

CB-BEITRAG

Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale), und Dipl.-Verwaltungswirt Thomas Muth

Erfolgsfaktor Compliance-Kultur

– Grundlagen und Hinweise zur Gestaltung durch die Unternehmensleitung –

Der Beitrag erläutert zunächst den Begriff der Compliance-Kultur im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und beschreibt sodann die Schlüsselrolle der Unternehmensleitung. Anschließend zeigt der Beitrag Möglichkeiten zur Förderung der Compliance-Kultur durch die Unternehmensleitung auf.

I. Einführung

Compliance ist und bleibt für viele Unternehmen ein aktuelles Thema, denn die Folgen von „Non-Compliance“ sind für Unternehmen, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter häufig gravierend und in manchen Fällen sogar existenzbedrohend.¹ Jedoch kann wirksame Compliance, d. h. das Einhalten von Normen und Regelungen das Unternehmen und seine Stakeholder schützen, den guten Ruf des Unternehmens wahren und dazu beitragen, gute Mitarbeiter zu gewinnen bzw. zu halten.² Daher wird ein effektives Compliance-Management, verstanden als strategisch fundiertes System zur Steuerung von Rechts- und Compliance-Risiken, zunehmend zum Erfolgsfaktor wertorientierter Unternehmensführung.³ Nach einem erweiterten Verständnis geht Compliance über das Einhalten von Regeln hinaus, Leitlinien und Anweisungen zu „richtigem Verhalten“ umfassen auch ethisch korrektes Verhalten.⁴ Jedenfalls gilt die sog. Compliance-Kultur als Schlüsselement für den Erfolg von Compliance-Maßnahmen.⁵ Zu den Kernbestandteilen eines effektiven Compliance-Management-Systems (CMS) zählen daher neben einer unternehmensadäquaten Compliance-Strategie und der Konzeption auf das rechtliche Risikoprofil des Unternehmens abgestimmter Prozesse und Maßnahmen (Identifikation, Analyse und Bewertung von Compliance-Risiken, Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen sowie Einführung von Kontroll- und Sanktionsmechanismen für Regelverletzungen)⁶ auch die Förderung der sog. Compliance-Kultur, d. h. die Gestaltung von Rahmenbedingungen für regelkonformes Verhalten.⁷

II. Compliance-Kultur als Grundlage erfolgreichen Compliance Managements

1. Zusammenhänge zwischen Compliance-Kultur und Unternehmenskultur

Bei der Compliance-Kultur geht es maßgeblich um die Frage, inwieweit Rechtstreue bzw. Regelbefolgung als Wert von allen Organisationsangehörigen akzeptiert, geachtet und getragen wird.⁸ Die Compliance-Kultur steht daher für die Bedeutung, welche die Unternehmensangehörigen der Beachtung von Normen und Regelungen beimessen. Sie steht ebenso für ihre Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten bzw. für das Ausmaß der Toleranz

gegenüber Regelverstößen.⁹ Nach verbreiteter Meinung wird die Compliance-Kultur maßgeblich durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements (sowie ggf. des Aufsichtsorgans)

- 1 Vgl. *Kark*, Compliance-Risikomanagement, 2013, S. 12 ff.; *Schulz*, Rechtliches Risikomanagement und Compliance im Mittelstand, in: *Kessler*, Handbuch Unternehmensfinanzierung im Mittelstand, im Erscheinen; *Teichmann*, in: *Teichmann* (Hrsg.), Compliance, 2014, Vorwort.
- 2 Vgl. *Rosbach*, CCZ 2008, 101; Zu den Funktionen und Vorteilen effektiver Compliance vergleiche ferner *Poppe*, Begriffsbestimmung Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit, in: *Inderst/Bannenber/Poppe*, Compliance, 2. Aufl. 2013, S. 1, 11 f. m. w. N.; *Hauschka*, in: *Hauschka*, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 27, Rn. 24 ff.
- 3 Vgl. *Schulz*, Rechtliches Risikomanagement und Compliance im Mittelstand, in: *Kessler*, Handbuch Unternehmensfinanzierung im Mittelstand, im Erscheinen; in einem weiteren Begriffsverständnis umfasst Compliance alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, die Regeln, die sich das Unternehmen selbst gegeben hat, sowie dazu eingeführte Maßnahmen, vgl. *Behringer*, Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung, in: *Behringer*, Compliance kompakt, 3. Aufl. 2013, S. 29 ff., 35.
- 4 Vgl. aus Sicht der Unternehmenspraxis etwa *Volz*, Praxisbericht Compliance, in: *Teichmann* (Hrsg.), Compliance, 2014, S. 1, 3 ff.; die Notwendigkeit eines wertorientierten Compliance Management Systems betont in der Literatur etwa *Grüninger*, Wertorientiertes Compliance Management System, in: *Wieland*, Handbuch Compliance-Management, 2010, S. 39 ff.
- 5 Vgl. *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 47 f.; *Schulz*, CB-Editorial 4/2014, sowie ausführlich *Bode*, Compliance-Kultur, in: *Bay/Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff.
- 6 Vgl. *Kremer/Klahold*, ZGR 2010, 113, 122, 127 ff.; *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 33 ff. Diese Elemente entsprechen weitgehend denjenigen Kriterien, die der Hauptfachausschuss des IDW in seinem Prüfungsstandard IDW PS 980 zu den Grundsätzen ordnungsgemäßer Prüfung von CMS erlassen hat und bei der Prüfung von CMS anwendet, vgl. hierzu etwa *Schulz*, in: *Bay/Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 221 ff. m. w. N.
- 7 Zur Rolle des Managements hinsichtlich der Beeinflussung der Compliance-Kultur vgl. etwa *Bode*, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1, 2 f., 7 ff.
- 8 Vgl. *Siedenbiedel*, Corporate Compliance, 2014, S. 251 ff. sowie *Bode*, Compliance-Kultur, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff.
- 9 Vgl. *Bergmann*, Elemente eines wirksamen Compliance-Management-Systems, in: *KPMG AG* (Hrsg.), Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 11.

geprägt.¹⁰ Die Beachtung und Einhaltung von Regelungen steht in einem engen Zusammenhang mit den Grundannahmen und Werten, denen sich die Organisationsangehörigen verpflichtet fühlen, und damit mit der Unternehmenskultur.¹¹ Die Unternehmenskultur umfasst die Gesamtheit gemeinsamer Werte, Normen, Traditionen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.¹² Sie wird auf der Basis von empirischen Studien als erfolgsbestimmender Faktor für die Unternehmensführung angesehen.¹³

