



CPM^{ZfW}

ComplianceProgramMonitor^{ZfW}

Inhalt

VORWORT	3
A. ZWECK DES LEITFADENS UND DEFINITIONEN	4
B. INTERNATIONALE GESETZE UND STANDARDS IM BEREICH BUSINESS CONDUCT COMPLIANCE	5
C. ELEMENTE EINES BUSINESS CONDUCT COMPLIANCE-PROGRAMMS	6
I. Leadership & Corporate Culture	7
II. Verhaltensgrundsätze und Verhaltensrichtlinien	8
III. Implementierung	9
IV. Verantwortung und Organisation	9
V. Kommunikation und Schulung	10
VI. Risikobeurteilung und Kontrolle	11
VII. Integration in HR-Prozesse	12
VIII. Vertreter, Agenten und Subunternehmer	13
IX. Transparenz und Dokumentation	14
D. COMPLIANCE MONITORING	15
I. Compliance-Monitoring und Compliance-Audit	15
II. Umfang und Dauer	16
III. Prüfungsziel und Prüfungsgegenstand	17
IV. Prüfungsmethoden und Beurteilung	25

Vorwort

Integritäts- und Redlichkeitsmanagement und die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Führung der Geschäfte gewinnen unter dem Stichwort Compliance zunehmend an Gewicht. Mit seiner wachsenden Bedeutung wandelt sich der Begriff auch außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche zur konkreten Anforderung an die Regeln und Instrumente der Geschäftsführung.

Damit gewinnt die Frage an Gewicht, was mit Compliance eigentlich gemeint ist. Welche Rückwirkungen ergeben sich auf traditionelle Funktionen, wie etwa Rechtsabteilung, Interne Revision, Unternehmenssicherheit, Umweltschutz oder Personal? Welche funktionalen und organisatorischen Konzepte liefern angemessene Lösungen für die Umsetzung der rechtlichen und ethischen Zielsetzungen des Compliance Managements in einem Unternehmen? Welche Bedeutung hat Compliance für die gesamten Managementsysteme wie beispielsweise Führungs- und Kompensationsverfahren, Trainingsprogramme und das Interne Kontrollsystem, und wie soll die Einhaltung der Maßnahmen überwacht werden? Gehören Sozial- und Umweltstandards oder Anforderungen an die „Social Responsibility“ der Unternehmen in das Feld der Compliance?

Auf alle diese Fragen gibt es derzeit noch keine end- und allgemeingültigen Antworten, die Diskussion hierzu ist im Gange. Es werden von Branche zu Branche, Unternehmen zu Unternehmen und in den verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Lösungen getestet und Antworten gegeben, ohne dass sich bereits ein vorherrschendes Verständnis oder allgemein anerkannte „Blue Prints“ für die „richtige“ Compliance-Lösung ausgebildet hätten.

Das nachstehende Konzept für ein Compliance Monitoring ist ein Beitrag zu dieser global geführten Diskussion; in ihm kommen viele Jahre praktische Erfahrung der im AfW-Anwenderrat für Wertemanagement^{ZfW 1} zusammengeschlossenen Unternehmen zum Tragen. Der hier vorgelegte Leitfaden konzentriert sich bewusst auf den Bereich der „Business Conduct Compliance“, also auf die Frage, wie die redliche und regelgetreue Führung der Geschäfte eines Unternehmens entwickelt und unterstützt werden kann. In den vorgeschlagenen Maßnahmen findet auch die Frage nach den angemessenen Kontrollen und dem Monitoring der in einem Unternehmen beschlossenen Compliance-Maßnahmen ihre Antwort.

Wir wollen Leitplanken setzen, die einerseits dafür sorgen, dass Compliance nicht bei der gut gemeinten Absicht stehen bleibt, sondern zu greifbaren und wirksamen Maßnahmen führt, die die Redlichkeit und Regeltreue des Unternehmens stärken. Andererseits wollen wir mit diesem Leitfaden vorhandenen Bestrebungen entgegenwirken, die die klassische Systematik interner Kontrollsysteme auf Compliance übertragen wollen und damit in der Gefahr stehen, ein proaktives werte- und problemorientiertes Redlichkeitsmanagement durch vielfältige Kontrollschritte zu ersticken.

Hierbei beansprucht der dargestellte Lösungsansatz für ein Compliance Monitoring keineswegs Ausschließlichkeit, sondern lässt ganz bewusst andere und neue Entwicklungen für ein Compliance System zu. Compliance Management heute ist „work in progress“ und benötigt noch viele innovative Entwicklungen. Es kann nicht die Aufgabe eines Compliance Monitorings sein, diese im Ansatz zu verhindern. Wie Fälle aus der Vergangenheit zeigen, wird die Redlichkeit und Regeltreue eines Unternehmens letztlich weniger von der Ausprägung seiner internen Kontrollsysteme als von der klaren Fokussierung auf die eigentlichen Verhaltenstreiber, wie die gelebte Integrität und Regeltreue seines Senior Managements, den Kompensations- und Anreizsystemen sowie einer betrieblichen Kultur der offenen Aussprache bestimmt. Letztendlich geht es um eine Unternehmens- und Führungskultur, die eindeutig und konsequent die Integrität unternehmerischen Handelns einfordert. Wenn wir mit diesem Leitfaden dazu einen Beitrag leisten, hat er seine Aufgabe erfüllt.²

¹ „AfW“ siehe Seite 24

² Dieses Dokument, CPM Compliance ProgramMonitor, ist im Internet abrufbar unter:
<http://www.dnwe.de/complianceprogrammonitor.html>

A. ZWECK DES LEITFADENS UND DEFINITIONEN

Zweck des Leitfadens

Zweck des Leitfadens ist die Bereitstellung von Prinzipien und Anleitungen für eine überwachende und steuernde Begleitung und Überprüfung (Monitoring) der Entwicklung, Implementierung, Aufrechterhaltung und Verbesserung eines effektiven Compliance-Programms in privaten und öffentlichen Organisationen.

Der Leitfaden ist hierzu an einschlägigen internationalen Leading-Practice-Standards im Bereich Business Conduct Compliance orientiert, die in Abschnitt B dargestellt sind.

Die essenziellen Elemente eines effektiven Business Conduct Compliance-Programms werden in Abschnitt C beschreiben. Die Ausführungen zu den einzelnen Elementen stellen keine zwingenden Anforderungen an Unternehmen und andere Organisationen für das Compliance Management dar. Vielmehr sind sie als Einführung in die Thematik sowie als mögliche Beschreibungen von Compliance-Elementen zu verstehen. Die konkreten Anforderungen an die Compliance-Elemente müssen für die jeweilige Organisation festgelegt und beschrieben werden.

Das Compliance Program Monitoring selbst fokussiert die überwachende und steuernde Begleitung und Überprüfung der Ausgestaltung, Implementierung und Umsetzung von Business Conduct Compliance-Programmen im Geschäftsalltag und wird in Abschnitt D beschrieben. Darin enthalten ist auch eine Compliance-Programm-Checkliste, anhand derer das Compliance Monitoring durchgeführt werden kann.

Definitionen

Der Fachbegriff *Compliance* bedeutet im Unternehmens- und Organisationsbereich die Befolgung der Gesetze und regulatorischen Anforderungen, der Organisationsgrundsätze, interner Kodizes und Richtlinien, der Prinzipien einer guten Unternehmens- bzw. Organisationsführung (Good Governance) sowie allgemein akzeptierter ethischer Normen.

