

Wieland · Steinmeyer · Grüniger (Hrsg.)

Handbuch Compliance-Management

Konzeptionelle Grundlagen,
praktische Erfolgsfaktoren,
globale Herausforderungen

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 12057 4](http://ESV.info/9783503120574)



ERICH SCHMIDT VERLAG

Handbuch Compliance-Management

Konzeptionelle Grundlagen,
praktische Erfolgsfaktoren,
globale Herausforderungen

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 12057 4](http://ESV.info/9783503120574)

Herausgegeben von

Prof. Dr. habil. Josef Wieland
HTWG Konstanz

Dr. Roland Steinmeyer LL.M.
Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Prof. Dr. Stephan Grüninger
HTWG Konstanz

mit Beiträgen von

Soji Apampa · Franz-Hermann Brüner · Savoula Demetriou ·
Anna Eckardt · Roland Filippi · Dr. Michael Fürst · Otto Geiß ·
Prof. Dr. Stephan Grüninger · Prof. Stewart Hamilton ·
Dr. Wilhelm M. A. Hartung · Paul A. von Hehn ·
Bruni Hoffmann · Dr. Heiner Hugger · Prof. Muel Kaptein ·
Aram Kaven · Dr. Thomas Knoll · Dr. Annette Kleinfeld ·
Alexander Miras · Dr. Clemens Müller-Störr ·
Susanna Nezmeskal-Berggötz · Kay Nolden ·
Andreas von Oertzen · Susanne Oppitz · Dan Ostergaard ·
Prof. Guido Palazzo · Dr. Andreas Rasche · Ilka Raddatz ·
Andrew E. Reisman · Bernd Saitz · Dr. Stefan Simon ·
Patrick Späth, LL.M. · Dr. Roland Steinmeyer, LL.M. ·
Kenan Tur · Michael Volz, LL.M. · Dr. Georg Weidenbach ·
Dr. Michael H. Wiehen · Prof. Dr. habil. Josef Wieland und
Sabine Zindera

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 12057 4](http://ESV.info/978%203%20503%2012057%204)

Zitiervorschlag:

Bearbeiter, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger,
Handbuch Compliance-Management, S. ...

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12057 4
eBook: ISBN 978 3 503 12420 6

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus Candida 9/11 Punkt

Satz: Peter Wust, Berlin
Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg/Donau

Vorwort

Dass Unternehmen und durch sie Beauftragte sich bei ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit an rechtliche, professionelle und gesellschaftliche Regeln halten müssen, ist die ordnungspolitische Grundlage der Marktwirtschaft. Ohne angemessene und akzeptierte Spielregeln und deren Durchsetzung durch die Akteure selbst und durch dritte Parteien gibt es auf Dauer weder privaten noch öffentlichen Wohlstand. Die Geschichte erfolgreicher, aber mehr noch die Geschichte nicht gelingender wirtschaftlicher Entwicklung, von der Antike bis hin zu der sich heute herausbildenden Weltökonomie, ist ein eindrucksvoller Beleg für diese Wahrheit.

In dieser Perspektive müssen letztlich auch die seit einigen Jahren anhaltenden Bestrebungen gesehen werden, nationale, internationale und global akzeptierte Compliance-Standards und Praktiken für die Führung von wirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen zu schaffen. Die Ermöglichung nachhaltiger Wertschöpfung durch einen gesicherten Marktzugang, das ist, auf eine möglichst knappe Formulierung gebracht, die Aufgabe von Compliance durch das Management von Unternehmen und Verwaltungen. Compliance bezeichnet nicht nur ein durch das Recht gefordertes und gegebenenfalls auch erzwungenes integeres Verhalten, Compliance ist vielmehr und in erster Linie ein wesentlicher Aspekt erfolgreichen unternehmerischen und ökonomischen Handelns. Nachhaltige, das heißt rechtlich und wirtschaftlich erfolgreiche Compliance ist Führungs- und Managementaufgabe. Das ist die Grundüberzeugung, die dem hier vorliegenden „Handbuch Compliance-Management“ und seinen einzelnen Beiträgen ein gemeinsames und spezifisches Profil gibt. Dieses ist weiterhin geprägt von der konzeptionellen und zugleich praxisorientierten Ausrichtung der Artikel, die auch die noch ungelösten Herausforderungen an das Compliance Management thematisiert.

Im **Teil I** des Buches werden die konzeptionellen Management- und Rechtsgrundlagen für ein nachhaltiges Compliance Management entwickelt. In den Beiträgen von *Josef Wieland*, *Stephan Grüninger*, *Stewart Hamilton* und *Anna Eckardt* geht es um dessen Einordnung in die Corporate Governance und die werteorientierte Führungskultur eines Unternehmens. In diesen Beiträgen werden sowohl die aktuellen Standards und ökonomischen Erfolgsfaktoren als auch die psychologischen und unternehmenskulturellen Grundlagen der Compliance vorgestellt und diskutiert.