2. Funktion und Bedeutung von Unternehmenskultur und Compliance-Kultur

Die Unternehmenskultur erfüllt verschiedene Funktionen:¹⁴ Sie wirkt sinnstiftend durch die Schaffung übergeordneter Maßstäbe, an denen die Unternehmensangehörigen ihr Handeln orientieren können.¹⁵ Sie wirkt ferner identitäts- und motivationsfördernd¹⁶ und kann die interne Kommunikation sowie die Entscheidungsfindung erleichtern¹⁷, denn gemeinsame Werte und Überzeugungen schaffen die Basis für direkte Kommunikation und schnelle Entscheidungen.¹⁸ Diese positiven Wirkungen sind auch bei der Compliance-Kultur insofern entscheidend, als die Werte Rechtstreue bzw. Regelbefolgung von allen Unternehmensangehörigen geachtet und getragen werden sollen, um Regelverletzungen möglichst zu vermeiden.¹⁹ Wie die Unternehmenskultur kann auch die Compliance-Kultur zu einer gemeinsamen Identität der Organisationsmitglieder beitragen und als Orientierung und Entscheidungshilfe dienen.²⁰ Für den Erfolg von Compliance-Maßnahmen und CMS ist die Compliance-Kultur daher ein erfolgsbestimmender Faktor.²¹ Auch der vom Institut der Wirtschaftsprüfer veröffentlichte Standard „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance-Management-Systemen“ (IDW PS 980)²² nennt die Compliance-Kultur als erstes und signifikantes Grundelement für die Bewertung der Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS.²³ Allerdings lassen sich weder das Bewusstsein der Bedeutung von Compliance noch die Akzeptanz von Regelungen administrativ verordnen. Vielmehr gilt es aus Sicht der Unternehmensleitung und im Interesse des Unternehmens zu erreichen, dass die Unternehmensangehörigen den Sinn und Wertebezug von Compliance bzw. von Compliance-Management verstehen, für sich persönlich als verbindlich akzeptieren, die mit dem Compliance-Management verbundenen Prozesse und Maßnahmen als unverzichtbar mittragen und in ihrem täglichen Handeln verantwortungsvoll umsetzen.

III. Gestaltung der Compliance-Kultur – Schlüsselrolle der Unternehmensleitung

Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie bzw. durch welche Maßnahmen und Rahmenbedingungen die Unternehmensleitung eine Compliance-Kultur gestalten bzw. fördern kann, um damit die wesentliche Grundlage für ein wirksames CMS zu schaffen.

1. Compliance Management als Leitungs- und Organisationsaufgabe

Ausgangspunkt für die Antwort auf diese Fragestellung ist die Schlüsselrolle der Unternehmensleitung bei der Einführung und Gestaltung eines Compliance Managements im Unternehmen. Compliance ist „Chefsache“, die primäre Verantwortung für Compliance und Compliance-Management liegt stets bei der Unternehmensleitung.²⁴ Das Landgericht München I hat in einer viel beachteten Entscheidung

ausgeführt, dass ein Vorstandsmitglied einer AG im Rahmen seiner Legalitätspflicht dafür sorgen muss, dass ein Unternehmen so organisiert wird, dass keine Gesetzesverletzungen (wie bspw. Korruptionszahlungen im Ausland) erfolgen.²⁵ Seine Organisationspflicht zur Verhinderung von Rechtsverletzungen erfüllt der Vorstand nach Ansicht des Gerichts nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet, die der jeweiligen Gefährdungslage entspricht.²⁶ Nicht zuletzt im Hinblick

10 Vgl. Unger, Gesellschaftsrecht und Compliance-Organisation, in: Umnuß, Corporate Compliance Checklisten, 2. Aufl. 2012, Rn. 108; Pauthner-Seidel/Stephan, in: Hauschka, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 27, Rn. 59; Bode, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff.

11 Vgl. Siedenbiedel, Corporate Compliance, 2014, S. 251; Bode, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath (Hrsg.), Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff.

12 Zur Unternehmenskultur grundlegend Schein, Organisationskultur, 2003; vgl. ferner Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl. 2008, sowie ausführlich Steinmann/Schreyögg, Management, 6. Aufl. 2005, S. 709 ff.; Dillerup/Stoi, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 129; Siedenbiedel, Corporate Compliance, 2014, S. 252.; Helisch, CB 2014, 225 ff.

13 Vgl. Dillerup/Stoi, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 129 ff. m. w. N.; zur Compliance-Kultur vgl. Siedenbiedel, Corporate Compliance, 2014, S. 251 m. w. N.; Steßl, Compliance-Kultur – unterschätzt und zugleich unerlässlich!, in: KPMG AG (Hrsg.), Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 14 ff., S. 18. Vgl. ferner Bussmann/Salvenmoser, Der Wert von Compliance und Unternehmenskultur – Ergebnisse der aktuellen Studie von PricewaterhouseCoopers zur Wirtschaftskriminalität, CCZ 2008, 192 ff., sowie die PWC-Studie: Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013.

14 Vgl. Dillerup/Stoi, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 131; Macharzina/Wolf, Unternehmensführung – das internationale Management-Wissen, 7. Aufl. 2010, S. 245 ff.; Steinmann/Schreyögg, Management, 6. Aufl. 2005, S. 728 ff.; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl. 2008, S. 767.

15 Vgl. Macharzina/Wolf, Unternehmensführung – das internationale Management-Wissen, 7. Aufl. 2010, S. 245 ff.; Dillerup/Stoi, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013.

16 Vgl. Macharzina/Wolf, Unternehmensführung – das internationale Management-Wissen, 7. Aufl. 2010, S. 245 ff.

17 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl. 2008, S. 767.

18 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl. 2008.

19 Vgl. Bode, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff., 2.

20 Bode, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 2.

21 Vgl. Moosmayer, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 47 f.; Schulz, CB-Editorial 4/2014, sowie ausführlich Bode, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath (Hrsg.), Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff.

22 IDW-Prüfungsstandard „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen“ (IDW PS 980), WPg Supplement 2/2011, 78 ff.

23 Vgl. IDW PS 980, Tz. 23, und hierzu Bergmann, Elemente eines wirksamen Compliance-Management-Systems, in: KPMG AG (Hrsg.), Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 11 ff.

24 Vgl. Rieder/Falge, Grundlagen für Compliance, in: Inderst/Bannenberg/Poppe, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 24; vgl. ferner die umfangreichen Nachweise bei Klopp, Der Compliance-Beauftragte, 2012, S. 185, dortige Fn. 416; Die Sicherstellung rechts- und regelkonformen Verhaltens ist Bestandteil der Leitungsaufgabe und daher im Kern nicht delegierbar.

25 Vgl. LG München I, 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, n. rkr., CB 2014, 167 ff. m. CB-Komm. Kränzlin/Weller, sowie hierzu etwa Fleischer, NZG 2014, 321 ff.; Schulz/Held, jurisPR-Compl 1/2014, Anm. 2. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig, enthält aber grundlegende Aussagen zu den Anforderungen an eine Compliance-Organisation.

