

Über die Kunst Balance zu halten

Redliche und regeltreue Geschäftsführung als praktische Herausforderung

Reinhard Preusche

I Einleitung

Dem verehrten Jubiliar bin ich erstmals im Frühsommer 2004 auf der Jahrestagung des Deutschen Netzwerkes für Wirtschaftsethik im Ausbildungszentrum der Lufthansa in Seeheim begegnet. Die Affäre um den früheren Bundesbankpräsident Welteke nach Bekanntwerden seines Aufenthaltes in einer Adlon-Suite anlässlich der Dresdner Bank-Feiern zur Einführung des Euro hatte dazu geführt, dass die bis dahin bewusst knapp und kurz gehaltenen Verhaltensrichtlinien für die Allianz-Gruppe neu gefasst werden sollten. Ich sah dies als Gelegenheit, Compliance auch formell stärker mit Wirtschaftsethik zu verbinden und hatte daher einen kleinen Vortrag in einer Arbeitsgruppe des Seeheimer Treffens übernommen, um in die Wirtschaftsethik-„Szene“ hinein zu kommen – seiner Zeit nicht ohne eine gehörige Portion Skepsis. Damals dachte ich im Zusammenhang mit Werteträgern viel eher an Religionsgemeinschaften, politische Parteien und die kulturelle Elite denn an Wirtschaftsunternehmen. Mein leiser Verdacht war, dass die Betonung von Wirtschaftsethik für Unternehmen nicht zuletzt dazu dienen sollte, verbindlichen Anforderungen an die Geschäftsführung durch weichere Formate zuvorzukommen, die sich besser imagefördernd vermarkten ließen als die konkreten Bemühungen um Redlichkeit im täglichen Geschäft.

Diese Skepsis ist auch bis heute nicht ganz gewichen. Das mag dem Praktiker verziehen sein, der fortlaufend mit „dem Unterschied zwischen der Klarheit des Zielfotos und dem Staub auf der Straße dorthin“ konfrontiert wird, wie dies Bischof Huber einmal formuliert hat. Josef Wieland ist es aber wie keinem Zweiten gelungen, diese Skepsis in ein konstruktives Spannungsverhältnis zu verwandeln und den Rahmen für ein effizientes, werte- und einsatzorientiertes Integritätsmanagement zu setzen, nicht nur in unserer

persönlichen Zusammenarbeit, sondern vielmehr noch als Standardsetzer und Treiber auf nationaler und internationaler Ebene.

Seit 2004 hat sich die Compliance-Welt mehrfach verändert. Den großen Korruptionsskandalen folgte in vielen Unternehmen einerseits die Einführung bürokratisch-systemhaft orientierter Compliance-Systeme, unterstützt durch die vom Denken der Rechtsabteilungen geprägte Definition von Compliance im Deutschen Corporate Governance Kodex, die vereinigten Sarbanes Oxley Bemühungen von Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung und Risikomanagement und die aktuellen Substitutionsanstrengungen in Form der IDW Compliance-Standards. Andererseits sind Unternehmen heute definitiv zu Werteträgern in der Gesellschaft geworden, leisten gerade im internationalen Umfeld einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von Verantwortlichkeits-, Nachhaltigkeits- und Redlichkeitsstandards und werden von Investoren und Kundengruppen über das Internet ständig unter dem hierzu erforderlichen Druck gehalten.

In der Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise stellt sich jetzt verstärkt die Frage nach der Bezahlbarkeit und dem Wirkungsgrad bürokratisch orientierter Compliance-Systeme. Dies nicht nur wegen der hohen Kosten, sondern auch wegen der mittlerweile gewachsenen Zweifel am Wirkungsgrad solcher Systeme. Gerade international tätige Investmentbanken angelsächsischen Zuschnitts zeichnen sich durch hochentwickelte formale Compliance-Systeme aus. Sie werden als einer der Krisenmitverursacher angesehen. Klagen ihrer Kunden haben selbst für Fachleute überraschende Einsichten zu Tage gebracht, die auch mit der oben zitierten Unterscheidung zwischen dem Zielfoto und dem Staub auf der Straße dorthin nicht mehr zu erklären sind. Ferner beginnen Aufsichtsbehörden ihrerseits, verstärkt auf die tatsächliche Umsetzung von Compliance- und Redlichkeitsstandards im täglichen Geschäft zu achten.