Das auf diesen umfassenden Begriff bezogene *Compliance Management* (Sicherstellung der Compliance durch geeignete Maßnahmen) schließt neben den in der öffentlichen Debatte häufig im Mittelpunkt stehenden Themen der Korruptionsbekämpfung und Fairness im Wettbewerb auch die Bereiche Umwelt, Menschenrechte, Arbeits- und Sozialstandards sowie weitere, auch branchenbezogene Themen ein.

Compliance-Programme beschreiben das Maßnahmenbündel im Rahmen des gesamthaften Compliance Managements eines Unternehmens oder einer anderen Organisation bezogen auf einzelne (rechtliche) Themengebiete. Demnach ist ein Umwelt-Management-System (z.B. nach EMAS / ISO 14001) als ein (Bestandteil eines) Umwelt-Compliance-Programm(s) zu verstehen, ein Social Supply Chain-Programm (z.B. nach SA 8000) als ein (Bestandteil eines) Compliance-Programm(s) für die Sicherstellung der Wahrung von Menschenrechten, Arbeits- und Sozialstandards und ein Anti-Bribery-Compliance-Programm als (ein Bestandteil) eines Compliance-Programm(s) zur Sicherstellung des Wohlverhaltens im Geschäftsverkehr (Business Conduct Compliance-Programm).

Diese vorgenommene Abgrenzung von Compliance-Programmen innerhalb des unternehmens- bzw. organisationsbezogenen Compliance Managements stellt lediglich eine Möglichkeit dar. In der Praxis wird die Abgrenzung selbstverständlich häufig anders und entlang organisationspezifischer Erfordernisse gezogen. Darüber hinaus sind einzelne Elemente von Compliance-Programmen, wie z.B. der notwendige „Tone from the Top“ (Commitment, Vorbildverhalten etc. des Managements) und andere Elemente im Bereich der Führung und Organisation themenübergreifend organisiert.

Der *ComplianceProgramMonitor^{ZfW}* bezieht sich ausschließlich auf das Feld der Business Conduct Compliance.

Wesentliche Internationale Compliance Management Standards

Die im Folgenden aufgeführten Gesetze, Konventionen und Standards sollen eine Orientierung dafür liefern, welche materiellen und prozessualen Normen, i.S. verpflichtender gesetzlicher Regelungen und freiwilliger Best-Practice-Standards im Bereich Business Conduct Compliance, für ein Unternehmen bestehen können. Die Aufzählung ist nicht abschließend; weitere Gesetze, Branchenstandards und andere freiwillige Maßstäbe können maßgebend sein, so z.B. stets die spezifischen Gesetze zur Bekämpfung von Korruption und kartellrechtswidrigen Absprachen in den Ländern, in denen ein Unternehmen tätig ist. Andererseits sind nicht zwingend alle genannten Gesetze, Konventionen und Standards für ein bestimmtes Unternehmen relevant. Insofern ist sowohl für die Entwicklung als auch für die interne oder externe Überprüfung eines Compliance-Programms im Bereich Business Conduct immer eine Analyse der anwendbaren gesetzlichen und freiwilligen Standards durchzuführen.

Gesetze und Konventionen (Auszug)

- Korruptionsgesetze
- Einschlägige Strafbestimmungen (Betrug einschließlich Ausschreibungsbetrug, Erpressung, Insiderhandelsverbot, Geldwäsche, Untreue, Urkundenfälschung, Geheimnisverrat etc.)
- EU-Bestechungsgesetz (EuBestG)
- OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions
- Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)
- UN-Konvention gegen Korruption (UNCAC)
- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
- Deutscher Corporate Governance Kodex
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- UN Global Compact
- ICC Rules of Conduct and Recommendations on Combating Extortion and Bribery
- World Economic Forum, Partnering Against Corruption Initiative (PACI): Principles for Countering Bribery
- Transparency International/Social Accountability International: Business Principles for Countering Bribery
- Transparency International. A-B-C der Korruptionsprävention und Checkliste für „Self-Audits“ zur Korruptionsprävention in Unternehmen
- World Bank, Department of Institutional Integrity: Voluntary Disclosure Program, Protocol 7, II. „Guidance in Revising and Improving the Compliance Program“
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD): „Fraud and corruption – definitions and guidelines for private sector operations“
- United States Sentencing Guidelines, § 8B2.1 „Effective Compliance and Ethics Program“
- Open Compliance and Ethics Group (OCEG): OCEG-Guidelines „Red Book“
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): COSO Enterprise Risk Management Framework
- Australian Standard (AS) 8002-2003 – Organizational Codes of Conduct und Australian Standard (AS) 2860-2006 – Compliance Programs
- WerteManagementSystem^{ZfW} des AfW – Anwenderrat für Wertemanagement
- EMB-Wertemanagement Bau

C. ELEMENTE EINES BUSINESS CONDUCT COMPLIANCE-PROGRAMMS

Die folgenden Ausführungen sind an den o. g. Normen und Standards, dem WerteManagementSystem^{zfw}³ sowie an der einschlägigen deutschen und internationalen Literatur zum Thema Business Conduct Compliance orientiert. Ihr Zweck ist die zusammenfassende Darstellung zu möglichen praktischen Anforderungen für die Implementierung und Umsetzung eines Business Conduct Compliance-Programms.

Die folgenden Ausführungen stellen keinen Mindeststandard dar. Das heißt, der Text dient nur der Einführung ins Thema und als „Guidance“ bei der Entwicklung, Implementierung und Umsetzung eines Compliance Systems. Gleichwohl sind die einzelnen Elemente (siehe Überschriften I bis IX dieses Abschnitts) notwendige Bestandteile.

³ WerteManagementSystem^{zfw} ist abrufbar unter www.zfw-online.de.

I. Leadership & Corporate Culture

Die Verantwortung für ein Business Conduct Compliance-Programm liegt bei der Unternehmensleitung. Sie ist insbesondere verantwortlich für eine kontinuierliche Kommunikation der Grundwerte des Unternehmens sowie der Verhaltensgrundsätze und -richtlinien (siehe II.) nach innen und nach außen, für das demonstrative Handeln entlang der kommunizierten Standards sowie für die Überwachung der Implementierung und Umsetzung des Business Conduct Compliance-Programms.

Die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit eines Business Conduct Compliance-Programms kann nur erreicht werden, wenn die Implementierung, Umsetzung und öffentliche Kommunikation zur „Chefsache“ gemacht wird. Die kontinuierliche Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung auf die Grundwerte des Unternehmens und das Business Conduct Compliance-Programm belegen erst deren Ernsthaftigkeit und erzeugen dadurch Handlungsfähigkeit und Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern. Hierbei ist entscheidend, unmissverständlich klarzustellen, dass die Beachtung der Grundwerte und des Business Conduct Compliance-Programms Firmenpolitik ist und abweichendes Verhalten weder stillschweigend erwartet noch geduldet wird. Die Überwachung der Implementierung und Umsetzung trägt darüber hinaus zur Glaubwürdigkeit des Business Conduct Compliance-Programms bei den Geschäftspartnern und weiteren Stakeholdern des Unternehmens bei.

