

Compliance Essentials

Was aus der Perspektive
von Justiz, Verbänden und
Unternehmen wirklich zählt



Mit Unterstützung von:

TaylorWessing



Eine Multistakeholder-Analyse mit Vertretern aus Justiz, Verbänden, Unternehmen, Rechtsanwaltskanzleien, Unternehmens- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu rechtlichen und ökonomischen Anforderungen an ein angemessenes und funktionsfähiges Compliance-Management-System von Unternehmen mit unterschiedlicher Größe und Komplexität.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Geleitwort	
Manfred Nötzel, der Generalstaatsanwalt in München	5
Vorwort	
Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor des KICG	7
Executive Summary	8
Compliance Essentials für die Angemessenheit, Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit eines CMS	10
1. <i>Tone at the Top</i> entscheidend für die Wirksamkeit der Compliance	10
2. Die kontinuierliche Risikoanalyse ist das A und O eines angemessenen CMS	12
3. Fundierte Schulungen und Kommunikation führen zu Sensibilisierung und Akzeptanz	17
4. Der konsequente Umgang mit Compliance-Verstößen erzeugt Glaubwürdigkeit	22
5. Hinweisgebersysteme schaffen Vertrauen und zeigen die Ernsthaftigkeit von Compliance	24
6. Unternehmensspezifika bestimmen Mindestanforderungen an Compliance	26
Apropos – Aktuelle Entwicklungen in der Compliance	34
Werte und Kultur – mehr als reine Legal Compliance schaffen	34
Compliance mit Integrität stärken	34
Essenzielles im Blick behalten	34
Der Mittelstand rückt in den Fokus	35
Verbandstrafrecht nach wie vor umstritten	35
Fazit und Ausblick	40
Methodisches Vorgehen und Projektaufbau	42
Literaturverzeichnis	46
Projektpartner und Förderer	47
Interviewpartner	48
KICG	51
Taylor Wessing	51
Autoren	51
Impressum	51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kommunikation der Unternehmensleitung zu Compliance und Integrität	12
Abb. 2: Auseinandersetzung der Unternehmensleitung mit Compliance-Risiken	14
Abb. 3: Fortlaufende Analyse des Risikoumfeldes durch die Unternehmensleitung	14
Abb. 4: Zentrale Durchführung der Risikoidentifikation	15
Abb. 5: Dezentrale Durchführung der Risikoidentifikation	15
Abb. 6: Einrichtung eines Risk-Committees/Risikoausschusses	15
Abb. 7: Zurverfügungstellung von Compliance-Schulungsmaterial	17
Abb. 8: Informale Schulung durch die Führungskräfte oder den Compliance-Beauftragten	17
Abb. 9: Regelmäßige Präsenzs Schulung	18
Abb. 10: Verteilung der abweichenden Expertenmeinungen zu Präsenzs Schulungen	18
Abb. 11: Einführungsschulung zu Compliance und Integrität im Einstiegsgespräch	19
Abb. 12: Einführungsschulung für relevante Mitarbeiter	19
Abb. 13: Schulung der Unternehmensleitung und des Aufsichtsrats/Beirats	19
Abb. 14: Compliance als Bestandteil der Personalentwicklung von Führungskräften	21
Abb. 15: Präsenzs Schulungen von Führungskräften in sensiblen Geschäftsbereichen	21
Abb. 16: Compliance-Schulungen durch das „Train-the-Trainer“-Konzept	21
Abb. 17: Benennung eines Ansprechpartners für Compliance-Anliegen der Mitarbeiter	22
Abb. 18: Prozess zur Meldemöglichkeit von Fehlverhalten	24
Abb. 19: Schriftliche Prozessdefinition bzgl. Meldungen bei Fehlverhalten	24
Abb. 20: Verteilung abweichender Meinungen bei schriftlichen Prozessdefinitionen	26
Abb. 21: Benennung einer internen Vertrauensperson	26
Abb. 22 Einordnung des Compliance-Beauftragten	28
Abb. 23: Übersicht der Compliance-Berichtswege	28
Abb. 24: Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von CMS	42
Abb. 25: Differenzierung nach Unternehmensgröße gemessen an der Mitarbeiterzahl	42
Abb. 26: Die acht Elemente der KICG-Leitlinien	43
Abb. 27: Angewandte Verfahren im Forschungsprojekt	44
Abb. 28: Stakeholdergruppen und Anzahl der jeweils durchgeführten Experteninterviews	44
Abb. 29: Stakeholdergruppen und Verteilung in der Online-Umfrage	45
Abb. 30: Expertise der Gesprächspartner	45
Abb. 31: Projektpartner und Förderer	47



Geleitwort

Manfred Nötzel, der Generalstaatsanwalt, Generalstaatsanwaltschaft München

Die neue Studie des KICG ist mehr als gut. Sie ist interessant und aufschlussreich sowohl für die Fachleute in diesem Metier, als auch für interessierte Außenstehende, die sich informieren wollen. Und sie belegt mit dem Ansatz „Wie ist es, und wie sollte es sein?“ die Aktualität des Themas und den Ruf des KICG unter Prof. Dr. Grüninger als führender „Think Tank“ im Bereich Compliance und Good Governance.

Eine erstaunliche Karriere für einen Begriff, der angeblich vor dem Fall Siemens niemandem in der Geschäftswelt Deutschlands geläufig gewesen sein soll. Nun, man sieht, das hat sich geändert und zwar – wie gerade diese Studie zeigt – grundlegend.

Das Bild, das sich aus den Aussagen der wohlausgewählten „Stakeholder“ ergibt, ist wenig überraschend und doch aufschlussreich. Wenn ich die „Essentials“ nochmals verdichten darf, sehe ich die Sorge der Unternehmen, womöglich nicht genug getan zu haben, wenn es zum Ernstfall von strafrechtlichen Ermittlungen kommt und man etwas vorweisen möchte. Zum zweiten sehe ich das starke Interesse der Beraterseite, hier hilfreich zu wirken, denn immerhin sind dies lukrative Mandate. Dies gilt in gleicher Weise für die Prävention, also Konzeption eines möglichst wirksamen Vorbeugesystems gegen Regelverstöße, als auch für das Thema „Internal Investigations“ die im Ernstfall notwendig werden.

Interessant ist hier für mich, dass die Problematik nicht nur den Großunternehmen klar zu sein scheint, vielleicht, weil ihnen der Schreck in die Glieder gefahren ist, sondern auch den sog. Mittelstandsfirmen. Zwar ist es für einen Staatsanwalt an sich gleich, ob er wegen Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten gegen ein großes oder ein mittleres Unternehmen ermitteln muss.

Manch ein Kollege wird sich aber die Augen reiben, wenn der Mittelständler zu den „Hidden Champions“ zählt. Diese Firmen sind global bedeutend, daher international tätig und in vielen Teilen der Welt unverzichtbar, wenn es um höchste Qualität geht. Daher empfinde ich es als positiv, dass auch dort Problembewusstsein gegeben ist, denn die Gefahren sind haarscharf dieselben wie bei Großkonzernen.

Angenehm überrascht bin ich über die übereinstimmenden Äußerungen der erfahrenen Kolleginnen und Kollegen aus der Strafverfolgung. Niemand verlangt ein überbordend ausziseliertes Vorschriften- und Kontrollsystem bis in die entlegensten Ecken, das sich wie Mehltau auf das Unternehmen legt und Initiative und Risikobereitschaft erstickt. Gut so! Wir alle sind hochzufrieden, ein angemessenes und vor allem gelebtes Compiance-System vorzufinden. Unglücklicherweise ist dies eben nicht der Fall, wenn jahrelange Straftaten nicht auffallen – und das sind leider unsere Fälle.

In diesem Bereich sollte ein „Triple A“ Regime gelten und das heißt: Akzeptanz, Akzeptanz und nochmals Akzeptanz. Positiv wäre ein „Corporate Spirit“, der lautet: Das machen wir nicht! Und wünschenswert ist Mut vor Fürstenthronen und das Vertrauen der Mitarbeiter, im Zweifel nachzufragen und den Chief Compliance Officer einzubinden. Schwer vorstellbar, dass bei einem so gelebten System das sog. „Diesel-Gate“ hätte entstehen können. Es zeigt auch auf, dass eine einseitige Fixierung auf das Thema „Korruption“ nicht der Weisheit letzter Schluss ist.

Und schon gar nicht wird funktionieren, den Mitarbeitern Unsinn in der Art des „Schwedentrunkes“ einzutrichtern, der im Alltag Unmögliches verlangt – zu dem einzigen Zweck, ausreichende „Persilscheine“ für die Führungsetage zu produzieren.

Zum Schluss möchte ich – außer den Autoren zu danken – noch eine skeptische Anmerkung loswerden. Der deutschen Wirtschaft geht es seit vielen Jahren blendend und die Unternehmen können sich (finanziell!) einiges leisten. Darunter fällt auch ein ordentlich ausgestattetes Compliance-System.

Ob dieses auch in schwierigen Zeiten mit Absatzproblemen und Arbeitsplatzverlusten noch dieselbe Wertschätzung und Haltbarkeit aufweisen wird, weiß ich nicht – es wird sich zeigen.

Manfred Nötzel





Vorwort

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)

Das Thema „Compliance“ ist mittlerweile in vielen Unternehmen angekommen. Die Skandale und Verstrickungen namhafter Unternehmen in Fälle unmoralischer oder gar wirtschaftskrimineller Handlungen haben die Führungsebenen deutscher Unternehmen aufgeschreckt und dem Ruf der Wirtschaft insgesamt einen erheblichen Schaden zugefügt. Die Vermeidung von Fällen der „Non-Compliance“ wird insofern zunehmend nicht mehr nur unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung rechtlicher Konsequenzen, sondern auch zum Schutz des „guten Rufs der Firma“ interessant.

Leider zeigen gerade die Skandale der jüngeren Vergangenheit (in der Automobilindustrie etwa illegale Preisabsprachen sowie Abgasmanipulationen, in der Finanzindustrie unter anderem Zinsmanipulationen und Geldwäsche), dass die derzeit in den Unternehmen betriebenen Compliance-Systeme oftmals versagen.

Natürlich wird es niemals das perfekte und lückenlose Compliance-Management-System (CMS) geben können, das jede dolose Handlung im Unternehmen verhindern kann. Vielmehr stellt sich die Frage, **worauf es bei Compliance wirklich ankommt?** In welcher Art und Weise müssen CMS ausgestaltet sein, um die Kriterien der Angemessenheit, Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit zu erfüllen? Welches sind die **Compliance Essentials**, die ein Optimum an Sicherheit bei gleichzeitiger Zumutbarkeit der Compliance-Maßnahmen schaffen? Eine Compliance-Studie des *Center for Business Compliance & Integrity (CBCI)* zeigt, woran es in der Praxis oft hapert und dass man gerade im Mittelstand noch meilenweit von einer „Best Practice“ entfernt ist. So ist in diesem Bereich etwa die Kenntnis der Anforderungen an ein CMS noch zum großen Teil wenig vorhanden und gleichzeitig ist die Angst vor dem Entstehen einer „Ethik-Bürokratie“ enorm ausgeprägt. Nicht zuletzt deshalb wurden unter Mitwirkung vieler Experten aus Unternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Rechtsanwaltskanzleien die *KICG-Leitlinien – Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von CMS* entwickelt, da die Anforderungen an ein angemessenes, effektives und glaubwürdiges CMS von der Größe des Unternehmens, der Risikoexposition und dem Internationalisierungsgrad abhängen und gerade kein „One Size Fits All“-Ansatz sinnvoll erscheint. Dabei geben die Leitlinien stets nur Hinweise und Vorschläge, wie Compliance-Instrumente für unterschiedliche „Unternehmenstypen“ (es gibt vier KICG-Leitlinien, abgestuft nach der Unternehmensgröße sowie ein Guidance-Dokument und einen Annex für spezifische Anforderungen und Risikotreiber) beschaffen sein können, um die mit ihnen angestrebten Ziele und Zwecke zu erfüllen. Die Leitlinien sind dabei von der Idee „funktionaler Äquivalente“ beseelt. Am Ende muss ein CMS angemessen und wirksam sein – wie ein Unternehmen das genau realisiert, dabei sollte es eine größtmögliche Flexibilität geben.

Die Ziele der vorliegenden Studie sind, einerseits Orientierungsdefizite und Unsicherheiten bei der Entwicklung und Implementierung von Compliance-Systemen zu reduzieren und andererseits die KICG-Leitlinien von unabhängigen Experten verifizieren zu lassen und damit weiterzuentwickeln. Da es für Unternehmen von erheblicher Bedeutung ist, im Bereich Compliance einen möglichst breiten Konsens aller beteiligten Stakeholder hinsichtlich der zu erfüllenden Anforderungen zu finden, wurden Spezialisten aus *unterschiedlichen Stakeholdergruppen* (Richter, Staatsanwälte, Berater, Compliance Officer, Wissenschaft, NGOs) befragt.

Die nun vorliegenden *Compliance Essentials* stellen eine Zusammenfassung der wesentlichen Faktoren für die Bestimmung der Angemessenheit, Effektivität und Glaubwürdigkeit von Compliance-Systemen dar. Neben den insgesamt sechs identifizierten *Compliance Essentials*, bietet die Studie einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Compliance Management und die damit verbunden unterschiedlichen Sichtweisen der befragten Stakeholder, wie etwa zur Diskussion um ein Verbandstrafrecht.

Abschließend darf ich mich bei allen Beteiligten der Studie bedanken, selbstverständlich bei den Befragten für Ihre Mitwirkung und den Projektpartnern für Ihre materielle und immaterielle Unterstützung sowie bei meinen Mitarbeitern Anna Wiebe und Matthias Wanzek!

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre!

