete Task Forces oder Trainingseinheiten müssen hier viel leisten. eLearning bietet sich als Training an. Es ist in großen Unternehmen als probates Mittel systematischen Trainings anerkannt und leistet gute Dienste.

Die Argumente dafür sind:

**Identische Informationen:** Alle Mitarbeiter werden weltweit mit den gleichen Informationen versorgt. Der Roll-Out von unternehmerischen Dokumenten wie „Code of Conduct“ oder Regel- und Richtlinien kann optimal unterstützt werden. Kein Hoheitswissen, keine Ausreden, kein Informationsschwund.

**Der Unternehmensverantwortung gerecht werden:** Eingebunden in ein Planungs- und Reportingtool kann eLearning den Unternehmensvorstand entlasten. Dieses Reporting dient beispielsweise auch als Nachweis gegenüber Aufsichtsbehörden wie der Securities and Exchange Commission in den USA oder der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland.

**Mitarbeiterbindung:** Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird gestärkt und regelkonformes Verhalten dadurch unterstützt. Eine AntiFraud-Studie von PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2007 befasst sich unter anderem mit der Fragestellung, ob ethische Richtlinien und Compliance-Programme eine präventive Wirkung haben. Das Ergebnis: „Ein gutes Unternehmensklima trägt nachweislich zur Unternehmenssicherheit bei: Unternehmen mit positiver Grundtendenz weisen bei vergleichbarem Kontrollniveau eine

um sieben Prozent geringere Kriminalitätsbelastung auf.“ (Quelle: PricewaterhouseCoopers, „Wirtschaftskriminalität 2007 – Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft“)

**Vollständige und systematische Durchdringung im Unternehmen:** Der Prozess lässt sich über sogenannte Lernplattformen steuern. Das heißt, hier werden einzelne Lernbausteine den Mitarbeitern zugeordnet, das System „verteilt“ die Trainings, „überwacht“ die Einhaltung und „reported“ Ergebnisse.

Der erfolgreiche Einsatz von Compliance-eTrainings fußt auf zwei wesentliche Komponenten:

1. die inhaltliche Ausgestaltung der Programme (Instructional Design) und
2. die technische Infrastruktur für „Tracking and Tracing“ der Maßnahmen (Learning Management System).

## 2.1 Instructional Design von Compliance-eTrainings

Die Inhalte orientieren sich in der Regel an Gesetzesgrundlagen und an deren unternehmensspezifischen Umsetzung, beispielhaft in Form von unternehmenseigenen Richtlinien und Compliance-Organisationsstrukturen.

Die Trainings sind ein wichtiger Bestandteil des unternehmerischen Compliance-Programms und richten sich an Mitarbeiter und Führungskräfte (Awareness- und Fachtraining). Das Training darf keine Rechtsberatung darstellen, sondern soll:

- Mitarbeiter in die Verantwortung ziehen und zu geändertem Verhalten führen,
- Mitarbeiter mit möglichen Risiken und Sanktionen bei Verstößen konfrontieren und auf diese Weise sensibilisieren,
- Mitarbeiter zum gesetzes- und regelkonformen Handeln anleiten,
- ihnen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und klare Hilfestellungen für kritische Situationen geben.

Wenn nach dem Training die Anfragequote in der Compliance-Hotline hochschnellt, hat das Training seinen Zweck erfüllt.

Denn: Vor dem Training hätte das Rechtsbewusstsein unter Umständen gefehlt und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin hätte gutgläubig ungesetzlich gehandelt. Nach dem Training erkennt der Einzelne, wenn er sich in einer Konfliktsituation befindet und fordert interne Beratung an.

Das Risiko für die Unternehmen besteht darin, dass Mitarbeiter Verstöße begehen, diese aber gar nicht in der Compliance- oder der Rechtsabteilung bekannt werden. Also muss es oberstes Ziel sein, dass Mitarbeiter Verstöße (auch die eigenen) melden bzw. bei Unsicherheit Rat aus der Compliance-Fachabteilung einholen.