Im Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsbereich werfen heute unter anderem die Ausweitung von Anti-Korruptionsuntersuchungen auf Zwischenhändler und Integratoren, anonyme Hinweisgeber und Beobachtungen der Betriebsprüfung sowie das nunmehr auch in Europa etablierte Windhundrennen im Kartellrecht (der Letztgeständige zahlt die Strafen der geständigen Vorabinformanten) Fragen nach Wirksamkeit und Angemessenheit der getroffenen Schutzmaßnahmen auf. Diese werden noch verstärkt durch die wachsende Verdrossenheit von Mitarbeitern und Führungskräften über Compliance- und Ethik-Pflichtschulungen. Hinzu kommt, dass eine veränderte Rechtspraxis mittlerweile dazu führt, dass Unternehmensorgane im Krisenfall heute eher an den hauseigenen Compliance-Richtlinien, Wertemanagementvorgaben und Risikokartografierungen gemessen, anstatt durch

solche Maßnahmen entlastet zu werden. Um ein Beispiel aus Josef Wielands Compliance-Handbuch fortzuführen: Erklärungen und Gebote, keine Nadeln in den Heuhaufen geraten zu lassen, weil hierdurch die Eignung als Futtermittel gefährdet werde, und allgemein gehaltene Prüfmaßnahmen reichen nicht mehr aus. Vielmehr führen heute solche Standards spätestens im Schadensfall sofort zu der Frage nach den typischen Kontaminierungsmöglichkeiten, ob diese den Unternehmensorganen und deren Mitarbeitern bekannt waren oder hätten sein müssen, und wie das Unternehmen sich auf solche Gefahrenquellen in seinen Arbeitsabläufen aber auch Zielvorgaben und Planungen eingerichtet habe. Dabei ist nicht auszuschließen, dass die gezeigte Sorgfalt in den nichtgefährlichen Bereichen als Maßstab für unterlassene Sorgfalt in den wirklich gefährlichen Punkten gewertet wird.

Wie kann sich ein Unternehmen auf diese Entwicklungen einstellen? Wie Mitarbeiter konkret dazu bewegen, unter Wettbewerbsdruck redlich zu bleiben, die Compliance-Kosten im Griff zu behalten und mutmaßlichen Schwachstellen gezielt nachzugehen anstatt das gesamte Unternehmen mit Anforderungen zu überziehen, die großenteils nicht passen oder sogar überflüssig sind?

II Diese Beobachtungen führen meines Erachtens zu den nachstehend aufgeführten Prämissen

1.) Die Unterscheidung zwischen Integritätsmanagement einerseits und Compliance andererseits ist künstlich. Unseres Erachtens spiegelt sie eher die Befindlichkeiten von Abteilungen und deren Streben nach Einfluss wider als die tatsächlichen Herausforderungen, denen sich Unternehmensführung und Mitarbeiter gegenübergestellt sehen, wenn sie gemeinsam für Redlichkeit und Regeltreue in der Unternehmenspraxis Sorge tragen wollen. Letztlich markiert dieses Begriffspaar nichts anderes als einen anfänglichen Unterschied in der Herangehensweise. Am Ende geht es immer darum, die Unternehmenswerte als Zielvorgabe und Referenzgröße zu bestimmen, diese in Verhaltensstandards umzusetzen, die durch ein Umsetzungs- und Kontrollverfahren unterstützt und überwacht werden. Schlussendlich müssen dann diese Standards in den Vorgaben der Führungskräfte und den täglichen Entscheidungen der Mitarbeiter verwirklicht werden.