Ihr Prof. Dr. Stephan Grüninger

Executive Summary

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts haben gezeigt, dass insbesondere drei Anforderungen an Compliance-Management-Systeme (CMS) als zentral erachtet werden, wenn es um die Angemessenheit, Effektivität und Glaubwürdigkeit eines CMS geht. Für die Mehrheit aller befragten Experten, die in sechs Stakeholdergruppen (Behörden, Unternehmen, Anwälte, Non-Profit-Organisationen, Wissenschaft und Berater) eingeordnet wurden, stehen

1. der *Tone at the Top*,
2. Risikoanalyse und
3. Schulungen

im Vordergrund.

Zudem sind der Umgang mit Fehlverhalten sowie Hinweisgebersysteme von enormer Bedeutung. Darüber hinaus wurde deutlich, in welchen Punkten sich die Perspektiven und Einstellungen der Stakeholdergruppen unterscheiden. Die Ergebnisse aus dem quantitativen und qualitativen Teil des Forschungsprojekts stützen sich gegenseitig.

Der *Tone at the Top* ist der entscheidende Punkt eines Compliance-Systems und kritisch für dessen Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit. Hier kommt es darauf an, wie sich die Geschäftsleitung zum Thema Compliance im Geschäftsalltag positioniert, ob sie integer und mit den gesprochenen Regeln konform handelt und wie konsequent Compliance in verschiedenen Geschäftsbereichen umgesetzt wird. Die befragten Experten

aus der Gruppe „Behörden“ achten gleichzeitig darauf, ob die Zielsetzung des Unternehmens mit den internen Compliance-Vorschriften vereinbar ist. So gut wie alle Experten sind sich darüber einig, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Führungskultur und der Wirksamkeit eines CMS besteht und ebenso die Glaubwürdigkeit eines CMS von der Führungskultur im Unternehmen abhängt.

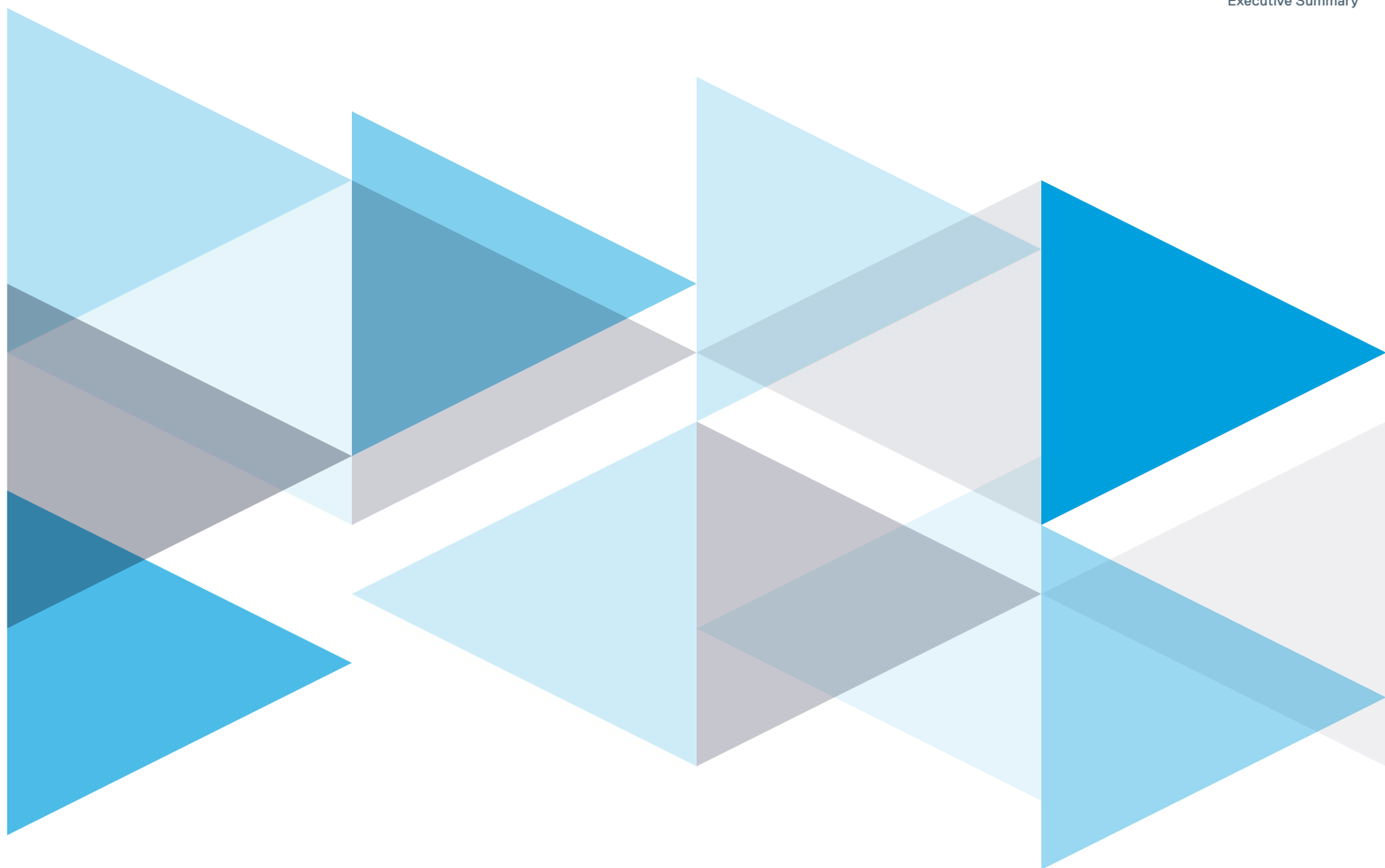
Die Risikoanalyse als ein Grundelement für eine funktionsfähige Compliance setzt voraus, dass die Risikoidentifikation regelmäßig und zentral stattfindet. Die Führungsebene spielt auch hier eine zentrale Rolle, wenn es darum geht Risikopotenziale realistisch und frühzeitig zu erkennen. Dabei ist es auch wichtig, zutreffende Risiken zu erkennen und typische Unternehmensrisiken mit Compliance-Risiken sinnvoll zu verknüpfen.

Schulungen werden insbesondere als wichtig erachtet, um eine hohe Sensibilität sowie Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen. Die Gruppe „Unternehmen“ versteht diese Maßnahme als wesentlich für die Wirksamkeit und als einen Indikator für die Glaubwürdigkeit eines CMS. So wird viel Wert auf regelmäßige und zielgruppenspezifische Schulungen der Mitarbeiter gelegt. Die Behördengruppe sieht in Art und Umfang der Schulungen zudem einen Hinweis darauf, wie Compliance innerhalb eines Unternehmens kommuniziert wird. Je nach Schulungsart und Umfang kann daraus abgeleitet werden, mit welcher Ernsthaftigkeit Compliance im Unternehmen vermittelt wird. Dabei kommt es nicht nur auf die Quantität, sondern vielmehr auf die Qualität und ein funktions- und aufgabenspezifisches Konzept der Schulungen an.

Der Umgang mit Compliance-Verstößen gehört unmittelbar zu den Kriterien einer Bewertung von Compliance-Systemen. Anhand der Ausgestaltung des CMS und der darauf aufbauenden Präventionsarbeit sowie den durchgeführten Sanktionsmaßnahmen wird deutlich, welchen Stellenwert die Vermeidung von betrügerischem Verhalten im Unternehmen und bei der Unternehmensführung hat. Zusätzlich sollten auch Verdachtsfälle im Unternehmen sorgfältig untersucht werden sowie entsprechende Prozesse zur vollständigen Aufklärung und allgemeingültigen und konsequenten Sanktionierung im Vorfeld festgelegt sein.

Hinweisgebersysteme werden wiederholt im Zuge der Mindestanforderungen genannt und bilden demnach unabhängig von Größe, Art und Branche eines Unternehmens eine wesentliche Maßnahme eines angemessenen CMS. Darüber hinaus signalisieren gut durchdachte Hinweisgebersysteme ein präventives Vorgehen des Unternehmens und verdeutlichen das Interesse an der Aufdeckung und Aufklärung von Missständen. Trotz der Einigkeit über das Erfordernis eines Hinweisgebersystems, ist nicht eindeutig, ob ein externes oder internes System zu bevorzugen ist. Als angemessen eingestuft wird ein für Mitarbeiter und Externe zugängliches und anonymes System, das dem Unternehmen erlaubt, interne Untersuchungen zu einem Sachverhalt in die Wege zu leiten, ohne die hinweisgebende Person zu gefährden.

Die Mindestanforderungen an die Compliance resultieren insbesondere aus Unternehmensspezifika, so die befragten Experten. Allgemeingültige Anforderungen können daher lediglich in der Form von Mindestanforderungen definiert werden. Die individuelle Betrachtung der Charakteristika eines



Unternehmens sind entsprechend der Experten essentiell für eine angemessene Compliance.

Neben den als wesentlich eingestuften Compliance-Maßnahmen wurde das Themenfeld Beratung wiederholt von verschiedenen Stakeholdergruppen angesprochen. Beratung wird für die Funktionalität und Glaubwürdigkeit als wesentlich erachtet, da ein Blick von „außen“ die Durchführung einer objektiven Prüfung ermöglicht und die Bereitschaft zur Optimierung des jeweiligen Compliance-Systems sichtbar macht. Gelegentliche externe Beratung hinsichtlich eigener Compliance-Maßnahmen schützt außerdem vor Betriebsblindheit, die oftmals dazu führt, dass die eigentlichen Risiken verkannt und Schwerpunkte in der Gestaltung des Compliance-Systems unzutreffend gesetzt werden.

Zudem wurde auch der Sachverhalt **Compliance im Mittelstand** von den Experten mehrfach thematisiert. Aus den Experteninterviews mit der Stakeholdergruppe „Behörden“ geht deutlich hervor, dass der Ermittlungsfokus bei weitem nicht nur auf großen Unternehmen liegt, sondern dass auch

kleine und mittelständische Unternehmen geprüft werden, und Wert darauf gelegt wird, im Falle eines Verstoßes angemessene und funktionsfähige Compliance-Systeme vorzufinden.

Entgegen der geläufigen Meinung, Compliance werde in vielen Unternehmen noch vernachlässigt, ist die vorherrschende Meinung der befragten Experten, dass in deutschen Unternehmen zunehmend Compliance-Bemühungen stattfinden. Das Ausmaß und die Ausgestaltung unterscheidet sich jedoch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, Branche und dem Internationalisierungsgrad, was aus der Expertenperspektive gerechtfertigt sein kann. Die Herausforderung besteht darin, ein für das Unternehmen angemessenes Maß zu definieren und wirksam umzusetzen.

Die Online-Umfrage hat gezeigt, dass sich Wahrnehmungen und Erwartungen an die Ausgestaltung von Compliance wandeln und unabhängig von der Gesetzgebung eigendynamische Anpassungen durchlaufen. Einige Compliance-Maßnahmen werden von der Praxisseite strikter und als wichtiger gewertet als es die Vertreter der

Justiz erwarten. Überraschenderweise zeichnete sich in den Expertengesprächen ab, dass die Praxis dazu tendiert, Prozesse sehr stark zu formalisieren in der Absicht eine möglichst umfassende Dokumentation sicherzustellen, wohingegen die Behördengruppe mehr Wert auf eine realistische Machbarkeit im Alltagsgeschäft legt. Auch unterscheiden sich die Einstellungen hinsichtlich der Durchführung von Zertifizierungen nach verschiedenen Normen und Standards, die in der Praxis als gängig und verlässlich, von den Behörden hingegen als kritisch eingestuft werden. Übereinstimmung zwischen allen Stakeholdergruppen ergab sich, sowohl in den Experteninterviews als auch in der Online-Umfrage bezüglich der Führungskultur als dem neuralgischen Punkt für die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit des Compliance Managements. Maßnahmen wie eine klare Positionierung und regelmäßige Kommunikation zu Compliance sowie eine Auseinandersetzung mit den Geschäftsrisiken durch die Unternehmensführung werden von den Stakeholdern nach wie vor als essentiell eingeschätzt und stehen im Vordergrund der Compliance-Aufgaben.

Compliance Essentials für die Angemessenheit, Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit eines CMS

Das am KICG durchgeführte Forschungsprojekt „Multistakeholder-Analyse zu den KICG CMS-Anforderungen“ wurde realisiert, um Orientierungsdefizite und Unsicherheiten beim Einsatz von Compliance-Systemen zu reduzieren und die am KICG entwickelten Empfehlungen von unabhängigen Experten zu verifizieren.¹ Der Fokus lag deshalb auf den spezifischen Anforderungen an Compliance-Maßnahmen in Unternehmen und untersuchte deren Gestaltungsumfang, Wirksamkeit und konkrete Umsetzung. Ein besonderes Anliegen bestand darin, verschiedene Perspektiven und Einstellungen von Staatsanwälten, Richtern und Ermittlungsbehörden abzufragen und abzubilden. Denn für die Unternehmen ist es von erheblicher Bedeutung, im Bereich Compliance & Integrity einen möglichst breiten Konsens aller Beteiligten hinsichtlich der zu erfüllenden Anforderungen zu finden. Dabei geht es nicht nur um die Erwartungen des Gesetzgebers, sondern auch um die anderer relevanter und meinungsführender Stakeholder aus Wirtschaft, Verwaltung, Verbänden und Non-Profit-Organisationen (NGO).

Bis zum Projektende konnten fast 80 Experten interviewt werden. 65 dieser Experten wurden darüber hinaus webbasiert befragt. Sämtliche Statements wurden entsprechend der acht KICG Compliance-Elemente² selektiert

und zugeordnet. Daraus ergibt sich ein umfassender Blick über Perspektiven und Tendenzen hinsichtlich der Anforderungen an einzelne Compliance-Maßnahmen aus Sicht der verschiedenen Akteure im Umfeld der Compliance. Außerdem ist es gelungen zu verdeutlichen, in welchen Bereichen sich die Wahrnehmungen der Vertreter unterschiedlicher Institutionen unterscheiden.