Vor dieser Folie diskutieren dann *Franz-Hermann Brüner* und *Ilka Raddatz* die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Gestaltung von Compliance Systemen in der öffentlichen Verwaltung. Mit der gleichen Intention thematisiert *Bernd Saitz* in seinem Beitrag die

Besonderheiten mittelständischer Unternehmen und deren Lösung in der Praxis.

Die Beiträge von *Roland Steinmeyer*, *Patrick Späth* und *Michael Volz* geben eine erschöpfende und auf die Bedürfnisse des Praktikers zugeschnittene Übersicht über die rechtlichen Grundlagen, Rahmenbedingungen und Anwendungsfelder des Compliance Managements.

In **Teil II** werden von Praktikern für Praktiker der aktuelle Stand des Compliance Managements, spezifische Risikofelder und die verschiedenen, in den Unternehmen entwickelten Instrumente und Implementierungsstrategien erläutert und auf ihre kritischen Erfolgsfaktoren hin diskutiert.

Unter dem Stichwort „Verhaltensstandards und Integrität“ diskutieren *Muel Kaptein*, *Otto Geiß* und *Michael Fürst*, wie Business Codes, Compliance in der Wertschöpfungskette und nachhaltiges Integritätsmanagement erfolgreich gestaltet werden können. *Dan Ostergaard* und *Susanna Nezmeskal* zeigen den Zusammenhang zwischen „Führungskultur und Nachhaltigkeit“. *Roland Filippi* beleuchtet die Bedeutung dieses Aspekts aus der Perspektive eines mittelständischen Bauunternehmens. In der Sektion „Kommunikation und Hinweisgebersysteme“ thematisieren *Annette Kleinfeld*, *Clemens Müller-Störr*, *Andreas von Oertzen*, *Bruni Hoffmann* und *Susanne Oppitz* sowie *Kenan Tur* die Erfolgsbedingungen für die Compliance-Kommunikation, die verschiedenen Formen und Möglichkeiten des Trainings und für die Einrichtung von Hinweisgebersystemen. „Risiko und spezifische Rechtsrisiken“ versammelt die Beiträge von *Thomas Knoll*, *Aram Kaven*, *Georg Weidenbach*, *Heiner Hugger* und *Stefan Simon* zur Gestaltung des Verhältnisses von Compliance- und Risiko-Management, welche fallorientiert die Relevanz des Kartell-, Arbeits- und Datenschutzrechts zeigen. Im abschließenden Abschnitt „Audit und Investigation“ bilden die Rolle und die Aufgaben der Internen Revision, von Compliance Audits und Investigation die Schwerpunktthemen, die von *Thomas Knoll*, *Kay Nolden*, *Alexander Miras*, *Wilhelm Hartung* und *Paul von Hehn* diskutiert werden.

Eine Übersicht über die Entwicklungen und Herausforderungen des Compliance Managements auf internationaler und globaler Ebene bietet **Teil III** dieses Buches. Noch weit entfernt von allgemein akzeptierten, durchgesetzten und damit auch rechtssicheren Standards zeigt sich Compliance hier als „work in progress“, dessen Gestaltung mehr und mehr an Dringlichkeit gewinnt.

Zunächst geben *Andrew Reisman*, *Soji Apampa* und *Savoula Demetriou* eine Übersicht über den State of the Art und die Herausforderungen des Compliances Managements in den USA, in Afrika und Asien. Während die USA nach wie vor die Messlatte für dessen rechtliche Seite sind, sind mit Afrika und Asien zwei der risikosensibelsten Kontinente

in der Diskussion, die nicht nur eine präzise Problemschilderung und Darstellung der kulturellen Spezifika bietet, sondern auch erste und praktisch mögliche Lösungsansätze vorstellt.

Dennoch muss betont werden, dass die Wirksamkeit dieser Bemühungen durch die Entwicklung und Durchsetzung globaler Standards erhöht werden könnte. *Sabine Zindera* stellt die Bemühungen und Initiativen der Unternehmen zur „Collective Action“ im Rahmen des World Bank Institutes vor. *Michael H. Wiehen* erläutert die Transparenz und Monitoring-Standards von Transparency International. *Guido Palazzo* und *Andreas Rasche* ziehen die Verbindungslinien zwischen der Corporate Social Responsibility- und der Compliance-Bewegung, die gerade auf globaler Ebene an Bedeutung gewinnt.