Ein wesentliches Lernziel der Compliance-Trainings soll sein, dass Lernende erfahren, wie vorhandene unternehmerische Dokumente im betrieblichen Arbeitsalltag angewendet werden. Daher sollten diese Dokumente, die die entsprechenden Richtlinien enthalten, in die Trainings integriert werden. Da das Bearbeiten elektronisch erfolgt, ist mit dem Trainingsnachweis automatisch auch der elektronische Nachweis des Richtlinien-Erhalts gewährleistet.

Darüber hinaus sollte das Training alle unternehmerischen Meldesysteme und Kontaktstellen darstellen und deren Nutzung vermitteln. Mitarbeiter werden Whistleblowing-Systeme erst dann benutzen, wenn sie das Prinzip, den Nutzen und das eigene Risiko verstanden haben.

Wenn die Trainings in anderen Sprachen durchgeführt werden und in verschiedenen Ländern zum Einsatz kommen, sind unter Umständen inhaltliche Lokalisierungen erforderlich.

Die Trainings sollen folgende Komponenten enthalten:

1. anwendungsorientierte Vermittlung der Grundprinzipien (Lernen) und
2. Fallbeispiele basierend auf Situationen aus dem Arbeitsalltag (Anwenden).

Während der Lernzeit einem klassischen tutoriellen eTraining gleicht, müssen die Fallbeispiele hohe Anforderungen erfüllen. Sie müssen

- in der Arbeitswelt der Lernenden angesiedelt sein, also mit Branchen- oder besser Unternehmensbezug bis hin zum Bezug zum Arbeitsplatz,
- realistisches Fehlverhalten als Handlungsoption anbieten,
- den Bezug zu unternehmerischen Richtlinien herstellen,
- „Lessons-learn“-Botschaften enthalten und
- akute Fragestellungen der Lernenden treffen.
- Sie dürfen und sollen Dilemmasituationen aufzeigen, müssen aber klare Vorgehensweisen aufzeigen.

## 2.2 Refresher-Trainings

Damit Trainingsziele langfristig erreicht werden, ist eine sinnvolle Refresher-Schulung erforderlich.

Ein Refresher-Training sollte vorgesehen werden, wenn

- regelmäßige Schulung gesetzlich vorgeschrieben sind (beispielsweise Geldwäsche),
- sich die Gesetzeslage geändert hat und die Änderung ein unternehmerisches Risiko darstellt,
- im Unternehmen neue Richtlinien entwickelt bzw. vorhandene geändert wurden und/ oder
- neue Risiken für bestimmte Vorgehensweisen im Unternehmen entdeckt wurden.

Nach einer Erst- und Grundschulung sind in der Regel Anwendungstrainings (Fälle) ausreichend, um Refresher-Schu-

lungen zu leisten. Das Grundtraining sollte aber weiterhin zur Verfügung stehen, einerseits für neue Mitarbeiter und andererseits, um bestehenden Mitarbeitern ein Wiederholungs- oder Nachlernen zu ermöglichen.

## 2.3 „Tracking and Tracing“ von Compliance-eTrainings

Das Ziel eines systematischen „Tracking and Tracing“-Verfahrens ist eine effiziente und rechtssichere Durchführung und Dokumentation der Compliance-eTrainingsmaßnahmen. Zu diesem Zweck wird in der Praxis in der Regel ein Learning-Management-System (LMS) eingesetzt. Bei einem Learning Management System – abgekürzt LMS – handelt es sich um ein datenbankbasiertes Online-System zur Administration von Lernenden und Lerninhalten, beispielsweise eLearning-Modulen.

Das LMS stellt einer (hohen) Anzahl von Nutzern eLearning-Module in einer kontrollierten und dokumentierbaren Weise zur Verfügung. Sind die Nutzerdaten im LMS hinterlegt, kann das System automatisch E-Mails generieren. Weiterhin bietet es die Möglichkeit, die Nutzung der Lernmodule zu überwachen (Controlling) und zu dokumentieren (Reporting). Dies erlaubt ein steuerndes Eingreifen, beispielsweise ein automatisches Versenden von E-Mails zur Erinnerung, wenn ein relevanter Teil der Zielgruppe ein Trainingsmodul nicht im dafür vorgesehenen Zeitraum abgeschlossen hat. Auch Eskalationsstufen (Mails an Vorgesetzte) sind möglich.