1. *Tone at the Top* entscheidend für die Wirksamkeit der Compliance

Der Gesetzgeber setzt ein funktionsfähiges Compliance-System voraus.³ Ob ein CMS wirksam ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die Gesprächspartner wurden gefragt, was aus ihrer Perspektive eine wirksame Compliance ausmacht. Übereinstimmend von Vertretern aller Stakeholdergruppen wurde der *Tone at the Top* als ein wesentlicher Indikator für die Wirksamkeit genannt.

Nach Ansicht der Gruppe „Behörden“ gibt der *Tone at the Top* Auskunft darüber, wie es sich mit der Compliance in einem Unternehmen insgesamt verhält. Durch ihr Engagement und Vorbildverhalten demonstriert die Unternehmensleitung, wie ernst das Thema Compliance behandelt wird und auf welche Art und Weise Geschäfte

im Unternehmen gemacht werden. Nicht zu vernachlässigen ist auch der *Tone from the Top*, also das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Compliance und Integrität im Geschäft und die eindeutige Kommunikation darüber, wie Geschäfte gemacht werden sollen und wie nicht. „Compliance kann nur funktionieren, wenn die Dinge von oben her ernsthaft durchgesetzt werden“, so der leitende Generalstaatsanwalt in München, Manfred Nötzel. Neben der Anforderung, dass Compliance als Aufgabe in der Geschäftsleitung verortet und ein klares Bekenntnis seitens Vorstand oder Geschäftsführung zu konkreten Compliance-Maßnahmen vorhanden sein muss, wird erwartet, dass eine regelmäßige und deutlich nachvollziehbare Auseinandersetzung mit festgeschriebenen Richtlinien erfolgt. In diesem Zusammenhang wird vor allem das für die Belegschaft sichtbare Vorleben durch die Geschäftsleitung erwartet.

Das Engagement und die eindeutige Kommunikation zu Compliance und Integrität von Topmanagement und Führungskräften nehmen bedeutenden Einfluss auf die Unternehmenskultur, weil sie die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit aller CMS-Elemente ganz entscheidend beeinflussen.

Auch die Online-Umfrage zeigt, dass bei den befragten Personen Einigkeit

¹ Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. (2014): Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, – KICG CMS-Guidance zu den Leitlinien 1 bis 4 für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten, – KICG CMS-Leitlinie 1 für Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitern, KICG CMS-Leitlinie 2 für Unternehmen mit 250 bis 3.000 Mitarbeitern, – KICG CMS-Leitlinie 3 für Unternehmen mit 3.000 bis 20.000 Mitarbeitern, – KICG CMS-Leitlinie 4 für Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern, – KICG CMS-Annex - Spezifische Anforderungen und Risikotreiber für die Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen. In: Grüninger, S.; Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.), Konstanz, 2014. Im Folgenden KICG-Leitlinien. Link zum Download der KICG-Leitlinien: <http://www.htwg-konstanz.de/Compliance-Pflichten.6958.0.html>

² Risikoidentifikation und -bewertung, Compliance-Organisation und Governance-System, Verhaltensgrundsätze und -richtlinien, Geschäftspartnerprüfung, Compliance-Kommunikation und Schulungen, Integration in HR-Prozesse, Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen, Führung und Unternehmenskultur.

³ Eine Compliance-Pflicht für Unternehmen wird von Experten regelmäßig aus den Vorschriften des OWiG (§§ 30, 130) und des AktG (§§ 91 Abs. 2, 93 Abs. 1) abgeleitet. Vgl. hierzu Steinmeyer, R.; Späth, P. (2014): Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen („Legal Compliance“), in: Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, 2. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.

„Der *Tone at the Top* steht für eine gut gemachte Compliance.“

Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter,
Bundesgerichtshof Karlsruhe

„Entscheidend ist der *Tone at the Top*. Wenn die Unternehmensleitung in Kartellabsprachen involviert ist, dann kann man von der Mannschaft insgesamt auch nicht mehr erwarten. Da hilft das beste Compliance-System nicht.“

Dr. Katharina Krauß, Referatsleiterin,
Bundeskartellamt

„Führungskräfte auf oberster Ebene müssen sich einer Compliance-Kultur verpflichtet haben und das auch authentisch vermitteln können. Werte müssen durch die Führung gelebt werden.“



Dr. Hans-Peter Fröhlich,
stellv. Direktor,
Institut der Deutschen
Wirtschaft Köln e.V.

„Als besonders wichtig für eine funktionsfähige Compliance erachte ich den *Tone at the Top*.“

Harald Biederbick,
Vorstandsvorsitzender, RKW

„*Tone at the Top*-Compliance kann nur funktionieren, wenn entsprechende Vorgaben von oben gelebt werden. Die Führungsebene muss Integrität vorleben.“



Dr. Finn O. Zeidler,
Partner,
Latham & Watkins

„Um alle Mitarbeiter gleichermaßen ins Boot zu holen, liegt der Schlüssel bei der Führungsmannschaft. Diese muss die Bedeutung von Compliance in dem Unternehmen leben.“



Katharina Özen,
Risikomanagerin,
ETO GRUPPE
Beteiligungen GmbH

„Der sogenannte *Tone from the Top* muss vorhanden sein. Es muss klar sein, dass derjenige, der sich an die Regeln hält, davon profitiert und derjenige, der sich nicht daran hält, gehen muss. Wenn das nicht deutlich kommuniziert und gelebt wird, dann kann man alle Compliance-Bemühungen auch einstellen.“

Manfred Nötzel, Generalstaatsanwalt,
Generalstaatsanwaltschaft München

„Für uns ist nach wie vor nicht das Mittelmanagement verantwortlich, sondern der Geschäftsführer oder der Vorstand. In der Pflicht steht der Ausführungsverantwortliche, das heißt das Top-Level-Management, das auch die Risikoanalyse durchführt.“

Holger Beutel, Unterabteilungsleiter, Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

„Von besonderer Relevanz für das CMS ist die Qualität und die Praxistauglichkeit der Verhaltensgrundsätze sowie ein gelebter *Tone from the Top*.“



Hanno Hinzmann, Vice
President und Chief
Compliance Officer,
SAP SE

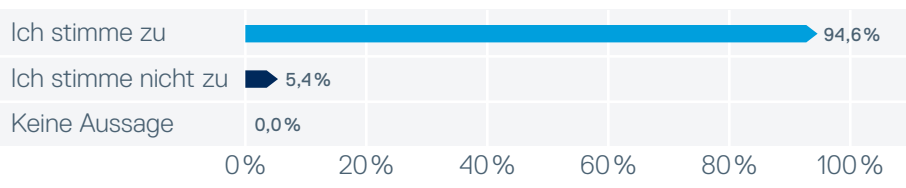
darüber herrscht, dass der Unternehmensleitung bei der Sicherstellung von Funktionsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der Compliance-Maßnahmen eine besondere Rolle zukommt. So geben die befragten Personen übereinstimmend (94,6 %) an, dass unabhängig von der Unternehmensgröße eine **regelmäßige Kommunikation der Unternehmensleitung zu Compliance und Integrität** und den wesentlichen Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter erwartet wird.

Ein klares Bekenntnis der Führungspersonen zu Compliance und Integrität und die konsequente Um- und Durchsetzung dessen bilden die Basis und Voraussetzung für die Entwicklung einer an moralischen Werten orientierten Unternehmenskultur.

In großen Unternehmen, in denen die Unternehmensleitung z. B. auf Grund der Dezentralität der Niederlassungen nicht mehr alle Mitarbeiter persönlich erreichen kann, übernimmt der Chief Compliance Officer gemeinsam mit der Compliance-Abteilung eine Mittler- und Multiplikationsfunktion für Compliance. Durch diese Delegation nehmen **Compliance-Verantwortliche** als Botschafter der Unternehmensleitung wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Umsetzung von Compliance und Integrität im Unternehmen. Aus ihrer Rolle resultieren spezifische **Anforderungen an Compliance-Verantwortliche**. Diese Anforderungen sind vielfältig und umfassen ein großes Aufgabenspektrum. Damit nimmt der Compliance-Verantwortliche eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Compliance-Management-Systems ein, denn richtungsweisend für dessen Qualität ist neben der Führungsebene diejenige Person, die das CMS operativ betreibt.

Abb. 1: Kommunikation der Unternehmensleitung zu Compliance und Integrität

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird eine regelmäßige Kommunikation der Unternehmensleitung zu Compliance und Integrität und den wesentlichen Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter erwartet.



Quelle: KICG.

Die Expertengespräche zeigen, dass über die verschiedenen Stakeholdergruppen hinweg Einigkeit darüber besteht, dass eine rein juristische Ausbildung nicht genügt, um ein angemessenes und effektives Compliance-System zu implementieren. Ein umfassendes Verständnis von den Geschäftsbereichen des Unternehmens und den damit verbundenen Risiken wird benötigt. Weiterhin sind unterschiedliche persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Bedeutung. Dazu gehören Kommunikationsstärke und Widerstandsfähigkeit, denn nicht selten ist der Compliance-Verantwortliche gezwungen, unliebsame Maßnahmen durchzusetzen und unpopuläre Themen und Probleme anzusprechen und gegenüber dem Vorstand zu vertreten. Zudem leisten ein grundsätzliches Verständnis von psychologischen Aspekten und didaktische Kenntnisse einen positiven Beitrag für die Ausgestaltung effektiver und effizienter Schulungsmaßnahmen.

Zusammenfassend wird somit vorausgesetzt, dass der Compliance-Beauftragte in der Lage ist, trotz Widerstand sinnvolle, aber womöglich unliebsame Maßnahmen durchzusetzen, geeignete Schulungsangebote zu entwickeln, spezifische Risiken des Unternehmens

zu identifizieren sowie das Compliance-System regelmäßig zu prüfen, zu beurteilen und gegebenenfalls zu optimieren.

Die Ergebnisse der Online-Umfrage sowie die Experteninterviews zeigen einhellig, dass der *Tone at the Top* die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und glaubwürdige Implementierung eines CMS darstellt. Das Vorbildverhalten der Führungsebene zeigt seine Relevanz insbesondere in einem klaren Bekenntnis zur Compliance und einer regelmäßigen Kommunikation. Ein weiteres Indiz für den Stellenwert der Compliance in Unternehmen, zeigt sich in der sorgfältigen Auswahl des Compliance-Verantwortlichen.

2. Die kontinuierliche Risikoanalyse ist das A und O eines angemessenen CMS

Neben dem *Tone at the Top* wird durch die Vertreter der Behördengruppe die Qualität der **Risikoidentifikation und -bewertung** als ähnlich wichtig für die Angemessenheit und Effektivität der Compliance eingeschätzt. Demnach ist es für Wirksamkeit und Umfang von Compliance besonders wichtig, die Risikoidentifikation und -bewertung an den kulturellen und organisatorischen

„ Die für Compliance verantwortliche Person muss sorgfältig ausgewählt werden. Sie muss das Gesetz und das Geschäft kennen. Nur einen Bereich davon abzudecken ist nicht ausreichend. “



Anton Winkler,
Vorsitzender Richter,
Landgericht München

„ Der Chief Compliance Officer muss auch als Berater fungieren und die Mitarbeiter in die Compliance-Arbeit miteinbeziehen. “



Anna Bernzen,
Geschäftsführerin,
Kerkhoff Risk und
Compliance GmbH

„ Die Compliance hat in der präventiven und die Unternehmenskultur beeinflussenden Arbeit weit mehr Aufgaben, als sie sich eine Ermittlungsbehörde vorstellt. Denn diese erwartet zunächst nur eine reine interne Aufklärungsarbeit. “

Thomas Knierim, Partner,
Knierim und Krug Rechtsanwälte

„ Eine rein rechtliche Qualifikation reicht für eine kompetente Ausgestaltung und Erfüllung von Compliance-Aufgaben nicht mehr aus. Erfahrung und eine entsprechende betriebswirtschaftliche Qualifikation sowie persönliche Charakterstärke müssen gegeben sein. “



Dr. Günter Birnbaum,
Abteilungsleiter,
Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungs-
aufsicht

„ Neben juristischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ist für den Compliance-Verantwortlichen die eigene Integrität sowie die Fähigkeit und Bereitschaft Kritisches und Unpopuläres in der Hierarchie nach oben hin zu vertreten grundlegend. “

Dr. Helmut Rödder, ehem. Chief Compliance Officer, BASF SE

„ Am Anfang steht die Risikoanalyse. Auf ihrer Basis gilt es, branchenabhängige Schwerpunkte zu setzen. “

Folker Bittmann, Leitender Oberstaatsanwalt,
Staatsanwaltschaft Dessau-Röblau

„ Meiner Meinung nach kommt es bei Compliance wesentlich darauf an, Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen. Ein Risikofrüherkennungssystem sollten also implementiert sein. “

Dr. Helmut Krenek, Vorsitzender Richter,
Landgericht München

„ Die Größe eines Unternehmens ist sicherlich ein wichtiger Punkt für die Gestaltung von Compliance. Darüber hinaus sind aber über die Risiken die notwendigen Maßnahmen herzuleiten. Daher spielt die Risikoanalyse eben eine sehr wichtige Rolle in der Compliance-Arbeit. “

Michael Loer, Oberstaatsanwalt,
Staatsanwalt Frankfurt a.M.

„ Wir lassen uns erklären, wie die Risikoanalyse gemacht wird, wer es macht, und wie häufig der Befund hinterfragt wird. Das ist wichtig, um beurteilen zu können, ob die Ablauforganisation überhaupt alle Risiken abdeckt. “



Holger Beutel, Unter-
abteilungsleiter, Bundes-
amt für Wirtschaft und
Ausfuhrkontrolle

Besonderheiten des Unternehmens auszurichten, regelmäßig durchzuführen und möglichst nach wirklichkeitsnahen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu gewichten.

Daher sieht ein beträchtlicher Teil der Experten die Compliance-Abteilung in der Verantwortung der Risikoidentifikation oder erwartet zumindest eine starke Einbindung in den Prozess der Risikoanalyse.