Die Gesamtkonzeption und die einzelnen Artikel dieses Buches liefern einen Beitrag zu der sich gegenwärtig vollziehenden Diskussion um die Frage, welchen Charakter und welche Mindestanforderungen das Management von Compliance in Wirtschaft und Verwaltung heute erfüllen muss, um glaubwürdig, effizient und effektiv zu sein. Diese Diskussion ist noch keineswegs abgeschlossen und wird aller Voraussicht nach auch noch eine Weile anhalten. In ihr geht es zum einen um grundsätzliche Fragen, die auf das Verständnis und die Rolle von Compliance in Organisationen abstellen. Zum anderen aber geht es auch um praktische Lösungen für täglich anfallende Managemententscheidungen im In- und Ausland. Zu beiden Aspekten den aktuellen Stand von Theorie und Praxis zu sichten, festzuhalten und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen, das ist die Absicht, die Herausgeber und Autoren mit diesem Buch verbinden.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meiner Mitarbeiterin, Géraldine Kortmann-Sene, bedanken. Sie hat das Lektorat, die gesamte Publikation sowie die sensible Koordination von Verlag, Herausgebern und Autoren dieses Handbuches vollständig übernommen und ebenso umsichtig wie zielgerichtet geleitet. Bedanken möchte ich mich auch bei Anja Leiderer und Christine Schweikert, die sie dabei engagiert unterstützt haben. Mein Dank gilt dem Präsidium der HTWG Konstanz, das die Herausgabe dieses Buches durch finanzielle Unterstützung wesentlich gefördert hat.

Konstanz, im Juli 2009

Im Namen der Herausgeber

Prof. Dr. habil. Josef Wieland

Inhaltsübersicht

Vorwort..... 5

Teil I

Grundlagen für ein nachhaltiges Compliance Management

1.	Management – Grundlagen	15
1.1	Compliance Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren Josef Wieland.....	15
1.2	Werteorientiertes Compliance Management System Stephan Grüninger	39
1.3	Die Psychologie der Compliance – Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskriminalität Josef Wieland.....	71
1.4	The Economics of Compliance: Its costs and its benefits Stewart Hamilton/Anna Eckardt.....	89
1.5	Die 10 Bausteine des Compliance Management: ComplianceProgramMonitor ^{ZfW} Josef Wieland/Stephan Grüninger.....	111
1.6	Herausforderung an Compliance hinsichtlich der Korruptionsbekämpfung in der Öffentlichen Verwaltung Franz-Hermann Brüner/Ilka Raddatz.....	137
1.7	Compliance in mittelständischen Unternehmen – Theoretische Anforderungen und pragmatische Ansätze zur Umsetzung Bernd Saitz	147
2.	Rechtliche Grundlagen	171
2.1	Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen („Legal Compliance“) Roland Steinmeyer/Patrick Späth.....	171
2.2	Zentrale rechtliche Felder von Compliance: Ein Überblick Michael Volz.....	213

Teil II

Praxis des Compliance Managements

1.	Verhaltensstandards und Integrität	291
1.1	Effektive Business Codes: Inhalt und Bedingungen Muel Kaptein	291
1.2	Die zentrale Rolle von Compliance in der Wertschöpfungskette und im Großprojekt-Management Otto Geiß.	315
1.3	Grundprinzipien und Gestaltung eines nachhaltigen Integritätsmanagements Michael Fürst	333
2.	Führungskultur und Nachhaltigkeit	359
2.1	Sustainable Leadership Dan Ostergaard	359
2.2	Compliance Management und Unternehmenskultur – Das wertebasierte Compliance-Programm der Deutsche Post DHL Susanna Nezmeskal-Berggötz.	365
2.3	Compliance und Wertemanagement in einem mittelständischen Bauunternehmen – Ein Praxisbericht Roland Filippi	385
3.	Kommunikation und Hinweisgebersysteme	395
3.1	Die Rolle von interner Kommunikation und interaktiver Schulung für ein effektives Compliance-Management Annette Kleinfeld/Clemens Müller-Störr	395
3.2	Mit eLearning-Komponenten Compliance im Unternehmen erfolgreich umsetzen Andreas von Oertzen/Bruni Hoffmann/Susanne Oppitz	415
3.3	Hinweisgebersysteme und Transparenz: Strukturen, Problemerkennung, Management Kenan Tur	437
4	Risiko und spezifische Rechtsrisiken	457
4.1	Compliance Risk Assessment: Einordnung und Abgrenzung Thomas Knoll/Aram Kaven	457
4.2	Die existenzsichernde Bedeutung von Compliance im Kartellrecht Georg Weidenbach	477

