

Case Study

Aufbau einer konzernweiten Compliance-Organisation für einen multinationalen Finanzdienstleister

Transparente Risikoprofile aller Konzernbeteiligungen
gewährleisten ein effektives Compliance-Management



Kunde

– Neben der Vermögensverwaltung für anspruchsvolle Privatkunden zählt auch das Investmentbanking zu den Kernkompetenzen unseres Mandanten. Grundlage dieser traditionell erfolgreichen Unternehmensstrategie ist insbesondere die innovative Produktentwicklung des Hauses. Als Global Player konsolidiert der Konzern unter anderem zahlreiche internationale Kreditinstitute, Asset-Management-Gesellschaften aber auch große Industriebeteiligungen unter seinem Dach.

Anforderung

- Berücksichtigung unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen in einem multinationalen Geschäftsumfeld
- Transparenz über eine komplexe und heterogene Konzernstruktur
- Erfüllung aller relevanten regulatorischen Anforderungen

Zielsetzung

- Aufbau einer adäquaten Group-Compliance-Organisation
- Entwicklung und Etablierung einer entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation
- Implementierung eines effektiven Instrumentariums zur Top-Down-Steuerung des Konzerns

Vorgehensweise

- Analyse des Beteiligungsportfolios
- Identifikation von Risikoprofilen der lokalen Compliance-Organisationen (Tochtergesellschaften)
- Definition und Umsetzung von gruppenweiten Mindeststandards

Leistungen

- Gesamtprojektplanung und -steuerung
- Unterstützung der Konzernleitung in der projektübergreifenden Kommunikation (intern und extern)
- Definition und Dokumentation der wesentlichen Prozesse
- Fachliche Konzeption und Entwicklung von verschiedenen Analysetools

Ergebnisse

- Etablierung einer effizienten gruppenweiten Compliance-Organisation
- Analyse und Strukturierung des Beteiligungsspiegels hinsichtlich Compliance-Relevanz
- Implementierung effektiver Informations- und Kommunikationsprozesse

Wesentlicher Kundennutzen

- Konzernweit transparentes Risikoprofil hinsichtlich Compliance-Risiken
- Effiziente Aufbau- und Ablauforganisation
- Risikoorientierte Berichterstattung an alle Stakeholder und Interessengruppen

Anforderung

Konzernstruktur und Regulatoren fordern eine Anpassung der Compliance-Organisation

Die über viele Jahre erfolgreich umgesetzte Wachstums- und Diversifizierungsstrategie erforderte den Aufbau einer angemessenen Compliance-Organisation auf Gruppenebene. Die damit verbundene Internationalisierung der gesamten Beteiligungsstruktur stellte das Unternehmen zudem vor erhebliche Herausforderungen.

Neben diesen strukturellen Treibern mussten jedoch auch die immer strikteren und komplexeren rechtlichen Anforderungen (z.B. MiFID, 3. EU Geldwäschrichtlinie) erfüllt und bei der Reorganisation berücksichtigt werden.

Zu Projektbeginn hatte der Konzern weit über 400 internationale Beteiligungen zu konsolidieren und zahlreiche Rechtsgrundlagen zu analysieren und entsprechend zu berücksichtigen. Darüber hinaus forderten insbesondere die Regulatoren eine zunehmende Risiko- und Prozessorientierung der Compliance-Funktionen.

Entsprechend dieser umfangreichen Herausforderungen konnte Severn sowohl aufgrund seiner methodischen als auch seiner thematisch-inhaltlichen Expertise beim Aufbau und der Implementierung einer angemessenen Konzern-Compliance-Organisation unterstützen.

Zielsetzung

Etablierung einer adäquaten konzernweiten Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbauend auf der zunehmend geforderten Risikoorientierung der internationalen Aufsichtsbehörden mussten die jeweils lokalen Rechtsgrundlagen aller relevanten Tochtergesellschaften (bspw. Schweiz, Deutschland, Frankreich, USA) konzernweit konsolidiert und berücksichtigt werden.

Dementsprechend hatte Konzern-Compliance künftig auf Basis einer detaillierten und **gesamthaften Risikoanalyse** bedarfsgerecht zu agieren, **Instrumente und Methoden risikoorientiert einzusetzen** und damit letztlich einen **realen und messbaren Wertbeitrag** zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Insbesondere Severns Projekt-Management-Expertise garantierte hierbei nicht nur eine ganzheitliche, sondern auch eine effiziente und ressourcenschonende Umsetzung.