Die Auseinandersetzung mit wesentlichen Compliance-Risiken ist auch in Bezug auf den *Tone at the Top* relevant. Die Experten sind sich einig, dass unabhängig von der Unternehmensgröße eine klare Positionierung der Unternehmensleitung und oberen Führungskräfte zu risikobehafteten/konfliktträchtigen Entscheidungssituationen erwartet wird. Alle Expertengruppen stimmten dem in der Online-Umfrage zu.

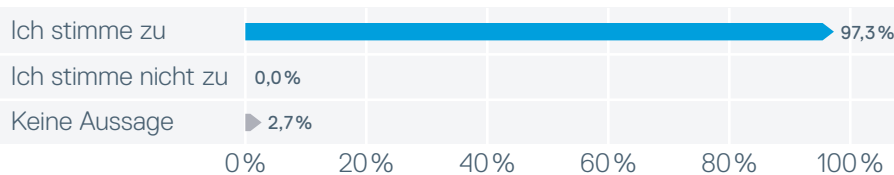
Als Voraussetzung zur klaren Positionierung wird die intensive **Auseinandersetzung der Unternehmensleitung und der oberen Führungskräfte mit den Compliance-Risiken** erwartet. Zu 97,3 % stimmen die Experten den diesbezüglich in den KICG-Leitlinien formulierten Anforderungen zu.

Zudem ist es für die Wirksamkeit des CMS besonders wichtig, dass die Risikoidentifikation und -bewertung keine einmaligen und in sich geschlossenen Prozesse sind, sondern Risiken kontinuierlich beobachtet und beurteilt werden.

93 % der Teilnehmer der Online-Umfrage erwarten die fortlaufende

Abb. 2: Auseinandersetzung der Unternehmensleitung mit Compliance-Risiken

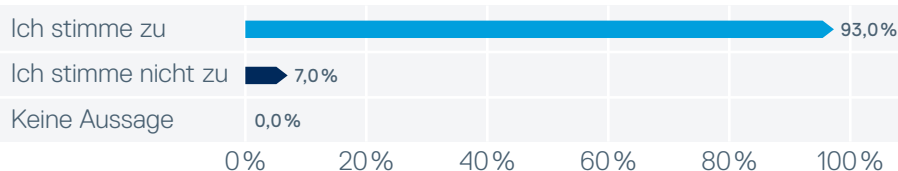
Unabhängig von der Unternehmensgröße wird eine Auseinandersetzung der Unternehmensleitung und der oberen Führungskräfte mit Compliance-Risiken erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 3: Fortlaufende Analyse des Risikoumfeldes durch die Unternehmensleitung

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird die fortlaufende Analyse des Risikoumfeldes bezüglich Veränderungen (z. B. Unternehmenszukauf, Eintritt in neue Märkte) durch die Unternehmensleitung erwartet.



Quelle: KICG.

Analyse des Risikoumfeldes hinsichtlich möglicher auftretender Veränderungen im Unternehmen und dessen Umfeld durch die Unternehmensleitung.

Weitgehende Zustimmung (73,5 %) in allen Stakeholdergruppen findet die Maßnahme einer **zentralen Durchführung der Risikoidentifikation** für alle Unternehmensgrößen. Verantwortung und Aufsicht für die Risikoidentifikation liegen bei der Unternehmensleitung. Die Risikoidentifikation hat vor allem mit der Kenntnis des eigenen Geschäfts und Unternehmens zu tun. Es kann also von Vorteil sein, sich durch Befragung eines vergleichsweise

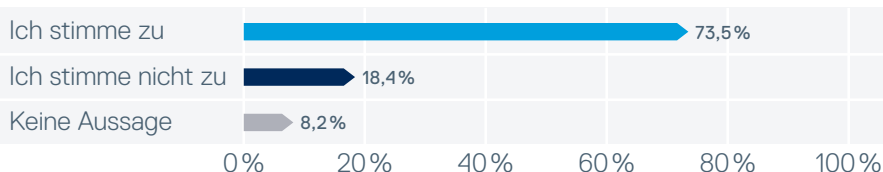
kleinen Personenkreises, der das Wissen über die Geschäftsstruktur, das Geschäftsmodell und die Unternehmensorganisation in sich vereint, einen Überblick über kritische Risiken sowie die Risikolage insgesamt zu verschaffen.

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Compliance-Komplexität aufgrund verstärkter internationaler Tätigkeit, stärker dezentraler Organisationsstrukturen und gegebenenfalls Diversifizierung des Produktportfolios.⁴ Ab einer gewissen Größe wird es der Unternehmensleitung daher nicht mehr möglich sein, die Risiken ausschließlich

⁴ Schweikert, C.; Jantz, M. (2012): Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse, Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten, KICG-Forschungspapiere Nr. 3 (2012). Die Forschungspapiere des KICG sind online abrufbar unter: <http://www.htwg-konstanz.de/KICG-Forschungspapiere.6620.0.html>

Abb. 4: Zentrale Durchführung der Risikoidentifikation

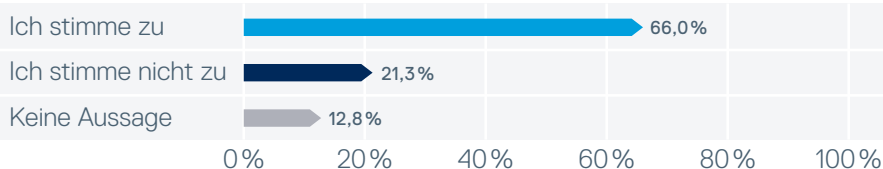
Unabhängig von der Unternehmensgröße wird eine zentrale Durchführung der Risikoidentifikation und -bewertung erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 5: Dezentrale Durchführung der Risikoidentifikation

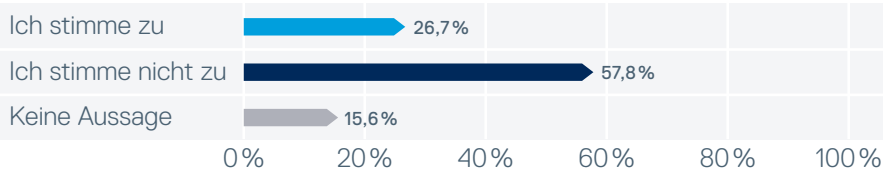
Zusätzlich zu einer zentralen Risikoidentifikation und -bewertung wird von Unternehmen ab einer Größe von 3.000 Ma. eine dezentrale Risikoidentifikation und -bewertung erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 6: Einrichtung eines Risk-Committees/Risikoausschusses

Die Einrichtung eines Risk-Committee/Risiko-Ausschuss (bestehend aus Leitern der verschiedenen Fachabteilungen wie Recht, IR, Einkauf und Vertrieb etc.) wird von Unternehmen ab 20.000 Ma. erwartet.



Quelle: KICG.

zentral zu erfassen und zu beurteilen. Es ist dann erforderlich, die zentrale Risikoidentifikation um eine dezentrale Risikoidentifikation zu ergänzen und die Ergebnisse zusammenzuführen. Entsprechend der durchgeführten Umfrage wird eine zusätzliche dezentrale Risikoidentifikation überwiegend (66%) erst von Unternehmen ab einer Größe von 3.000 Mitarbeitern erwartet.

In der Frage der **Einrichtung eines Risiko-Ausschusses** widersprechen zahlreiche Teilnehmer den in den KICG-Leitlinien formulierten Anforderungen. Lediglich 26,7% stimmen der Aussage zu, dass ein Risiko-Ausschuss von Unternehmen ab 20.000 Mitarbeiter erwartet wird. 57,8% dagegen widersprechen ihr (15,6% tätigen keine Aussage).

Hier ist es vor allem die Gruppe „Unternehmen“, die eine strengere Einstufung vornimmt. Nicht erst ab 20.000 Mitarbeiter, sondern bereits für Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern wird die Einrichtung eines Risiko-Ausschusses erwartet. Dies kann als Verschiebung des „State of the Art“ seit Veröffentlichung der KICG-Leitlinien interpretiert werden.

Die Online-Umfrage hat ebenso wie die Experteninterviews gezeigt, dass die Risikoanalyse weiterhin im Mittelpunkt der Compliance-Arbeit steht. Dazu ist eine kontinuierliche und intensive Beschäftigung mit den Unternehmensrisiken seitens der Geschäftsführung Grundvoraussetzung.

„ Funktionsfähige Compliance-Abteilungen sollten in jedem Fall an sogenannten Schwachstellen- oder Risikoanalysen aller Arbeitsbereiche des Unternehmens mitwirken. Entsprechend dieser Analysen kann dann ein Gefährdungsatlas erstellt werden. Auf diese Weise können die besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsbereiche identifiziert und entsprechende Präventionsmaßnahmen veranlasst werden. “



Rüdiger Reiff, Leiter der Oberstaatsanwaltschaft Berlin

„ Die Unternehmensführung muss speziell dahin schauen, wo Kartell-Risiken bestehen und in der Lage sein, bestimmte Ereignisse, die zu Absprachen führen könnten, zu erkennen. Es ist außerdem wichtig den eigenen Markt und die Branche zu beobachten und Entwicklungen hinreichend zu hinterfragen. “

Dr. Katharina Krauß, Referatsleiterin, Bundeskartellamt

„ Die Ernsthaftigkeit der Compliance-Arbeit kann zu einem gewissen Grad an der Risikoidentifikation abgelesen werden. So sind etwa auch Marktrisiken und operative Risiken auf ihre Compliance-Relevanz hin zu untersuchen. “



Caspar von Hauen-schild, Vorstand, Transparency International Deutschland

„ Die Risikoanalyse spielt insbesondere darum eine wichtige Rolle, da nur anhand eindeutig identifizierter Risikofelder passgenaue Präventionsmaßnahmen getroffen werden können. Diese sollten dann auch regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. “



Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer, Volkswagen Truck & Bus GmbH, MAN SE

„ Bei der Risikoidentifikation ist zu beachten, dass nicht alles mit traditionellen Risiken abgedeckt ist. Jedes Geschäft hat spezifische Risiken, diese werden häufig verkannt. “



Dr. Andreas Wirth, Rechtsanwalt

„ Die Mitarbeiter müssen verstanden haben, worum es bei Compliance geht. Dies ist durch Schulungen und Informationen anzustreben und auch erreichbar. Dadurch kann das Verständnis für Compliance signifikant verbessert werden und in einer Folge auch die Unternehmenskultur. “



Prof. Dr. Peter Fissenewert, Partner, Buse Heberer Fromm

„ Schulungen sollten nicht nach dem Prinzip „viel hilft viel“ gehalten werden, sondern in einem maßgerechten Rahmen erfolgen und zur Bewusstseins-schärfung beitragen. “

Anna Bernzen, Geschäftsführerin, Kerkhoff Compliance und Risk GmbH

3. Fundierte Schulungen und Kommunikation führen zu Sensibilisierung und Akzeptanz

Sind die relevanten Risiken erfasst, besteht die nächste Herausforderung darin, die Belegschaft eines Unternehmens entsprechend zu sensibilisieren und für intern vereinbarte Regelungen und Richtlinien zu gewinnen. Denn nur mit Verständnis und **Akzeptanz der Mitarbeiter** kann eine Compliance-Kultur im Unternehmen erfolgreich etabliert werden.

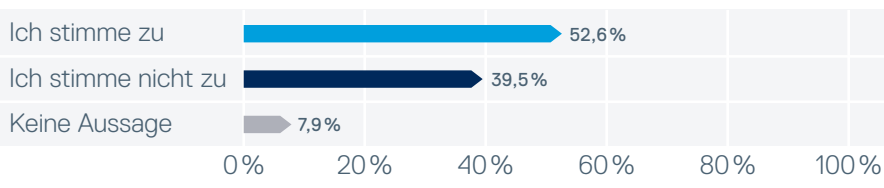
So sehen 52,6% der Befragten die **Zurverfügungstellung von Schulungs- und Informationsmaterial zu Compliance/Integrity** ab einer Unternehmensgröße mit 3.000 Mitarbeitern in der Verantwortung der Compliance-Funktion.

Dies deckt sich folgerichtig mit der Forderung nach einer Delegation der Compliance-Aufgaben an eine **eigenständige Compliance-Funktion** ab 3.000 Mitarbeitern. Ein Drittel der Befragten erwartet eine eigenständige Compliance-Funktion sogar in Unternehmen mit 250 Mitarbeitern.

Die Gruppen der „Berater“ und „Anwälte“ heben außerdem die **Qualität der Schulungsmaßnahmen** als einen weiteren Indikator für die Glaubwürdigkeit hervor. Anhand der spezifischen Anpassung verschiedener Schulungsmaßnahmen an die Risikoausprägung und Besonderheiten einzelner Abteilungen sei die Ernsthaftigkeit, mit der Compliance in ein Unternehmen hineingetragen wird, erkennbar, so die Ansicht dieser Stakeholdergruppen.

Abb. 7: Zurverfügungstellung von Compliance-Schulungsmaterial

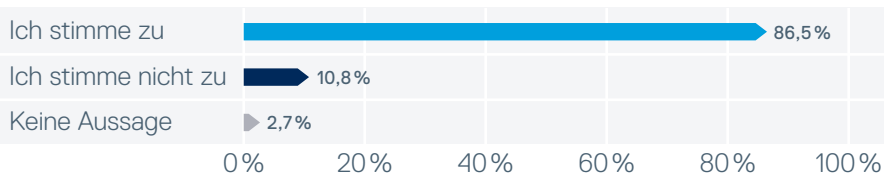
Die Zurverfügungstellung von Schulungs- und Informationsmaterial zu Compliance/Integrity durch die Compliance-Funktion wird von Unternehmen ab einer Größe von 3.000 Ma. erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 8: Informale Schulung durch die Führungskräfte oder den Compliance-Beauftragten

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird eine regelmäßige informale Schulung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte oder den Compliance-Beauftragten zu Compliance und Integrity anhand von Alltagsbeispielen (z. B. im Rahmen von Jour Fixes, Teammeetings) erwartet.



