

# 06.13

# ZRFC

## Risk, Fraud & Compliance

8. Jahrgang  
Dezember 2013  
Seiten 241 – 288

[www.ZRFCdigital.de](http://www.ZRFCdigital.de)

### Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

#### Herausgeber:

School of Governance, Risk & Compliance – Steinbeis-Hochschule Berlin

Institute Risk & Fraud Management – Steinbeis-Hochschule Berlin

#### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,*  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

*RA Dr. Karl-Heinz Belser,*  
Depré Rechtsanwalts AG

*RA Dr. Christian F. Bosse,*  
Partner, Ernst & Young Law GmbH

*Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,*  
Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberg

*RA Bernd H. Klose,* German Chapter of  
Association of Certified Fraud  
Examiners (ACFE) e. V.

*RA Dr. Rainer Markfort,*  
Partner, Mayer Brown LLP

*Prof. Dr. Volker H. Peemöller,*  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

*RA Christian Rosinus,*  
Wirtschaftsstrafrechtliche  
Vereinigung e. V., Vorstand

*RA Prof. Dr. Monika Roth,*  
Leiterin DAS Compliance Management,  
Hochschule Luzern

*RA Raimund Röhrich,*  
Lehrbeauftragter der School of  
Governance, Risk & Compliance

*Dr. Frank M. Weller,*  
Partner, KPMG AG

#### Management

Compliance maßgeschneidert

[Interview mit Peter Fissenewert, 246]

Compliance-Kultur im Sinne IDW PS 980

[Schefold, 250]

#### Prevention

Herausforderung Compliance-Risiko

[Adam, 254]

#### Detection

Ethical Due Diligence und Aufsichtsrat

[Ruter, 259]

#### Legal

Vollständige Sicherheit durch ein CMS  
nach IDW PS 980?

[Schinz/Hager, 262]

Die Berufung ThyssenKrupp

[Prudentino, 268]

NRW schlägt Verbandsstrafrecht für den  
Bund vor

[Schefold, 273]

#### Profession

Karrieremanagement für Compliance-  
Verantwortliche

[Unterberger/Christof, 279]

#### Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2013

# Compliance-Kultur im Sinne IDW PS 980

## Compliance als Bestandteil der Unternehmenskultur

RA Dr. Christian Schefold\*

*Das Compliance-Management-System (CMS) ist aufgebaut: Risiken wurden analysiert, Ziele sind gesteckt, Maßnahmen einschließlich der Kommunikation, Qualitätssicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung werden eingeführt und eine Compliance-Organisation steht für die Umsetzung wie aber auch die fortwährende Begleitung von Compliance im Unternehmen bereit. Was aber sind die Auswirkungen? Wurde die „Kultur“ im Unternehmen nachhaltig verändert oder beschränkt sich Compliance auf die Erfüllung eher lästiger Pflichten?*

### 1. Einleitung

Am 11. März 2011 hat das Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) den Prüfungsstandard PS 980 verabschiedet. Danach sollen Konzeption, Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit eines CMS durch Prüfung von sieben Grundelementen festgestellt werden: Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation und Überwachung.<sup>1</sup> Nach einer Risikoanalyse war es angebracht, durch die Definition von Zielen die Richtung für Compliance im Unternehmen vorzugeben. Maßnahmen zur Erreichung der Ziele wurden entwickelt und umgesetzt. Hierzu zählen insbesondere auch Kommunikation und ein Qualitätsmanagement in Bezug auf Maßnahmen und die zu erreichenden Ziele. Zuständig im Unternehmen ist eine Compliance-Organisation, die im optimalen Fall – dem Maßnahmenbedarf und den zu erreichenden Compliance-Zielen entsprechend – das gesamte Unternehmen abdeckt. Ist das nun Compliance-Kultur?

Diese Frage wirft weitere Fragen auf: Was bedeutet eigentlich die Compliance-Kultur, die im Text des IDW-Standards PS 980 als erstes Element definiert wird? Welche Zusammenhänge gibt es mit der Unternehmenskultur? Was bedeutet überhaupt „Kultur“ in Verbindung mit Unternehmen?