Zudem ermöglicht das LMS, dass Lernmodule bestimmten Teilnehmergruppen gezielt zugewiesen werden. In der Praxis wird für das Ausrollen von unternehmensweiten Compliance-eTrainings überwiegend ein Top-down-Approach gewählt. Das heißt, die Trainings gehen zuerst an die Führungskräfte. Das kann in verschiedenen „Wellen“ passieren und für jede Führungsebene nacheinander ablaufen.

## 3. Risikoorientierte Steuerung von Compliance-eTrainings

In Abhängigkeit der Funktion und Aufgaben ist für Mitarbeiter das Risiko, gegen gesetzliche oder innerbetriebliche Weisungen zu verstoßen, unterschiedlich hoch. In einem ersten Schritt werden deshalb Anwendungsfälle (Use Cases) für notwendiges Wissen definiert. Jedem Use Case werden dann einzelne Trainingsbausteine zugewiesen, sodass sich je Use Case unterschiedliche Trainingszeiten und Intervalle ergeben.

In einer Matrix-Planung wird dokumentiert, welche Verstöße in den Use Cases möglich sind, und welche konkreten Lernziele erreicht werden müssen, um das Risiko zu mindern. Teilnehmer erhalten auf diese Weise genau auf ihr Aufgaben-

gebiet zugeschnittene Praxisschulung. Letztendlich ergibt sich für jeden Use Case ein Gesamttraining, das sich durch Modularisierung bzw. Abwandlung von Modulen ergibt.

### 3.1 Planung

In der Vorbereitungsphase werden Übersichten erstellt, die alle Aspekte des Trainings erfassen. Dazu gehören:

- Themen, die risikobehaftet sind, beispielsweise unternehmensspezifische Verhaltensregeln, Insiderhandel, Kartellrecht, Anti-Korruption bzw. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), US Trade Law, Produkthaftung usw.
- Use Cases, die Anwendungsgruppen darstellen, beispielsweise Einkauf, Direkt-Vertrieb, Maklervertrieb, Leistungsabteilung, IT Services usw.
- Die Implementierung läuft in der Regel in bestimmten Phasen ab. Das kann nach einem Top-down-Approach ausgerichtet sein und/oder nach Ländern oder auch hier wiederum nach Risikogruppen gesteuert werden.
- Als Trackingmethode kommt in Betracht, dass vom Trainingsmodul elektronisch eine erfolgreiche Bearbeitung vermerkt wird oder dass Teilnehmer nach Bearbeitung im Trainingsmodul ein Teilnahmezertifikat erhalten und dieses zum Nachweis in die Personalabteilung senden müssen oder dass das Training freiwillig absolviert wird.

Die Aufbereitung der Daten erfolgt sinnvoller Weise in Koordination mit verschiedenen Verantwortlichen und könnte wie folgt aussehen: Mitarbeiterdaten aus dem HR-System liefern Informationen über die Ebene. Das Risikomanagement ergänzt Daten zu den einzelnen Risiken und definiert in Zusammenarbeit mit HR die notwendigen Use Cases. In Abhängigkeit des ermittelten Risikos werden Tracking- und Trainingsmethode zugewiesen. Die Implementierungsphasen werden von der Compliance-Abteilung in Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement definiert.

Mit dem gesamten Datenbestand wird mittels eines Organisationstools die Datenbasis für das LMS aufbereitet (vgl. Abbildung 1). Hier kann dann gezielt gesteuert werden, wann welches Trainingsmodul absolvieren muss.

Auf diese Weise entsteht eine Zuordnung, die zunächst die Themenfelder, die Methode und das Tracking für die verschiedenen Use Cases definiert.

In Abbildung 2 wird die Verknüpfung in einem kleinen Ausschnitt exemplarisch gezeigt.