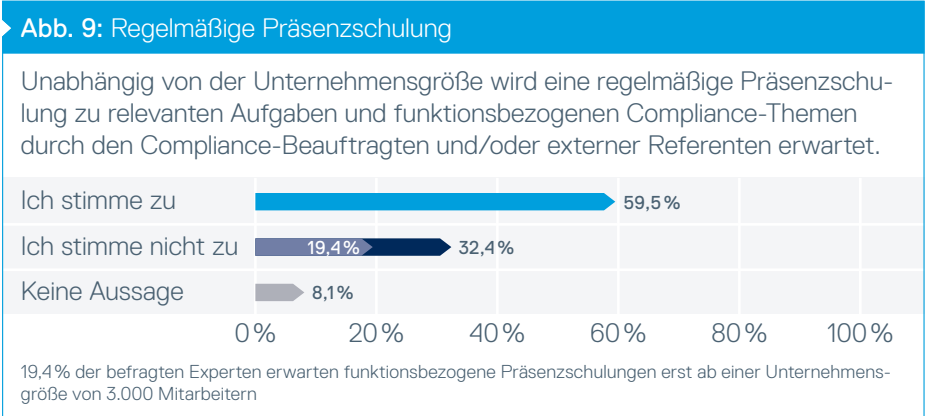
Quelle: KICG.

Schulungen der Mitarbeiter

Eindeutig als besonders relevant wird eine **regelmäßige informale Schulung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte oder den Compliance-Beauftragten zu Compliance und Integrität anhand von Alltagsbeispielen** erwartet. Hierfür sprechen sich 86,5% der befragten Personen aus.

Als ein Qualitätskriterium einer angemessenen Schulung wird neben der Regelmäßigkeit auch die Abstimmung auf Aufgaben- sowie Funktionsbereiche der Mitarbeiter erachtet.

So erwarten **59,5% der Experten** unabhängig von der Unternehmensgröße eine **regelmäßige Präsenzs Schulung** zu relevanten Aufgaben und funktionsbezogenen Compliance-Themen durch Compliance-Beauftragte und/oder externe Referenten.

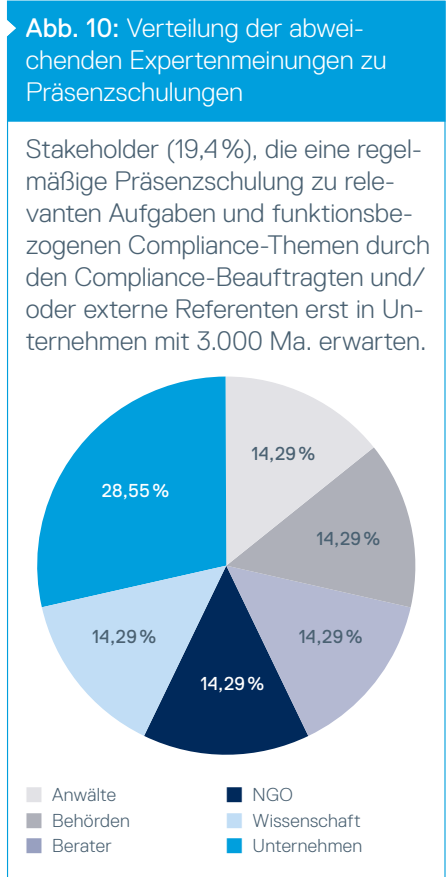


Quelle: KICG.

32,4% stimmten der Aussage nicht zu und 19,4% der Befragten gaben an (siehe Abb. 9), dass funktionsbezogene Präsenzs Schulungen erst in Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern erwartet werden können. Besonders Vertreter der Gruppe Unternehmen, wie Abb. 10 zeigt, haben eine weniger strenge Bewertung dieser Compliance-Maßnahme getroffen.

An der Schnittstelle Personalorganisation und -entwicklung sowie Schulungen der Mitarbeiter geben 86,5% der Befragten an, dass unabhängig von der Unternehmensgröße eine **informale Einführungsschulung zu Compliance und Integrität im Einstiegsgespräch neuer Mitarbeiter in sensiblen Bereichen durch die Compliance-Funktion** erwartet wird (siehe Abb. 11).

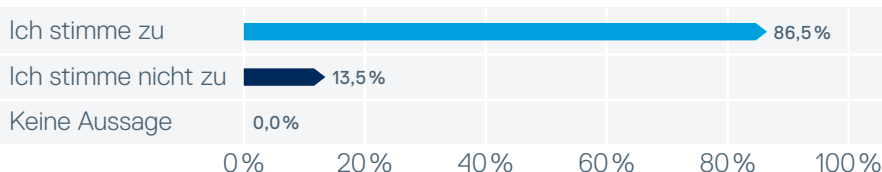
Darüber hinaus werden Compliance und Integrität als Bestandteil der **Einführungsschulung für relevante Mitarbeiter** ebenfalls unabhängig von der Unternehmensgröße von 94,6% der Experten erwartet (siehe Abb. 12).



Quelle: KICG.

Abb. 11: Einführungsschulung zu Compliance und Integrität im Einstiegsgespräch

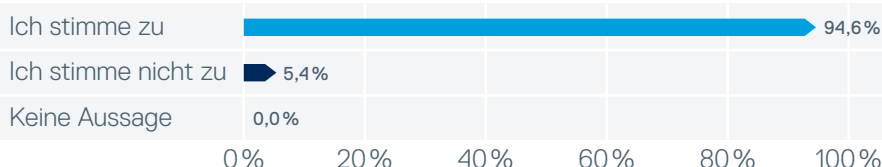
Unabhängig von der Unternehmensgröße wird eine informale Einführungsschulung zu Compliance und Integrität im Einstiegsgespräch neuer Mitarbeiter in sensiblen Bereichen durch die Compliance-Funktion erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 12: Einführungsschulung für relevante Mitarbeiter

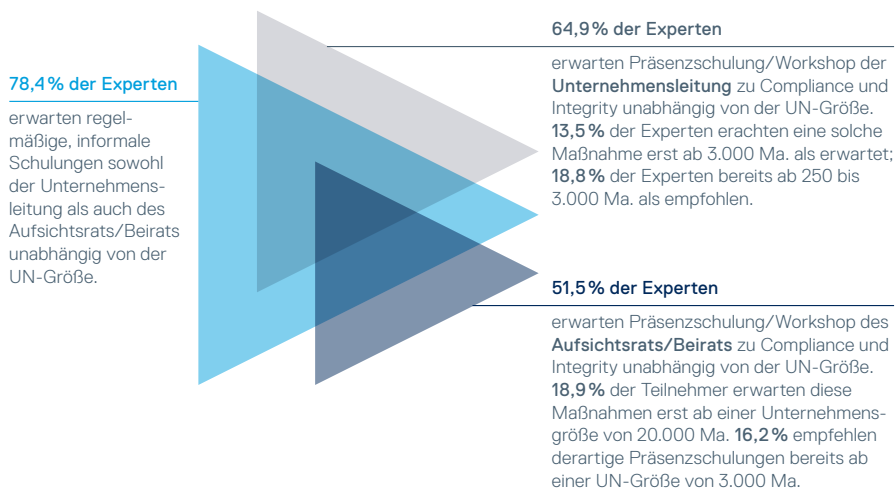
Unabhängig von der Unternehmensgröße werden Compliance und Integrität als Bestandteil der Einführungsschulung für relevante Mitarbeiter (Erst-sensibilisierung durch die Compliance-Funktion) erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 13: Schulung der Unternehmensleitung und des Aufsichtsrats/Beirats

Übersicht der Anforderungen an Schulungen der Unternehmensleitung und des Aufsichtsrats/Beirats



Quelle: KICG.

Schulungen der Führungskräfte

Neben Schulungen für Mitarbeiter wird mindestens genauso viel Wert auf Schulungen der Leitungsebene gelegt. Eine **regelmäßige informale Schulung von Unternehmensleitung und Aufsichtsrat** wird von 78,4% der Experten vorausgesetzt. Zudem erwarten 64,9% unabhängig von der Unternehmensgröße eine **Präsenzs Schulung bzw. Workshop der Unternehmensleitung zu Compliance/Integrität**. Ähnlich verhält es sich mit der Anforderung an Schulungsmaßnahmen **des Aufsichtsrats bzw. Beirats** zu Compliance und Integrität. 51,5% der Befragten erwarten eine Präsenzs Schulung des Aufsichtsrats bzw. Beirats unabhängig von der Unternehmensgröße. Dagegen erwarten 18,9% eine Schulung des Aufsichtsrats bzw. Beirats erst ab 20.000 Mitarbeiter. Abbildung 13 gibt einen Überblick über erwartete und empfohlene Schulungen und Trainings sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte.

„ Schulungen und Trainings von Mitarbeitern und Führungskräften müssen sich an den spezifischen Anforderungen und Tätigkeitsfeldern im Geschäftsalltag orientieren. “

Dr. Finn O. Zeidler, Partner, Latham & Watkins

„ Nach Vorstellung der unternehmensinternen Compliance-Richtlinien folgt die Compliance-Schulung der Mitarbeiter, die individuell und auf die Branche bzw. die Abteilung ausgerichtet sein muss. “



*Dr. Kurt Bröckers,
Strafverteidiger,
Bröckers Rechtsanwälte*

„ Bei Präsenzs Schulungen erhalten die Verantwortlichen eine unmittelbare Reaktion, Fragen können sofort beantwortet werden. Die persönliche Schulung durch den Compliance Officer prägt die Compliance-Kultur positiv. Bei E-Learning-Schulungen fehlen diese Elemente, sie bieten andererseits den Vorteil der umfassenden Dokumentation. “



*Christian Heuking,
Partner, Heuking von
Coelln Rechtsanwälte*

„ Es gilt, bei den Mitarbeitern ein Verständnis dafür zu gewinnen, warum es besser ist, z. B. nicht zu bestechen; das hat eine höhere Wirkung als viele und aufwendige Prozesse im Geschäftsalltag einzuführen. “

*Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter,
Bundesgerichtshof Karlsruhe*

„ Die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats ist auch dann empfehlenswert, wenn dies im Einzelfall gesetzlich nicht vorgeschrieben sein mag. Betriebsräte verfügen oft über ein erhebliches und der Sache dienliches Multiplikationspotenzial. “

*Christian Heuking, Partner,
Heuking von Coelln Rechtsanwälte*

„ Die Einbindung des Betriebsrats ist wichtig für die Compliance-Arbeit. Denn der Betriebsrat hat Kenntnis darüber, welche vorherrschende Stimmung im Unternehmen besteht und kann zum Beispiel bereits in der Vorbereitungsphase Rückmeldung dazu geben, ob das Schulungskonzept auf die Belegschaft passt. “



*Dr. Petra Schack,
Vorstandsmitglied,
Netzwerk
Compliance e.V.*

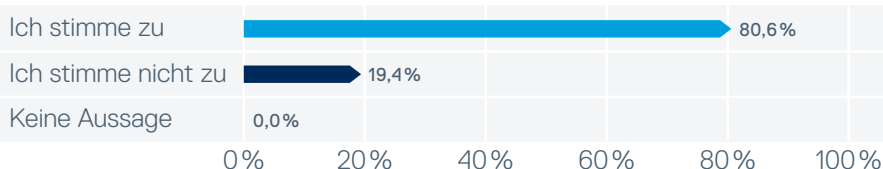
„ Wenn die Belegschaft nichts von Compliance gehört hat, dann zeigt es, wie nachlässig mit dem Thema Compliance im Unternehmen umgegangen wird. “



*Birgit Galley, Direktorin
School GRC, Steinbeis
Hochschule Berlin*

Abb. 14: Compliance als Bestandteil der Personalentwicklung von Führungskräften

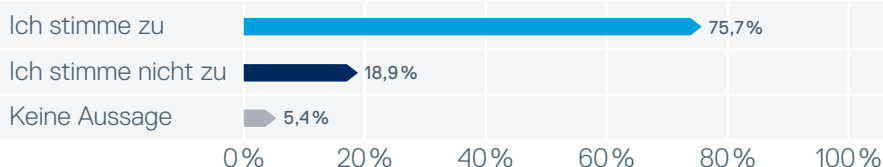
Unabhängig von der Unternehmensgröße werden Compliance und Integrity als Bestandteil von Seminaren/Trainings im Rahmen der Personalentwicklung von Führungskräften erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 15: Präsenzs Schulungen von Führungskräften in sensiblen Geschäftsbereichen

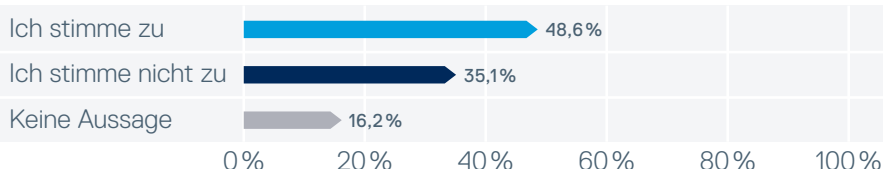
Unabhängig von der Unternehmensgröße werden Präsenzs Schulungen von Führungskräften in sensiblen Geschäftsbereichen zu Compliance und Integrity durch Compliance-Beauftragte und/oder externe Referenten erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 16: Compliance-Schulungen durch das „Train-the-Trainer“-Konzept

Die Befähigung der Führungskräfte zur Durchführung von Compliance-Schulungen durch „Train-the-Trainer“-Konzepte wird von Unternehmen ab einer Größe von 3.000 Ma. erwartet.



Quelle: KICG.

Gleichzeitig erwarten 80,6% der Befragten, **Compliance und Integrity als Bestandteil von Seminaren/Trainings im Rahmen der Personalentwicklung von Führungskräften** durchzuführen – unabhängig von der Unternehmensgröße.

Präsenzs Schulungen von Führungskräften in **sensiblen Geschäftsbereichen** werden unabhängig von der Unternehmensgröße von 75,7% der Experten erwartet.

