

# Fragen an Zsuzsanna Eifert über Evaluation und Aktualisierung des Compliance-Management-Systems



Nach ihrem BWL-Studium startete die Finanzexpertin ihre Karriere im Budapester Büro von Ernst&Young, wo sie als Wirtschaftsprüferin Projekte für deutsche und schweizerische Mandanten aus diversen Branchen betreute. Anschließend war sie als Managerin in der Beratungsabteilung (Business Risk Services) beschäftigt, wo sie zusätzlich auf dem Gebiet der internen Revision tätig war und auch SOX-Compliance-Projekte durchführte. Nach sieben Jahren bei Ernst&Young wechselte Frau Eifert in die Telekommunikationsbranche, wo sie u.a. drei Jahre in Wien Finanzvorstand der Unternehmensgruppe Invitel International war. Seit 2011 ist sie in ihrer jetzigen Rolle als Group Compliance Officer der Magyar Telekom (Teil der Deutschen Telekom Gruppe) tätig. Sie verantwortet dort das Corporate Compliance Program sowie das Internal Control Compliance Program inklusive der ungarischen und ausländischen Tochtergesellschaften. Frau Eifert ist zertifizierte Bilanzbuchhalterin und Steuerberaterin sowie Certified Compliance and Ethics Professional international (CCEP-I®).

**DICO: Seit wann verfügt Ihr Unternehmen über ein Compliance-Management-System (CMS) und welche Erfahrungen haben Sie bislang damit gesammelt?**

**Zsuzsanna Eifert:** Das Compliance-Programm wurde bei der Magyar Telekom (MT) 2007 gestartet, als Antwort auf die interne FCPA-Untersuchung bei der Gesellschaft. Damals war die Gesellschaft eine der ersten in Ungarn, die ein CMS einführte. Heute ist ein integriertes Compliance-Programm eine notwendige Voraussetzung für viele Unternehmen.

Als Schlüsselfaktor zum erfolgreichen Aufbau des CMS sehe ich die starke Unterstützung und Verpflichtung des Managements für das Programm, und das von Beginn an. Die Unabhängigkeit der Compliance-Funktion wird mit direkter Berichtslinie an das Audit Committee unterstützt.

**DICO: Wird Ihr CMS kontinuierlich auf Angemessenheit und Wirksamkeit geprüft und wenn ja wie?**

**Zsuzsanna Eifert:** Je länger ein CMS besteht, desto mehr Gewicht muss auf das Monitoring gelegt werden. Hierzu möchte ich drei Punkte betonen.

1. Wir haben bei MT einen Monitoring-Plan, der jedes Jahr die Prüfung bestimmter Geschäftsprozesse oder Transaktionsgruppen vorsieht. Hierdurch vergewissern wir uns der Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen.

2. Außerdem nehmen wir am Zertifizierungsprogramm der Deutschen Telekom, unseres Mutterkonzerns, teil. Das CMS der MT wurde 2010 zertifiziert und 2013 stehen wir noch vor der Zertifizierung nach IDW PS 980. Ich halte die Teilnahme für besonders wichtig, da wir so ein objektives Bild über unser CMS durch einen unabhängigen Dritten bekommen können.

3. Noch ein Aspekt ist die Untersuchung von Beschwerden und Missbrauchsfällen, die bei der MT von der Compliance-Organisation koordiniert und abgewickelt werden: Eine Beschwerde oder eine Untersuchung ist

immer ein Hinweis, der sich auf die Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS auswirkt. Daher ist es von großer Wichtigkeit, dass wir die Lehren aus Compliance-Vorfällen ziehen und adäquate Maßnahmen treffen, die das CMS sinnvoll weiterentwickeln.

**DICO: Welche Elemente des CMS haben sich in der Praxis als verbesserungswürdig erwiesen?**

**Zsuzsanna Eifert:** Das ist eine „lebenslange Reise“, und wir arbeiten ständig daran, das CMS weiterzuentwickeln. Man muss Prioritäten setzen und sich immer mit den Themen und Programmelementen beschäftigen, die dies am meisten benötigen. Diese Prioritäten sind meiner Meinung nach in erster Linie durch die Reifephase des CMS beeinflusst. Beim Aufbau eines CMS hatten wir die Schaffung von Prozessen und Richtlinien sowie von Trainings im Fokus. Der Schwerpunkt verlagert sich aber im Laufe der Zeit immer mehr auf das Monitoring und die Kommunikation, damit das Programm lebendig gehalten wird und damit Compliance wirklich Teil der DNA des Unternehmens wird.