Leadership und Corporate Culture dienen im Rahmen eines Business Conduct Compliance-Programms auch der Entwicklung und Förderung einer spezifischen Unternehmensidentität und erzeugen für alle Beschäftigten erst die notwendige Handlungsorientierung und -sicherheit für schwierige Entscheidungen im unternehmerischen Alltag. Dieser hohe Anspruch kann praktisch dann eingelöst werden, wenn moralische Werte (z.B. Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung), Kooperationswerte (z.B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit), Leistungswerte (z.B. Nutzen, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität) und Kommunikationswerte (z.B. Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Verständigung) konsistent aufeinander abgestimmt sind und sich an der Unternehmensrealität orientieren. Die Un-

ternehmenswerte dürfen sich weder wechselseitig widersprechen, noch dürfen den Stakeholdern damit – sozusagen an der Realität des Geschäftsalltags vorbei – nicht einlösbare Versprechen gegeben werden. So können die Grundwerte eines Unternehmens Führungskräften, Mitarbeitern und unternehmensexternen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig kommuniziert werden.

Im Rahmen der Entwicklung einer von Integrität geprägten Unternehmenskultur müssen Führungskräfte und Mitarbeiter die Kompetenz entwickeln, wertensensible Problemstellungen selbst zu erkennen und abuarbeiten. Die beteiligten Personen müssen hierfür gewonnen werden, ihr Verhalten und das ihrer jeweiligen Unternehmenseinheit dauerhaft compliancegerecht auszurichten. Denn die nachhaltige Wirksamkeit des Business Conduct Compliance-Programms kann nur durch die verbindliche Verpflichtung des Top-Managements, der Führungskräfte und Mitarbeiter gelingen. Ein Business Conduct Compliance-Programm muss ein Prozess des Unternehmens sein, der hohe Priorität und permanente Aufmerksamkeit in der Organisation genießt. Dies erfordert etwa, dass bei einer internen oder externen Implementierungsunterstützung auf das Konzept des Coachings zurückgegriffen wird, um bei allen Mitarbeitern und ihren jeweiligen Unternehmenseinheiten korrektes Verhalten zu gewährleisten bzw. hierauf gerichtete Verhaltensänderungen entlang der Grundwerte und der Verhaltensgrundsätze und -richtlinien zu erzeugen. Nur so ist eine nachhaltige Wirksamkeit zu erzeugen und abzugrenzen gegen kurzfristigen Aktionismus oder Delegation in professionelle Kontexte.

Persönliches Vorbildverhalten und Engagement auf allen Ebenen der Führung einer Organisation sind Voraussetzung für den Erfolg eines Business Conduct Compliance-Programms. Gleiches gilt für die Befähigung und Sicherstellung autonomer Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern in ethischen Konfliktsituationen, zu denen keine expliziten Verhaltensgrundsätze und -richtlinien existieren. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass es nicht für jede denkbare Situation im Organisationsalltag konkrete Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze geben kann.

II. Verhaltensgrundsätze und Verhaltensrichtlinien

Das Unternehmen muss schriftlich niedergelegte Verhaltensgrundsätze und Verhaltensrichtlinien schaffen, die Unternehmenswerte definieren und die gewünschte Geschäftsethik festlegen. Ziel solcher Verhaltensgrundsätze und Verhaltensrichtlinien ist in erster Linie, kriminelle und unethische Handlungen im Geschäftsverkehr, insbesondere die Verletzung von Wettbewerbs- und Anti-Korruptionsgesetzen, zu vermeiden. Über die eindeutige Untersagung von unethischen oder dolosen Handlungen hinaus können Verhaltensgrundsätze jedoch auch Erwartungen hinsichtlich positiver Handlungsweisen der Mitarbeiter formulieren (beispielsweise bezüglich Innovation). Die Schaffung von Verhaltensgrundsätzen und Verhaltensrichtlinien bedeutet, dass das Unternehmen eine Grundwerteerklärung, einen Code of Ethics o. ä. erstellen soll. Die Kodifizierung soll die leitenden Werte des Unternehmens in Bezug auf die wichtigsten Interessengruppen fixieren. Dieses Wertemanagement ist sodann in die spezifische Geschäftsstrategie des Unternehmens einzubetten. Die Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln müssen für alle Mitarbeiter und Geschäftspartner dauerhaft zugänglich sein. Darüber hinaus sollen die Angestellten auf die Einhaltung der Gesetze gesondert und explizit hingewiesen werden. Dies gilt umso mehr, da nicht jeder Mitarbeiter die aktuelle Gesetzeslage kennt und dieser dementsprechend konform handeln kann.

Die Art und Weise der textlichen Niederlegung von Compliance-Regeln ist nicht bestimmt. Möglich sind Arbeitsanweisungen, Richtlinien, Leitfäden, Merkblätter oder Handbücher. Im Rahmen der textlichen Niederlegung muss jedoch sichergestellt sein, dass die Compliance-Regeln den Mitarbeitern bekannt sind. Das bloße Einstellen der Regeln, Verhaltensgrundsätze und Verhaltensrichtlinien in eine Datenbank im Intranet des Unternehmens o. ä. ist demnach nur ausreichend, wenn hierauf unternehmensweit und nachhaltig hingewiesen wird.

Für Business Conduct Compliance-Programme sind regelmäßig die folgenden Gegenstandsbereiche typisch, die im Rahmen der Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct) und/oder in Verhaltensrichtlinien, Arbeits- und Geschäftsprozessanweisungen o. ä. geregelt werden:

- Einhaltung der Gesetze, Rechtstreue,
- Korruptionsverbot und Verbot kartellrechtswidriger Absprachen,
- Einhaltung der Menschenrechte, Arbeits- und Sozialstandards sowie Verbot von Diskriminierung, Belästigung am Arbeitsplatz etc.,
- Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze und der Geschäftsethik im Umgang mit Auftraggebern und Vertriebsintermediären,
- Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze und der Geschäftsethik im Umgang mit Lieferanten und Subunternehmen,
- Annahme und Vergabe von Geschenken, Einladungen zu Bewirtungen und sonstiger Vorteile,
- Umgang mit Interessenkonflikten (Sicherstellung der Trennung und dem Vorrang der Unternehmensinteressen von/vor privaten Interessen),
- Umgang mit Spenden, gemeinnützigem Engagement und Sponsoring,
- Verbot von Insiderhandel,
- Vermögensschutz des Unternehmens (einschließlich Umgang mit Informationen und Schutz von Intellectual Property), Nebentätigkeiten, Schutz des Vermögens von Geschäftspartnern.

III. Implementierung

Das Unternehmen soll die Zielgruppe einer jeden Richtlinie und Maßnahme bestimmen. Es soll – wenn nötig über Pilot-Tests und ähnliche Maßnahmen – sicherstellen, dass diese verständlich und anwendbar sind. Die richtige Anwendung der Verhaltensgrundsätze und -richtlinien, der Implementierung in die Managementprozesse sowie der zugehörigen Prozesskontrollen sollte fortlaufend belegt werden können. Ebenso sollen Bestätigungen von relevanten Unternehmenseinheiten (Management) und Mitarbeitern eingeholt werden hinsichtlich Erhalt und Verständnis der Richtlinien, Maßnahmen und Kontrollen sowie eine Beratungsstelle für etwaige Rückfragen zu ihrer praktischen Anwendung eingerichtet werden.