Jenseits der Schulungen für Führungskräfte erwarten 48,6% der Befragten ab einer Unternehmensgröße von 3.000 Mitarbeitern „Train-the-Trainer“-Konzepte zur Befähigung der Führungskräfte zur Durchführung von Compliance-Schulungen. Knapp ein Drittel (35,1%) der Befragten empfiehlt diese Maßnahme, erwartet ein „Train-the-Trainer“-Konzept aber erst ab einer Mitarbeiterzahl von 20.000.

Fundierte Schulungsmaßnahmen zu Compliance dürfen nicht losgelöst von der Kommunikationsstrategie betrachtet werden. Für die Erreichung der verschiedenen Zielgruppen ist die Auswahl geeigneter Kommunikationsmedien entscheidend. Ebenso sind die Inhalte der Kommunikation entsprechend der Zielgruppe anzupassen und aufzubereiten, d.h. die Botschaft muss verständlich und relevant für die jeweilige Zielgruppe kommuniziert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter, als wichtigste Zielgruppe der Compliance-Kommunikation, die jeweilige Botschaft ihres Unternehmens zu Compliance verstehen und begreifen, was dies für ihr Handeln im Geschäftsalltag bedeutet.⁵

⁵ KICG-Leitlinien, KICG CMS-Guidance 2014, S. 86.

Die Zielsetzung wirksamer Compliance-Kommunikation ist es, bei den Mitarbeitern Verständnis und Akzeptanz des CMS im Allgemeinen zu schaffen und ihnen Orientierung zu geben, damit die Unternehmenswerte und Compliance-Zielsetzungen von den Beschäftigten im Geschäftsalltag umgesetzt und tatsächlich gelebt werden (können). Es ist außerdem wichtig, den Mitarbeitern einen kompetenten Ansprechpartner im Geschäftsalltag zur Verfügung zu stellen. Dafür wird die **Benennung eines Ansprechpartners für Compliance-Anliegen der Mitarbeiter** als eine wichtige Maßnahme und unabhängig von der Unternehmensgröße von 94,6% der Experten erwartet.

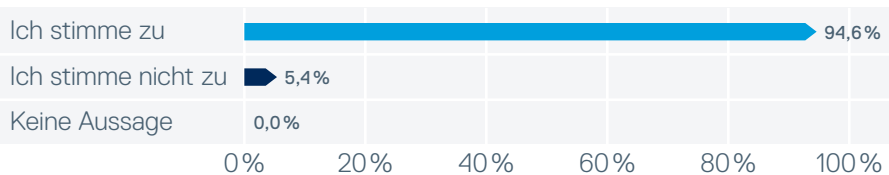
Im Bestreben, Akzeptanz in der Belegschaft zu erreichen, kann die Einbindung des Betriebsrats von Vorteil sein und wurde auch immer wieder von Vertretern verschiedener Stakeholdergruppen empfohlen.

Zudem befürworten Gesprächspartner aus dem Umfeld von Verbänden, NGOs und Vereinen eine starke **Einbindung der Belegschaft** bereits während der Entwicklung eines Compliance-Systems, denn nur so sei es möglich, die Akzeptanz und das Verständnis der eigenen Mitarbeiter und damit eine wirksame Compliance zu erzielen.

Die Akzeptanz des Compliance-Systems durch die Mitarbeiter ist nicht überraschend stark abhängig davon, welche Schulungen die Belegschaft durchläuft und welche Kommunikationsart gewählt wird. Angemessene Schulungen zeichnen sich durch die Fokussierung auf die Arbeitsbereiche der Schulungs-Teilnehmer aus. Neben

Abb. 17: Benennung eines Ansprechpartners für Compliance-Anliegen der Mitarbeiter

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird die Benennung eines Ansprechpartners für Compliance-Anliegen der Mitarbeiter erwartet.



Quelle: KICG.

Mitarbeiter-Schulungen werden auch Trainings der Führungskräfte als selbstverständlich eingestuft. Manche Stakeholdergruppen erwarten zudem die Befähigung der Führungskräfte zur Durchführung von Compliance-Schulungen. Kommunikation darf nicht ausschließlich durch die Führungsebene erfolgen, sondern sollte verschiedene Gremien der Mitarbeiter einbeziehen, so zum Beispiel den Betriebsrat als eine der wichtigsten Instanzen im Unternehmen. Beides, Schulungen und Kommunikation sind miteinander verwoben und existentiell für ein wirksames und glaubwürdiges CMS.

4. Der konsequente Umgang mit Compliance-Verstößen erzeugt Glaubwürdigkeit

Um die Anforderungen an eine glaubwürdige Compliance-Arbeit weiterführend zu bestimmen, wurde den Gesprächspartnern die Frage gestellt, anhand welcher Indikatoren sie die Glaubwürdigkeit von Compliance-Bemühungen bewerten, und ob eine solche Bewertung überhaupt möglich ist. Innerhalb der Behördengruppe herrscht Übereinstimmung darüber, dass eine glaubwürdige Compliance daran erkennbar ist, wie intern mit Gesetzesverstößen umgegangen wird.

Aber auch viele Vertreter der Unternehmen schließen sich dem an und setzen den Fokus neben der Präventionsarbeit auch auf die Aufklärungsarbeit.

Beim **Umgang mit aufgetretenen Verstößen** wird von allen Stakeholdergruppen insbesondere darauf geachtet, ob diese konsequent verfolgt werden sowie eine vom Status und Hierarchien unabhängige Sanktionierung und Behebung des Missstandes, der zu dem Compliance-Verstoß geführt hat, erfolgt.

Nach außen kann Glaubwürdigkeit sichtbar gemacht werden, wenn deutlich wird, dass das Unternehmensmanagement angemessen auf einen Missstand reagieren kann und vorbereitet ist auf den Eintrittsfall eines Fehlverhaltens.

Gleichwohl geht es an dieser Stelle darum zu zeigen, dass das Unternehmen mit seinen Verantwortlichen voll und ganz für die Einhaltung gesetzlicher und interner Regeln einsteht und bereit ist, auch unliebsame Maßnahmen konsequent durchzuführen. Damit wird den Mitarbeitern seitens der Führungsebene Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit demonstriert.

„ Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist das A und O für eine funktionierende und ernsthafte Compliance. “



Dr. Lasse Pütz,
Referatsleiter,
Hans Böckler Stiftung

„ Es ist wichtig, eine Bewusstseinschärfung der Belegschaft durch differenzierte Schulungsinhalte zu fördern, welche bei aufkeimender Korruption, Bestechung und anderen Missständen Warnsignale sendet. “



Dr. Andreas Novak,
Vorstandsmitglied,
Transparency
International Germany

„ Es ist ein Indiz für ernsthafte Compliance, wenn das Unternehmen bei Feststellung von Regelverstößen reagiert und die Belegschaft der Unternehmensleitung Meldungen über Missstände kommuniziert. “

Wolfgang Natale, Vorsitzender Richter,
Landgericht Augsburg

„ Glaubwürdigkeit ist in erster Linie am Tone from the Top festzumachen. Zweitens anhand der Konsequenzen bei Compliance-Verstößen. Nur wenn Aufdeckung, Verfolgung und Transparenz der Compliance-Verstöße nachvollziehbar gemacht ist, ist Compliance auch glaubwürdig. “

Anton Winkler, Vorsitzender Richter,
Landgericht München

„ Unsere Bonusregelung setzt aus unserer Sicht einen sehr hohen Anreiz für bestimmte Compliance-Maßnahmen. Zum Beispiel für die frühzeitige Aufdeckung und unternehmensinterne Ermittlungen. Da werden im Grunde effektive Aufklärungsmechanismen stark belohnt. “



Dr. Katharina Krauß,
Referatsleiterin,
Bundeskartellamt

„ Wesentlich ist die Art und Weise, wie mit Fehlverhalten umgegangen wird, zum einen während der Durchführung der Investigation und zum anderen, in welcher Form die Ahndung durchgeführt wird. “

Hanno Hinzmann, Vice President und
Chief Compliance Officer, SAP SE

„ Ein Anhaltspunkt für die Ernsthaftigkeit erschlägt alle anderen und ist für jedes Unternehmen gleich wichtig: Der Umgang mit Verstößen. “

Dr. Helmut Rödder, ehem. Chief Compliance
Officer, BASF SE

„ Der berühmte *Tone from the Top* muss vorhanden sein, ebenso wie die konsequente Reaktion auf Regelverstöße. “

Michael Loer, Oberstaatsanwalt,
Staatsanwaltschaft Frankfurt a. M.

„ Wenn es Compliance-Verstöße gibt, dann ist es wichtig, wie damit umgegangen wurde und ob unabhängig von der Hierarchie sanktioniert wurde. Das Reaktionsverhalten wirkt sich dabei auf das zukünftige Verhalten der Belegschaft aus. “

Dr. Andreas Novak, Vorstandsmitglied,
Transparency International

5. Hinweisgebersysteme schaffen Vertrauen und zeigen die Ernsthaftigkeit von Compliance

Neben dem Umgang mit vorgefallenen Verstößen steht bei den meisten Stakeholdergruppen ebenso das installierte **Hinweisgebersystem** als Indikator für die Glaubwürdigkeit im Vordergrund. Für Externe als auch Mitarbeiter gilt es als ein Zeichen des ernsthaften Bestrebens verborgene Missstände im Unternehmen aufdecken zu wollen. Damit wird überdies das Vertrauen in die ehrlichen Absichten der Führungsebene gefördert.

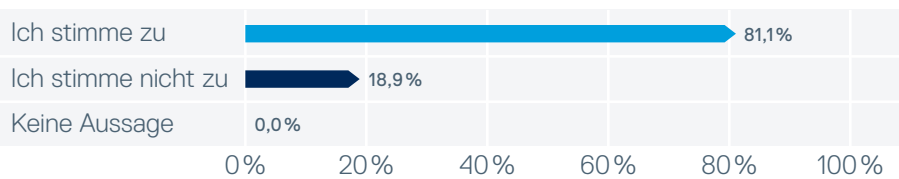
Die Art und Weise der Ausgestaltung eines Hinweisgebersystems zeigt, wieviel Schutz und damit Anreize ein potenzieller Hinweisgeber im Falle einer Meldung erfährt und wie gewissenhaft Verdachtsmomente im Unternehmen gehandhabt werden. Abhängig von der Ausgestaltung ist das Hinweisgebersystem ein Beleg dafür, wie stark ein Unternehmen an der Aufdeckung von Missständen im Unternehmen interessiert ist.

Daher müssen Unternehmen einen geeigneten Kanal zur Verfügung stellen sowie einen Prozess zur Meldemöglichkeit definieren, wie Mitarbeiter auf Missstände und Fehlverhalten im Unternehmen hinweisen und um Rat in solchen Situationen suchen können.⁶

Dies entspricht auch der Erwartung von 81,1 % der Befragten, dass unabhängig von der Unternehmensgröße ein **Prozess zur Meldemöglichkeit**

Abb. 18: Prozess zur Meldemöglichkeit von Fehlverhalten

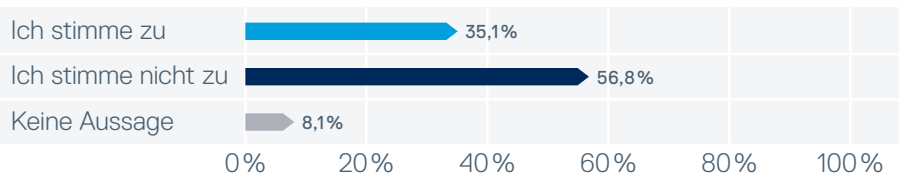
Unabhängig von der Unternehmensgröße wird von Unternehmen erwartet, einen Prozess zur Meldemöglichkeit von Fehlverhalten für Mitarbeiter zu definieren und zu kommunizieren.



Quelle: KICG.

Abb. 19: Schriftliche Prozessdefinition bzgl. Meldungen bei Fehlverhalten

Die schriftliche Prozessdefinition bezüglich Meldungen und Umgang mit Meldungen zu möglichen Fehlverhalten (Verantwortlichkeiten, Eskalationsstufen) wird von Unternehmen mit einer Größe von 3.000 Ma. erwartet.



Quelle: KICG.

von Fehlverhalten für Mitarbeiter zu definieren und zu kommunizieren ist.

Dieser Prozess ist den Mitarbeitern z. B. im Verhaltenskodex zu kommunizieren. Die Einrichtung eines Hinweisgebersystems im Rahmen des CMS zielt keineswegs darauf, die gängigen Meldewege von Beschwerden oder Hinweise im Unternehmen (z. B. an die Personalabteilung, den Betriebsrat oder den direkten Vorgesetzten) abzusuchen. Vielmehr bietet ein Hinweisgebersystem eine ergänzende Alternative, an die sich Mitarbeiter vertraulich und ggf. anonym wenden können,

wenn sie Kenntnis von schwerwiegendem Fehlverhalten im Unternehmen erlangen.⁷

Eine starke Verschiebung der Erwartungen fand bezüglich einer **schriftlichen Prozessdefinition des Umgangs mit Meldungen zu potenziellem Fehlverhalten** statt.

Während diese Maßnahme in den KICG-Leitlinien noch ab 3.000 Mitarbeitern empfohlen wurde, erwarten diese 32,43 % der Befragten bereits ab 250 Personen, weitere 26,4 % sogar bereits unter 250 Mitarbeitern.

⁶ KICG-Leitlinien, KICG CMS-Guidance 2014, S. 96: Unternehmen, die an der US-amerikanischen Börse gelistet sind, sind nach Section 301 des Sarbanes-Oxley-Act verpflichtet, ein Hinweisgebersystem einzurichten, das den Mitarbeitern ermöglicht, fragwürdige Buchführungspraktiken vertraulich und anonym zu melden (vgl. auch Moosmayer, K. (2001): Compliance-Praxisleitfaden für Unternehmen, München: C.H. Beck, S. 56).

⁷ KICG-Leitlinien, KICG CMS-Guidance 2014, S. 96.