26 Vgl. LG München I, Urt. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, n. rkr., CB 2014, 167 ff. m. CB-Komm. Kränzlin/Weller.

auf diese umfassende Organisationspflicht für Compliance (und damit einhergehende persönliche Haftungsrisiken für die Mitglieder der Unternehmensleitung) ist es für die Unternehmensleitung wichtig zu wissen, in welcher Hinsicht sie die Compliance-Kultur, d. h. die Rahmenbedingungen für eine möglichst umfassende Regelbefolgung im Unternehmen gestalten bzw. positiv beeinflussen kann.

2. Kulturgestaltung als Bestandteil der Unternehmensstrategie

Die Prägung der Unternehmenskultur wird als zentrales Element des sog. normativen Managements angesehen und ist ein Bestandteil der Unternehmensstrategie.²⁷ Zu den Aufgaben des normativen Managements zählt auch die Gestaltung der Unternehmenskultur.²⁸ Eine wichtige Aufgabe der Unternehmensleitung besteht darin, durch Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen eine qualitäts- und leistungsfördernde Unternehmenskultur zu schaffen.²⁹ Gleiches sollte für die Förderung der Compliance-Kultur gelten. Ebenso wie bei der Unternehmens-Kultur ist auch bei der Compliance-Kultur die Integration in die Unternehmens- bzw. Compliance-Strategie wichtig. Ausgangspunkt für die Entwicklung eines CMS und der hierzu erforderlichen Prozesse und Maßnahmen sollte stets der Entschluss der Unternehmensleitung sein, eine Compliance-Kultur im Unternehmen zu verankern, die von allen Unternehmensangehörigen getragen wird.³⁰

IV. Möglichkeiten zur Förderung einer Compliance-Kultur

Die Frage der „Machbarkeit“ bzw. „Beherrschung“ der Unternehmenskultur ist umstritten.³¹ Die Unternehmenskultur ist ein komplexes Phänomen, das sich einer einfachen bzw. schematischen Behandlung entzieht.³² Zudem richtet sich die Frage einer möglichen Gestaltung bzw. Beeinflussung stets nach den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens.³³ Diverse Autoren gehen allerdings davon aus, dass die Unternehmenskultur durch strategische Gestaltungsinstrumente wie etwa eine Unternehmensvision und -mission sowie insbesondere durch das (Vorbild-)Verhalten der Unternehmensleitung geprägt bzw. beeinflusst werden kann.³⁴ Dementsprechend kommt es auch im Rahmen des Compliance-Managements darauf an, das Thema Compliance in die Unternehmensstrategie zu integrieren und die Compliance-relevanten Werte (insbesondere die Achtung des Rechts und die Ächtung von Regelverletzungen) entsprechend zu kommunizieren.³⁵ Essentiell ist dabei die Vorbildfunktion sämtlicher Mitglieder der Unternehmensleitung.³⁶

1. Commitment der Unternehmensleitung – Bekenntnis zu Rechtstreue und Regeleinhaltung

Wie ausgeführt, zählt Compliance schon von Rechts wegen zu den Leitungs- und Organisationsaufgaben der Unternehmensleitung.³⁷ Über diese rechtliche Verpflichtung hinausgehend ist es für den Erfolg des Compliance-Managements ausschlaggebend, dass die Unternehmensleitung von Sinn und Notwendigkeit der Compliance-Maßnahmen überzeugt ist. Diese Überzeugung muss in jeder Kommunikation und in allen Verlautbarungen, aber auch im Verhalten eines jeden Mitglieds der Unternehmensleitung ihren Ausdruck finden („*tone at the top*“)³⁸ Ein wichtiges Element zur Förderung einer Compliance-Kultur wird insbesondere in dem sog. „Commitment“ der Unternehmensleitung gesehen, d. h. in ihrer artikulierten Überzeugung von der Notwendigkeit eines Compliance-Managements und

ihrem persönlichen Einsatz bei dessen Implementierung.³⁹ Erforderlich sind das unmissverständliche Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Einhaltung relevanter Normen, Richtlinien und Werte sowie die Selbstverpflichtung, bei Regelverletzungen stets angemessen und rechtskonform zu reagieren und die Verstöße zu sanktionieren.⁴⁰ Dies kann etwa durch die Formulierung einer „Null-Toleranz-Politik“ gegenüber Regelverletzungen zum Ausdruck kommen. Dabei sollte auch deutlich werden, dass im Interesse eines regelkonformen und wertorientierten Verhaltens im Zweifelsfall auch wirtschaftliche Einbußen in Kauf genommen werden müssen.⁴¹

2. Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Förderung der Compliance-Kultur

Für die Unternehmensleitung ist es wichtig, die eigene Überzeugung von Sinn und Notwendigkeit des Compliance-Managements in das Unternehmen zu tragen: Dabei sollte die Bedeutung von Compliance

27 Vgl. *Hungenberg*, Strategisches Management in Unternehmen, 5. Aufl. 2008, S. 23 ff.; *Eichler*, ZCG 2010, 57, 60 ff.

28 Vgl. *Hungenberg*, Strategisches Management in Unternehmen, 5. Aufl. 2008, S. 23.

29 Vgl. *Käppeli*, Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, 2009, S. 50 f.

30 Vgl. für kartellrechtliche Compliance-Programme *van Vormizeele*, CCZ 2009, 41, 42, sowie allgemein *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 47 f.

31 Vgl. *Macharzina/Wolf*, Unternehmensführung – das internationale Management-Wissen, 7. Aufl. 2010, S. 247 ff. m. w. N.; ferner *Waldzus/Behringer*, Best Practice bei Einführung eines Verhaltenskodex, in: Behringer, Compliance kompakt, 3. Aufl. 2013, S. 327, 331 f.

32 Vgl. *Bode*, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff.

33 Plastisch etwa die Aussage von *Bode*, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 4: „Es gibt mindestens so viel unterschiedliche Unternehmenskulturen, wie es Unternehmen gibt.“ *Bode* unterscheidet sodann folgende Typen: Vertrauenskultur, Kontrollkultur, Wertekultur und wertorientierte Kultur, vgl. *Bode*, a. a. O., S. 4 f. In der Betriebswirtschaftslehre wird regelmäßig auf die Typologie von *Deal/Kennedy* (Culture: A New Look through Old Lenses, Journal of Applied Behavioral Science 1983, 498) Bezug genommen mit den dort beschriebenen Kulturtypen „Alles-oder-Nichts-Kultur“, „Brot-und-Spiele-Kultur“, „Analytische-Projekt-Kultur“ sowie „Prozess-Kultur“, vgl. hierzu ausführlich *Steinmann/Schreyögg*, Management, 6. Aufl. 2005, S. 721 ff.

