

# Integration von Compliance ins Risikomanagement

ein Interview mit Alexander Schröder, Chief Risk and Compliance Officer, Axel Springer AG



Alexander Schröder, geboren 1973 in Wiesbaden, studierte Lebensmitteltechnologie und Betriebswirtschaft in München.

Im Jahr 2002 trat er als fachlicher Mitarbeiter in die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ein, wo er an den Standorten Stuttgart, München und Frankfurt am Main bis zu seinem Ausscheiden 2010 vornehmlich im Bereich Internal Audit, Risk and Compliance Service tätig gewesen ist. 2010 wechselte Herr Schröder als Chief Risk and Compliance Officer zur Axel Springer AG in Berlin, wo er seitdem den Bereich Governance, Risk & Compliance verantwortet.

Alexander Schröder befasst sich seit nunmehr über 10 Jahren mit nationalen wie internationalen Themenstellungen im Bereich der Corporate Governance und hat sowohl auf der beratenden als auch auf der anwendenden Seite umfangreiche Praxiserfahrung im industriellen wie öffentlichen Sektor. Ein besonderes Augenmerk legt er auf die Integration der einzelnen Elemente der internen Überwachung, wie Risiko- und Compliance Management, Internes Kontrollsystem und Interne Revision.

## **DICO: Inwiefern sehen Sie Compliance als integralen Bestandteil des Risikomanagements?**

**Alexander Schröder:** Sind die Ziele von Compliance im Unternehmen definiert, fängt meiner Meinung nach jedes gute Compliance Management mit einer Betroffenheitsanalyse und einer Risikoanalyse an. Gerade eine systematische Risikoanalyse stellt sicher, dass im weiteren Verlauf die wichtigen Compliance-Themen in den Fokus der Betrachtung kommen.

Im Übrigen sehe ich von der Vorgehensweise her keinen Unterschied zwischen Risikomanagement und Compliance Management. Es dreht sich in beiden Fällen darum, Risiken zu erkennen, diese zu bewerten und geeignete, möglichst präventive, Gegenmaßnahmen zu finden. Die Kür für beide Systeme ist dann noch, die getroffenen Gegenmaßnahmen im Rahmen des Internen Kontrollsystems in die Unternehmensprozesse einfließen zu lassen und somit deren Wirksamkeit sicherzustellen.

Selbstverständlich darf man bei Compliance natürlich nicht die zusätzlichen Aufgaben vergessen, wie zum Beispiel das Betreiben eines Help-Desk, die Bearbeitung von Hinweisen auf Verstöße oder die umfangreichen Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen.

Es spricht aber bei einer möglichst effektiven und effizienten Compliance-Risikoerkennung viel dafür, diese im Rahmen des Risikomanagements durchzuführen. Die Entlastung der operativen Bereiche durch nur eine gezielte Ansprache oder die Methodenkompetenz im Risikomanagement seien an dieser Stelle nur exemplarisch angeführt.

**DICO: Die betriebswirtschaftliche Bewertung von Risiken ist vorrangig von Kennzahlen getrieben. Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, Compliance-Risiken, die häufig schwer messbar sind, ebenfalls quantitativ darzustellen oder sollten diese eher qualitativ beschrieben werden?**

**Alexander Schröder:** Grundsätzlich geht es nicht darum, sich für *nur* einen Weg zu entscheiden. Die Praxis zeigt, dass man dieses Thema auf keinen Fall dogmatisch handhaben sollte. Denn nur selten ist eine vollständige Datenbasis für eine rein quantitative und damit objektive Bewertung von Compliance-Risiken vorhanden. Entscheidend ist, dass die relevanten Compliance-Risiken identifiziert und in eine für das Unternehmen nachvollziehbare sowie sinnvolle Rangfolge gebracht werden.

Im Zusammenhang mit der Compliance-Risikobewertung haben wir uns dafür entschieden, die quantitative Risikobewertung des Risikomanagements durch für uns wichtige qualitative Faktoren (z.B. Strafbarkeit, Haftung etc.) zu erweitern. Ziel war es, eine nachvollziehbare Bewertung der Risiken auch beim Fehlen einer quantitativen Bewertungsgrundlage sicherzustellen.