Darüber hinaus sollen Maßnahmen ergriffen werden, die wertekonformes und vorbildliches Verhalten anerkennen und fördern sowie werteverletzendes Handeln, insbesondere schwerwiegendes Fehlverhalten im Geschäftsverkehr sanktionieren. Dies kann durch Dienstanweisungen bzw. Führungskräfte- und Mitarbeiterbeurteilungssysteme sowie wertesensible Anreiz- und Kompensationssysteme erfolgen.

Das Unternehmen soll klar definierte, transparente Kriterien und Verfahren bei Rekrutierung, Stellenbesetzung und Beförderung nutzen. Es dürfen keine Personen in Schlüsselfunktionen eingestellt werden, die bereits kriminelle Handlungen vorgenommen haben oder wegen schwerwiegenden Fehlverhaltens aufgefallen sind. Das Unternehmen soll ferner die Einhaltung der Grundwerte und der Verhaltensstandards als eine Bewertungsgrundlage in die Leistungsbewertung, Kompensationssysteme und Boni-Regelungen integrieren oder diese an die Compliance-Ziele anpassen. Damit kann verhindert werden, dass Unternehmenseinheiten (Management) und Mitarbeiter Umsatz- und Gewinnziele mit nicht regel- bzw. rechtskonformen Mitteln erstreben bzw. erlangen.

Des Weiteren sollte in Arbeitsverträgen die Verpflichtung zur Einhaltung von Gesetzen und insbesondere ein Korruptionsverbot enthalten sein. Außerdem empfiehlt es sich, eine Regelung für Nebentätigkeiten und Interessenkonflikte im Arbeitsvertrag zu treffen.

IV. Verantwortung und Organisation

Persönliches Vorbildverhalten und Engagement für das Thema Compliance auf allen Ebenen der Führung eines Unternehmens sind Voraussetzung für den Erfolg ethischer Verhaltensgrundsätze und -richtlinien. Die Verantwortung für Compliance trägt das Management des Unternehmens. Das Unternehmen soll Personen bestimmen, die die Verantwortung für die Entwicklung und Gestaltung des Compliance-Programms übernehmen und das Management bei der Implementierung und Durchsetzung der Unternehmensstandards unterstützen. Hierfür sollen sie mit adäquaten Ressourcen und angemessenen Befugnissen ausgestattet werden. Bei mehrköpfigen Unternehmensleitungen kann es zweckmäßig sein, die Verantwortung für das Compliance-Programm einem Ressort zuzuweisen. Das zuständige Mitglied der Unternehmensleitung kann die vorgenannte Verantwortung für die Gestaltung und Begleitung eines Compliance-Programms delegieren, sowohl an eine bereits vorhandene Stelle als auch an einen oder mehrere dafür benannte Compliance-Beauftragte. Darüber hinaus hat sich in größeren Unternehmen bewährt, diejenigen Funktionen in einem Lenkungskreis Compliance zu involvieren, die für wichtige Aktivitäten und Prozesse im Rahmen eines Compliance-Programms Verantwortung tragen (z.B. Compliance, Recht, Revision, HR, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Sicherheit). Dieser Lenkungskreis kann u. a. die Aufgabe haben, das Management bei der umfassenden und widerspruchsfreien Umsetzung des Compliance-Programms zu unterstützen und bei Verdachtsfällen von Compliance- Verstößen tätig zu werden. Über die Bestellung von Verantwortlichen hinaus sollte es im Unternehmen Regelungen geben, wie Mitarbeiter als „Hinweisgeber“ bei entdeckten oder vermuteten Verstößen gegen gesetzliche und/oder betriebsinterne Regeln aktiv werden können (z.B. anonyme Hotline, Ombudsleute). Es muss dabei sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter wissen, wie und wo sie Fehlverhalten melden können. Ebenso muss dabei sichergestellt sein, dass Mitarbeiter, ohne Furcht vor negativen Folgen und ohne auf den hierarchischen Kommunikationsweg angewiesen zu sein, den Verdacht krimineller Handlungen melden können. Darüber hinaus können vorhandene institutionalisierte Unternehmensfunktionen für Mitarbeiter (z.B. Rechts- oder Personalabteilung) in ethischen Dilemmasituationen zur Nutzung (ggf. anonym) angeboten werden.

V. Kommunikation und Schulung

Das Unternehmen muss angemessene Maßnahmen ergreifen, um regelmäßig seine Verhaltensstandards und Verhaltensrichtlinien in Schulungen zu vermitteln. Schulungsmaßnahmen sind eine der wesentlichsten Einrichtungen eines funktionierenden Compliance-Programms.

Das Unternehmen muss dafür Sorge tragen, dass die relevante Zielgruppe an den Schulungen teilnimmt und die vorgesehenen Lernziele praxisgerecht vermittelt werden, so dass die Mitarbeiter das erlangte Wissen anschließend auf ihre Tätigkeiten anzuwenden vermögen. Solche Verhaltenstrainings können insbesondere auch Fallstudien einbeziehen, die etwa auf ethischen Dilemmasituationen aus dem Geschäftsalltag aufbauen. Die Schulungen sind für die Angestellten in sensiblen Funktionen (z.B. Vertrieb, Einkauf) besonders wichtig, sollten aber – zumindest nach und nach – auf alle Unternehmensangehörigen (einschließlich der Unternehmensleitung) ausgedehnt werden. Darüber hinaus ist es für bestimmte Unternehmen sinnvoll bzw. notwendig, auch Handelsvertreter, Vertriebsagenten sowie Berater und Subunternehmer über die Compliance-Regeln zu informieren bzw. Informations- oder Schulungsveranstaltungen durchzuführen.

Für die interne Kommunikation ist es eine bewährte Maßnahme, die Kenntnisnahme der Compliance-Regeln durch die entsprechende schriftliche Erklärung von den relevanten Mitarbeitern (Unternehmensleitung, Führungskräfte und Angestellten in compliancesensiblen Funktionen) bestätigen zu lassen („Compliance-Erklärung“). Für die Auswahl der „relevanten Mitarbeiter“ sind alle Unternehmensstandorte einzubeziehen.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass die interne Kommunikation von Seiten der Unternehmensleitung und der Compliance-Abteilung bzw. des Compliance-Beauftragten kontinuierlich und fortlaufend, d. h. nicht nur über die Phase der Einführung eines Compliance-Programms, erfolgt. Dazu können neben den regelmäßigen schriftlichen Erklärungen über die Kenntnisnahme und Einhaltung der Compliance-Regeln sowie den Compliance-Schulungen auch z.B. Mitarbeiterbefragungen genutzt werden, mittels derer die Wahrnehmung der Belegschaft über den Stand und die Entwicklung der Corporate Compliance/ Corporate Integrity erhoben werden kann. Aus diesen Erhebungen können ggf. weitere Maßnahmen zur Verbesserung des Compliance-Programms abgeleitet werden.

VI. Risikobeurteilung und Kontrolle

In den Best-Practice-Standards und der einschlägigen Literatur zur Business Conduct Compliance besteht Einigkeit darin, dass in unregelmäßigen Abständen Kontrollen stattfinden müssen. Eine Aussage darüber, wie die Kontrollen auszugestaltet sind und welche Kontrollmaßnahmen notwendig, ausreichend und zumutbar sind, wurde gerichtlich bislang nicht getroffen. Dies bietet den Vorteil, flexibel auf die Erfordernisse des Unternehmens und seines Geschäftes eingehen zu können. Kontrollen erfüllen hierbei immer eine präventive und eine aufdeckende Funktion. Ihre Ankündigung und Durchführung erhöht die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung von Compliance-Verstößen und soll hierdurch gleichzeitig abschreckend, d.h. präventiv, wirken.