Vorgehensweise

„Know-Your-Company“ als Ausgangspunkt für eine grundsätzliche Risikoorientierung

Der Aufbau einer Gremienstruktur bildete die Basis, um eine angemessene Compliance-Organisation möglichst effektiv und ressourcenschonend aufzubauen und zu etablieren. Neben einem strategischen wurde ein operativ agierendes Gremium eingerichtet, in dem neben Severn und der Konzernleitung die Compliance-Officer aller relevanten Tochtergesellschaften bzw. Teil-konzerne vertreten waren. Hierin wurden Entscheidungen kommuniziert und Umsetzungsempfehlungen präsentiert.

Um dieses Gremium adäquat zu besetzen, war zunächst eine dezidierte Analyse des gesamten Beteiligungsspiegels des Konzerns erforderlich.

Nach Analyse und Strukturierung der regulatorischen Anforderungen sowie zahlreicher ökonomischer Treiber wurde eine adäquate Aufbau- und Ablauforganisation (z.B. Gremientätigkeiten, Berichtswege, -perioden und -medien) abgeleitet und umgesetzt.

Anschließend entwickelte Severn ein entsprechendes Analysekonzept (inklusive eines Toolsets) zur Beurteilung der lokalen Organisationen. Anhand eines strukturierten **Managementprozesses** wurden die definierten Standards konzernweit implementiert.

Ein ganzheitlicher Managementprozess bildet die Grundlage für eine konzernweit angemessene Compliance-Organisation sowie eine nachhaltige Risikoorientierung und garantiert die Integration aller Konzerneinheiten.



_Leistungen

Gesamtprojektsteuerung sowie Entwicklung risikoorientierter Verfahren und Instrumente

Im Rahmen des Projektes war Severn sowohl für strategische als auch für operative Aufgaben verantwortlich. Neben der übergreifenden Verantwortung für Projektplanung und -steuerung entwickelte Severn zahlreiche Instrumente und Methoden und begleitete deren Umsetzung innerhalb des Konzerns.

Wesentliche Leistungen Severns waren unter anderem:

- _ Identifikation und Analyse relevanter juristischer und regulatorischer Rahmenbedingungen;
- _ Analyse des Beteiligungsspiegels hinsichtlich der zu konsolidierenden Tochtergesellschaften;
- _ Erarbeitung eines umfassenden Analysekonzeptes zur Beurteilung der Compliance-Funktionen der Tochtergesellschaften hinsichtlich Geldwäscheprävention, Wertpapier-Compliance und Betrugsbekämpfung;
- _ Entwicklung, Definition, Dokumentation und Kommunikation aller wesentlichen Kernprozesse der Konzern-Compliance-Funktion.



_Ergebnisse und Kundennutzen

Effektive Erfüllung ökonomischer und regulatorischer Anforderungen

Severns langjährige sowohl methodischen als auch fachlichen Erfahrungen halfen unserem Mandanten maßgeblich bei der Etablierung einer angemessenen Compliance-Funktion. Hierbei gelang nicht nur die Integration aller wesentlichen Tochtergesellschaften, sondern auch eine sehr effektive konzernweite Reduktion des Compliance-Risikos.

Die erarbeiteten Prozesse, Verfahren und Instrumente zeichnen sich nicht nur durch ihre Wirksamkeit aus. Insbesondere die im Vorfeld eindeutig definierte Kommunikationsstruktur führte innerhalb des Konzerns zu einem gemeinsamen und ganzheitlichen Verständnis über Compliance-Risiken.

Gleichzeitig wurden durch die Übertragung der Umsetzungsverantwortung auf die Teilkonzerne die Ressourcen der Konzernleitung signifikant entlastet.

Darüber hinaus wurden unter anderem folgende Ergebnisse erzielt:

- _ Entwicklung und Implementierung eines ganzheitlichen Analysekonzeptes auf Basis verschiedener software-gestützter Instrumente und Tools (u. a. ein modulares und erweiterbares Self Assessment);
- _ Begleitung bei der Pilotierung des Self Assessments zur Identifikation der Compliance-Risiken in ausgewählten Tochtergesellschaften;
- _ Know-How-Transfer durch Mitarbeiterschulungen und internationale Workshops;
- _ Transparenz im Beteiligungsportfolio (hinsichtlich Compliance-Relevanz und tatsächlichem Risikoprofil);
- _ Revisions sichere Dokumentation aller Kernprozesse (Prozesslandkarte);
- _ Adressatengerechte Berichterstattung an Regulatoren, Geschäftsleitung und Aufsichtsrat.

_ Ansprechpartner

Christian H. Moerler, Geschäftsführer

Christian Bohlender, Senior Consultant

T +49 (0)69 / 950 900-0
welcome@severn.de

_ Stand: 26.04.2010