### 3.2 Struktur der Trainings

Das eTraining erhält insgesamt ein fallbasiertes Design, das heißt, eine kurze Einführungsschulung wird durch praxisnahe

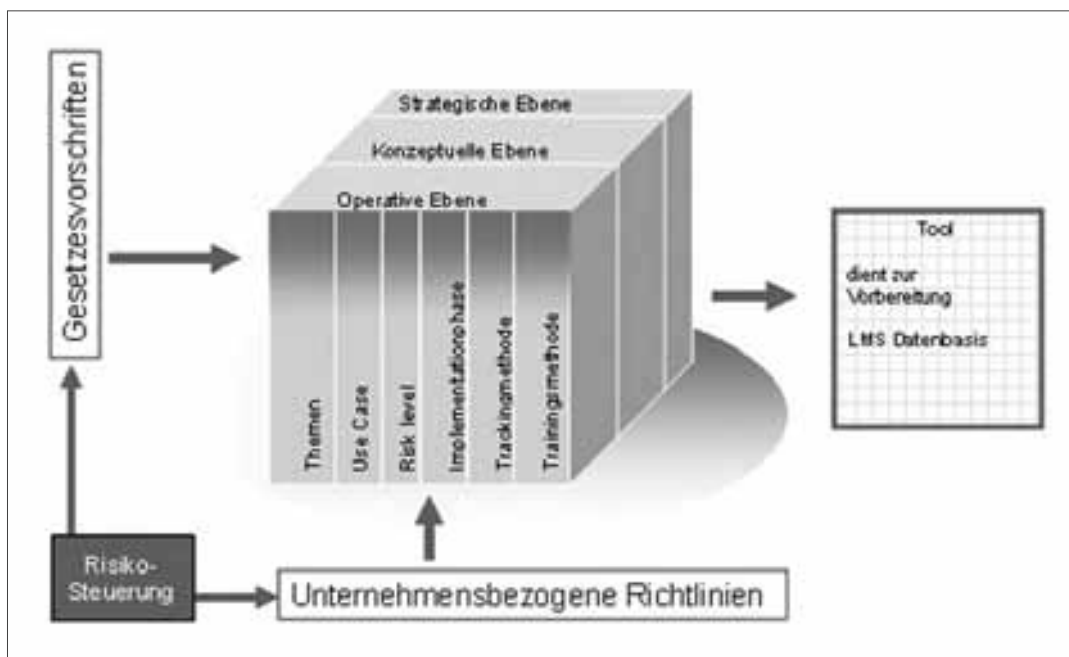


Abbildung 1:  
Risikoorientierte Steuerung  
von Compliance eTraining

Fälle ergänzt. Im Unterschied zu den klassischen eTrainings ist der Anteil der Grundschulung sehr gering und die Fälle nehmen eine zentrale Stellung ein. Die Anwendung der Gesetze wird ausschließlich über das fallbasierte Training vermittelt. Diese werden interaktiv bearbeitet und müssen von den Lernenden auf ähnliche Situationen am Arbeitsplatz transferiert werden.

Ein Praxisfall beginnt mit einer konkreten Ausgangssituation und bietet den Hinweis (ggf. auch direkte Einsicht) auf relevante Richtlinien und/oder Gesetze. Die dann folgenden Seiten beziehen sich auf diesen Fall und fordern die Lernenden auf, sich dazu zu „äußern“. Dies geschieht mittels Interaktionen, die auffordern bzw. abfragen zur

- Bewertung der Situation,
- Verständnis zur Lage und/oder
- konkrete Handlungsoptionen.

In Abhängigkeit des Risikos für den Eintritt, werden die Fälle mit einem unterschiedlichen didaktischen Design aufbereitet.

#### Einfache Ausführung:

Es wird eine Situation erklärt und entsprechende Handlungsoptionen gegeben. Ein direktes Feedback erklärt die richtige Lösung. Zum Abschluss werden Key Messages zu diesem Risiko ergänzt.