4.3	Compliance im Personal-Management: Erforderliche Aufsichtsmaßnahmen in Unternehmen unter Berücksichtigung arbeits- und datenschutzrechtlicher Aspekte Heiner Hugger/Stefan Simon	499
5.	Audit und Investigation	525
5.1	Das Aufgabenspektrum der modernen Revision: Validität und Effizienz von Audit-Systemen Thomas Knoll/Kay Nolden	525
5.2	Die Rolle von Compliance Audits zur Aufdeckung von Non-Compliance Alexander Miras	553
5.3	Corporate Investigation, Independent Investigation Wilhelm Hartung/Paul von Hehn	569

Teil III

Herausforderungen an ein globales Compliance Management

1.	Compliance Management im internationalen Kontext: State of the Art und Herausforderungen	617
1.1	Corporate Compliance in the United States Andrew Reisman	617
1.2	Challenges to Compliance Management in Africa Soji Apampa	637
1.3	Compliance in international and intercultural contracts/transactions: Thresholds, grey zones, challenges: Asia (Singapore) Savoula Demetriou	677
2.	Entwicklung und Durchsetzung Globaler Standards	699
2.1	Collective Action – Der gemeinsame Kampf gegen Korruption Sabine Zindera	699
2.2	Transparenz und Monitoring-Standards bei Transparency International Michael H. Wiehen	715
2.3	CSR-Compliance: Globale Unternehmensverantwortung zwischen Hard Law und Soft Law Guido Palazzo/Andreas Rasche	745
	Autorenverzeichnis	761
	Stichwortverzeichnis	779

1. Management – Grundlagen

1.1. Compliance Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren

*Josef Wieland**

Gliederung

	Seite
1.1.1 Was ist Compliance?	15
1.1.2 Wie funktioniert Compliance Management?	21
1.1.3 Was sind die strategischen Erfolgsfaktoren eines Compliance Managements?	26

1.1.1 Was ist Compliance?

Die Frage nach dem Gegenstandsbereich von Compliance und Compliance Management – auf den Unterschied werde ich später noch eingehen – scheint mit Blick auf die einschlägigen Wirtschaftsskandale der vergangenen Wochen und Jahre einfach zu beantworten. Die Unternehmen, also deren Organe und Führungsgremien sowie die Mitarbeiter müssen in ihrem täglichen Geschäftshandeln die rechtlichen, professionellen und unternehmensinternen Spielregeln einhalten. Die verantwortlichen Führungskräfte haben dabei ihre Aufsichts- und Sorgfaltspflichten so wahrzunehmen, dass sichergestellt ist, dass die für das Unternehmen tätigen Personen sich an die anzuwendenden Gesetze und Standards halten. Die Definition dessen, was illegale oder illegitime Handlungen sind und was den erwarteten Aufsichts- und Sorgfaltspflichten entspricht, ergibt sich aus den relevanten öffentlichen und privaten Regulierungen. Diese Unterscheidung zwischen öffentlicher und privater Regulierung in ihrer Tragweite zu verstehen ist bedeutsam, da sich aus den rechtlichen Regelungen nicht immer eindeutig und spezifiziert ergibt, was vom Management eines Unternehmens im Hinblick auf die soeben erwähnten Pflichten genau erwartet wird. Mit anderen Worten: die inhaltlichen und operativen Anforderungen an ein effektives Compliance Management System werden durch unterschiedliche gesellschaftliche Akteure definiert, denen gegenüber unterschiedliche Befolgungspflichten bestehen.

* Prof. Dr. habil. Josef Wieland ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HTWG Konstanz und Direktor des Konstanz Institut für Wertemanagement (KIeM).

Es ist daher für das Verständnis der normativen Grundlagen des Compliance Managements sinnvoll, zwischen *öffentlicher* und *privater* Regulierung zu unterscheiden, das heißt zwischen

- a) öffentlicher Regulierung in Form von internationalen und nationalen Gesetzen und Konventionen,
- b) öffentlich-privater Regulierung, das heißt Codices und Standards, die Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren sind, und
- c) privater Regulierung, das heißt gesellschaftliche oder professionelle Standards und Empfehlungen berufsständiger oder gesellschaftlicher Gruppen.