Darüber hinaus haben wir bei der Umsetzung festgestellt, dass es unabhängig vom gewählten Ansatz wichtig ist, die Risikoverantwortlichen von Beginn an mitzunehmen und das Bewertungssystem vor Ort nachvollziehbar zu machen.

**DICO: Wie ist das CMS der Axel Springer SE strukturell und prozessual in das Risikomanagement eingebunden?**

**Alexander Schröder:** Strukturell: Um ein enges Ineinandergreifen der einzelnen Teilsysteme nachhaltig zu gewährleisten, erfolgt die Koordination und das Berichtswesen von Risikomanagement, Compliance Management und Internem Kontrollsystem durch den Zentralbereich Governance, Risk & Compliance (GRC).

Prozessual: Hier muss bei Axel Springer zwischen einem zentralen und dezentralen Prozess unterschieden werden.

Zentral heißt, dass sich einzelne Kollegen aus unserem Bereich in enger Zusammenarbeit sowohl um das Risikomanagement als auch um das Compliance Management System kümmern. Sie sitzen sich quasi gegenüber. So lassen sich beispielsweise sehr schnell mögliche Compliance-Risiken im Risikokatalog unserer dezentralen Risikoerfassung ergänzen, oder gemeldete Compliance-Risiken auf deren Plausibilität prüfen. Auch hat sich diese enge Zusammenarbeit bei unserer Top-Down-Risikoerfassung (Managementbefragung) oder bei der gemeinsamen erfolgenden Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat als sehr vorteilhaft erwiesen.

Dezentral heißt, dass wir im Rahmen unserer Bottom-up-Risikoerfassung (dezentrale Erfassung seitens der Fachbereiche und verbundenen Unternehmen) für alle Risikokategorien (strategische und operative Risiken, Risiken der Berichterstattung sowie Compliance-Risiken) eine einheitliche Risikoabfrage durchführen. Neben der einheitlichen Dokumentation des Risikoinventars, hat sich die gebündelte Ansprache von Fachbereichen und verbundenen Unternehmen als sehr vorteilhaft erwiesen.

**DICO: Welche Schlüsselrisiken haben Sie in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf Compliance identifiziert und wie gehen Sie damit um?**

**Alexander Schröder:** Die wesentlichen Compliance-Risiken spiegeln sich im Verhaltenskodex der Axel Springer SE wieder (siehe [www.axelspringer.de/coc](http://www.axelspringer.de/coc)). Adressiert werden diese Risiken durch ein entsprechend kommuniziertes Regelwerk von Richtlinien und Leitlinien, die auch Bestandteil von regelmäßigen Schulungen sind. Uns ist wichtig, dass für die Compliance-Risiken und deren Steuerungsmaßnahmen eindeutige Verantwortlichkeiten festgelegt wurden, denn die Kontrolle der Maßnahmenumsetzung sollte prozessimmanent erfolgen. Somit ist auch sichergestellt, dass durch regelmäßige Prüfung der Konzernrevision eventuelle Schwächen im Umgang mit Compliance-Risiken zeitnah adressiert werden.

**DICO: Wie oft führen Sie ein Compliance Risk Assessment durch, um einer veränderten Risikolage bzw. neuen Risikoszenarien gerecht zu werden und wie gehen Sie dabei vor?**

**Alexander Schröder:** Im Prinzip ist die Identifizierung von Risiken im Hinblick auf Compliance ein permanenter Prozess, an dem sämtliche Bereiche und Segmente der AS SE sowie die verbundenen Unternehmen beteiligt sind. Eine systematische und systemgestützte Bewertung der Compliance-Risiken bzw. eine Aktualisierung der Einschätzung erfolgt halbjährlich, wie bei allen anderen Risikokategorien auch. Bei Änderungen der Umfeldbedingungen, z.B. der Gesetzeslage, werden natürlich bedarfsgerecht ad-hoc Compliance Risk Assessments durchgeführt.

[Lesen Sie weitere interessante Interviews unserer DICO-Mitglieder.](#)