#### Mittlere Ausführung:

Es handelt sich um einen didaktisch „geführten“ Praxisfall. Der Benutzer erhält nach der Darstellung der Situation 2 bis 3 Interaktionen mit sequentieller Bearbeitung. Nach Beantwortung einer Frage wird ein erklärendes Feedback gegeben. Die Lernenden können bei jeder Frage zusätzlich ausführliche Er-

klärungen zu den verschiedenen Handlungsoptionen abrufen und anhand dieser hinterlegte Expertenkommentare lernen.

#### Komplexe Ausführung:

Hier handelt es sich um eine dynamische Darstellung, die als Story weitergeführt wird. So können Lernende beispielsweise ein simuliertes Gespräch erfolgreich, weniger erfolgreich oder gar erfolglos zu Ende bringen. Sie erhalten ein abschließendes Feedback und ggf. die Aufforderung zur Wiederholung. Diese bietet die Möglichkeit, nun andere Entscheidungen zu treffen, wodurch sich Variationen der Story und damit eine Erweiterung des Erfahrungshorizontes der Lernenden ergeben. Die Entwicklung erfordert ein didaktisches Fingerspitzengefühl und eine Dramaturgie, die die Lernenden den roten Faden erkennen lässt. Dieser Ausführungstyp bietet den Vorteil, dass er von Lernenden als interessant empfunden wird und eine Kette von Handlungen bewertet werden können.

Je nach Branche kann beispielsweise für ein Kartellrechtstraining eine Modularisierung auf 40 bis 50 Einzelfällen entstehen. Damit werden dann ca. 25 bis 30 verschiedene Aspekte zur Gesetzesanwendung abgedeckt wie Benchmarking, direkter Kundenvertrieb, Zusammenarbeit mit/über Vermittler, Presse & Öffentlichkeit, Auftreten in Verbandssitzungen, Schulungen, Einkauf, Leistungsabteilungen usw.

Aus dem Modell „Grundtraining plus arbeitsplatzbezogene Fälle“ ergeben sich je Use Case andere Lernzeiten, beispielsweise:

- 10 - 15 Minuten als minimale Bearbeitungszeit, wenn lediglich das Basistraining absolviert wird, weil keine kartellrechtsrelevanten Funktionen ausgeführt werden,