Das Unternehmen muss hierzu die relevanten bestehenden Geschäftsprozesse, etwa in Vertrieb und Beschaffung, sowie entsprechende Kontrollen, wie beispielsweise bestehende Unterschriftenregelungen, im Hinblick darauf überprüfen, ob sie regelkonformes Verhalten fördern oder aber Übertretungen Vorschub leisten bzw. erleichtern und ob eingerichtete Kontrollen auch tatsächlich wirksam sind. Wichtig erscheinen regelmäßige Risikobeurteilungen in allen Geschäftsbereichen und relevanten zentralen Abteilungen hinsichtlich möglicher Korruptionsstraftaten, kartellrechtswidriger Absprachen und anderer für das Unternehmen bedeutsamer Gegenstandsbereiche der Compliance (z.B. Arbeits- und Sozialstandards in der Wertschöpfungskette). Die EDV-Systeme des Unternehmens haben sicherzustellen, dass ein Zugriff unberechtigter Dritter ausgeschlossen werden kann und eine mögliche Datenmanipulation jederzeit nachvollziehbar ist (durch Logfiles, Protokollierung und Kontrolle aller Transaktionen – insbesondere in der Finanzbuchhaltung). Es soll eine systematische Anwendung des Vier-Augen-Prinzips bei der Durchführung sensibler Funktionen z.B. bei Zahlungsfreigabe (oder alternative Kontrollen) erfolgen. Das Unternehmen soll eine regelmäßige Kontrolle mit dem Ziel durchführen, dass alle am Geldverkehr beteiligten Mitarbeiter nach den gültigen Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) verfahren.

Das Führungsgremium eines Unternehmens hat zusätzlich zur pflichtmäßigen Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der geschäftsprozessorientierten Compliance-Kontrollen die Aufgabe, das Compliance-Programm einer regelmäßigen Bewertung mit Blick auf seine Effektivität und Effizienz zu unterziehen. Dies dient der Qualitätssicherung und der Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen (z.B. Mergers & Acquisitions). Diese Bewertung sollte jährlich erfolgen. Ferner sollte das Unternehmen mindestens einmal in fünf Jahren das Compliance-Programm überprüfen. Hierbei sind auch die Vereinbarungen und Verträge mit Agenten, Handelsvertretern, Sub- und Tochterunternehmen in die Prüfung mit einzubeziehen.

VII. Integration in HR-Prozesse

Das Unternehmen muss sicherstellen, dass es keine Personen, die in der Vergangenheit innerhalb oder außerhalb des Unternehmens durch kriminelle Handlungen oder sonstige Verstöße gegen Compliance-Programme aufgefallen sind, in verantwortungsvolle Positionen befördert oder einstellt. Es muss sicherstellen, dass keine Ermessensentscheidungen an Personen delegiert werden, bei denen die Begehung von dolosen Handlungen bekannt ist. Im Falle der Aufdeckung von kriminellen Handlungen hat das Unternehmen angemessen zu reagieren. Beim Vorliegen von Verstößen gegen Gesetze oder gegen das Compliance-Programm müssen angemessene Disziplinarmaßnahmen ergriffen werden. Dies umfasst auch Disziplinarmaßnahmen gegen Mitarbeiter, die für die Nicht-Aufdeckung von Verstößen verantwortlich sind. Möglich sind Maßnahmen, die von der Ermahnung bis zur außerordentlichen Kündigung reichen. Wichtig ist aber, die Ernsthaftigkeit und den Willen zur Umsetzung eines Compliance-Programms zu zeigen. Das Unternehmen wird auch nach den unternommenen Schritten im Falle eines Verstoßes beurteilt.

Wenige Unternehmen haben bislang für Mitarbeiter (nicht für Angehörige der Unternehmensleitung) so genannte „Amnestie-Programme“ (Kronzeugenregelung) aufgelegt. Dabei verzichtet das Unternehmen auf Schadensersatzansprüche und die Kündigung des Arbeitsverhältnisses, wenn Mitarbeiter, die gegen Compliance-Regeln verstoßen haben, sich selbst anzeigen. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Programms kann nur anhand der Gegebenheiten des Einzelfalls beurteilt werden.

Darüber hinaus sollten auch positive Anreize für die Einhaltung des Business Conduct Compliance-Programms bzw. für dessen erfolgreiche Implementierung im Verantwortungs- und Einflussbereich von Managern gesetzt werden. Im Rahmen des Zielvereinbarungs- und Leistungsbewertungsprozesses von Führungskräften sollten Ziele enthalten sein, die sich auf die Grundwerte des Unternehmens und das Business Conduct Compliance-Programm beziehen. Das Unternehmen soll ferner die Einhaltung der Grundwerte und der Verhaltensstandards als eine Bewertungsgrundlage in die Leistungsbewertung und die Kompensationssysteme integrieren.

VIII. Vertreter, Agenten und Subunternehmer

Die Einschaltung von Agenten, Beratern und Handelsvertretern, die Geschäfte (insbesondere im Ausland) entwickeln und dort Lobbyarbeit vornehmen, muss detailliert geprüft werden (so genannte „Third-Party Due Diligence“). Das Gleiche gilt für die Einschaltung von Subunternehmern. Dabei ist auch die Einhaltung der Gesetze und des Compliance-Programms sowie die Angemessenheit der Auswahl der einzelnen Geschäftspartner im Ausland zu beurteilen. Bei Abschluss von Verträgen ist darauf zu achten, dass sie Erklärungen beinhalten, wonach die Vertragspartner keine Amtsträger oder ähnliche Personen zur Erlangung irgendwelcher Vorteile geschäftlicher oder finanzieller Natur bestochen haben oder bestochen werden. Eine entsprechende Erklärung ist auch bei dem Eingehen von Joint-Ventures notwendig. Die Einhaltung des Verbots ist zu überprüfen.

Es müssen Maßnahmen getroffen werden, die sicherstellen, dass das Compliance-Programm allen Vertretern und Agenten bekannt ist, und es muss klargestellt werden, dass das Unternehmen erwartet, dass alle Handlungen, die in seinem Namen vorgenommen werden, mit dem bestehenden Compliance-Programm vereinbar sind.

Das Unternehmen soll die Vergütungen und Provisionen an Vertreter oder Agenten ihrer Gesellschaften im Inland- und Ausland dahingehend überprüfen, ob diese angemessen und vertretbar sind. Auch die Vertreter und Agenten sollen auf die Einhaltung der hausinternen Richtlinien und Verhaltensregeln verpflichtet und kontrolliert werden.

Nebentätigkeiten von Mitarbeitern sind geregelt und genehmigungspflichtig (insbesondere in Unternehmen, die für sie Wettbewerber, Kunden oder Lieferanten darstellen). Organtätigkeiten sind ausdrücklich verboten bzw. geregelt und genehmigungspflichtig. Der Erwerb von eigenen Unternehmensanteilen/-optionsscheinen zu besonderen Konditionen sowie die Gewährung und Vergabe von Krediten an Mitarbeiter, Geschäftspartner und Tochter- und Beteiligungsunternehmen sind klar geregelt.