Kultur und Wertebewusstsein ohne organisatorische Unterstützung und die Kunst der praktischen Umsetzung drohen die Bodenhaftung zu verlieren oder laufen Gefahr, als Hintergrundmaterial für Hochglanz- und Schönwetterveranstaltungen zu enden. Andererseits werden an der bloßen Einhaltung

von Regeln orientierte Compliance-Anstrengungen, die nicht in der Kultur des Unternehmens und dem Wertebewusstsein seiner Mitarbeiter verankert sind, in der Praxis schon deshalb scheitern, weil die Nuancen möglicher Entscheidungssituationen an der „Front“ durch präzise Regelwerke nur bedingt erfasst werden können. In Workshops weise ich in diesem Zusammenhang gern auf Gert Fröbe in dem Film „Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten“ hin, der als preußischer Heeresflieger mit Hilfe der Flugdienstanweisung beim internationalen Fliegerwettbewerb zunächst allen anderen Nationen davon fliegt, nach einem Windstoß die Dienstanweisung in umgedrehter Weise auffängt und sodann – richtliniengetreu auf dem Rücken weiterfliegend – im Sumpf landet.

2.) Compliance-Regelungen sind vom Adressatenkreis her zunächst Handlungsanweisungen für jedermann, sieht man einmal von operativen Verfahrensregelungen für Spezialgebiete ab, wie Embargos, Anlageberatung oder Feinheiten des Provisionsabgabeverbots für Versicherungsvertreter. Ziel ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sie zur Kenntnis nehmen und „freiwillig“ befolgen. Unternehmen können einen Sanktionsdruck für hausinterne Regelungen nicht in ähnlicher Weise wie staatliche Institutionen aufbauen. Sie wollen dies auch nicht. Compliance-Regelungen haben kein Geltungsmonopol, sondern konkurrieren in der Durchsetzung mit einer Vielzahl anderer unternehmensinterner Regelungen. Compliance-Regelungen stellen sogenannte „Lebensregeln“ dar, die Verhalten steuern sollen. Sie bilden kein Normsystem, das als Grundlage für die Entscheidung von Streitfällen durch hierfür ausgebildete Professionals dienen soll.

Demgegenüber erinnern einige Compliance-Regelungswerke in ihrer Ausdifferenziertheit eher an den Schaltplan für Elektromeister als an die Gebrauchsanweisung für den Nutzer. Wir sprechen insoweit von „autistischen“ Regelungen, die eher dazu bestimmt sind, das umfängliche Wissen ihrer Verfasser zu zeigen und diese von der Verantwortung frei zu zeichnen, ein Thema unregelt haben bleiben zu lassen, als darauf, ein bestimmtes Verhalten ihrer Nutzer einzufordern und hierfür Entscheidungshilfen zu geben.

3.) Ebenso ist heute bei Pädagogen und Verhaltensforschern anerkannt, dass juristisch geprägte Verhaltensvorgaben und Sanktionsdrohungen zwar Juristen beeindrucken mögen, aber eher wenig dazu geeignet sind, das Verhalten von Mitarbeitern zu beeinflussen. Wer mit Regeln und Ausbildungsmaßnahmen nicht nur Standards vorgeben, sondern das Verhalten von Menschen beeinflussen möchte, sollte sich auf diese unterschiedlichen Empfängerhorizonte einstellen. Lernerfolge sind erfahrungsgemäß größer, wenn Spaß und

Spannung hinzukommen und die zu vermittelnden Inhalte auf die eigene Erfahrungswelt der Teilnehmer bezogen werden, als unter Stress und abstrakten Verkündigungen.

Wir haben etwa die Erfahrung gemacht, dass Hinweise auf die Strafbarkeit von Korruption Führungskräfte weniger beeindrucken konnten als Hinweise auf die Kosten einer freiwilligen forensischen Untersuchung aus Anlass eines Korruptionsverdachtes. Drohungen, die zu weit von der empfundenen Realität entfernt sind, werden ausgeblendet. In der Zigarettenwerbung sind als Warnungen neben „Rauchen kann tödlich sein“ die Zusätze aufgenommen worden „Rauchen lässt Ihre Haut früher altern“ oder „Rauchen kann zu Durchblutungsstörungen und Impotenz führen“. In Ägypten hat die Gesundheitsbehörde letzteren Hinweis noch durch die Abbildung einer schlaffen, gekrümmten Zigarette unterstützt und hierdurch für Diskussionsstoff in der Öffentlichkeit gesorgt.