Während die bisherigen Abhandlungen über die sechs weiteren CMS-Elemente mit konkreten Themen oder auch Beispielen verbunden waren, ist dies beim Element der Compliance-Kultur



Dr. Christian Schefold

weitaus schwieriger: Einerseits ist Kultur ein Allgemeinbegriff für sogenannte „weiche“ Faktoren, andererseits sind mit dem Begriff individuelle Vorstellungen verknüpft, die bei jedem ganz bestimmte, meist aber unterschiedliche Themen anknüpfen lassen.

### 2. Compliance-Kultur, Integritätskultur und Unternehmenskultur

Sinnvoll ist es daher mit einer Begriffsklärung zu beginnen: Unternehmenskultur („Corporate Culture“ oder Organisationskultur) ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen (auch kulturelle Wertmuster), welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation prägen. Dabei stellt die Unternehmenskultur den handlungsprägenden Rahmen und wirkt auch auf alle Entscheidungsebenen. Ihre Erfahrung oder Beobachtung durch Dritte prägt die Reputation nach innen und außen. Leitbildprozesse, Selbstverständnis und Vision sind Instrumente, mit welchen die Reputation gepflegt werden kann. Es wird eine handlungsprägende Ebene (Werte, Normen, Einstellungen) und eine Beobachtungsebene unterschieden. Unternehmenskommunikation muss daher als Verhaltensmanagement bei Werten, Normen und Einstellungen ansetzen, um die Reputation, die Beobachtung im Inneren und die Beobachtung von außen nachhaltig beeinflussen zu können. Dabei ist es durchaus zweifelhaft, ob sich Unternehmenskultur und Reputation überhaupt steuern lassen.<sup>2</sup>

Der Prüfungsstandard IDW PS 980 positioniert die Compliance-Kultur als Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS. Demnach wird die Kultur vor allem geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements sowie durch die Rolle des Aufsichtsorgans (tone at the top), dem gelebten Wertekanon des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie dem gesamtgesellschaftlichen Kontext, in dem das Unternehmen sich bewegt. Die Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten. Mittlerweile wird – gerade vor dem Hintergrund einer „Abnutzung“ des Begriffs Compliance – vorgeschlagen, den Begriff der Compliance-Kultur durch einen der Integritätskultur zu ersetzen. Die Begriffe werden dabei nicht unterschiedlich verwendet. Allerdings ist Integrität ein umfassender Begriff, der auch Compliance selbst einschließt und – im Sinne des „ehrbaren Kaufmanns“ – für ein ethisch einwandfreies Verhalten steht.

\* Dr. Christian Schefold ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Mayer Brown LLP.

1 Schefold, C.: Compliance-Management-Systeme nach deutschem Standard, in: ZRFC 5/2011, S. 221ff.

2 Lies, J., in: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmenskultur, abrufbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html> (Stand 25. 10. 2013).

Der Prüfungsstandard führt es zwar nicht explizit aus, aber an den Definitionen kann man erkennen, dass Compliance-Kultur sowie Integritätskultur und Unternehmenskultur eigentlich ein- und dasselbe sind. Dabei sind Compliance und Integrität ein Bestandteil bzw. Aspekt der Unternehmenskultur. Compliance im Allgemeinen und ein CMS im Konkreten können Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben. Sie können ein Unternehmen im positiven aber auch im negativen Sinne prägen. Mit dieser Innen- wie auch Außenwirkung hat der Compliance-Verantwortliche auch Einfluss auf die Reputation seines Unternehmens.

