

## CB-INTERVIEW

Im Gespräch: Prof. Dr. Stephan Grüninger und Michael Kayser

# Dialoggespräch zum Thema ISO 19600

In einem Expertengespräch tauschen sich Herr *Michael Kayser*, Geschäftsführer der digital spirit GmbH und Herr *Prof. Dr. Stephan Grüninger*, Direktor des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) an der Hochschule Konstanz, zur neuen ISO 19600 „Compliance Management Systems“ aus. Das Gespräch wurde von Frau *Sabrina Quintus*, Akademische Mitarbeiterin am CBCI, geleitet.

**CBCI:** Es gibt bereits zahlreiche nationale und internationale Standards bzw. Empfehlungen zum Thema Compliance. Wo würden Sie hier die neue ISO 19600 einordnen?

**Kayser:** Die ISO 19600 stellt eine Übersicht von Maßnahmen grundlegender Standards und Empfehlungen dar, die bei der Einführung eines Compliance-Management-Systems (CMS) zu beachten sind. Sie ist als Leitlinie konstruiert und ergänzt andere internationale und nationale Standards. Gleichzeitig dient sie aber auch als Grundlage für die Länder, in denen es entweder noch keine nationalen Standards gibt oder sich noch keine internationalen Standards durchgesetzt haben.

**CBCI:** Schließen Sie sich dieser Einschätzung an, Herr *Grüninger*?

**Grüninger:** Zunächst muss man sehen, dass ein Motiv zur Erarbeitung eines internationalen Standards wie der ISO 19600 daher rührt, dass international tätige Unternehmen heutzutage mit sehr vielen verschiedenen nationalen und internationalen Anforderungen, seien diese aus Gesetzen oder freiwilligen Standards abgeleitet (z. B. der UK Bribery Act of 2010, die US Sentencing Guidelines for Organizations oder der deutsche IDW PS 980), konfrontiert sind. Daraus resultierte in letzter Zeit vermehrt der Wunsch aus der Wirtschaft selbst nach einer gewissen Vereinheitlichung dieser Anforderungen und damit verbunden auch einer Erleichterung für die Unternehmen bei der Einrichtung und Implementierung entsprechender Compliance-Management-Systeme. Diesem Wunsch wollte die International Organisation for Standardisation (ISO), die ansonsten eher eine technisch ausgerichtete Normungsorganisation ist, wohl Rechnung tragen. Wenn man sich das Papier ansieht, dann ist die Ausrichtung der ISO 19600 tatsächlich auch recht „technisch“ ausgefallen.

**CBCI:** Sie haben gerade die technische Ausrichtung von ISO-Normen angesprochen, die u. a. dazu beitragen soll, Handelshemmnisse weltweit zu reduzieren. Hier drängt sich die Frage auf, ob eher rechtlich und unternehmenskulturell geprägte Sachverhalte wie Compliance-Management-Systeme angesichts einer Vielzahl

nationaler Rechtsordnungen und spezifischer Wirtschafts- und Unternehmenskulturen überhaupt sinnvoll vereinheitlicht werden können?

**Grüninger:** Ich kann den Wunsch nach einer Vereinheitlichung gut verstehen und die grundsätzlichen Maßnahmen, die zu einem CMS gehören, sind ja auch bereits hinlänglich bekannt. Diese wiederholen sich in jedem Standard. Die Frage ist, *wie* Unternehmen diese Maßnahmen – sei es eine Compliance-Risikoanalyse, das Erstellen von Richtlinien oder das Durchführen von Trainings – konkret umsetzen sollen. Hier gibt es eindeutig einen Bedarf nach Konkretisierung und eine solche ist auch auf der Ebene eines CMS möglich. Fraglich ist dabei allerdings, inwieweit eine internationale Norm wie die ISO 19600 hier i. S. v. Standardisierung vorstrukturieren kann, wie Unter-

nehmen bestimmte Compliance-Maßnahmen umsetzen sollen. Denn trotz der Tatsache, dass die Norm als nicht zertifizierbarer Leitfaden entwickelt wurde, gibt es bereits jetzt Produkte, die eine Zertifizierung anbieten. D. h., die Standards sollen grundsätzlich überprüfbar sein. Ich befürchte, dass die sehr umfassenden Listen von Umsetzungs-

möglichkeiten, die die ISO 19600 an dieser Stelle vorsieht, nicht als Leitlinien verstanden werden, sondern die Prüfer vielmehr eine „eins-zu-eins-Umsetzung“ erwarten.