34 Vgl. etwa das für unterschiedliche Unternehmensphasen entwickelte Transformationsmodell von *Schein*, Organisationskultur, 2003, S. 115 ff; vgl. ferner *Dillerup/Stoi*, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 130; *Steinmann/Schreyögg*, Management, 6. Aufl. 2005, S. 606 ff.; *Macharzina/Wolf*, Unternehmensführung – das internationale Management-Wissen, 7. Aufl. 2010, S. 247 ff.; *Waldzus/Behringer*, Best Practice bei Einführung eines Verhaltenskodex, in: Behringer, Compliance kompakt, 3. Aufl. 2013, S. 327, 332.

35 Vgl. zur Bedeutung der sog. Corporate Communication für das Compliance-System ausführlich *Siedenbiedel*, Corporate Compliance, 2014, S. 256 ff.

36 Zur Bedeutung der Vorbildfunktion vgl. etwa *Volz*, Praxisbericht Compliance, in: Teichmann (Hrsg.), Compliance, 2014, S. 1, 3 ff.; *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: Inderst/Bannenberg/Poppe, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 48, 56.

37 Vgl. oben unter III. 1. sowie *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: Inderst/Bannenberg/Poppe, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 48; m. w. N.

38 Vgl. zum sog. „tone at the top“ etwa *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: Inderst/Bannenberg/Poppe, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 48; *Bode*, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1, 3.

39 Vgl. *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 47; *Hauschka*, in: Hauschka, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 1, Rn. 35.

40 Vgl. *Volz*, Praxisbericht Compliance, in: Teichmann (Hrsg.), Compliance, 2014, S. 1, 4 f.

41 Vgl. *Itzen*, BB-Special Compliance 2008, 12, 14; *Schaupensteiner*, NZA-Beil. 2011, 8, 12.

im Unternehmen konsequent an alle Unternehmensangehörigen (Führungskräfte und Mitarbeiter), aber auch an sonstige Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner) eindeutig und unmissverständlich kommuniziert werden („*tone from the top*“).⁴² Dabei empfiehlt es sich, u. a. folgende Gestaltungselemente zu berücksichtigen:

a) Compliance und Unternehmensvision

Die Unternehmensvision formuliert die Leitidee der unternehmerischen Tätigkeit i. S. e. langfristigen Zukunftsbildes und bildet eine wichtige Grundlage der normativen Unternehmensführung.⁴³ Wenngleich die Achtung des Rechts und die Wertschätzung für Regelbefolgung meist nicht explizit in der Formulierung von Visionen auftauchen, finden sich häufig Aussagen zu Werten wie Integrität und Vertrauen der Stakeholder. Diese Werte setzen stets voraus, dass das Geschäftsmodell rechtmäßig ist, die Regelkonformität ist insofern zumindest impliziter Bestandteil vieler Unternehmensvisionen.⁴⁴

b) Aufnahme von Compliance in das Unternehmensleitbild („Mission Statement“)

Eine Möglichkeit, das Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Rechtstreue und Regelbefolgung konkret zu verdeutlichen, liegt in der Berücksichtigung von Compliance bei der Formulierung des Unternehmensleitbilds („Mission Statement“). Das „Mission Statement“ dient der schriftlichen Fixierung der Unternehmensmission, welche Unternehmensziele, Unternehmenswerte, Unternehmenskultur und Unternehmensverfassung zusammenfasst.⁴⁵ Das „Mission Statement“ dient dazu, dass in der Vision verkörperte Zukunftsbild des Unternehmens in Unternehmensgrundsätze und Leitlinien umzusetzen.⁴⁶ In Bezug auf Compliance kann das „Mission Statement“ zunächst etwa die Formulierung enthalten, das die kompromisslose Einhaltung aller Normen, Regelungen und ggf. weiterer Werte und Standards zum Selbstverständnis des Unternehmens und aller seiner Angehörigen gehört.⁴⁷ Als Beispiel lässt sich ein Zitat von *Peter Löscher* (ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Siemens) anführen: „Only clean business is Siemens business – everywhere – everybody – every time ... Compliance as part of Corporate Responsibility is 1st priority“.⁴⁸ Ferner sollte das „Mission Statement“ auch die klare Aussage enthalten, dass Regelverstöße keinesfalls toleriert, sondern konsequent verfolgt und sanktioniert werden.⁴⁹ Wie oben ausgeführt, sollte betont werden, dass die Einhaltung von Regeln stets oberste Priorität und in Konfliktfällen Vorrang vor etwaigen ökonomischen Chancen hat.⁵⁰ Im Hinblick auf die Verständlichkeit und Akzeptanz des Leitbilds ist zu empfehlen, die Unternehmensangehörigen (bzw. ausgewählte Vertreter verschiedener Abteilungen) bei seiner Entwicklung und Formulierung einzubeziehen.⁵¹

c) Konzeption einer „Compliance-Verfassung“ mit Leitwerten

Zusätzlich zu einem eindeutigen Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Compliance, z. B. in Form eines sog. „Mission Statements“ spielen die Konzeption und Verabschiedung von Compliance-Regelwerken und Leitwerten eine zentrale Rolle.⁵² Dabei empfiehlt sich die Entwicklung einer Art „Compliance-Verfassung“, in die sämtliche relevanten Regeln, Standards und Werte integriert und aufeinander abgestimmt werden.⁵³ Zunächst kommt es darauf an, die Unternehmensangehörigen für die Compliance-Risiken des Geschäftsmodells zu sensibilisieren. Denn obwohl Regelverstöße auf Grund krimineller Energie einzelner Personen nie ganz auszuschließen sind, beruhen viele Fälle der „Non-Compliance“ in Unternehmen darauf, dass die

Relevanz einschlägiger Regelungen nicht bekannt ist. Insofern fehlt es in vielen Fällen an dem erforderlichen „Unrechtsbewußtsein.“

d) Regelmäßige Abstimmung mit dem Risikoprofil des Unternehmens

In Abstimmung auf das unternehmensspezifische Compliance-Risikoprofil sind zunächst die relevanten Compliance-Risiken zu identifizieren und zu bewerten.⁵⁴ Anschließend sind den Unternehmensangehörigen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um die Realisierung der Risiken zu vermeiden bzw. deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren.⁵⁵ In den komplexen Strukturen von Unternehmen bzw. Konzernen kann dies z. B. synergiefördernd unter Einsatz einer arbeitsablaufgestützten Risikoanalyse erfolgen: Die unter Compliance-Aspekten besonders riskanten Prozesse (z. B. im Einkauf, Vertrieb, Export, bei Abrechnung, Bilanzierung oder im Hinblick auf die Einhaltung von Datenschutz- und Umweltvorgaben) werden systematisch anhand von Prozessdokumentationen daraufhin untersucht, in welchen Arbeitsschritten gegen bestehende Regeln mit ggf. signifikanter Schadenswirkung verstoßen werden könnte (z. B. bei der Vergabe von Aufträgen im Einkaufsprozess). An den betreffenden Stellen wird der Arbeitsablauf sodann durch eine nicht kompromittierbare Kontrollfunktion überwacht. Dazu wird detailliert festgelegt, wer die Kontrolle durchführt, wer die Durchführung bestätigt und wie dies zu dokumentieren ist. Durch derartige Verfahren ist einerseits die Abstimmung auf das spezifische Compliance-Risikoprofil des Unternehmens gewährleistet. Andererseits helfen sie den Unternehmensangehörigen

42 Vgl. *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 47; *Hauschka*, in: Hauschka, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 1, Rn. 35; *Daum*, Einführung und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 49, 6 f.; *Volz*, Praxisbericht Compliance, in: Teichmann (Hrsg.), Compliance, 2014, S. 4 f.