### 3. Kultur, Reputation und Kommunikation

Die Unternehmenskultur wirkt nicht nur im Unternehmen – sie ist auch außen spürbar. Sie prägt die Reputation, das Erscheinungsbild des Unternehmens und damit auch das seiner Produkte. Damit hat Compliance als Teil der Unternehmenskultur auch erheblichen Einfluss auf den Wirtschaftserfolg. Dies wird auf negative Weise etwa durch Reputationsschäden bei Compliance-Vorfällen deutlich.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das CMS-Element der Compliance-Kommunikation eine andere Bedeutung: Compliance-Kommunikation ist nicht allein die Information über das Compliance-Programm, sondern es bestimmt die Wechselwirkung zwischen ihm und der Unternehmenskultur. Kommunikation prägt zugleich nach innen das Leitbild und Führungsverständnis. Sie vermittelt im Unternehmen ein Gefühl für Anforderungen. Belohnungen – wie etwa Beförderungen – werden dann als gerecht empfunden, wenn sie sich an den kommunizierten Führungsmaßstäben und -anforderungen im Unternehmen orientieren. Dann können sich Mitarbeiter auch mit Entscheidungen identifizieren, die möglicherweise nachteilig sind. Durch die Auswirkung auf die Unternehmensreputation hilft Compliance auch nach außen, die Produkte des Unternehmens positiv zu vermarkten. Dies setzt aber voraus, dass Compliance unternehmens- sowie produktspezifisch ist. Die positive Reputationswirkung von Compliance ist jedoch begrenzt. Über ein gewisses Maß an Rechtstreue hinaus kann die Reputationswirkung auch umschlagen. Übertriebene Compliance führt zu Lächerlichkeit, mangelnder Glaubwürdigkeit, übertriebener Ängstlichkeit, Absicherungsmentalität, Misstrauen oder dem Verdacht unerwünschter Staatsnähe durch „vorausseilenden Gehorsam“.

### 4. Change Management zur Reputationssteigerung

Wer die Einführung von Compliance – insbesondere nach kritischen Vorfällen in einem Unternehmen – erlebt hat und den Einfluss neuer Vorgaben auf althergebrachte Geschäftsgepflogenheiten kennt, der weiß, dass der Aufbau eines CMS und die Einführung von Compliance in einem Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Change-Management-Projekt bedeutet. Deutlich wird das bei Unternehmen, die aufgrund eines Compliance-Unfalls gezwungen sind, ihre Kultur im Umgang mit gewissen rechtlichen Vorgaben massiv und schnell zu verändern, etwa bei der Einführung eines CMS, das sich der Korruptionsbekämpfung

widmet. Zunächst wird versucht, traditionelles, aber mittlerweile kritisches Geschäftsgebaren vorsichtig zu verändern. Meist kommt es dann zu weiteren Verstößen, sodass sich die Geschäftsleitung genötigt sieht, forciert durchzugreifen. Um überhaupt ein gewisses Maß an Regelungstreue einzuführen, werden nun alle erdenklichen Regeln im Unternehmen wortgetreu (dabei aber meist nicht zweckmäßig) angewendet. Wehe dem, der in dieser Phase Zuständigkeiten nicht beachtet oder seinen Dienstwagen nicht ordnungsgemäß betankt – die Folge von Lappalien kann eine Abmahnung, eine verweigerte Beförderung oder gar die Kündigung sein. Das Resultat einer Übertreibung aus Verzweiflung ist eine Veränderung der Unternehmenskultur. Wo vorher vielleicht Kumpanei vorherrschte, besteht nun eine Kultur der Angst. Dies hat auch Auswirkungen auf die Reputation. Außen herrscht Unverständnis, das zuweilen auch in Spott umschlägt. Insbesondere langfristige Geschäftsbeziehungen werden nicht mehr eingegangen – der Kunde möchte die Entwicklung abwarten.

Reputation und Compliance-Programm sind miteinander verbunden. Erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen müssen in besondere Weise über Kommunikation initiiert und mit Kommunikation begleitet werden. Entscheidend in einem Change-Management-Prozess sind die Ansprache und die Positionierung der Führungskräfte. Nur eine Integritätskultur ermöglicht die Führung nach Compliance-Maßstäben. Die Kultur sorgt dafür, dass Integritätsanforderungen vom Top-Management auf das Management und auf die Mitarbeiter weitergegeben werden können. Dem „tone at the top“ folgt der „tone at the middle“, der für die Unternehmenskultur nicht weniger wesentlich ist.