Denn die Praxis zeigt leider, dass man es oft mit nur unzulänglich ausgebildeten und unerfahrenen Prüfern zu tun hat – selbst in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Wenn der „normale“ Qualitätsmanagementprüfer mit diesen Anforderungen an ein mittelständisches Unternehmen herantritt, befürchte ich eine Entwicklung in die falsche Richtung. Anstatt das Thema Compliance wirklich zu betreiben, d. h. ein auf das Unternehmen passgenaues CMS und eine entsprechende Kultur zu entwickeln, wird eine Ressourcenbindung durch aufwändige und umfassende Dokumentationen sowie Prüfungsvorbereitungen stattfinden.

Ich hätte mir gewünscht, die Anforderungen schlanker zu halten und ein gesondertes Dokument – eine Art Guidance – mit an die Hand zu geben, das die *Möglichkeiten zur Umsetzung* aufzeigt, wie die einzelnen Anforderungen effektiv und effizient erfüllt werden können. Eine solche Guidance haben wir hier am Konstanz Institut für Corporate

---

**ISO 19600 bietet gerade mittelständischen Unternehmen die Chance, sich dem Thema Compliance zu nähern**

Governance (KICG) gerade im Rahmen eines umfangreichen Forschungsprojekts erarbeitet und diese trifft auf viel positive Resonanz in der Wirtschaft.<sup>1</sup>

**CBCI:** Herr *Kayser*, worin sehen Sie einen Mehrwert der ISO 19600 im Vergleich zu den anderen Standards und Empfehlungen, die es zum Thema Compliance bereits gibt?

**Kayser:** Zunächst teile ich die Sorge, dass ein als nicht zertifizierbarer Standard ausgelegter Leitfaden eine Eigendynamik entwickeln könnte, die in einer Zertifizierungs-Welle ausartet. Nichtsdestotrotz sehe ich in der ISO 19600 gerade für mittelständische Unternehmen, die weniger von der rechtlichen Seite des Themas Compliance, sondern mehr von der des Management-Systems kommen, die Chance, sich dem Thema Compliance zu nähern. Hierfür ist hilfreich, dass der Compliance-Management-Standard 19600 in seiner Struktur der Management-Standard-Struktur der ISO folgt, d. h. bei der operativen Umsetzung im Unternehmen Parallelen zu anderen Standards aufweist wie bspw. zum Qualitätsmanagement-Standard 9001, den gerade auch viele kleinere Unternehmen eingesetzt haben. Diesen wird somit ein Einstieg in das Compliance Management über bekannte Strukturen ermöglicht.

Gleichwohl sehe ich das Risiko, dass von einem Leitfaden zu einem Instrument übergegangen wird, das bestimmte Normen festlegt. Dem sollte begegnet werden. Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang das Verhältnis zu dem momentan in Entwicklung befindlichen Standard 37001, bei dem es thematisch um Bekämpfung von Korruption geht. Dieser wird als zertifizierbarer Standard ausgestaltet und es wird ihm ein Guidance-Dokument beigelegt werden, das sehr konkrete Maßnahmen enthalten wird. Auf ein solches Guidance-Dokument wurde bei der ISO 19600 bewusst verzichtet, damit die Flexibilität bei der Ausgestaltung eines CMS ausreichend groß ist. Ich sehe den 19600 im Zusammenhang mit einer Compliance-Management-Prüfung, die nicht unbedingt auf diesen selbst abzielt, sondern z. B. auch mit dem IDW PS 980 in Übereinstimmung gebracht werden kann. Spannend abzuwarten bleibt, inwieweit sich bereits bestehende Zertifizierungsangebote überhaupt durchsetzen werden.

**CBCI:** Inwiefern sehen Sie die Intention der ISO 19600 als realistisch an, als Benchmark für richterliche bzw. behördliche Entscheidungen zu dienen?

**Kayser:** Hiervon sind wir noch weit entfernt. Die Gerichtsbarkeit ist unabhängig und zieht allenfalls die „best practice“ als Vergleichsmaßstab heran. Als solche kommt die ISO 19600 eher weniger in Betracht, da sie eben bewusst als Leitfaden und nicht als Empfehlung ausgestaltet ist. Sie hat zwar Potential zu einem Minimalstandard zu werden. Im Gegensatz bspw. zum IDW PS 980 ist sie aber nicht konkret genug ausgestaltet, um als best practice zu dienen.