Die folgende Abbildung 1 gibt eine beispielhafte Übersicht über diese unterschiedlichen Standardsetzer und -typen, die keineswegs vollständig ist.¹

Regulierungstyp	Regel	Standardsetzer	Inhalte
Öffentliche Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> – Deutsches StGB – OECD-Convention – FCPA 	<ul style="list-style-type: none"> – Regierungen – Gerichte 	<ul style="list-style-type: none"> – Definition von Tatbeständen – Definition von Aufsichts- und Sorgfaltspflichten
Öffentlich-private Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> – DCGK – EBRD – Weltbank 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommissionen – Intergovernmental Organizations (IGO) 	<ul style="list-style-type: none"> – Definition von Aufsichts- und Sorgfaltspflichten – Anforderungen an Compliance Management-Systeme (CMS)
Private Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> – PACI – ZfW Compliance Program Monitor 	<ul style="list-style-type: none"> – WEF – AfW 	<ul style="list-style-type: none"> – Bausteine eines CMS – Leitlinien zur Anforderungen an Korruptions- und Bestechungsbekämpfung

Abb. 1: Referenzstandards für Compliance Management

Während das deutsche Strafgesetzbuch oder die OECD-Konvention die Tatbestände der nationalen und internationalen Korruption in inhaltlichen Festlegungen definieren und ihnen eine erzwingbare Rechtskraft verleihen, zielen der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act

¹ Vgl. *Wieland/Grüniger, ComplianceProgramMonitor^{ZfW}*, 2009, in Kapitel 1.5, S. 111 ff., für eine Aufzählung der wesentlichen Standards zum AfW-Standard hier in diesem Werk.

(FCPA) oder die US-Sentencing Guidelines eher auf eine Definition der Verantwortlichkeit des Managements bei Auslandsgeschäften.²

Im Bereich der Public Private Regulation bestimmt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) die Aufsichts- und Sorgfaltspflichten guter Unternehmenspraxis und legt in der Fassung vom 14. Juni 2007 auch fest, dass öffentlich notierte Unternehmen über ein Compliance System verfügen müssen. Während aber der Deutsche Corporate Governance Kodex eher auf die Unternehmensspitze und den Aufsichtsrat abstellt, konzentrieren sich die Anforderungen der European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) und der Weltbank auf die Erwartungen an eine sorgfältige Umsetzung von Compliance im Geschäftsalltag.

Private Regulierungen schließlich, wie etwa der ComplianceProgramMonitor^{ZfW} des Anwenderrats für WerteManagement (AfW) und die „Principles for Countering Bribery“ des World Economic Forums, Partnering against Corruption (PACI), spezifizieren wiederum die Anforderungen an ein Compliance Management im Sinne eines Verhaltens-Managements.

Es soll erneut unterstrichen werden, dass die öffentlichen und privaten Regulierungen in ihrer Gesamtheit den normativen Referenzrahmen bilden, an dem sich ein wirkungsvolles Compliance Management ausrichten muss.

Neben der Diversifität von Standardsetzern und Standardtypen gilt es auch festzuhalten, dass sich die Referenzstandards auf zu unterscheidende Sachverhalte beziehen können. Rechtliche Compliance-Sachverhalte sind zum Beispiel Korruption, Untreue, Kartellrecht, Geldwäsche, Umgang mit Firmeneigentum oder die Festlegungen des Außenwirtschaftsgesetzes. Hier haben wir es also mit den klassischen Tatbeständen der Wirtschaftskriminalität zu tun. Anders hingegen jene Gesetze und Vorschriften, die sich auf Fragen gesellschaftlicher Standards beziehen, also etwa des Umweltrechts, der Arbeits- und Sozialstandards oder Menschenrechte. Diese Rechtsbereiche werden klassischerweise nicht der Wirtschaftskriminalität zugerechnet, sondern stellen Verstöße gegen bestimmte spezifische Vorschriften dar.

Aus den bisher angestellten Überlegungen, nämlich den zu unterscheidenden Akteuren und Regulierungstypen sowie den unterschiedlichen Sachverhalten, die Gegenstand des Compliance Managements sein können, folgt, dass es eine *weite* und eine *enge Definition* von

² Vgl. zur öffentlichen Regulierung *Steinmeyer/Späth*, Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen, in diesem Band, S. 171 ff.; *Hauschka*, Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen, 2. Aufl. 2009, sowie zur Regulierungsproblematik allgemein *Bassen/Schiereck/Pupke*, Zeitschrift für Controlling und Innovationsmanagement, 2006.