### 5. Risiko, Chancen und Kultur

Schon der Ansatz der Risikoanalyse ist Unternehmenskultur. Nimmt man Gefährdungslagen „blind“ hin oder will man sie erkennen? Will man Lösungen entwickeln und umsetzen? Der Umgang mit einer Risikoanalyse ist nicht nur Kultur, die Risikoanalyse selbst ist auch eine Kulturanalyse: Ist die derzeitige Unternehmenskultur im

Hinblick auf bestehende Herausforderungen – etwa im rechtlichen Umfeld – angemessen? Besteht hier vielleicht Handlungsbedarf? Unternehmenskultur wird dann aber im Umgang mit den Ergebnissen einer Risikoanalyse sichtbar werden. Welche Ziele werden anvisiert? Bleibt die Zieldefinition abstrakt oder wird sie auf die Arbeitsebene hinuntergebrochen? Die Zieldefinition entscheidet über die Umsetzbarkeit des Compliance-Programms und damit die Durchdringung eines Unternehmens mit den für eine Kulturbildung entscheidenden Werten. Ziele geben zwar Orientierung, aber sie kosten zuweilen den Preis, dass sie Wahrnehmung, Entscheidung und Handeln einengen. Insbesondere eher theoretische Ziele können den Blick auf praktische Möglichkeiten und Chancen verstellen.

### 5.1 Prüfungsstandard IDW PS 980

Der Prüfungsstandard IDW PS 980 ist auf Risiko-Management hin ausgerichtet. Grundlage, Auslöser und Richtschnur für den Aufbau eines Compliance-Systems ist die Risikoanalyse und nicht – wie eigentlich in der Theorie vorgesehen – die Zieldefinition. Wenn aber nun Compliance vornehmlich aus der Perspektive des Risiko-Managements bestimmt wird, wird auch die Compliance-Kultur eher eine Beschreibung des Umgangs eines Unternehmens mit Risiken sein; dabei beschränkt sich Compliance auf das Thema Rechtsrisiken. Ist damit das Thema Compliance-Kultur und im Weiteren die Unternehmenskultur mit der daraus resultierenden Unternehmensreputation nur aus dem engen Blickwinkel des Umgangs mit Rechtsrisiken zu sehen? Ist Reputation gar nur der Ausdruck der „Rechtstreue“ eines Unternehmens?

Es ist kaum vorstellbar, dass bei einem Markenartikel-Hersteller, dessen Unternehmensreputation oft mit der Produktreputation identisch ist, diese nur ansatzweise ein Ausdruck des Umgangs mit Rechtsrisiken ist. Wer könnte sich mit einem solchen Unternehmen oder Produkt identifizieren oder wen könnte ein solches Unternehmen sogar begeistern? Die Reputation setzt sich damit nicht allein aus der Compliance-Kultur zusammen, sondern ist ein Zusammenspiel mehrerer

Faktoren. Auch sollte Compliance in seinen Auswirkungen nicht überbewertet werden.

Der Begriff der Compliance-Kultur in Reflektion auf die Unternehmenskultur muss anders verstanden werden. Compliance kann auch nicht alleine auf Risiko-Management aufgebaut werden. Hier ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise erforderlich. Insbesondere setzt „Kultur“ voraus, dass sich Compliance auf das Unternehmen als Ganzes bezieht und auch ein Chancen-Management berücksichtigt.