43 Vgl. *Dillerup/Stoi*, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 109 ff.; *Hungenberg*, Strategisches Management in Unternehmen, 5. Aufl. 2008, S. 26 f.

44 Vgl. etwa die Beispiele von Unternehmensvisionen bei *Dillerup/Stoi*, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 112, und insbes. die dort zitierte Unternehmensvision von *J.P.Morgan*: „To be the world’s most trusted and respected financial services institution.“

45 Vgl. *Dillerup/Stoi*, Unternehmensführung, 4. Aufl. 2013, S. 153 ff.

46 Zur Abgrenzung von Vision und Mission vgl. etwa *Hungenberg*, Strategisches Management in Unternehmen, 5. Aufl. 2008, S. 26 f.

47 S. die Formulierungsbeispiele bei *Inderst*, Der Aufbau einer Compliance-Abteilung, in: Inderst/Bannenber/Poppe, Compliance, 2. Aufl. 2013, S. 108; *Hauschka*, Einführung, in: Hauschka, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 1, Fn. 122.

48 So die wörtliche Wiedergabe des Zitats von *Peter Löscher* bei *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 119, der darauf hinweist, dass alle Führungskräfte des Konzerns seinerzeit aufgefordert wurden, diese Botschaft ins Unternehmen zu tragen.

49 Vgl. *van Vormizeele*, CCZ 2009, 41, 42.

50 Vgl. *Itzen*, BB-Special Compliance 2008, 12, 14; *Schaupensteiner*, NZA-Beil. 2011, 8, 12.

51 Vgl. *Bode*, Compliance-Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff., 15.

52 Vgl. *Lampert*, Compliance-Organisation, in: Hauschka, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, S. 163 ff., 170 ff.

53 Zu dieser integrierten „Kodifikation“ relevanter Regelungen und Wert ausführlich *Grüniger*, Werteorientiertes Compliance Management System, in: Wieland, Handbuch Compliance-Management, 2010, S. 39 ff., 61 f.

54 Zur Erfassung und Steuerung von Compliance-Risiken vgl. *Moosmayer*, Compliance, 2. Aufl. 2012, S. 25 ff.; *Bay*, Compliance-Risiken, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 87 ff., sowie ausführlich *Kark*, Compliance-Risikomanagement, 2013, S. 105 ff.

55 Vgl. *Kark*, Compliance-Risikomanagement, 2013, S. 105 ff.

dabei, Regelverstöße zu vermeiden und stärken das Vertrauen in den Erfolg regelkonformen Verhaltens.

e) Formulierung grundlegender Regeln und Werte (Verhaltenskodex)

Als Mittel zur Erläuterung und Kommunikation von Compliance-Themen hat sich in vielen Unternehmen ein sog. Verhaltenskodex (*Code of Conduct*) etabliert.⁵⁶ Dieser Verhaltenskodex kann als eine Art „Grundgesetz des Unternehmens“⁵⁷ für Compliance dienen und statuiert maßgebliche Regelungen und Werte sowie das Verhalten, welches von den Unternehmensangehörigen erwartet wird.⁵⁸ Typische Inhalte sind neben dem allgemeinen Bekenntnis zu umfassender Rechtskonformität etwa Regelungen zum Schutz vor Diskriminierung, Wahrung von Vertraulichkeit und Datenschutz, Ausschluss von Interessenkonflikten, Anweisungen zum Umgang mit Geschenken und Einladungen, Ausschluss von Bestechlichkeits- oder Bestechungsverhalten und Verhalten im Wettbewerb sowie Prinzipien im Umgang mit Stakeholdern.⁵⁹ Hinzu kommen häufig allgemeine Vorgaben etwa im Hinblick auf Integrität im Geschäftsverkehr oder nachhaltiges Wirtschaften.⁶⁰ Für die Wirkung auf die Unternehmensangehörigen erscheint es besonders wichtig, die Regelungen und Werte klar und gut verständlich zu formulieren und mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis zu verbinden. Nur so ist gewährleistet, dass die Unternehmensangehörigen den Sinn der Regelungen nachvollziehen und die Bedeutung für ihren Arbeitsalltag erkennen können. Auch bei der Konzeption eines Verhaltenskodex ist zu empfehlen, die Unternehmensangehörigen (bzw. ausgewählte Vertreter verschiedener Abteilungen) bei der Entwicklung und Formulierung einzubeziehen.⁶¹ Diese Einbeziehung sollte auch bei der Aktualisierung und Weiterentwicklung des Regelwerkes gewährleistet werden, z. B. durch die Organisation von Workshops und Feedback-Gesprächen zu Fragen, welche die Anwendung des Verhaltenskodex in der Praxis aufwirft.

f) Weitere Regeln und Richtlinien – Integration in bestehende Prozesse

Je nach Geschäftsmodell und dem Compliance-Risikoprofil des Unternehmens kann sich die Formulierung weiterer Regelwerke und Richtlinien empfehlen, etwa im Hinblick auf die erforderliche Validierung von Kunden-, Geschäftspartner- und Lieferantenbeziehungen unter Compliance-Aspekten („Third Party Due Diligence“), im Hinblick auf Risiken der sog. Geldwäsche, im Hinblick auf die Annahme bzw. Gewährung von Geschenken und sonstigen Vergünstigungen, zur einheitlichen Handhabung von Unternehmensressourcen (z. B. Mobiltelefone, Internet-Anschlüsse) für private Zwecke etc. Für die gewünschte Förderung der Compliance-Kultur sollten allerdings bei jeder Regelung der Empfängerhorizont und die Verständnismöglichkeiten der Adressaten maßgeblich sein. Diese sollen schließlich die Regeln achten und befolgen und nicht durch bürokratische Verfahren oder zu abstrakte Formulierungen frustriert oder gar abgeschreckt werden. Daher empfiehlt es sich, Compliance-Anforderungen möglichst in bereits vorhandene Arbeitsprozesse zu integrieren bzw. vorhandene Prozessbeschreibungen um Compliance-Inhalte zu ergänzen. Dadurch kann erreicht werden, dass die Adressaten Compliance als notwendigen Zusatzbestandteil ihrer Tätigkeit verstehen und Compliance-Themen schnell erlernen und umsetzen können. So kann etwa im Zahlungsverkehr des Unternehmens zur Prävention von Geldwäsche als neuer Arbeitsschritt das „Einholen der Identifikation nach Geldwäschegesetz“ verankert werden. Die betroffenen Unternehmensangehörigen werden über Notwendigkeit und Ablauf dieses