Jegliche organisatorische und/oder finanzielle Neugründung, Änderung oder Löschung von Tochter-, Beteiligungs- oder Treuhandgesellschaften im In- und Ausland ist unternehmensweit klar geregelt und genehmigungspflichtig (Geschäftszweck, Geschäftsführung, Aufsichtsorgane, Kapitalausstattung, Eigentumsverhältnisse, etc.). Aktivitäten in Ländern, die als besonders korruptionsanfällig gelten (beispielsweise gemäß TI-Ranking zum Corruption Perceptions Index) unterliegen einer besonderen Aufsicht und Kontrolle.

Das Unternehmen hat seine Beschaffungsprozesse (mit Erstellung von Leistungsverzeichnissen, Ausschreibungen, Vergaben, Reklamationen und Zahlungsabwicklung) transparent und jederzeit nachvollziehbar zu regeln, auch für sachkundige Dritte.

IX. Transparenz und Dokumentation

Zahlungsvorgänge insbesondere für Geschenke, Bewirtungen, Spenden, Bareinkäufe, Provisionen sowie Berater- und Treuhandleistungen sollten grundsätzlich einer besonderen inhaltlichen Kontrolle unterliegen. Darüber hinaus sollten die Dokumentationsanforderungen für die Geschäftsvorfälle und Zahlungen festgelegt sein und deren Einhaltung regelmäßig, z.B. im Rahmen interner Revisionen, überprüft werden. Spenden für politische oder gemeinnützige Zwecke und Sponsoring-Leistungen jeder Art sollten sorgfältig geprüft werden, einem Freigabeprozess unterliegen und ebenfalls angemessen dokumentiert werden. Zur Gewährung und Annahme von Geschenken, Bewirtungen und sonstigen Vorteilen für alle Mitarbeiter im In- und Ausland existieren klare Regeln. Interne Kostenbudgets für allgemeine soziale/gesellschaftliche Zwecke werden regelmäßig überprüft (z.B. Betriebssportverein, Fördervereine, Stiftungen, Betriebsrat).

I. Compliance-Monitoring und Compliance-Audit

Ein Compliance Audit, hier die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Business Conduct Compliance-Programms, kann sowohl intern (z.B. durch die interne Revision) als auch extern (z.B. durch geeignete Beratungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) erfolgen. Der Begriff Audit soll im Rahmen dieses Leitfadens für die Fälle reserviert sein, in denen ein Compliance-Programm bereits vorhanden ist, d. h. eine Implementierung abgeschlossen ist. Das bedeutet nicht, dass bereits alle Compliance-Maßnahmen implementiert und umgesetzt sein müssen, die unter den Gesichtspunkten von Best-Practice und Angemessenheit für das Unternehmen notwendig sind. Es bedeutet lediglich, dass der interne oder externe Auditor bzw. das interne oder externe Audit-Team seine Aufgabe nach einem erfolgten Implementierungsprozess ausführt.

Dahingegen soll mit Compliance Monitoring gemeint sein, dass der externe, unabhängige und objektive Compliance Monitor seine Aufgabe im Zuge der Implementierung des Compliance-Programms im Sinne einer prozessbegleitenden Prüfung wahrnimmt. Er agiert in diesem Zusammenhang ausdrücklich nicht als Berater oder Trainer, d. h. er trifft keine Entscheidungen hinsichtlich notwendiger Compliance-Maßnahmen oder gestaltet deren Implementierung und Umsetzung. Dagegen coacht er die Unternehmensleitung, die internen Compliance-Verantwortlichen (Compliance-Beauftragter, Compliance Committee etc.) und etwaige interne und externe Berater entlang von Best-Practice-Standards. Ein Best-Practice-Standard stellt beispielsweise die Gesamtheit der in der Compliance Checkliste (siehe D. III.) genannten Anforderungen dar.

Compliance Monitoring kommt u. a. dann zur Anwendung, wenn private und insbesondere öffentliche Auftraggeber oder Finanzierungsinstitute (z.B. Weltbank, Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung) die Einrichtung oder Erneuerung/ Verbesserung eines Compliance Systems von einem Unternehmen verlangen. Der unabhängige Compliance Monitor berichtet in diesem Falle während der Entwicklung und Implementierung über die Fortschritte und den Status und erstellt einen Abschlussbericht nach erfolgter Einrichtung des Compliance Systems.

In den folgenden Abschnitten wird der Begriff Compliance Monitoring auch für eine Compliance-Programm-Implementierung nachgelagerte Überprüfungsverfahren des Compliance Audits verwendet. Dies soll der besseren Lesbarkeit dienen.

Umfang und Dauer eines Compliance Monitorings können nicht allgemeingültig definiert, sondern nur für den Einzelfall vom Compliance Monitor festgelegt werden. In jedem Falle sind die Unternehmensgröße (Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter), die Komplexität der Organisation und das Geschäftsmodell wesentliche Kriterien für die Festlegung des Umfangs und der Dauer des Compliance Monitorings. Hinzu kommen ggf. Vorgaben externer Standards, die für das Compliance System zu beachten sind.

II. Umfang und Dauer

Grundsätzlich sind die folgenden Kriterien in die Planung des Umfangs und der Dauer des Compliance Monitorings einzubeziehen (nicht abschließende Aufzählung):

- Umsatz
- Anzahl der Mitarbeiter; Anzahl der vom Compliance System direkt betroffenen Mitarbeiter (z.B. Mitarbeiter in sensiblen Unternehmensbereichen bzw. Funktionen)
- Branche
- Geschäftsmodell, z.B. bzgl. Vertriebswegen
- Grad der Internationalisierung/Anteil Auslandsgeschäft/Geschäftstätigkeit in Ländern mit erhöhtem Risiko zur Non-Compliance
- Generische Risikoexposition hinsichtlich Compliance-Verstößen (z.B. Korruptionsrisiko)
- Komplexität der Organisationsstruktur
- Dezentrale Entscheidungsbefugnisse/Möglichkeiten zentraler Kontrolle
- Fehlverhalten/Straftaten in der Vergangenheit
- Aussage des Compliance Monitors („reasonable Assurance“ oder „negative Assurance“)

III. Prüfungsziel und Prüfungsgegenstand

Ein grundlegendes Ziel des Compliance Monitorings ist die Feststellung, ob das Compliance-Programm eines Unternehmens (oder einer anderen Organisation) die Elemente aufweist, die allgemein für erforderlich gehalten werden, um das Unternehmen oder die Organisation angemessen vor Gesetzesverstößen durch Manager, Mitarbeitende oder Geschäftspartner zu schützen.

Voraussetzung hierfür ist die Feststellung, dass die für das jeweilige Unternehmen (die jeweilige Organisation) erforderlichen Compliance-Maßnahmen getroffen sind, das Compliance-Programm insgesamt in die Prozesse des Geschäftsalltags integriert ist sowie das Leben der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur unterstützt und damit geeignet ist, Straftaten zu vermeiden, aufzudecken oder zu erschweren.