Compliance Management geben kann, die je unterschiedliche Vorzüge und Beschränkungen haben. Weite Compliance-Definitionen nehmen in der Regel eine Stakeholder-Perspektive ein und können sich der Sache nach auf alle der bisher eingeführten Unterscheidungen beziehen. Ein Beispiel für eine solche weite Definition stammt von der PricewaterhouseCoopers AG (PWC) (2005):

„Compliance kann als Organisationsmodell, -prozess und -system aufgefasst werden, die eine Übereinstimmung mit dem geltenden Recht, internen Standards und Regeln, sowie mit den Erwartungen der Stakeholder gewährleistet, so dass das Unternehmen das eigene Geschäftsmodell, den Ruf und finanzielle Bedingungen schützt und verbessert.“

Diese Definition ist in dem Sinne sehr weit angelegt, dass sie die Aufgabenstellung eines Compliance Managements aus den Erwartungen der verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens ableitet. Dies öffnet die Perspektive für die gesellschaftlichen Erwartungen an ein Compliance System etwa im Hinblick auf Menschenrechte und Sozialstandards, die weit über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen. Daraus kann sich allerdings eine Vielfalt von Aufgaben und Forderungen ergeben, deren professionelle Bearbeitung zumindest verlangt, dass ein Unternehmen über einen begründbaren Mechanismus zur Auswahl und Priorisierung von Stakeholder-Interessen verfügt, da es unmöglich alle an es herangetragene Erwartungen erfüllen kann. Dies aber scheint den Rahmen und die Ansprüche eines Compliance Managements zu überfordern.

Ein Beispiel für eine enge Definition ist die folgende:

„Compliance (ist) die Gesamtheit aller Vorkehrungen, um das rechtskonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter hinsichtlich aller rechtlichen Vorschriften, die das Unternehmen und seine Aktivitäten betreffen, zu gewährleisten.“³

Diese enge Definition von Compliance Management beschränkt sich strikt auf die Rechtsperspektive und grenzt daher dessen Betätigungsfeld wirksam ein, wobei der Fokus auf die Rechtskonformität unternehmerischen Entscheidens nicht immer vollständig und schlüssig ergibt, wie sich die Compliance- von der Rechtsabteilung unterscheidet und welche konkreten Schritte und Instrumente von einem Compliance Management wirklich verlangt werden.

Die exemplarisch vorgestellten engen und weiten Definitionen von Compliance Management haben ihre jeweiligen Vorzüge und Schwächen; gemeinsam ist ihnen, dass sie eher auf Organisationsvorkehrungen und weniger auf Management-Aufgaben abstellen. Einer der

³ Vgl. *Zimmermann*, in: *Wieland* (Hrsg.), *Handbuch Wertemanagement*, 2004, S. 200–221.

Punkte, auf die ich in diesem Aufsatz aufmerksam machen möchte, ist jedoch, dass wirksame Compliance auf die Integration beider Aspekte setzen muss. Ich schlage daher folgende, aus einer Management-Perspektive entwickelte Definition von Compliance als Alternative vor:

„Compliance bezeichnet alle formalen und informalen Governance-Strukturen einer Organisation, mit denen sein Management effizient und effektiv die Aufdeckung, vor allem aber die Prävention doloser Handlungen durch Mitglieder und Beauftragte dieser Organisation realisieren kann. Compliance ist Bestandteil des strategischen und operativen Managements und zielt auf die nachhaltige, legale, ökonomische und gesellschaftliche Sicherung der Existenz und der Zielerreichung einer Organisation.“

Diese Definition ist einerseits eng, weil sie sich auf dolose Handlungen beschränkt und den Bereich der gesellschaftlichen Standards, hier also etwa das Umweltrecht, Produktsicherheit, Arbeitssicherheit oder die Durchsetzung von Menschenrechten, nicht dem Bereich des Compliance Managements zuschlägt. Ich halte dies nicht für ausgeschlossen, aber ein solches Vorgehen wäre nur sehr schwer in einer etablierten Organisation zu realisieren und würde auf großen Widerstand im Management treffen. Zugleich jedoch ist die hier vorgeschlagene Definition weit angelegt, weil sie auf alle formalen (kodifizierte Richtlinien, eingeführte Prozesse) und informalen (Unternehmenskultur, Führungskultur) Governance-Strukturen einer Organisation (also nicht nur eines Unternehmens, sondern etwa auch einer Behörde) sowie die Verantwortlichkeit des Managements abstellt. Damit ist von vornherein vermieden, dass sich die Anforderungen an Compliance Management nur auf Unternehmen und nicht etwa auch auf Behörden oder andere Organisationen wie Krankenhäuser, Hochschulen und so weiter beziehen, was gerade mit Blick auf die Generierung von Korruptionsverhalten und deren Prävention von grundlegender Bedeutung ist. Korruption hat immer einen Nachfrager und Anbieter und kann daher nur von allen involvierten Parteien erfolgreich bekämpft werden. Ebenfalls wird mit dieser Definition ein einseitiger Fokus auf organisationale Vorkehrungen und Instrumente vermieden, vielmehr werden diese in die Führungsaufgabe des Managements eingebettet.