Prozesses informiert und erhalten als Arbeitshilfe den vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellten Mustervordruck.⁶²

3. Initiierung und Organisation von Schulungsmaßnahmen

Das letztgenannte Beispiel verdeutlicht, dass eine weitere zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung in der Initiierung und Organisation adressatengerechter Schulungsmaßnahmen zu Compliance-Themen liegt.⁶³ Um eine Compliance-Kultur i. S. e. nachhaltigen Regelbefolgung bei allen Mitarbeitern zu verankern, reichen die Verteilung von Handbüchern, Richtlinien oder Rundschreiben allein allerdings nicht aus, die gewünschte „Verinnerlichung“ der relevanten Regeln und Werte erfordert vielmehr kontinuierliche Schulungsmaßnahmen und Fortbildungsangebote.⁶⁴ Zusätzlich zu der oben beschriebenen schriftlichen Abfassung von Compliance-Regeln und Prinzipien⁶⁵ sollte die Unternehmensleitung daher ein maßgeschneidertes Schulungs- und Trainingsprogramm für alle wesentlichen Compliance-Fragen und für alle Unternehmensangehörigen initiieren.⁶⁶ Denn für die Förderung der Regelbefolgung ist die Formulierung entsprechender Regelwerke nur einer von mehreren Schritten.⁶⁷ Entscheidend für eine positive Wirkung i. S. d. Compliance-Kultur ist das Verständnis der Adressaten im Hinblick auf den Zweck und Inhalt einschlägiger

56 Die Bezeichnungen sind vielfältig, vgl. hierzu *Behringer*, Best Practice bei der Einführung eines Verhaltenskodex, in: *Behringer*, Compliance kompakt, 3. Aufl. 2013, S. 327 ff.; *Inderst*, Compliance-Organisation in der Praxis, in: *Inderst/Bannenberg/Poppe*, Compliance, 2. Aufl. 2013, S. 127, 128 ff.

57 Vgl. hierzu etwa *Behringer*, Compliance kompakt, 3. Aufl. 2013, S. 332; *Timmerbeil/Spachmüller*, CB 2013, 221 ff.

58 Vgl. etwa *Grüniger*, Werteorientiertes Compliance Management System, in: *Wieland*, Handbuch Compliance-Management, 2010, S. 39 ff., 61 f.; *Timmerbeil/Spachmüller*, CB 2013, 221 ff.

59 Vgl. *Grüniger*, Werteorientiertes Compliance Management System, in: *Wieland*, Handbuch Compliance-Management, 2010, S. 64 mit diversen weiteren Inhalten und Themen.

60 Vgl. *Inderst*, Der Aufbau einer Compliance-Abteilung, in: *Inderst/Bannenberg/Poppe*, Compliance, 2. Aufl. 2013, S. 130 ff.; *Grüniger*, Werteorientiertes Compliance Management System, in: *Wieland*, Handbuch Compliance-Management, 2010, S. 64.

61 Vgl. *Bode*, Compliance-Kultur, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 1 ff., 15.

62 Dagegen erscheint es nicht ausreichend bzw. wenig zielführend, den betroffenen Mitarbeitern lediglich die zur Geldwäscheprävention verfügbaren Merkblätter und Musterformulare auszuhändigen.

63 Vgl. *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: *Inderst/Bannenberg/Poppe*, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 45; *Hastenrath*, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 151 ff.; *Rodewald*, Gesetzestreue als Organisationsproblem: Compliance richtig managen, in: *Maschmann* (Hrsg.), Corporate Compliance und Arbeitsrecht, 2009, S. 31 ff., 32, 49.

64 Vgl. *Hauschka*, in: *Hauschka*, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 1 Rn. 37; *Schulz*, Rechtliches Risikomanagement und Compliance im Mittelstand, in: *Kessler*, Handbuch Unternehmensfinanzierung im Mittelstand, im Erscheinen.

65 Zu dieser „Kodifikation“ relevanter Regelungen s. ausführlich *Grüniger*, Werteorientiertes Compliance Management System, in: *Wieland*, Handbuch Compliance-Management, 2010, S. 39 ff., 61 f.

66 Zu Compliance als Schulungsaufgabe ausführlich *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: *Inderst/Bannenberg/Poppe*, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 56 ff., *Hastenrath*, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 151 ff.; *Rodewald*, in: *Maschmann* (Hrsg.), Corporate Compliance und Arbeitsrecht, 2009, S. 32, 49.

67 S. den pointierten Hinweis von *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: *Inderst/Bannenberg/Poppe*, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 56 „Rechtstreues Verhalten fällt nicht vom Himmel und auch der Erlass von Compliance-Richtlinien allein bietet noch wenig Gewähr dafür, dass sich sämtliche Führungskräfte und Mitarbeiter in kritischen Situationen richtig verhalten.“

Regelungen und Prinzipien. Dieses wird zwar durch deren verständliche Formulierung erleichtert, bedarf aber regelmäßig einer zusätzlichen Verankerung durch Schulungen. Die Schulungsinhalte sollten sich selbstverständlich am Geschäftsmodell des Unternehmens, der Branche und insbesondere am systematisch ermittelten Compliance-Risikoprofil orientieren und den Unternehmensangehörigen die erforderlichen Kenntnisse zur Bewältigung dieser Risiken anschaulich vermitteln. Ferner sollten auch bei der Entwicklung von Schulungsmaßnahmen die Unternehmensangehörigen (bzw. Repräsentanten) beteiligt werden, um Praxisnähe und einen direkten Bezug zur Unternehmensalltag zu gewährleisten.⁶⁸ Für die Konzeption und Durchführung der Schulungen gibt es viele unterschiedliche Möglichkeiten und Formate, welche auf den Bedarf der Zielgruppen im Einzelfall abgestimmt werden sollten.⁶⁹ Das Spektrum reicht von Informationsschreiben per Rundmail und diversen digitalen Informationsangeboten im Intranet bis hin zu regelmäßigen Präsenzs Schulungen.⁷⁰ So können bspw. Schulungen in Unterrichtsform zunächst für die Führungskräfte organisiert werden, welche dann die weitere Vermittlung der relevanten Compliance-Themen im Unternehmen organisieren.⁷¹ Im Hinblick auf die Förderung der Compliance-Kultur sollte bei der Gestaltung der Lerneinheiten und Lehrmaterialien Wert auf Kreativität gelegt werden.⁷² Nicht zu vernachlässigen ist die notwendige Kontrolle des jeweiligen Schulerfolgs, z. B. mit Hilfe von Tests oder anhand von simulierten Compliance-Fällen.⁷³ Schließlich ist zu beachten, dass die Schulungs- und Trainingskonzepte kontinuierlich angepasst und in regelmäßigen Abständen erneut durchgeführt werden müssen – dies sollte stets in Abstimmung mit der Compliance-Strategie und ihrer regelmäßigen Aktualisierung erfolgen.⁷⁴