Gegenstand des Compliance Monitorings ist grundsätzlich die Überprüfung, ob das Unternehmen ein Business Conduct Compliance-Programm entwickelt und angemessen gestaltet hat (i.), funktionsfähig implementiert hat (ii.) sowie im Unternehmensalltag umsetzt bzw. anwendet (iii.).

i. Hinsichtlich der **Ausgestaltung des Compliance-Programms** wird überprüft, ob

— alle für das Unternehmen relevanten **Referenzstandards berücksichtigt** wurden und

— die getroffenen **Compliance-Maßnahmen** für die Organisation **angemessen ausgestaltet** sind (Design Check). Die Angemessenheit bemisst sich an den ggf. weiteren vom Monitor festzulegenden Kriterien („Professional Judgment“).

ii. Bezüglich der **Implementierung bzw. Einrichtung des Compliance-Programms** wird überprüft, ob

— die zur Erfüllung der Angemessenheit notwendigen **Elemente des Compliance Management Systems** grundsätzlich **funktionsfähig** sind (Functionality Check). Das heißt, eine Compliance-Maßnahme muss zur Erfüllung des Status „implementiert“ verabschiedet und in Kraft getreten sein, alle zugehörigen Instrumente (Formulare, technischen Systeme etc.) müssen vorhanden sein, und die Compliance-Maßnahme muss den ihr zgedachten Zweck, das definierte Ziel erfüllen können.

Während die Prüfung der Ausgestaltung des Compliance Systems auf die Struktur abzielt, ist die Implementierungsprüfung somit auf die Realisierbarkeit und Funktionsfähigkeit dieses Programms gerichtet.

iii. Bezüglich der **Umsetzung des Compliance Systems** wird überprüft, ob

— die **Elemente des Compliance Management Systems** im Geschäftsalltag angewendet werden (Effectiveness Check). Dazu muss die geprüfte Compliance-Maßnahme bereits (mindestens einmal) ausgeführt worden sein.

Bei der Prüfung der wirksamen Umsetzung kommt es also darauf an, ob die Compliance-Maßnahme tatsächlich im Unternehmensalltag „gelebt“ wird.

Nicht für alle Compliance-Maßnahmen ist diese Umsetzungsprüfung möglich. Dann sollte dies mit „not applicable“ (n/a) in der Checkliste vermerkt werden. Zum Beispiel ist ein Code of Conduct nur hinsichtlich i. und ii. zu überprüfen, da im Rahmen eines Compliance Monitorings nicht überprüft werden kann und soll, ob sich Mitarbeiter an die inhaltlichen Vorgaben des Kodex halten. Demgegenüber ist die Integration von Compliance in Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen erst dann „effektiv“, wenn dieses Instrument einmal angewendet wurde, nicht, wenn dessen Planung abgeschlossen und das Prozedere vollständig beschrieben ist.

Compliance-Program-Checkliste (Business Conduct)

Compliance- Element	Phase	Compliance- Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktions- fähig	effektiv
I Verhaltens- grundsätze (Code of Ethics)	Entwicklung	1 Definition der Unternehmens- ziele und Unternehmenswerte	r	n	a	f	e
		2 Definition der Prinzipien der Geschäftsethik	r	n	a	f	e
		3 Benennung der wesentlichen Stakeholder	r	n	a	f	e
II Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct)	Entwicklung	4 Identifikation der anzuwen- denden Referenzstandards	r	n	a	f	e
		5 Einhaltung der Gesetze, Rechtstreue	r	n	a	f	e
		6 Korruptionsverbot (zero tolerance), Verbot kartell- rechtlicher Absprachen	r	n	a	f	e
		7 Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze und der Geschäfts- ethik im Umgang mit Auftrag- gebern und Vertriebsinter- mediären	r	n	a	f	e
		8 Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze und der Geschäfts- ethik im Umgang mit Lieferan- ten und Subunternehmen	r	n	a	f	e

Compliance-Element	Phase	Compliance-Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktionsfähig	effektiv
		9 Annahme und Vergabe von Geschenken, Einladungen zu Bewirtungen und sonstiger Vorteile	r	n	a	f	e
		10 Umgang mit Interessenkonflikten (Sicherstellung der Trennung und dem Vorrang der Unternehmensinteressen vor privaten Interessen)	r	n	a	f	e
		11 Umgang mit Spenden, gemeinnützigem Engagement und Sponsoring	r	n	a	f	e
		12 Vermögensschutz des Unternehmens, Nebentätigkeiten, Schutz des Vermögens von Geschäftspartnern	r	n	a	f	e

Compliance-Element	Phase	Compliance-Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktionsfähig	effektiv
III Policies & Procedures	Entwicklung	13 Annahme und Vergabe von Geschenken	r	n	a	f	e
		14 Compliance-Erklärung für Führungskräfte, Mitarbeiter	r	n	a	f	e
		15 Compliance-Prüfung für Third Parties (Agenten, Berater, Handelsbeauftragte) in sensiblen Geschäftsfeldern und Ländern vor Beauftragung	r	n	a	f	e
		16 Compliance Agreement für Third Parties (Compliance-Erklärung, Lieferantenprüfung, Lieferantenbewertung)	r	n	a	f	e
		17 Lieferanten Compliance (z.B. Compliance-Erklärung, Lieferantenprüfung, Lieferantenbewertung)	r	n	a	f	e
		18 Sanktionen bei Complianceverstößen	r	n	a	f	e
IV Transparenz	Entwicklung	19 Risiko-Screening für sensible Geschäftsbereiche	r	n	a	f	e
		20 Kontrolle des Risikomanagements in sensiblen Geschäftsbereichen	r	n	a	f	e

Compliance-Element	Phase	Compliance-Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktionsfähig	effektiv
		21 Dokumentation sensibler Zahlungsvorgänge (z.B. Spenden, Provisionen)	r	n	a	f	e
		22 Sicherung der EDV-Systeme gegen Datenmanipulation	r	n	a	f	e
		23 Vier-Augen-Prinzip bei sensiblen Funktionen	r	n	a	f	e
		24 Kontrolle der Einhaltung der GoB	r	n	a	f	e
V Gelebte Führungs- und Unternehmenskultur	Implementierung	25 Compliance als Nachhaltigkeitsstrategie (legal, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)	r	n	a	f	e
		26 Orientierung an ethischen Werten	r	n	a	f	e
		27 Führungsstil: Entschlossenheit, Klarheit, Verbindlichkeit, Verantwortlichkeit, Integrität	r	n	a	f	e
		28 Selbstbindung, Selbstverpflichtung, Legalität	r	n	a	f	e
		29 Vorbildrolle und Führungsverantwortung für Compliance (Tone from the top)	r	n	a	f	e
		30 Proaktive und offensive Kommunikation des CMS durch Leitung und Management	r	n	a	f	e

Compliance-Element	Phase	Compliance-Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktionsfähig	effektiv
VI Kommunikation und Training	Implementierung	31 Interne Kommunikation (Meetings, Broschüren, Zeitschriften, Intranet-Plattform)	r	n	a	f	e
		32 Externe Kommunikation (z.B. Geschäftsberichte, Reporting, Broschüren)	r	n	a	f	e
		33 Schriftliche und mündliche Information/Beratung für Agenten, Lieferanten, Berater	r	n	a	f	e
		34 Mitgliedschaft und Engagement in Compliance-Initiativen und Erfahrungsaustausch	r	n	a	f	e
	Implementierung	35 Face to Face Training für obere Führungsebene und Funktionen mit erhöhtem Compliance-Risiko	r	n	a	f	e
		36 Funktions- und Risikogruppenspezifisches (z.B. Einkauf, Vertrieb, Lieferanten) Face to Face Training	r	n	a	f	e
		37 Trainingsinhalt sind Rechtsinformation plus im Schwerpunkt „real cases“	r	n	a	f	e
		38 Web- oder Intranet-basiertes Training für Mitarbeiter	r	n	a	f	e
VII Compliance in HR	Implementierung	39 Integritätsprüfung und Compliance-Erklärung für Mitarbeiter in Bereichen mit hohen Compliance-Risiken	r	n	a	f	e