Die soeben erläuterte Definition von Compliance als Management-Aufgabe geht über ein rein rechtlich- oder prozessorientiertes Compliance-Verständnis weit hinaus. Das Management als Adressat von Compliance besagt vor allen Dingen, dass die Her- und Sicherstellung von regelkonformem Verhalten nicht das Ergebnis der Arbeit der Rechtsabteilung, des Compliance Officers oder von IT-Systemen ist, sondern die Aufgabe jedes Managers in seiner jeweiligen Funktion, in die die funktions- und aufgabenspezifischen Anforderungen der Compliance integriert werden müssen. Dazu passen konsequent die Strukturvorgaben, nämlich die Ausrichtung und Unterstützung von Compliance Ma-

nagement durch formale (zum Beispiel Policies und Procedures) und informale (zum Beispiel Unternehmens- und Führungskultur) Governance-Strukturen. Unter Governance-Strukturen für ein Compliance Management System verstehe ich alle Fähigkeiten und Ressourcen, die ein Unternehmen zur Führung, zum Management und zur Kontrolle eines Unternehmens mobilisieren kann, also nicht nur etwa spezifische Compliance-Instrumente wie Anti Money Laundering Software.

Um diesen Sachverhalt zu verdeutlichen, schlage ich vor, zwischen „*Business Process Compliance*“ und „*Business Conduct Compliance*“ zu unterscheiden. Während sich Erstere auf die Integrität organisatorischer Prozesse (etwa Verhinderung von Geldwäsche, Herstellung von Datensicherheit) bezieht, bezieht sich Letztere auf die Integrität des Verhaltens und Entscheidens der Mitglieder einer Organisation (etwa Ablehnung von Korruption, Preisabsprachen). Ich werde später auf diese Unterscheidung noch genauer eingehen.

An die bisher vorgetragenen Überlegungen schließt sich nahtlos die Definition der Erfolgskriterien eines guten Compliance Management Systems an, nämlich seine *Effektivität* und seine *Effizienz*. Als *Effektivität* eines Compliance Managements wollen wir seine Fähigkeit verstehen, die mit ihm gesetzten Ziele auch wirklich zu erreichen. Effektivität von Compliance bezeichnet daher die Wirksamkeit und die Angemessenheit (Fit for Purpose) eines Management-Systems, illegale und illegitime Handlungen von Organisationsmitgliedern und Organisationsbeauftragten aufzudecken, vor allem aber präventiv zu vermeiden. Die Definition dessen, was illegale und illegitime Handlungen und die erwarteten Aufsichts- und Sorgfaltspflichten sind, ergeben sich aus den soeben erwähnten Regeln und Standards öffentlicher und privater sowie öffentlich-privater Regulierungen.

Die *Effizienz* der Compliance ist ihre Fähigkeit, die soeben definierte Effektivität mit einem adäquaten Aufwand an Kosten, Ressourcen und Anstrengungen zu erreichen. Sie folgt der Formel

$$E = K_{\text{com}} * f \{St + R + Org\}.$$

Die Adäquatheit der aufgewandten Kosten, Ressourcen und Anstrengungen ergibt sich demnach aus den relevanten öffentlichen und privaten Regeln und Management-Standards (St), aber eben auch aus den Risiken (R) und den Spezifika eines Unternehmens (Org), Größe, Markt, Rechtsform usw. Auch aus diesem Grunde ist es, wie bereits weiter vorn erwähnt, wichtig, das volle Szenario der anzuwendenden Regeln des Compliance Managements im Auge zu behalten. Die Vermeidung von Bürokratisierung, die Inflationierung von Compliance-Kosten, die Unangemessenheit von Compliance-Anforderungen im Hinblick auf bestimmte Unternehmenstypen, etwa mittelständische Unternehmen, lässt sich nur dann produktiv angehen, wenn unter Effizienz nicht verstanden wird, dass Viel viel wirkt, sondern die Adaptivi-

tät, das heißt die Anpassungsfähigkeit des Systems an die organisati- und risikospezifische Aufgabenstellung.⁴

Aus der hier vorgetragenen Zielsetzung des Compliance Management Systems ergeben sich bestimmte Schwerpunktsetzungen für die Tätigkeit der Compliance-Beauftragten einer Organisation. Die Aufdeckung von Altfällen kann sicherlich zur Aufgabenstellung der Compliance gezählt werden, aber der Hauptschwerpunkt und das Hauptgewicht des Compliance Managements sollte auf die Prävention von Neufällen ausgerichtet sein. Hier muss es eine klare Arbeitsteilung zwischen Interner Revision, Unternehmenssicherheit und Compliance geben.