4. Beratung und Hilfe bei Compliance-Fragen

Empfehlenswert ist auch die Einrichtung einer unternehmensinternen oder externen Beratungsstelle („Hotline“) mit Vertrauenspersonen, an die sich die Unternehmensangehörigen mit allen Fragen zu Compliance-Themen oder bei Konflikten in schwierigen Compliance-Situationen wenden können.⁷⁵ Die Schaffung einer solchen Stelle und die Besetzung mit einer respektierten Persönlichkeit hilft nicht nur bei der Erklärung schwieriger Compliance-Fragen, sondern kann gleichzeitig das Vertrauen der Unternehmensangehörigen fördern, in heiklen Situationen eine Kommunikations- und Konfliktlösungsmöglichkeit nutzen zu können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Dieses Vertrauen ist eine wichtige Basis einer funktionierenden Compliance-Kultur.

5. Schaffung einer adäquaten Anreiz- und Sanktionsstruktur

Last but not least gehört zur Förderung der Compliance-Kultur auch die konsequente Sanktionierung von Regelverstößen.⁷⁶ Nur wenn Regelverletzungen konsequent geahndet werden, wird das „Compliance-Commitment“ der Unternehmensleitung von den Unternehmensangehörigen ernst genommen und nicht als Äußerung eines „zahnlosen Tigers“ empfunden. Empirische Studien belegen, dass die Wahrscheinlichkeit für Regelverletzungen steigt, wenn Unternehmensangehörige die Wahrnehmung haben, dass man unentdeckt und unbestraft non-compliant sein kann.⁷⁷ Die Werthaltigkeit der Compliance-Kultur zeigt sich unternehmensintern ebenso wie im Verhältnis zu den Stakeholdern vielmehr darin, dass Rechtsverstöße und Regelverletzungen (im Rahmen der oben angeführten „Null-Toleranz-Politik“) für alle erkennbar verfolgt und mit angemessenen Konsequenzen sanktioniert werden. Für die Unternehmensangehörigen und die Stakeholder muss klar erkennbar sein, dass „Non-Compliance“

weder „unter den Teppich gekehrt“ noch toleriert wird – Letzteres würde die Glaubwürdigkeit von Maßnahmen zur Förderung einer Compliance-Kultur schnell konterkarieren.⁷⁸

Gleichwohl sollte die Compliance-Kultur des Unternehmens nicht nur durch Sanktionen im Fall von Rechtsverstößen und Regelverletzungen, sondern auch durch kontinuierliche positive Motivationsmaßnahmen gesteigert werden. Dabei geht es nicht darum, rechts- und regelkonformes Verhalten zu belohnen, das von den Unternehmensangehörigen selbstverständlich erwartet werden kann. Vielmehr sollten besondere Initiativen und Vorschläge zur Durchführung und Verbesserung von Compliance-Prozessen und Maßnahmen unterstützt und auch honoriert werden. So können etwa Compliance-Themen zum Gegenstand von Zielvereinbarungen auf allen Unternehmensebenen gemacht werden, wie bspw. die ordnungsgemäße Durchführung und Dokumentation von Prozesskontrollen in einem individuell verantworteten Geschäftsbereich. Durch Operationalisierung von Compliance-Zielen auf der Ebene des jeweiligen Unternehmensangehörigen, kann Compliance Bestandteil von Bonusregelungen und somit auch quantifizierbar werden.⁷⁹

68 Zu den verschiedenen Schulungsformaten als „Herzstück von Compliance“ ausführlich *Hastenrath*, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 151 ff.

69 Der Einsatz von sog. E-Learning-Programmen kann sich insbesondere für Unternehmen lohnen, deren Angehörige an mehreren Standorten, evtl. sogar international in verschiedenen Sprachen ausgebildet werden müssen. Dagegen ist für kleinere und mittelständische Unternehmen jeweils kritisch zu prüfen, ob sich die Investition in eine Lern-Software (und weiteren Pflege- und Entwicklungsaufwand) lohnt oder sich die Schulungs- und Ausbildungsziele nicht durch individualisierte Ausbildungsformate (selbst entwickelt oder mit Hilfe externer Anbieter) realisieren lassen.

70 Vgl. *Hastenrath*, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 151 ff.

71 Vgl. *Rieder/Falge*, Grundlagen für Compliance, in: Inderst/Bannenberg/Pope, Compliance, 2. Aufl. 2013, Rn. 56.

72 Als Gestaltungsmittel kommen bspw. Merkkarten in Form von Lesezeichen, Plakat-Aktionen, CI-konforme Kalender mit humorvoll verpackten Compliance-Empfehlungen (auch in Form von Karikaturen oder Comics), regelmäßige Compliance-News im Intranet etc. in Betracht. Zu unterschiedlichen Schulungsformaten vgl. ausführlich *Hastenrath*, Compliance-Kommunikation, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 151 ff.

73 Dabei eignen sich prozessgestützte Compliance-Kontrollen besonders dazu, im Rahmen regelmäßiger oder stichprobenartiger Audits compliance-konformes Verhalten an den konkreten Risikopositionen nachzuweisen oder Mängel zu identifizieren.

74 Zur Notwendigkeit regelmäßiger Aktualisierung und Anpassung des Compliance Managements vgl. *Liese/Schulz*, BB 2011, 1347 ff.

75 Vgl. hierzu etwa *Hauschka*, in: *Hauschka*, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 1, Rn. 36; *Dieners/Klümper/Oeben*, in: *Dieners/Reese*, Handbuch des Pharmarechts, 2010, § 12, Rn. 163.

76 Vgl. *SteBl*, Compliance-Kultur – unterschätzt und zugleich unerlässlich!, in: KPMG AG (Hrsg.), Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 20 unter Hinweis auf empirische Daten; im Hinblick auf kartellrechtliche Compliance-Programme vgl. *van Vormizeele*, CCZ 2009, 41, 43.

77 *SteBl*, Compliance-Kultur – unterschätzt und zugleich unerlässlich!, in: KPMG AG (Hrsg.), Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 20.