### 5.2 Wirksamkeit

In den weiteren Erläuterungen zu IDW PS 980 erkennen auch die Autoren des Standards, dass die Compliance-Kultur vor allem durch Merkmale beeinflusst wird, die kaum messbar sind. Das ist zum einen das Verhalten der Geschäftsleitung, das die Unternehmenswerte vermittelt sowie überhaupt das integrale, verantwortungsvolle und werteorientierte Verhalten aller Führungskräfte im Einklang mit dem bestehenden Werte- und Regelungskanon. Hierzu gehören auch die Anreizsysteme – einschließlich der Faktoren bei Personalbeurteilungen und Beförderungen – sowie der Führungsstil und die Personalpolitik eines Unternehmens insgesamt. Schließlich spielt auch das Aufsichtsorgan eines Unternehmens seine Rolle im Rahmen der Unternehmenskultur.

IDW PS 980 stellt ein Vorgehensmodell für eine Prüfung dar. Geprüft wird hier, ob das Thema Kulturveränderung methodisch nachvollziehbar angegangen wurde. Die aufwendige Methodik-Prüfung, welche Konzept, Angemessenheit der Umsetzung und auch Wirksamkeit eines CMS umfasst, bewirkt zwar meist „etwas“ im Unternehmen – dies beschränkt sich allerdings in der Regel auf die Reflektion einzelner Zustände und deren Verbesserung. Ob dabei aber ein positiver Einfluss auf die Unternehmenskultur insgesamt stattfindet, kann nur schwer beurteilt werden. Es steht zu befürchten, dass die Prüfung einiger Kontrollstichproben zu keiner umfassenden Aussage über den Status der Unternehmenskultur führen und auch kaum den Schluss auf eine nachhaltige und ausreichende Kultur im Sinne einer Compliance-Kultur zulassen wird. Durch methodische Kunstgriffe kann es allerdings passieren, dass ein CMS in den geprüften Bereichen im Rahmen von (gesteuerten) Stichproben angemessen und wirksam erscheint, die Unternehmenskultur aber dennoch nicht in erforderlicher Weise auf Compliance ausgerichtet ist.

Der große Nachteil methodischer Systeme und streng methodischer Vorgehensweisen ist, dass solche Systeme einfach hintergangen werden können, wenn man sich bewusst methodenwidrig verhält, die vielfältigen Schwachstellen im Praxiseinsatz theoretischer Systeme geschickt ausnutzt oder Methoden ad absurdum führt. Oft besteht noch nicht einmal eine Chance, dass ein Parallelverhalten vom System überhaupt bemerkt wird. Man kann Prozesse immer weiter ausfeilen und komplexer gestalten. Restrisiken werden aber immer bleiben: Je vermeintlich sicherer man Prozesse machen möchte, desto teurerer und komplexer werden die Anforderungen. Die hinzugewonnene Sicherheit ist minimal und sie ist oft Kosten und Aufwand nicht mehr wert. So scheitern Risikomanagement-Systeme trotz bester Funktions-

fähigkeit häufig an der „willful blindness“ ihrer Bediener. Hier allerdings hilft Einstellung, hilft Kultur. Ein Prüfervermerk über ein System ist eben kein Beweis für eine optimale Compliance-Kultur. Ist da nicht vielleicht eine Mitarbeiter- oder gar Öffentlichkeits- und Kundenbefragung aussagekräftiger? Der Vergleich der Außenreputation vor Einführung eines CMS mit dem Ergebnis danach kann da eher Aufschluss über Angemessenheit und Wirksamkeit der Compliance-Anstrengungen geben.

### 5.3 Kultur und Haftung

Was hat in diesem Sinne aber die Unternehmenskultur mit Haftungsvermeidung zu tun? Prüfungshintergrund muss aus juristischer Sicht der Haftungsverteidigungsfall und nicht eine mehr oder weniger unbestimmte Risikolage sein. Eine durch Compliance beeinflusste Unternehmenskultur und damit verbundene Unternehmensreputation hilft bei gelegentlichen Einzelfällen von Compliance-Verstößen. Dem Vorwurf, bereits ein Vorfall indiziere eine mangelhafte Wirksamkeit eines CMS, kann nur mit einer entsprechend positiven Compliance-Reputation begegnet werden.