Schließlich als letztes Charakteristikum der hier vorgeschlagenen Definition ist die Methode des Compliance Managements hervorzuheben. Compliance Management hat eine strategische und eine operative Komponente. Ich werde auf diese Unterscheidung weiter hinten noch einmal eingehen, hier aber soll bereits darauf hingewiesen werden, dass Compliance Management als *strategisches Management* darauf abzielt, die Compliance-Aktivitäten in das Geschäftsmodell eines Unternehmens einzuordnen, während Compliance Management als *operatives Management* darauf abzielt, das Compliance Management im Geschäftsalltag mit Leben zu erfüllen.

1.1.2 Wie funktioniert Compliance Management?

Die bisher vorgetragenen Argumente und Überlegungen zeigen, dass Compliance Management ein Prozess des kontinuierlichen organisationalen und individuellen Lernens ist, der nur dann stabilisiert und auf Dauer gestellt werden kann, wenn er in eine bestimmte Systematik gebracht wird, die sich in ihren Grundsätzen von anderen Management-Systemen nicht unterscheidet. Allgemein gesprochen setzen Management-Systeme abgegrenzte Strukturen und Prozesse zueinander in Beziehung, deren Friktionslosigkeit über die Qualität ihrer Funktionsfähigkeit mitentscheidet. Dieser Kombination von Struktur und Prozess werden in der Management-Diskussion in der Regel die Begriffe der Aufbauorganisation (Struktur) und der Ablauforganisation (Prozess) zugeordnet.⁵ Die Aufbauorganisation eines Compliance Managements muss sich der Frage stellen, wie die soeben definierte Zielsetzung gegliedert und in grundsätzliche Aufgabenstellungen zerlegt werden kann. Auch muss sie darauf Antwort geben, nach welchen Kri-

⁴ Vgl. *Hamilton/Eckardt* zur Aufgabe des „economising on compliance“, „The Economics of Compliance“, 2009, in Kapitel 1.4. S. 89 ff. in diesem Band.

⁵ Vgl. *Thommen/Achleitner*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Arbeitsbuch: Repetitionsfragen – Aufgaben – Lösungen, 2007, S. 603, für die Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation.

▼ Compliance ist ein wesentlicher Aspekt erfolgreichen unternehmerischen und ökonomischen Handelns. Nachhaltige, d.h. rechtlich und wirtschaftlich erfolgreiche Compliance ist Führungs- und Managementaufgabe. Diese Grundüberzeugung gibt allen einzelnen Beiträgen ihr gemeinsames und spezifisches Profil. Dieses Handbuch leistet einen Beitrag zu der sich gegenwärtig vollziehenden Diskussion um die Frage, welchen Charakter und welche Mindestanforderungen das Management von Compliance in Wirtschaft und Verwaltung heute erfüllen muss, um glaubwürdig, effizient und effektiv zu sein. Dabei geht es zum einen um grundsätzliche Fragen, die auf das Verständnis und die Rolle von Compliance in Organisationen abstellen. Zum anderen aber geht es auch um praktische Lösungen für täglich anfallende Managemententscheidungen im In- und Ausland.

„Aufgrund der gelungenen Kombination von Beiträgen zu den konzeptionellen und rechtlichen Grundlagen des Compliance Managements kann das Handbuch Unternehmen nachdrücklich empfohlen werden, die sich mit der Einführung eines Compliance Managements beschäftigen. Ebenso ist es auch für alle Praktiker bestens geeignet, die Anregungen suchen, bestehende Compliance Programme erfolgreicher zu gestalten.“

**RA Rudolf Zimmermann,
Leiter Recht und Compliance
Zentraleuropa, ABB Gruppe**

„Dieser pragmatische und damit richtungweisende Ansatz eines nachhaltigen Compliance Managements stellt eine ausgezeichnete Handlungsanleitung gerade auch für Manager in mittelständischen Unternehmen dar. Das Buch kann allen empfohlen werden, die Compliance in ihren Unternehmen verantworten und täglich managen.“

**Bernhard Simon,
Sprecher der Geschäftsführung
der DACHSER GmbH & Co. KG,
Kempten**

„Dieses Handbuch schließt endlich die Lücke zwischen Forschung und Praxis. Das Verständnis eines nachhaltigen Compliance Managements wird wissenschaftlich fundiert, mit vielen Beispielen erfolgreicher Compliance-Implementierungen untermauert, und in einen globalen Kontext eingebunden. Das alles wird in sehr gut lesbarer Form dargeboten und gehört somit auf den Schreibtisch jedes Compliance-affinen Wissenschaftlers und Praktikers.“

**Prof. Alexander Bassen,
Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Kapitalmärkte und Unternehmensführung**

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 12057 4](http://ESV.info/9783503120574)



www.ESV.info