**CBCI:** Wie sehen Sie das, Herr *Grüninger*?

**Grüninger:** Grundsätzlich gibt es vor dem Hintergrund des Haftungsminderungsgedankens Anreize für Unternehmen, sich zertifizieren zu lassen. Die Frage ist allerdings, ob mit einer Zertifizierung tatsächlich eine Enthftungsmöglichkeit einhergeht. Die Mehrheit der Juristen

bezweifelt das und dieser kritischen Beurteilung schließe ich mich an. Unternehmen, die hohe Standards festgelegt haben, mögen eher in den Genuss einer Haftungsmilderung kommen, aber die Gerichte werden dies immer noch selbst überprüfen. Eine vordergründige Intention der Unternehmen nur in Richtung Enthftung wird nicht zielführend sein, da eine solche Einstellung auch vor Gericht durch gezielte Nachfragen schnell entlarvt werden wird, bspw. durch die Frage an relevante Mitarbeiter, wie es denn tatsächlich um die Ernsthaftigkeit des CMS im Unternehmen bestellt ist. Unternehmen dürfen sich bei der Implementierung eines CMS gerne an einem ISO-Standard orientieren, sollten hierbei jedoch das Leitbild eines von Ethik und Werten getragenen effektiven CMS nicht vernachlässigen. Eine international anerkannte Norm wie die neue 19600 regt im positiven Sinne die weltweite Diskussion weiter an, was „gute“ Standards im Zusammenhang mit Compliance wirklich sind.

**CBCI:** Welche Auswirkungen erwarten Sie von der ISO 19600 auf Organisations- wie auch auf nationaler und globaler Ebene?

**Kayser:** Ich denke, die ISO-Norm 19600 wird in Deutschland eine nur untergeordnete Rolle spielen, da es hier bereits einige anerkannte Standards gibt und Compliance bereits ein viel diskutiertes Thema ist. Auf der internationalen Ebene halte ich es für möglich, dass sie an Traktion gewinnt. Sie wird als Benchmark und als übereinstimmende

Grundbasis helfen können, Compliance in Unternehmen entlang der Lieferkette oder auch international zu verankern. Hinzufügen möchte ich noch ein Wort zur Zertifizierung: Eine Zertifizierung alleine wird – nach welchem Standard auch immer – sicherlich keine Enthftung bringen.

Aber die ISO 19600 kann international an Bedeutung gewinnen, wenn es darum geht – gerade auch in der Lieferkette – Anforderungen von Abnehmern zu entsprechen und hier eine Vereinheitlichung in dem Sinne herbeizuführen, dass den unterschiedlichen Anforderungen der Abnehmer aus verschiedenen Jurisdiktionen ein gewisses Grundverständnis im Rahmen der ISO 19600 entgegengehalten werden kann. Ein Standard kann jedoch kein Allheilmittel sein, sondern muss, wie Herr *Grüninger* zu Recht gesagt hat, in erster Linie gelebt werden. Eine Zertifizierung muss natürlich auch durch kongruentes Verhalten untermauert werden. Insofern besteht hier die Möglichkeit, sich international auf Grundelemente zu verständigen. In Deutschland sind wir weiter als die ISO 19600 es vorschlägt.

**Grüninger:** Was die Wertschöpfungskette angeht, würde ich dem völlig zustimmen. Der ISO-Standard hat den Vorteil, dass er die Verhandlungen zu dem Thema abkürzt. Die Tatsache, dass ein Unternehmen ein System nach diesem Standard eingerichtet hat, ist durchaus eine Information von gewissem Wert unter Geschäftspartnern, deren Hauptaugenmerk ja schließlich nicht auf einer gegenseitigen Compliance-Prüfung, sondern auf der Geschäftstätigkeit liegt. Trotzdem möchte man aber natürlich ein Mindestmaß an Verlässlichkeit im Hinblick auf die Compliance beim Geschäftspartner haben – dazu kann die ISO 19600 dienen. Ich halte es für eine gute Sache, dass wir

<sup>1</sup> Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten, abrufbar unter <http://www.htwg-konstanz.de/Compliance-Pflichten.6958.0.html>.

international über solche Standards ins Gespräch kommen. Worüber wir aber zu wenig im Gespräch sind, sind entscheidende Fragen über die Prüfungsaussagen. Welche Zielsetzung hat eine solche Prüfung oder die Orientierung an einem ISO-Standard und vielleicht auch eine Zertifizierung? Was kann tatsächlich vernünftig geprüft werden? Mit welchem Aufwand kann ich was prüfen? Denn nicht jeder Prüfungsumfang ist der jeweiligen Situation angemessen. Im Rahmen einer Unternehmensübernahme, bei der es um mehrere Milliarden geht, müssen sicherlich andere Prüfmaßstäbe angelegt werden als an eine einfache Geschäftspartnerprüfung.