4.) Unternehmen und deren Mitarbeiter werden ungeachtet aller Integritätsanstrengungen in Einzelfällen auch weiterhin unredlich handeln und sich strafbar machen. Dies ist nahezu unvermeidbar. Nichts ist schlimmer, als wenn Compliance-Vorgaben und die Bemühungen um eine Integritätskultur dazu führen, dass entsprechende Vorkommnisse „unter den Teppich“ gekehrt und nicht mehr angesprochen werden können. Dann entsteht die Gefahr, dass sich vereinzelte Vorkommnisse in einer Tabuzone heimlich weiterentwickeln und schließlich im Unternehmen zu Submilieus mit abweichenden Wertungen führen, die unter dem Schutzschild hehrer Integritätsvorstellungen und ausgefeilter Compliance-Systeme illegale oder unredliche Geschäftsführungspraktiken pflegen. Intelligentes Compliance-Management muss daher dafür Sorge tragen, dass keine Tabuzonen vorhanden sind, die das Entstehen von Submilieus mit abweichenden Wertungen begünstigen.

5.) Wer in den bekannten „Hellfeldern“, wie z.B. Einladungen, Geschenken, besondere Strenge zeigt – vielleicht sogar unbewusst als Kompensation dafür, in schwerer überschaubare Grenzgebiete nicht näheren Einblick nehmen zu wollen oder zu können – wird nicht viel bewirken. Korruption ist heute etwa typischerweise outgesourct und vermittels Drittleister versteckt. Ein Compliance-Biedermeier, das im Vorgarten strikteste Ordnung hält, den Blick in die Welt der Drittleistungserbringer oder Vermittler aber mit dem Argument zurückhält, man könne ja nicht die ganze Welt kontrollieren, nützt daher wenig. Eher ist zu befürchten, dass die Strenge im Überschaubaren gegebenenfalls als Maßstab für das Erforderliche im Grau- und Dunkelfeld herangezogen wird.

6.) Sozialpsychologische Versuche haben gezeigt, wie schnell Menschen bereit sind, selbst grundsätzliche Wertvorstellungen über Bord zu werfen, wenn es um die Erreichung von Vorgaben im Gemeinschaftsverbund geht. Die Erfahrung bestätigt einerseits, welche bedeutende Rolle Gruppenzwang bei unredlichen Verhaltensweisen von Unternehmen spielt. Andererseits haben Versuche, wie das Milgram-Stromstoß-Experiment oder das Abu-Ghureib Gefangenen-Wärter-„Spiel“ aber auch nachgewiesen, wie erfolgreich sich einzelne „Resister“ in den Anfängen unredlichem Gruppenzwang entgegenstellen und die Entgleisung der ganzen Mannschaft verhindern können. Intelligentes Integritätsmanagement sollte daher auch dafür sorgen, dass das Unternehmen im „Ernstfall“ über genügend Mitarbeiter und Führungskräfte verfügt, die die Kraft haben, sich unredlichen Verhaltensweisen zu widersetzen, anstatt wegzuschauen oder gar mitzuwirken. Dem kann das Einschwören auf hohe Integritätsstandards, die in der Praxis nicht umgesetzt werden können, entgegenstehen (das „We live up to the highest ethical standards“-Syndrom). Intelligentes Compliance Management muss durch geeignete organisatorische Maßnahmen dafür Sorge tragen, dass solche Mitarbeiter im Ernstfall Unterstützung und Ansprechpartner finden.

7.) Haftungsentlastung durch Delegation und Standardsetzung funktioniert heute nur noch, wenn die durch Richtlinien und das interne Kontrollsystem gesetzten Standards in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden. Die früher herrschende These von der Entlastung durch Organisation und Delegation gilt heute – jedenfalls wenn Anlass zu einer strafrechtlichen Betrachtung gesehen wird – nur noch eingeschränkt. Für die aktienrechtliche Beurteilung wird man meines Erachtens nach wie vor hierauf zurückgreifen können. Im straf- und ordnungswidrigkeitsrechtlichen Ernstfall würden heute Aufsichts- und Ermittlungsbehörden aber um Erläuterung bitten, warum denn dies und das habe andauern können, wenn man so schöne und genaue Richtlinien habe. Wer die Compliance-Berichterstattung so ausgestaltet hat, dass er dem Vorstand über alle ungefährlichen Umstände im Detail berichtet, wie etwa Compliance-Genehmigungsverfahren oder die Angemessenheit von Geschenken und Einladungen, muss sich an diesen Vorgaben auch hinsichtlich der Berichterstattung über etwaige Vorkommnisse mit Korruptions-, Untreue- und Kartellhintergrund messen lassen.