Zwar wird ein erheblicher Compliance-Verstoß die Reputation erschüttern können, aber ein Gegenbeweis ist zulässig. So kann doch der Eindruck redlichen Bemühens zur Enthftung bereits ausreichen.<sup>3</sup> Es zählt die persönliche Einschätzung des Entscheidungsträgers, sei er Beamter oder Richter. Im Ernstfall gilt die Reputation eines Unternehmens. Das macht aus der Perspektive eines kritischen, behördlichen Betrachters die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens aus. Wer hier nicht auf vertrauens-erweckende Weise Abhilfe und Prävention zusagen kann, wird auf Misstrauen treffen. Dies führt dazu, dass weitere Nachweise verlangt werden – und letztendlich kann dies im US-Rechtskreis für die Einsetzung eines Monitors sorgen. Dieses Schicksal droht selbst dann wenn ein CMS *lege artis* ist und die Wirtschaftsprüfer die Wirksamkeit nach IDW PS 980 zertifiziert haben. US-Behörden sind nach vielen kritischen Erfahrungen der letzten Jahre dem Urteil der *accountants* gegenüber oft skeptisch eingestellt. Bei Zweifeln vertrauen sie eher einem Monitor, den von ihnen eingesetzt wurde.

## 6. Fazit

So hat die Compliance-Kultur Auswirkung auf die Reputation und kann damit auch das Betriebsergebnis eines Unternehmens positiv beeinflussen. Dieser Vorteil rechtfertigt auch den Aufwand zum Aufbau und Fortbetrieb eines Compliance-Management-Systems. Das ist unabhängig davon, ob eine Zertifizierung nach IDW PS 980 angestrebt wird. Der Mehrwert besteht nicht in einem Prüfervermerk, sondern in der Anstrengung, sich um bessere Glaubwürdigkeit im Fall einer Compliance-Krise bemüht zu haben.

Bei den Anforderungen hierzu ist keine Übertreibung nötig: Das Schema einer Methodik kann verlassen werden und weder Kultur noch Unternehmen müssen perfekt sein. Es genügt die Konzeption eines angemessenen Compliance-Programms auf der Grundlage einer gewissenhaften Risiko- und auch Chancenana-

lyse sowie die Umsetzung des Programms. Auch wenn dies noch nicht vollständig erfolgt ist, aber dargelegt werden kann, dass dies nicht auf Versäumnisse der Geschäftsleitung zurückzuführen ist, dann dürfte ein CMS „im Aufbau“ bereits haftungsbefreiend wirken.<sup>4</sup> Ein Vorfall muss im Sinne der alten Fassung des § 7 StVG „unabwendbar“ gewesen sein. Nur für abwendbare Ereignisse besteht eine Gefährdungshaftung.<sup>5</sup>

Das Verbandsstrafgesetzbuch, das das Justizministerium Nordrhein-Westfalen nun als Entwurf vorgelegt hat, zielt auf die Konfrontation mit schädlichen, kollektiven Verhaltensmustern, die sich innerhalb von Organisationen herausbilden. Damit kann nur die Unternehmenskultur gemeint sein. Nach der Ansicht des Justizministeriums NRW muss diese selbst in das Zentrum der Strafverfolgung rücken. Die bisherigen Instrumente (vor allem §§ 30, 130 OWiG) werden demnach den Anforderungen einer neuen „Organisationsgesellschaft“ nicht mehr gerecht. Man möchte das Verbandsstrafgesetzbuch vor allem aber auch dazu nutzen, effektive Anreize zur Entwicklung und Pflege einer Kultur der Rechtstreue zu setzen. Es ist ein Eingriff in die Unternehmenskultur geplant, nicht weniger und nicht mehr als das!

3 Schefold, C.: Compliance – Wem hilft's?, in: ZRFC 3/2013, S. 124, 132.

4 Schefold, C.: Compliance – Wem hilft's?, in: ZRFC 3/2013, S. 124, 132.

5 Das Wort „unabwendbar“ ist nun durch den Begriff der „höheren Gewalt“ ersetzt worden.