**CBCI:** Herr *Kayser*, Sie waren als Delegierter ein Vertreter Deutschlands bei der Entstehung der ISO 19600. Da interessiert den Leser natürlich Ihr Insiderwissen. Können Sie uns etwas zur Zusammensetzung der deutschen Delegation erzählen?

**Kayser:** Vorweg muss man sagen, dass Deutschland dem Unternehmen ISO 19600 zunächst sehr skeptisch gegenüberstand und eigentlich nicht mitwirken wollte. Diese Einstellung hat sich erst durch die Erkenntnis geändert, dass die Norm sicher kommen wird und es mithin besser ist, mitzuwirken und Einfluss zu nehmen als die Dinge einfach geschehen zu lassen. Insofern ist Deutschland von einem Beobachter-Status zu einem aktiven Status gewechselt. Das deutsche Spiegelgremium setzt sich wie bei jedem Normungsverfahren nach bestimmten Kriterien aus Vertretern der Wirtschaft, der Zertifizierer, der Forschung und der Verbände zusammen. Namentlich war der Mittelstand vertreten durch uns, digital spirit, und weitere Mittelstandsvertreter. Daneben waren der BDI, Zertifizierer des TÜV und die Forschung durch den Delegationsleiter Professor *Makowicz* beteiligt. Das Protokoll erlaubt es jederzeit, neue, interessierte Kreise mitaufzunehmen. Von dieser Möglichkeit wurde erstaunlicherweise nur sehr spärlich Gebrauch gemacht, sodass man sagen kann, dass das Interesse an einer Mitarbeit relativ gering war. Innerhalb der Verhandlungen kam man dann sehr schnell überein, den Standard nur als Leitlinie auszugestalten, was von deutscher Seite sehr befürwortet wurde, weil die Thematik der Zertifizierung als völlig unausgereift angesehen wurde.

Sehr interessant zu sehen war, dass es mehrere kleine mittelständische Unternehmen auch aus anderen Ländern gab, die während der Verhandlungen besonderes Augenmerk darauf gelegt haben, diese Leitlinie nicht zu einem engen Korsett zu schnüren, sondern die gewünschte Flexibilität in den Formulierungen beizubehalten.

**CBCI:** Gibt es aus Ihrer Sicht sonst noch etwas Interessantes aus den Verhandlungen zu berichten?

**Kayser:** Positiv anzumerken ist, dass sich Länder, die von Transparency International traditionell als korruptions- bis sehr korruptionsanfällig eingestuft werden, zunehmend einbinden und mitarbeiten. Das kann man nicht nur bei der Entstehung der ISO 19600 beobachten, sondern auch bei der in der Entstehung befindlichen ISO 37001. In diesen Ländern gibt es eine ganz klare Tendenz dahingehend, dass das Thema Compliance an Traktion gewinnt.

**CBCI:** Herr *Grüninger*, Herr *Kayser*, wir danken Ihnen für dieses interessante Gespräch.

*Das Interview führte Sabrina Quintus, Akademische Mitarbeiterin am CBCI.*

---

## IM GESPRÄCH



**Prof. Dr. Stephan Grüninger** hat an der Hochschule Konstanz die W3-Professur für Allgemeine BWL mit Schwerpunkt Managerial Economics inne und ist dort Wiss. Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance. Außerdem leitet er das Center for Business Compliance & Integrity und ist Direktor des Forum Compliance & Integrity.



**Michael Kayser** ist seit 2011 Geschäftsführer der digital spirit GmbH in Berlin, dem führenden Anbieter für Compliance-Lösungen im deutschsprachigen Raum. Zuvor war er studierte Diplom-Wirtschaftsingenieur bei Pearson VUE als Geschäftsführer für Europa, den Mittleren Osten und Afrika tätig.