Selbst wenn Deutschland außerhalb des Ordnungswidrigkeitenrechts (noch) kein Unternehmensstrafrecht kennt, ist spätestens seit der strafrechtlichen Aufarbeitung des DDR-Unrechts auf Ebene der politischen Führungsspitzen das dogmatische Mittäter- und Beihilfeinstrumentarium so weit entwickelt, dass auch Unternehmensorgane und leitende Mitarbeiter oberhalb

der unmittelbar operativ verantwortlichen Mitarbeiterenebene gegebenenfalls leicht in Anspruch genommen werden können. Hierbei ist zu beachten, dass die missbilligende Inkaufnahme nach deutschem Strafrecht als Absicht, d.h. Vorsatz gewertet werden kann und der Bundesgerichtshof in Übereinstimmung mit der herrschenden Meinung – jedenfalls der strafrechtswissenschaftlichen – bereit ist, aus Corporate Governance-Einfluss strafrechtlich erhebliche Garantstellungen abzuleiten.

8.) Wer ein Geschäft längere Zeit führt, kennt die damit verbundenen Compliance-Risiken. Man spricht nur nicht darüber. Jedenfalls nicht über die wirklich gefährlichen. Was fängt man damit an, wenn man weiß, dass das Korruptionsrisiko in einem Land höher ist als in einem anderen? Was, wenn man weiß, dass komplexe Derivate ein höheres Misselling-Risiko haben als deutsche Standardaktien?

Allgemein gehaltene Compliance-Risikokartographierungen dienen dem Bedürfnis von Geschäftsleitung und Compliance-Officern, etwas vorzeigbar Systematisches aufweisen zu können. Dieses verbindet sich mit dem Bedürfnis der Beratungs- und Prüfungsindustrie an standardisiert reproduzierbaren und prüfungsfähigen Leistungen. Ihr praktischer Nutzwert ist allerdings anerkanntermaßen gering – sieht man einmal davon ab, dass der Compliance-Officer durch solche Kartographierungen und Gefährdungsanalysen veranlasst wird, sich mit seinem Unternehmen näher zu befassen. Sie können sogar schädlich sein, weil solche Risikokartographierungen und darauf aufbauende Compliance Management-Systeme unnötig Ressourcen binden, den Unternehmensorganen das Gefühl der Scheinsicherheit geben und im Ernstfall die Messlatte bilden, an denen die Maßnahmen des Unternehmens in den nicht konkret angesprochenen Schwachstellenbereichen gemessen werden.

Effektives Compliance Management sollte daher einsatzorientiert sein. Unternehmen sollten – unabhängig von den damit verbundenen Ressourceneinsparungen – einer problem- und einsatzorientierten Herangehensweise den Vorzug geben vor dem Wunsch systematischer und verfahrensmäßiger Vollständigkeit und der hieraus erwachsenden gefühlten Sicherheit.

9.) Dies gilt umso mehr als bei großen Compliance-Störfällen in einer Reihe von Fällen, in denen das mittlere und Top-Management informiert war, mitgewirkt oder das illegale Verhalten zumindest „missbilligend toleriert“ hat. Im Zusammenspiel der aktiv Handelnden mit einer ausdrücklichen oder stillschweigenden Tolerierung durch „Management-Subsysteme mit abweichenden Wertungen“ konnten in diesen Fällen die bestehenden Präventions- und Kontrollsysteme umgangen werden und haben den Unternehmensorganen

und Kontrolleinheiten weiterhin grünes Licht angezeigt. Selbstverständlich werden solche Verknüpfungen in der anschließenden Darstellung der Vorgänge nach außen nicht herausgestellt. Typischerweise betont man die Rolle der hauseigenen Risikomanagement- und Kontrollsysteme bei der Aufdeckung von Missständen und erklärt sich bereit, diese zu überprüfen und noch effektiver zu machen.