**DICO: Wie sind Sie bei der Aktualisierung des CMS vorgegangen?**

**Zsuzsanna Eifert:** Eines der wichtigsten Merkmale eines effektiven CMS ist, immer aktuell und relevant zu bleiben. Das ist eine große Herausforderung besonders in der Telekommunikationsbranche, die sich sehr schnell verändert.

Dies haben wir erkannt und in 2012 unsere Change-Management-Prozesse formalisiert. Das beinhaltet zum Beispiel, dass wir uns sowohl über die strategischen Projekte und Beschlüsse der Gesellschaft wie auch über Revisions- und Risikoberichte laufend und aktiv informieren. Wir analysieren sowohl die Fragen, die auf unserem Konsultationsportal „Ask me!“ eingehen als auch die Beschwerden und Hinweise auf unserem „Tell me!“ Portal.

Die Deutsche Telekom führt zudem jährlich ein Risk Assessment durch, das in standardisierter Form konzernweit eingesetzt wird, um die Veränderung der einzelnen Risikoelemente und die Entstehung neuer Risikoszenarien mit Hilfe interaktiver Workshops identifizieren zu können. Wir lernen auch viel aus den Präsenztrainings, wo die Mitarbeiter ihre aktuellen Fragen und Probleme auf den Tisch legen können. Außerdem sprechen wir die Geschäftsbereiche proaktiv an, verfolgen die unternehmensweiten Projekte und haben uns zum Ziel gesetzt, „Antworten auf die neuesten innovativen Initiativen“ geben zu können. Schließlich kann ein CMS nur dann wirksam sein, wenn es effektiv Antworten auf aktuelle Fragestellungen gibt und mit den Geschäftsbereichen zusammen lebt.

**DICO: Auf welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen sind Sie dabei gestoßen und wie haben Sie diese gemeistert?**

**Zsuzsanna Eifert:** Auf der operativen Ebene hat man es immer mit begrenzten Ressourcen zu tun. Eine der größten Herausforderungen ist es daher, die Aufgaben zu priorisieren, denn viele Anfragen und Beschwerden müssen rasch behandelt werden. Gleichzeitig ist es nur eine Frage der Zeit, bis strategisch wichtige Initiativen „plötzlich“ eine hohe Priorität bekommen und ebenfalls angegangen werden müssen.

Ich glaube, die Lösung liegt darin, das Vertrauen aller Mitarbeiter und Geschäftspartner zu gewinnen, so dass Compliance früh genug in Geschäftsaktivitäten involviert wird, um gemeinsam Wege zu finden, die funktionieren. Dies kann nur durch eine offene und proaktive Einstellung erreicht werden, denn letztendlich ist es das Ziel, dass sich die Mitarbeiter diese Denkweise aneignen und somit zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer Compliance- und Ethikkultur im Unternehmen beitragen. Wenn dies nicht geschieht, droht Compliance am Ende des Geschäftsprozesses ein „bottleneck“ zu werden. Die Gefahr, dann „Nein“ sagen zu müssen und ein Projekt in der Endphase stoppen zu müssen, ist groß. Um zu vermeiden, dass solche Fälle vorkommen, haben sich die Präsenztrainings als sehr effektiv erwiesen. Bei solchen interaktiven Workshops kommen die aktuellen Transaktionen immer ins Gespräch. Das hilft uns, die Compliance-Relevanz den Mitarbeitern gegenüber gleich zu spiegeln und darzustellen. Daher verlegen wir den Schwerpunkt der Trainings von E-Learnings auf Präsenztrainings.

Grundsätzlich stellt es die größte Herausforderung für Compliance dar, den Beweis anzutreten, dass es auch einen konkreten finanziellen Wert schafft. Es darf nicht nur als eine Support-Funktion wahrgenommen werden, auch wenn es – im Vergleich zu stärker von Finanzaufgaben getriebenen Bereichen wie Vertrieb – manchmal nicht einfach abzubilden ist, welchen finanziellen Schaden ein wirksames CMS vermeidet. Deshalb ist es sehr wichtig, dass Missbrauchsfälle untersucht und auch ihre Folgen kommuniziert werden. Die Unterstützung unseres Managements, d.h. der „Tone from the Top“, ist maßgeblich dafür verantwortlich, den Mitarbeitern klar zu kommunizieren, welche negativen Konsequenzen für das Geschäft – aber auch für die Mitarbeiter – ein compliancekonformes Verhalten vermeiden hilft.