Compliance-Element	Phase	Compliance-Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktionsfähig	effektiv
		40 Integration in Personal-auswahlprozesse	r	n	a	f	e
		41 Karriereplanung für Führung und Management	r	n	a	f	e
		42 Zielvereinbarungen in sensiblen Geschäftsbereichen	r	n	a	f	e
		43 Compliance-Risiken in Vergütungssystemen und Boni	r	n	a	f	e
		44 Angemessene Disziplinarmaßnahmen (Darstellung/ Androhung arbeits-, zivil- und strafrechtlicher Sanktionen)	r	n	a	f	e
VIII Compliance Organisation	Implemen-tierung	45 Top Management Verantwor-tung (Vorstand, Geschäfts-leitung)	r	n	a	f	e
		46 Lenkungskreis Compliance (z.B. Compliance, Recht, Revision, Vertrieb, HR)	r	n	a	f	e
		47 Compliance Office mit angemessenen Ressourcen	r	n	a	f	e
		48 Externer Compliance Monitor	r	n	a	f	e
		49 Hinweisgebersysteme	r	n	a	f	e

Compliance-Element	Phase	Compliance-Maßnahme	Ergebnis der Relevanzprüfung		Maßnahme ist:		
			relevant	nicht relevant	angemessen entwickelt	funktionsfähig	effektiv
IX Audit	Review	50 Interne Revision des CMS in sensiblen Geschäftsbereichen	r	n	a	f	e
		51 Kontrolle sensibler Zahlungsvorgänge (z.B. Spenden, Provisionen)	r	n	a	f	e
		52 Überprüfung der Einhaltung und der Implementierung des CMS in ein gelebtes Alltagsgeschäft	r	n	a	f	e
X Monitoring	Review	53 Regelmäßige Berichterstattung an und Erörterung im Top Management	r	n	a	f	e
		54 Selbstevaluierung von Geschäftsbereichen und Unternehmen	r	n	a	f	e
		55 Externes Monitoring der Entwicklung, Implementierung und Zweckangemessenheit (fit for purpose) des CMS durch Sachverständige und Prüfgesellschaften	r	n	a	f	e

IV. Prüfungsmethoden und Beurteilung

Analyse der Dokumentation

Im Rahmen des Compliance Monitorings führt der Compliance Monitor eine Analyse der vorhandenen Dokumentation des Compliance Systems durch. Alle für das Compliance System relevanten Compliance-Maßnahmen müssen dokumentiert sein und der Überprüfung unterzogen werden.

Durchführung von Interviews

Der Compliance Monitor führt Interviews mit ausgewählten Personen aus dem Unternehmen durch. Typischerweise zählen hierzu immer Mitglieder der Unternehmensleitung sowie eine vom Monitor vorzunehmende Auswahl von Führungskräften. Darüber hinaus sollten Gespräche mit Mitarbeitern aus sensiblen Funktionsbereichen (z.B. Einkauf, Vertrieb) sowie mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern des Unternehmens geführt werden.

Beurteilung

Der Compliance Monitor verfasst einen Bericht und gibt darin eine Beurteilung zum Stand des Compliance Systems des Unternehmens ab. Die Beurteilung erfolgt hinsichtlich der Ausgestaltung, Implementierung und Umsetzung des Compliance Systems. Zu allen drei Dimensionen müssen qualifizierende Beurteilungen vorgenommen werden.

In der Beurteilung sind Aussagen über die thematische Grundausrichtung und die Ziele des Compliance Systems sowie über Stärken und Schwächen des Programms zu treffen. Darüber hinaus muss der Bericht Empfehlungen für die Weiterentwicklung und Verbesserung enthalten und ggf. über Auflagen informieren.

AfW^{ZfW} – Anwenderrat für Wertemanagement^{ZfW}

Der AfW^{ZfW} ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen und Verbänden, die Anwender und Multiplikatoren des WerteManagementSystem^{ZfW} sind. Er hat sich die Förderung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des WerteManagementSystem^{ZfW} zum Ziel gesetzt. Durch seine Praxiskompetenz ist der Anwendungsbezug des WerteManagementSystem^{ZfW} gesichert. Zudem bietet der Anwenderrat für die Mitglieder ein Forum für kontinuierlichen Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung. Mitglieder im AfW^{ZfW} sind derzeit:

- ___ ABB Deutschland AG,
- ___ Allianz SE,
- ___ BASF SE,
- ___ Bilfinger Berger Industrial Services GmbH,
- ___ Robert Bosch GmbH,
- ___ Daimler AG,
- ___ Deutsches Forum für Kriminalprävention e. V.,
- ___ Deutsche Post AG,
- ___ Deutsche Telekom AG,
- ___ EnBW Energie Baden-Württemberg AG,
- ___ Ethikmanagement der Bauwirtschaft e. V.,
- ___ Fraport AG,
- ___ Lahmeyer International GmbH,
- ___ Novartis Foundation for Sustainable Development,
- ___ Siemens AG,
- ___ Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH.

Weitere Informationen zum AfW sind unter www.zfw-online.de abrufbar.

Die vorliegende Schrift wurde im AfW^{ZfW} beraten.
Herausgeber des *ComplianceProgramMonitor^{ZfW}* ist allein die Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH, Weingarten.

Das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) wurde 1998 durch den Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e. V. (DNWE) als dessen zentrales Forschungsinstitut gegründet. In enger Kooperation mit anderen Instituten aus Wissenschaft und Wirtschaft fördert das ZfW in Deutschland und Europa die Theorie- und Anwendungsorientierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Damit leistet es einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher und unternehmerischer Probleme, die sich aus der Globalisierung der Wirtschaft ergeben.

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH
Wissenschaftliches Institut des
Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
– EBEN Deutschland e. V.

Herausgeber

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH
Kirchplatz 7
88250 Weingarten
Germany

Telefon +49 (0) 751 56 86-107
Fax +49 (0) 751 56 86-222
eMail zfw@dnwe.de

www.zfw-online.de
www.dnwe.de

Wissenschaftlicher Direktor
Prof. Dr. Josef Wieland

Geschäftsführer
Dr. Rainer Öhlschläger

Projektleitung
Prof. Dr. Stephan Grüninger

© Zentrum für
Wirtschaftsethik gGmbH

dn DEUTSCHES EUROPEAN
NETZWERK BUSINESS ETHICS
we WIRTSCHAFTS- NETWORK
ETHIK DEUTSCHLAND E.V.

Leitfaden für Unternehmen

Zweck des Leitfadens ist die Bereitstellung von Prinzipien und Anleitungen für eine überwachende und steuernde Begleitung und Überprüfung (Monitoring) der Entwicklung, Implementierung, Aufrechterhaltung und Verbesserung eines effektiven Compliance-Programms in privaten und öffentlichen Organisationen.

www.zfw-online.de
www.dnwe.de