10.) Das alles bedeutet natürlich nicht, dass Compliance ohne förmliche Verfahren und Kontrollmaßnahmen auskommen könnte. Allerdings sollte ein effizientes Compliance-System die im Unternehmen in der Zuordnung zu anderen Funktionen bereits vorhandenen Verfahren, wie z.B. das Vier-Augenprinzip, Funktionstrennung, Kostencontrolling, Vertragsmanagement, Rechnungslegung, Personalentwicklung, Kundenfeedback, Einkaufsregeln oder Revision nutzen. Hieran kann dann Compliance in Ergänzung hierzu für die Bewältigung solcher Situationen anknüpfen, die von den für die Bewältigung von Normalsituationen gedachten Verfahren nicht abgedeckt werden. Ich erinnere mich noch, wie mir angesichts des Kaufes einer kleinen Investmentbankboutique die Bemerkung herausrutschte: „Die brauchen (noch) keinen Compliance-Officer; da muss erst einmal ein ordentlicher Operations-Manager ran“.

III Unternehmensführung und Beratungspraxis

Im Folgenden möchte ich anhand einiger Beispiele kurz darstellen, wie sich Unternehmensführung und Beratungspraxis auf die vorgenannten Prämissen einstellen können.

III.1 Das Compliance-Portfolio

Zunächst geht es um die Klärung, auf welchen Gebieten ein Unternehmen im Besonderen mit Redlichkeits- und regulatorischen Risiken konfrontiert ist und die entsprechenden Risiken nicht bereits durch andere Funktionen abdeckt. Hiernach können die Aktivitätsfelder bestimmt werden, die Compliance zugeordnet werden sollen. Insoweit entsteht das Compliance-Portfolio als – im positiven Sinn verstandene – „Restgröße“. Die Ausdifferenzierung der Corporate Governance-Funktionen im Unternehmen bringt die Gefahr von Überlappungen, Doppelzuständigkeiten und den hieraus resultierenden Abgrenzungsbemühungen mit sich. Es macht – zumindest beim Aufbau

einer Funktion – wenig Sinn, neue Zuständigkeiten für Aufgaben zu schaffen, die im Unternehmen bereits gut von anderen Funktionen wahrgenommen werden. Die organisatorische Leistung besteht dann in der Koordination des Zusammenwirkens verschiedener Funktionen mit verwandten oder sich teilweise überlappenden Aufgabenstellungen.

Für diese Koordination empfehlen wir einen *bottom-up* Ansatz. Während sich in abstracto im Allgemeinen leicht beschreiben lässt, was die Aufgabenstellung von Rechtsabteilung, Revision, Personalabteilung, Risikomanagement, Kommunikation und Compliance sein sollen, zeigt sich bei der Aufgabenbeschreibung im Detail dann typischerweise, dass die generellen Definitionen insoweit nicht weiterhelfen. Die mit einem Themengebiet verbundenen Leistungen und Aufgaben sollten daher zunächst im Einzelnen aufgelistet und dann den in Frage stehenden Funktionen zugeordnet werden mit einer kurzen Begründung, warum die jeweils angegebene Funktion die betreffende Aufgabe wahrnehmen sollte. Diese können dann die Grundlage für die abstrakte Beschreibung der Funktionen bilden. Unsere Erfahrung zeigt, dass man so recht schnell zu praktikablen Zuordnungen gelangen kann, anstelle Zeit mit abstrakt formulierten Schnittstellendefinitionen zu verlieren.

III.2 Das Compliance/Corporate Governance-Dilemma

Mit der Zuordnung eines Themas zu Compliance sollte die Entscheidung verbunden sein, insoweit im Unternehmen aktiv für die Einhaltung regulatorischer Vorgaben und Integritätsanforderungen Sorge tragen zu lassen. Dies ist keineswegs selbstverständlich. Es hat seine Gründe, warum etwa Kartellrecht jetzt in zunehmendem Maße als Compliance-Aufgabe definiert wird, Fragen der Arbeitszeitordnung aber nicht.