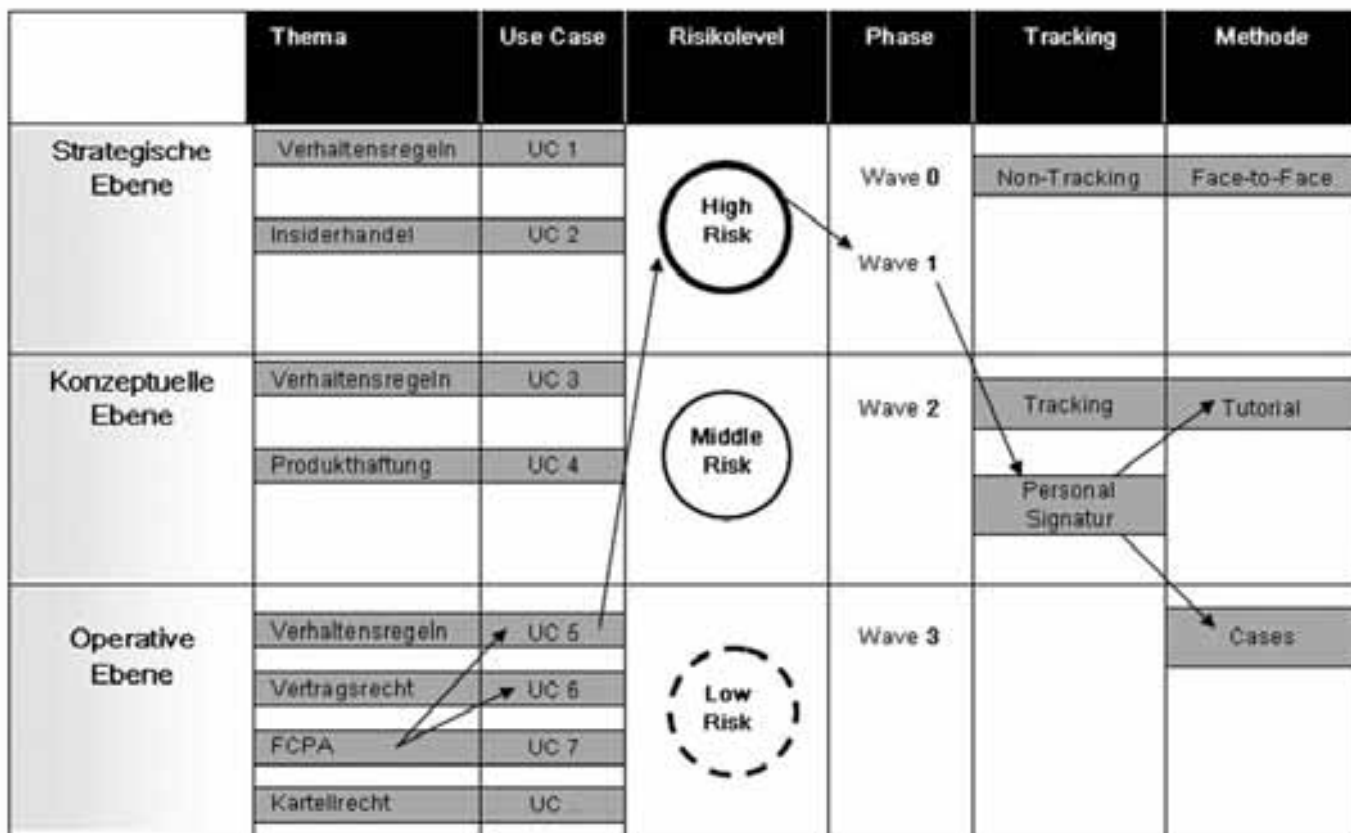


Abbildung 2: Verknüpfung Themenfelder, Use Cases, Methoden und Tracking

- 30 - 40 Minuten als mittlere Bearbeitungszeit, wenn das Basistraining plus durchschnittlich zugewiesene Einzelthemen absolviert werden,
- 60 - 70 Minuten als maximale Bearbeitungszeit, wenn das Basistraining plus die maximal zugewiesenen Einzelthemen absolviert werden.

Durch den risikoorientierten Ansatz werden Ressourcen im Unternehmen geschont, da nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ Schulungen absolviert werden. Stattdessen erhalten Mitarbeiter die Trainings auf ihr Handlungsfeld zugeschnitten und in einer Länge, wie es dem spezifischen Risiko für Verstöße entspricht.

Wiederholungsschulungen werden ebenfalls entsprechend dieser Datenbasis zugewiesen, sodass das System einen nachhaltigen Trainingserfolg sichert.

## 4. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein risikoorientierter Ansatz im Trainingsangebot zur Minderung von Compliance-Risiken beitragen kann. Ein geändertes Trainingskonzept, das eine Kurzschulung und anschließend in Abhängigkeit des Ri-

skos ein fallbasiertes Training vorsieht, basiert auf einer vorausgegangenen individuellen Risikoanalyse.

Neben Dokumentation, Kosteneffizienz, identischen Informationen für die Zielgruppen, Durchdringung und Integration, Mitarbeiterbindung und Akzeptanz und auch Haftungsentlastung ist die Risikominderung bei diesem Vorgehen eine wesentliche Triebfeder für die Ausgestaltung der Trainings.

eLearning ist dabei wesentlich mehr als lediglich Lernmodule zu einzelnen Compliance-Themen zur Verfügung zu stellen. eLearning hilft, Risiken im Geschäftsalltag zu mindern - im gesamten Unternehmen, einschließlich Tochterfirmen und Landesorganisationen. Die Beteiligung und Zusammenarbeit von HR, Compliance-Abteilung, Risikomanagement und IT- bzw. LMS-Verantwortlichen ist die Voraussetzung für den Erfolg dieses Ansatzes.

Autorin:

*Bruni Hoffmann* ist für digital spirit, einem Compliance-Trainingsanbieter, als Senior Manager Business Development tätig.