„Um eine Compliance-Kultur zu fördern, muss erstens „Non-compliant“-Verhalten konsequent sanktioniert, zweitens notwendige Ressourcen für die Compliance-Arbeit bereitgestellt und drittens Integrität als ein wichtiges Performance-Kriterium definiert werden.“

Dr. Finn O. Zeidler, Partner, Latham&Watkins

„Die Ernsthaftigkeit eines Compliance-Systems hängt von einem wesentlichen Indikator ab: Wie gehe ich mit Compliance-Verstößen um und wie gut ist das Fehlermanagement in einem Unternehmen?“

Caspar von Hauenschild, Vorstand, Transparency International

„Von entscheidender Bedeutung für die Ernsthaftigkeit ist die Einrichtung von Hinweisgebersystemen.“

Rüdiger Reiff, Leitender Oberstaatsanwalt, Generalstaatsanwaltschaft Berlin

„Ein Hinweisgebersystem sollte in jedem Unternehmen aufgebaut werden. Jeder Mitarbeiter muss wissen, wem er Fehler melden kann, ohne dass unmittelbar arbeitsrechtliche Schritte gegen ihn eingeleitet werden.“

Holger Beutel, Unterabteilungsleiter, Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

„Mindestens die Basis-Elemente eines Compliance-Programms müssen abgedeckt sein, dazu gehört auch eine Whistleblower Hotline. Ich muss den Mitarbeitern eine Möglichkeit bieten, Missstände und Fehlverhalten auch anonym zu melden.“



*Dr. Christoph Klahold,
Chief Compliance
Officer, ThyssenKrupp*

„Unabdingbar ist die Installation eines hinreichend ausgestalteten Hinweisgebersystems. Dabei ist die reine Installation eines Whistleblowing-Systems nicht ausreichend. Sowohl ein interner als auch ein externer Whistleblowing-Kanal muss bestehen. Darüber hinaus muss eine vollständige Anonymität des Hinweisgebers bei gleichzeitiger Transparenz der Hinweise gewährleistet sein und der Schutz des Whistleblowers effektiv sichergestellt sein.“



*Prof. Dr. Stefan
Siepelt, Rheinische
Fachhochschule Köln,
LLR-Rechtsanwälte*

„Es gilt eine positive Kultur des Whistleblowing zu etablieren. Es muss ein Weg gefunden werden, der die Anonymität sichert, jedoch die Möglichkeit, den Hinweis auf Stichhaltigkeit zu überprüfen, sicherstellt – eine Prüfung durch eine neutrale Person zum Beispiel.“

*Dr. Günter Birnbaum, Abteilungsleiter,
Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht*

„Die Anforderungen für CMS können nicht im Vorfeld für alle Unternehmen konkret definiert werden, da die Unternehmenslandschaft dafür viel zu individuell ist.“



*Dr. Heiko Willems,
Abteilungsleiter,
Bundesverband der
deutschen Industrie*

„Eine individuelle Betrachtung hinsichtlich der Beschaffenheit eines CMS ist unumgänglich. Die Orientierung an Standards ist zulässig, die Beurteilung, ob ein Unternehmen ausreichend getan hat, sollte aber nicht ausschließlich danach ausfallen.“



*Andreas Pyrczek,
Partner, EY*

Insofern setzen die befragten Experten an dieser Stelle einen höheren Maßstab als es die Anforderungen in den KICG-Leitlinien formulieren. Diese Experten setzen sich überwiegend aus der Behörden- und Unternehmensgruppe zusammen.

Eine **Meldemöglichkeit direkt an die Unternehmensleitung** wird von 44,4 % der Experten und erst ab einer Unternehmensgröße von 20.000 Mitarbeitern erwartet.

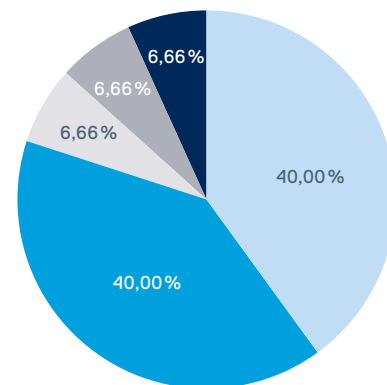
Zudem ist es zu beachten, dass knapp die Hälfte (45,9 %) der befragten Personen den Anforderungen der KICG-Leitlinien zustimmen und bereits ab 3.000 Mitarbeitern die **Benennung einer internen Vertrauensperson** erwarten. Die anderen 45,9 % der Befragten legt die Messlatte wieder höher und erwartet eine interne Vertrauensperson bereits ab 250 Mitarbeitern.

Meldemöglichkeiten, die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden und die Ausgestaltung dieser, bilden die Basis einer angemessenen Compliance und sind aus einem glaubwürdigen CMS nicht mehr wegzudenken. Sie unterstützen bei der Aufdeckung von Missständen und haben bei der Präventionsarbeit eine gewisse Abschreckungsfunktion. Die Umsetzung gelingt allerdings nur bei ernsthaftem Interesse und den entsprechenden Maßnahmen, die Hinweisgeber zu schützen und systematisches Fehlverhalten aufzuklären. Es ist insofern eine Voraussetzung, gewissenhaft und sorgsam mit erlangten Informationen umzugehen und konsequent zu verarbeiten.

Abb. 20: Verteilung abweichender Meinungen bei schriftlichen Prozessdefinitionen

Stakeholder (32,43 %), die eine schriftliche Prozessdefinition bezüglich Meldungen und Umgang mit Meldungen zu möglichen Fehlverhalten (Verantwortlichkeiten, Eskalationsstufen) bereits von Unternehmen mit 250 Ma. erwarten.

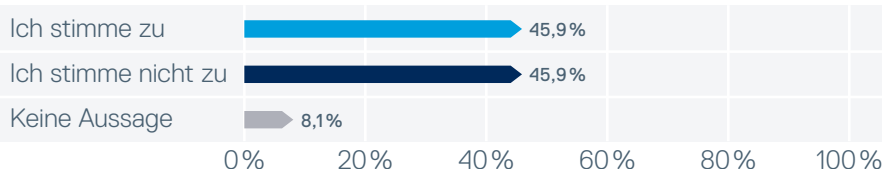
■ Behörden ■ Unternehmen ■ Anwälte ■ NGO ■ Berater



Quelle: KICG.

Abb. 21: Benennung einer internen Vertrauensperson

Die Benennung einer internen Vertrauensperson wird von Unternehmen mit einer Größe von 3.000 Ma. erwartet.



Quelle: KICG.

6. Unternehmensspezifika bestimmen Mindestanforderungen an Compliance

Die Angemessenheit von Compliance-Maßnahmen setzt voraus, dass unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden. Demnach muss ein Compliance-System an den internen und externen Verhältnissen eines Unternehmens ausgerichtet werden. Diese betreffen unter anderem die Unternehmensgröße, die Art des Geschäfts, die Rechtsform der Organisation, branchenspezifische Vorschriften und Regelungen, der Internationalisierungsgrad sowie die Beschaffenheit des Kundenportfolios.⁸

Eine allgemeingültige Beurteilung, ob das Compliance-System angemessen ist oder nicht, gibt es insofern nicht. Laut der befragten Experten kann ein CMS dann als angemessen gelten, wenn das Unternehmen maximal bemüht ist den Compliance-Anforderungen im eigenen Betrieb zu begegnen. Dabei hat sich die Mehrheit der Experten über alle Stakeholdergruppen hinweg dazu bekannt, dass die Bewertung der **Angemessenheit eines Compliance-Systems immer individuell durchzuführen** ist.

⁸ Detaillierte Ausarbeitungen in den KICG-Leitlinien, KICG CMS-Annex 2014.

„Das Ausmaß der Gestaltung ist so individuell und abhängig vom Markt, Prozessen und Geschäftsstrukturen, dass Grenzen der Angemessenheit seitens der Gesetzgebung nicht im Vorfeld zu bestimmen sind.“



Dr. Helmut Rödder,
ehem. Chief Compliance
Officer, BASF SE

„Wir schauen uns an, wie die Organisation aufgebaut ist, wie viele Personen mit dem Thema Compliance betraut sind, ob es einen Compliance-Beauftragten und einen Stellvertreter gibt sowie ob es personell machbar ist die delegierten Aufgaben zu bewältigen. Daraus leiten wir Angemessenheit ab.“

Dr. Günter Birnbaum, Abteilungsleiter, Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht

„Die rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich aus den Vorschriften selbst. Es geht vielmehr darum, Möglichkeiten zu schaffen, dass auch kleinere Unternehmen die wesentlichen Informationen erhalten, sodass sie über einen vergleichbaren Kenntnisstand zu Compliance verfügen.“

Wolfgang Natale, Vorsitzender Richter,
Landgericht Augsburg

„Mindestanforderungen können nicht abstrakt geregelt werden, sodass die Organisation von Compliance im Ermessen der Geschäftsführung liegt und nach bestem Gewissen des Einzelnen zu erfüllen ist. Eine konkretisierte Vorgabe durch Gesetz ist außerhalb von technischen Vorgaben letztlich in der Regel nicht möglich.“



Prof. Dr. Michael
Nietsch,
EBS Wiesbaden

„Angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Unternehmens-, Branchen- und Marktstrukturen lassen sich allgemeingültige Grenzen für Compliance-Systeme nicht sinnvoll und praktikabel aufstellen. Da Unmögliches nicht verlangt werden kann, müssen sich Anforderungen und Grenzen zwar im vorhinein bestimmen lassen. Dies kann im Einzelfall freilich nur unter Berücksichtigung der individuellen Faktoren wie z. B. Internationalität und Branche erfolgen.“

Dr. Kurt Bröckers, Strafverteidiger,
Bröckers Rechtsanwälte

„Grundsätzlich können keine festen Grenzen für den Umfang gesetzt werden. Es kommt eben auf die Qualität des Compliance-Programms an und wie es auf die Größe, Branche und die Kultur im Unternehmen abgestimmt ist.“



Irina Jäkel,
Chefredakteurin,
Compliance Manager
Magazin

„Es ist kein fester Anhaltspunkt für klare Grenzen des Zumutbaren vorhanden. Es ist dennoch zu beachten, dass die entstehenden bürokratischen Kosten nicht ins Unermessliche steigen dürfen, womit die Geschäftsfähigkeit gefährdet wird. Denn dann würde Compliance kontraproduktiv werden.“

Dr. Hans-Peter Fröhlich, stellv. Direktor,
Institut der Deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Klassische Elemente wie Unternehmensgröße, Branche und Internationalisierungsgrad geben dabei eine erste Auskunft über die Erfordernisse eines Compliance-Systems. Hierbei gilt nicht der Anspruch an Unternehmen, jegliche verfügbare Compliance-Maßnahme im Unternehmen umsetzen zu müssen, so die Stakeholdergruppe der Wissenschaft und Anwälte. Dies sei auch nicht erforderlich im Sinne der Organisations- und Aufsichtspflicht nach § 130 OWiG, wie ebenfalls von der Behördengruppe bekräftigt wird.

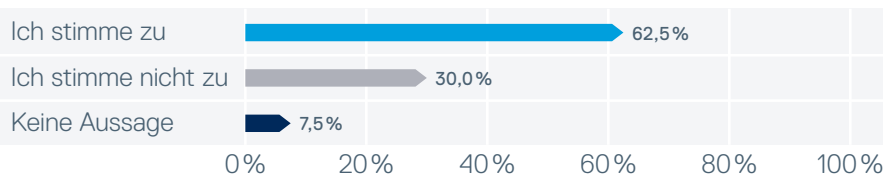
Eine gesetzliche und einheitliche Vorgabe würde daher nur in Form von **Mindestanforderungen** möglich sein und dürfte in keinem Fall den Anschein erwecken, dass durch die Erfüllung der Mindestanforderungen die Organisations- und Aufsichtspflichten vollständig erfüllt wären.

Als Mindestanforderungen gelten laut der befragten Experten insbesondere auch die angemessene Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen, die hierarchische Einordnung des Compliance-Verantwortlichen, eine wirksame Delegation von Compliance-Aufgaben sowie die sinnvolle Ausgestaltung der Berichtswege.

Dazu entsprechend zeigen die Ergebnisse der Online-Umfrage, dass 57,1% der befragten Personen von allen Unternehmen die Zurverfügungstellung ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen mit **klarer Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten, mindestens aber eine Vollzeitstelle (bzw. ein Vollzeitäquivalent) pro 2.000 Mitarbeiter** erwarten. Damit werden

Abb. 22: Einordnung des Compliance-Beauftragten

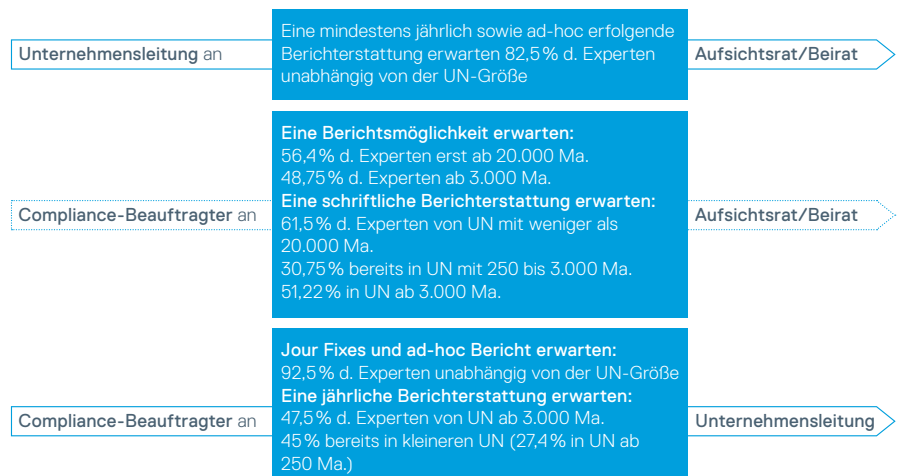
Die hierarchische Einordnung des Compliance-Beauftragten mindestens auf zweiter Ebene wird ab einer Größe von 3.000 Ma. erwartet.



Quelle: KICG.