78 Vgl. *SteBl*, Compliance-Kultur – unterschätzt und zugleich unerlässlich!, in: KPMG AG (Hrsg.), Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 20.; *van Vormizeele*, CCZ 2009, 41, 43.

79 Eine Möglichkeit bietet etwa die Erfassung der in den jeweiligen Prozessen zu verankernden Kontrollen von Compliance-Risiken mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC) und der persönlichen Zielvereinbarung. Im Quadranten „Prozesse/Organisation“ der BSC erscheint als Ziel des Fachbereiches u. a. die „Einhaltung der in den verantworteten Fachprozessen verankerten Compliance-Kontrollen“, als Zielparameter gilt z. B. die Anzahl der den Fachbereich

V. Fazit

Für den Erfolg von Compliance-Maßnahmen und CMS ist die Compliance-Kultur ein entscheidender Faktor. Die Compliance-Kultur beschreibt die Bedeutung, welche die Unternehmensangehörigen der Beachtung von Normen und Regelungen beimessen. Sie bezeichnet ihre Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten bzw. das Ausmaß der Toleranz gegenüber Regelverstößen. Die Compliance-Kultur steht in einem engen Zusammenhang mit den Werten, denen sich die Organisationsangehörigen verpflichtet fühlen und damit mit der jeweiligen Unternehmenskultur. Die der Unternehmenskultur zugeschriebenen positiven Wirkungen sind auch bei der Compliance-Kultur insofern entscheidend, als sie ebenfalls zu einer gemeinsamen Identität der Organisationsmitglieder beitragen und als Orientierung und Entscheidungshilfe dienen kann. Hinsichtlich einer möglichen Förderung bzw. Gestaltung der Compliance-Kultur hat die Unternehmensleitung eine Schlüsselrolle. Sie kann durch ihre eigenen Grundeinstellungen und Verhaltensweisen die Compliance-Kultur beeinflussen und prägen. Wichtig ist v. a. ein nachhaltiges „Commitment“ der Leitungsorgane, d. h. ein unmissverständliches Bekenntnis zur Einhaltung relevanter Normen, Richtlinien und Werte. Dabei sollte verdeutlicht werden, dass im Interesse eines regelkonformen und wertorientierten Verhaltens auch wirtschaftliche Einbußen in Kauf genommen werden müssen. Ebenso wichtig ist die klare Aussage, dass Regelverletzungen nicht geduldet, sondern konsequent verfolgt und sanktioniert werden. Dieses „Compliance-Commitment“ ist allen Unternehmensangehörigen eindeutig und unmissverständlich zu vermitteln (z. B. in Form eines Leitbilds, eines sog. „Mission Statement“ oder einer „Grundwerte-Erklärung“). Die formulierten Regeln, Prinzipien und Werte sollten darüber hinaus in ein umfassendes integriertes und verständlich formuliertes „Compliance-Regelwerk“ aufgenommen werden. Für die Vermittlung der Compliance-Kultur spielt die Organisation adressengerechter Schulungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle. Denn viele Fälle von „Non-Compliance“ resultieren aus der Unkenntnis relevanter Regeln oder einer unzureichenden Einschätzung ihres Anwendungsbereichs. Die Schulungsmaßnahmen sollten genau auf das Geschäftsmodell des Unternehmens und seine spezifischen Compliance-Risiken abgestimmt sein und regelmäßig aktualisiert werden. Ferner sollten die Unternehmensangehörigen in die Entwicklung der Schulungsmaßnahmen einbezogen werden, ebenso wie in die Konzeption der erforderlichen Regelwerke. Durch ihre Beteiligung werden Verständnis und Akzeptanz für Compliance und die erforderlichen Compliance-Maßnahmen nachhaltig gefördert. Zur positiven Beeinflussung der Compliance-Kultur trägt auch die Einrichtung einer „Compliance-Helpline“ bei, an die sich alle Unternehmensangehörigen in Compliance-Fragen wenden können. Schließlich sollte die Unternehmensleitung auf allen Unternehmensebenen adäquate Anreiz- und Sanktionsstrukturen etablieren, um zu vermeiden, dass das Compliance Management als „zahnloser Tiger“ erscheint. Unabhängig von den geschilderten Instrumenten und Maßnahmen⁸⁰ zur Förderung einer Compliance-Kultur sind der gelebte Umgang mit dem Thema Compliance und die Vorbildfunktion der Mitglieder der

Leitungsorgane und der Führungskräfte ausschlaggebend. Nur wenn die Unternehmensleitung die verfassten Regeln, Verhaltensanforderungen und Werte glaubwürdig verkörpert und beispielhaft vorlebt, bewirkt bzw. erhöht sie die Motivation der Unternehmensangehörigen zu regelgerechtem und wertorientierten Verhalten.

AUTOREN



Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale), ist Professor für deutsches und internationales Privat – und Unternehmensrecht sowie Akademischer Direktor des berufsbegleitenden Master-Programms „LL.M. in Business Law“ an der German Graduate School of Management and Law (GGS), Heilbronn. Publikations- und Forschungsschwerpunkte sind deutsches und internationales Gesellschaftsrecht, Compliance Management sowie Wissensmanagement für Juristen. Martin Schulz ist Vorstandsmitglied des Bundesverbands Deutscher Compliance Officer (BDCO).



Thomas Muth, Dipl.-Verwaltungswirt (FH), hat als Compliance Officer in einem mittelständischen Unternehmen ein wirksames Compliance-Management-System entwickelt und eingeführt; 2013 wurde er dafür vom Finance-Magazin als „Compliance-Officer Mittelstand des Jahres“ ausgezeichnet. Er hat bei verschiedenen Unternehmen langjährige Erfahrungen im praktischen Produkt-, Projekt- und Prozessmanagement gesammelt; einer seiner Kompetenzschwerpunkte liegt in der Strategie-Entwicklung, Strategie-Implementierung und im Management von Zielsystemen wie der Balanced Scorecard.

betreffenden Kontrollfunktionen und die jeweils angestrebte möglichst minimale bzw. höchstzulässige Fehlerquote. Dieses organisatorische Ziel wird sodann als bonusrelevant in die persönliche Zielvereinbarung des fachverantwortlichen Vorgesetzten übertragen. Je stärker der betreffende Vorgesetzte seine Mitarbeiter zur Beachtung der Kontrollvorgaben anhält, umso besser fällt seine Zielerreichung und damit sein jährlicher Bonus aus.

80 In einem weiteren Beitrag wird noch detaillierter auf Einsatz und Handhabung der beschriebenen und weiterer Instrumente zur Gestaltung eines effektiven CMS eingegangen, auch unter dem Aspekt einer etwa erforderlichen Reduzierung des Kapazitätseinsatzes beteiligter Mitarbeiter/innen und eines begrenzten Budgets.