Wer A sagt, muss auch B sagen. Der Bundesgerichtshof und die herrschende Meinung der Strafrechtler gehen davon aus, dass mit der Aufgabenzuweisung an Compliance typischerweise die Garantenstellung verbunden ist, im Unternehmen aktiv auf die Vermeidung von Regelverletzungen hinzuwirken. Dies geht über die klassische Regelsetzung im Unternehmen sowie die Kontrolle der Einhaltung dieser Regeln nach vorbestimmten Regeln im Rahmen des internen Kontrollsystems hinaus.

Hieraus kann sich ein unter Corporate Governance-Gesichtspunkten interessanter Interessenkonflikt zwischen Compliance Officer einerseits und den Unternehmensorganen Vorstand und Aufsichtsrat andererseits entwickeln (das Compliance/Corporate Governance-Dilemma).

III.3 Compliance-Berichterstattung

Im Allgemeinen sollen Leiter der Compliance-Funktion – zumindest fachlich – möglichst unmittelbar an ein Mitglied der Unternehmensgeschäftsführung berichten, um ihre Unabhängigkeit zu stärken. Compliance Officer sind daher der Versuchung ausgesetzt, die ihnen im Rahmen ihres Aufgabengebietes obliegende Verantwortung frei nach dem Gedanken „Beichten macht frei“ durch detaillierte Berichterstattung an den Vorstand zu übertragen. Dieser Druck mag umso stärker werden, je mehr Compliance-Maßnahmen im Unternehmen greifen und der Leiter Compliance hierdurch über tatsächliche Missstände im Unternehmen informiert wird.

Hinzu kommt das Bestreben vieler Compliance Officer, den direkten Zugang zum Top-Management mittels der Compliance-Berichterstattung für ausführliche Tätigkeits- und Nützlichkeitsnachweise zu nutzen. Solche Praktiken tragen auf den ersten Blick dem Streben nach sorgfältiger Geschäftsführung Rechnung. Lässt sich das für Compliance fachlich verantwortliche Vorstandsmitglied hierauf ein, hat das Unternehmen es dann allerdings „erfolgreich geschafft“, auch Einzelfälle unredlichen Verhaltens auf die Unternehmensorganebene zu heben, das heißt in einen grundsätzlich systematischen Zusammenhang zu stellen. Ferner kann sich in einem Krisenfall dann zeigen, dass die Detailliertheit der Berichterstattung im Normalfall als Messlatte für die Berichterstattung im Kritischen genommen wird.

Gute Formate für die Berichterstattung an die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat können solche Effekte vermeiden.

III.4 Risikoanalyse

Aus den Prämissen unter Ziffer II folgt, dass die üblichen Risikoerfassungsmethoden für den Bereich der Compliance-Risiken ergänzt werden sollten oder deren Einsatz nur bedingt sinnvoll ist.

In einem gut geführten Unternehmen tauchen Unredlichkeits- und Illegalitätsrisiken nur in wenigen Bereichen so häufig auf, dass sich quantitative Erfassungsmethoden rechtfertigen lassen. Von der Unternehmensführung oder dem mittleren Management geduldetes Fehlverhalten wird mit Hilfe solcher Methoden in der Regel nicht erfasst. Interviews und Selbsteinschätzungsaktionen mit Führungskräften schaffen *Awareness*, geben erfahrungsgemäß vor allem die Wirklichkeit wieder, die aus Sicht der Führungskraft nach oben transportiert werden soll: Je allgemeiner – d.h. unter dem Gesichtspunkt der eigenen Führungsverantwortung unverbindlicher – ein Risiko

zugeordnet werden kann, je mehr davon in der Öffentlichkeit und im Unternehmen die Rede ist, und je eher ein Risiko als Begründung für Budgeterhöhungen dienen kann, desto höher wird bei solchen Assessments ein Risiko eingeschätzt. Andererseits ist die Neigung, diejenigen Risiken hervorzuheben, denen im Rahmen der eigenen Management-Verantwortung unmittelbar begegnet werden könnte, bei solchen Befragungen eher gering.

Wir haben deshalb für die Erfassung von Compliance-Risiken sogenannte Biotop-Checklisten entwickelt. Diese nennen – ähnlich wie ein medizinischer Diagnosebogen – detailliert Ereignisse, Umstände, Personen und Verfahren, die typischerweise mit Compliance-Risiken einhergehen können und fragen den Manager zunächst einfach danach, ob solche Umstände im Unternehmen vorkommen. Erst danach findet die Risikobewertung durch den Compliance Officer statt. Damit wird zum einen erreicht, dass Führungskräfte sich mit den tatsächlichen Gegebenheiten innerhalb ihres Verantwortungsbereichs in Bezug auf mögliche Compliance-Risiken auseinandersetzen müssen. Zum anderen helfen solche Checklisten auch, wirklich unangenehme Situationen zu besprechen zu können und verhindern Tabuzonen.

III.5 Beratung als Teil der Risikoanalyse

Wer Compliance-Risiken erfassen will, muss sich zusätzlich mit dem Phänomen befassen, dass die Neigung, Risiken präzise zu beschreiben, erfahrungsgemäß abnimmt, je potenziell folgenreicher die Berichterstattung ist. In der Luftfahrtindustrie hat dies dazu geführt, dass neben der offiziellen Berichterstattung über Gefährdungssituationen an die Aufsichtsbehörden eine private Organisation eingerichtet worden ist, die sich zur eigentlichen Informationsbasis für Gefährdungssituationen im Luftverkehr entwickelt hat. Die katholische Kirche schützt mit dem Beichtgeheimnis nicht nur die persönliche Beichtbeziehung zwischen Beichtendem und Priester, sondern auch die Effizienz der Beichte als Verfahren insgesamt.

Wer wirklich gefährliche, noch unbekannte Compliance-Risiken im Unternehmen vorträgt, setzt sich typischerweise damit einem persönlichen Risiko aus und sollte sich hierfür dementsprechend einen gewissen persönlichen Vorteil versprechen können. Mit der Einrichtung einer Hilfs- und Beratungsfunktion in Compliance-Fragestellungen kann die Unternehmensführung dem in legitimer Weise Rechnung tragen. Beratungs- und Hilfestellung für Mitarbeiter und Führungskräfte in Compliance-Fragestellungen sollten daher auch als wesentlicher Teil der Risikoerfassung verstanden und entsprechend ausgestaltet werden.

Hierfür ist aus Sicht der Mitarbeiter Voraussetzung, dass der Mitarbeiter diese Funktionen innerhalb bestimmter Grenzen ohne unmittelbare administratorische Folgen für sich oder das Unternehmen in Anspruch nehmen kann. Vor diesem Hintergrund können die Einrichtung von Help-Desks über externe Berater und/oder Hinweisgebersysteme mit Filterwirkung, Anonymitätsschutz und Rückfragemöglichkeit, wie das BKMS-System, hilfreich sein.

IV Ausbildung und Training

Entsprechend meinen Ausführungen unter Prämissen gehen wir davon aus, dass juristisch orientierte oder auf allgemeine Integritätsziele ausgerichtete Ausbildungsprogramme eher geringe Chancen haben, die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern und Führungskräften zu gewinnen oder gar deren Verhalten zu beeinflussen. Einige der in diesem Zusammenhang üblichen Testfragen sind so gestaltet, dass sie bei redlichen Menschen mit einem gewissen Intelligenzniveau eher geeignet sein dürften, die Compliance- und Integritätsanstrengungen im Unternehmen zu veralbern.

Wir haben deshalb unter dem Label „Compliance by Heart“ eine Programmreihe entwickelt, die Integrität und Regeltreue von Mitarbeitern mit dem Stolz auf die eigene Leistung und die Leistungskraft des Unternehmens verbindet. Hieraus werden dann konkrete Verhaltensanforderungen abgeleitet und – je nach Zielstellung – gegebenenfalls juristisch unterlegt.

Wer die Köpfe der Menschen gewinnen will, muss zuerst ihr Herz gewinnen.