Abb. 23: Übersicht der Compliance-Berichtswege

Übersicht der Berichtswege und ihre Einstufung durch die Experten



Quelle: KICG.

die Empfehlungen der KICG-Leitlinien hinsichtlich der grundsätzlichen Maßnahmen einer wirksamen Compliance-Organisation bestätigt.⁹

Wichtig ist außerdem die **hierarchische Einordnung des Compliance-Beauftragten** mindestens auf der zweiten Ebene, so 62,5% der befragten Experten.

Aufbauend auf den genannten Mindestanforderungen wird eine reflexive Auseinandersetzung mit den eigenen Compliance-Risiken und den daraufhin zu implementierenden Compliance-Maßnahmen gefordert.

⁹ Vgl. PwC (2013): „Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013“, S. 13.

„Sie können ein technokratisch perfektes Compliance-System haben mit Berichten und Personen, aber wenn es an den kritischen Punkten immer wieder „einklappt“, dann ist es ein zahnlöser Tiger, der in einer kritischen Situation nichts verhindern kann.“



Dr. Roland Steinmeyer,
Partner, Wilmer Hale

„Grenzen in der Ausgestaltung haben einen makabren Effekt; es entsteht ein Gefühl der Enthaltung und Gleichgültigkeit, denn man hat ja alles Erforderliche getan. Dahingegen eröffnen Leitlinien Verantwortungskorridore und können als Leitplanken dienen. Mindestanforderungen sollten vorgegeben werden, Grenzen nicht.“



Dr. Dirk Scherp,
Partner, Gleiss Lutz

„Es ist schon möglich, ein externes Soll festzulegen, das Mindestanforderungen entspricht und zur Orientierung dienen kann. Daraus lässt sich ein Abgleich mit dem internen Soll und dem Ist ableiten, ob im eigenen Unternehmen im Sinne der Erfüllung regulatorischer Mindestanforderungen genug unternommen worden ist. Eine vollständige und allgemeingültige Bewertung kann anhand der Entscheidungen von Staatsanwaltschaft oder Richterschaft nicht stattfinden. Urteile sind immer Einzelfallentscheidungen, auch wenn man aus Ihnen gelegentlich gewisse über den Fall hinausgehende Tendenzen ablesen kann.“



Steffen Salvenmoser,
Partner, PWC

„Der Compliance-Beauftragte muss entsprechend der Unternehmensgröße, sowohl mit den adäquaten personellen als auch finanziellen Ressourcen sowie den notwendigen Verantwortungen ausgestattet werden.“

Prof. Dr. Peter Fissenewert, Partner,
Buse Heberer Fromm

„Wenn in der Vergangenheit mehrere vergleichbare Verstöße aufgefallen sind, dann ist es ein sicheres Zeichen dafür, dass das vorhandene System offensichtlich nicht ausreichend funktionierte. Spätestens dann muss sich die Unternehmensführung überlegen, was geändert werden kann und optimiert werden muss.“



Dr. Helmut Krennek,
Vorsitzender Richter,
Landgericht München

„Eine umfassende Reflexion über das Geschäft und die Risiken, die man bereit ist dabei einzugehen, ist neben den Mindestanforderungen unumgänglich.“



Dr. Antonia Steßl, Senior
Managerin, Deloitte
GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Anstatt jede Maßnahme umzusetzen, wird eher eine **kontinuierliche und kritische Prüfung** der vorhandenen Compliance-Maßnahmen empfohlen.

Bei der regelmäßigen Prüfung des eigenen Systems warnen die Experten vor Betriebsblindheit und empfehlen daher die Einbindung externer Berater.

Keine Stakeholdergruppe erwartet von den Unternehmen, kostspielige Programme einzukaufen. Vielmehr geht es darum, einen gesunden Mittelweg zu finden, sein Compliance-Programm zu bewerten, Lücken festzustellen und entsprechende Optimierungen vorzunehmen. Der Vorteil einer externen Beratung wird darin gesehen, dass mit Abstand zum Geschäftsalltag eine verbesserte Einschätzung der Risiken und Gewichtung entsprechender Maßnahmen realisierbar sind.

Die Überprüfung und Anpassung des eigenen Systems sollte immer an den spezifischen Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens sowie dem aktuellen „State of the Art“ ausgerichtet werden. Maßgeblich dabei sind aktuelle Rechtsprechungen und Best Practice-Beispiele.

Bei den meisten Stakeholdergruppen wird die selbstkritische Auseinandersetzung mit den eigenen Unternehmensrisiken und die individuelle Gestaltung des Compliance-Systems mehr anerkannt als das Abhaken von standardisierten Checklisten als Dokumentation für eine angemessene Compliance.

Die Unternehmensgruppe sieht Zertifizierungen grundsätzlich als hilfreich an. Jedoch ist es sehr unternehmensindividuell, wie stark die Compliance-Arbeit an den Zertifizierungsvorgaben letztendlich ausgerichtet wird.

Außerdem wurde in den Interviews gefragt, ob eine Zertifizierung des CMS den Aspekt der Glaubwürdigkeit fördert und als Hinweis auf ein ernsthaftes Bestreben wahrgenommen werden kann. Dabei hat sich auch hier gezeigt, dass **Zertifizierungen als Hinweis auf Glaubwürdigkeit** von der Behördenseite eher als skeptisch erachtet werden.

Daher wird eingängig vor zu hohem Vertrauen in die Bewertung der Angemessenheit und Wirksamkeit anhand von Zertifizierungen und Beurkundung durch formelle Checklisten, die wie ein Raster über die individuelle Unternehmensstruktur gezogen werden, gewarnt. Zertifizierungen und Beurkundungen dürfen den Blick auf Unternehmensspezifika nicht verdecken, die im Wesentlichen die Angemessenheit von Compliance-Maßnahmen bestimmen sollten.

Zudem sei es wichtig, in der Bemühung, ein angemessenes Compliance-System zu errichten, das eigentliche Kerngeschäft nicht zu vergessen. Denn trotz aller Maßnahmen darf die Geschäftstätigkeit nicht durch zahllose Compliance-Maßnahmen und Prozesse gestört werden. Dies würde sich kontraproduktiv auf die Befolgung der Vorgaben durch Mitarbeiter auswirken.

Bei der Betrachtung der Angemessenheit sind somit nicht nur die gesetzlichen Mindestanforderungen, sondern vor allem sehr unternehmensindividuelle Faktoren ausschlaggebend. Vorrangig ist dabei die Ausstattung des Compliance-Verantwortlichen mit finanziellen und personellen Mitteln sowie die hierarchische Einordnung der Compliance-Abteilung gesehen. Nicht zu vernachlässigen ist dabei die kontinuierliche Beobachtung der Geschäftsprozesse unter dem Aspekt von Compliance-Risiken sowie die Prüfung der Compliance-Maßnahmen im eigenen Unternehmen und die kritische Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft. Die meisten Experten stufen Zertifizierungen und Normen als verlässliche Angabe darüber ein, was Compliance erfordert. Allerdings wird von einem zu starken Fokus auf die Anforderungen der Zertifizierungen abgeraten. Diese dienen eher der Orientierung und können nicht per se Glaubwürdigkeit und Angemessenheit bescheinigen.

„ Wenn ich als Vorstand Anhaltspunkte dafür habe, dass in der jüngsten Vergangenheit etwas vorgefallen ist, dann muss ich auch ein vorhandenes System auf den Prüfstand stellen. “

Dr. Helmut Krenek, Vorsitzender Richter, Landgericht München

„ Sowohl in kleinen als auch großen Unternehmen ist Compliance keine einmalige Sache, sondern ein kontinuierlicher Prozess. “



Dietmar Will, Chief Compliance Officer, AUDI AG

„ Viel wichtiger als eine Vielzahl von Compliance-Maßnahmen ist es, eine offene Diskussion im Unternehmen führen zu können; den Dialog mit Compliance-Verantwortlichen zu suchen und auch zu führen; reflektiert mit dem eigenen Geschäftsverhalten umgehen. “

Dr. Hans-Peter Fröhlich, stellv. Direktor, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln e.V.

„ Nach einer gewissen Entwicklungszeit ist der Blick eines Externen notwendig und dient der Verbesserung des vorhandenen Compliance-Systems. “



Frank A. Dassler, General Counsel, adidas AG

„ Bei der Bewertung der Angemessenheit können externe Berater oder professionelle Anbieter von Compliance-Systemen Hilfe bieten – nicht aber schematisch oder formalistisch im Sinne eines Gebots an die Mitarbeiter, täglich eine bestimmte Anzahl an Compliance-Vorschriften abarbeiten zu müssen. Die Hilfestellung kann nur unternehmensspezifisch erfolgen. “

Folker Bittmann, Leitender Oberstaatsanwalt, Staatsanwaltschaft Dessau-Röblau

„ Eine der wesentlichen Säulen der Compliance-Arbeit in Unternehmen ist die Remediation (Korrektur): Nachdem ein Brandherd gefunden und zum Erlöschen gebracht wurde, sollten in der nachfolgenden Wiederaufbauarbeit hieraus gezogene Erkenntnisse in Anpassungen der bisherigen Strukturen münden. Hierbei können externe Berater sehr hilfreich sein. “



Thomas Knierim, Partner, Knierim und Krug Rechtsanwälte

„ Als Angemessenheitsgrad legen wir Prüfer Mindestanforderungen zu Grunde, die aus der Gesetzeslage und aktuellen Urteilen abzuleiten sind, darüber hinaus gibt es prozessuale „Best Practice“-Beispiele, die unter Beachtung der Branche und Unternehmensgröße sowie anderen Unternehmensbesonderheiten Anwendung finden. “

Dr. Antonia Steßl, Senior Managerin, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

„Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, Compliance auf allen Ebenen effektiv zu verankern. Das funktioniert nicht allein mit Prozessen und vermeintlichen Standards, sondern erfordert konsequentes Führungsverhalten im Einklang mit den vorhandenen Werten und der Kultur. Gleichwohl muss sich jedes Unternehmen bei der Festlegung des eigenen Ansatzes intensiv mit den aktuell diskutierten Compliance-Lösungen auseinandersetzen. Eine unkritische Übernahme von skandalgetriebenen Beispielen Dritter sowie ein starrer Blick auf die herrschende Meinung schaffen jedoch weder ein Bewusstsein für Compliance noch einen Integritätswandel.“



Ulrich Rothfuchs,
General Counsel und
Chief Compliance
Officer, Dekra SE

„Ein Management-System hat kein definiertes Ende. Im Kern geht es um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Man kann darum niemals zu dem Punkt kommen, dass alles getan ist bzw. getan wurde.“

Dr. Petra Schack, Vorstandsmitglied, Netzwerk Compliance e.V.

„Bei Zertifizierungen bin ich eher zurückhaltend und sogar skeptisch. Bekanntermaßen gibt es viele verschiedene Variablen, die für ein Zertifizierungsurteil ausschlaggebend sein können (z. B. Standorte, Länder, Inhalte, Zertifizierungsinstitute, Zertifizierungsbasis etc.). Aus diesem Grund muss man genau darauf achten, was letzten Endes zertifiziert wurde, um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Meiner Meinung nach liefert eine Zertifizierung in den bisher bekannten Formaten keinen zusätzlichen Beitrag zur Glaubwürdigkeit eines CMS.“



Stephan Maruschke,
Chief Compliance
Officer, Dachser Group
SE & Co. KG

„Zertifizierungen sind für uns ein immer wiederkehrendes Thema. Auch ein testierter Jahresabschluss eines Wirtschaftsprüfers muss nicht zwangsläufig richtig sein. Zertifikate haben bei uns nur eine untergeordnete Bedeutung und wir betrachten diese mit einer gewissen Skepsis. Im Compliance-Bereich machen Zertifikate an den Stellen Sinn, an denen man seine eigene Arbeit überprüfen lassen will. Für mich sind sie eher etwas Präventives als etwas Repräsentatives.“



Ralf Möllmann,
Oberstaatsanwalt,
Staatsanwaltschaft
Düsseldorf

„Eigentlich wären Checklisten ja toll. Ihre Anwendung verzerrt aber das Bild über die wirkliche Lage oftmals, da die Unternehmenswelt nicht in Kästchen passt, sondern vielmehr aus komplexen Sachverhalten besteht. Und diese Komplexität kann nun einmal nicht nur über einen einfachen Maßnahmen-Katalog abgebildet werden.“

Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer,
Volkswagen Truck & Bus GmbH, MAN SE

„ Auch wir berücksichtigen die IDW 980 Prüfung und ISO-Standards in unserer internen Compliance-Arbeit und der 2015 erfolgten externen Überprüfung unseres Compliance-Systems. Dies jedoch ohne explizite ISO- oder IDW-Zertifizierung, da wir diese für uns derzeit nicht als sinnvoll erachtet haben. “



*Dr. Klaus Moosmayer,
Chief Compliance
Officer, Siemens AG*

„ Man muss das Unternehmen im Einzelnen betrachten, daher bin ich auch skeptisch gegenüber Zertifizierungen. Es hört sich alles wunderbar an, aber ob ich das als Mittelständler sinnvollerweise alles einführen muss, das ist von Fall zu Fall zu unterscheiden. “

*Michael Loer, Oberstaatsanwalt,
Staatsanwalt Frankfurt a.M.*

„ Man sollte sich nicht immer auf eine Zertifizierung zurückziehen, sondern im Einzelfall betrachten, wie das System umgangen werden konnte. “

*Cornelia Gädigk, Oberstaatsanwältin,
Staatsanwaltschaft Hamburg*

„ Compliance darf nicht überladend aufgebaut werden, denn dann wirkt es kontraproduktiv. Es ist also wichtig, dass Compliance nicht als ein Umsatzhinder- nis wahrgenommen wird und es darf kein Klima des Miss- trauens entstehen. “



*Wolfgang Schaupt-
steiner, ehem. Ober-
staatsanwalt, Berater
mittelständischer
Unternehmen*

„ Erfreulicherweise ist festzustellen, dass die un-
ternehmenskulturelle Kom-
ponente eine immer wichti-
gere Rolle spielt, die sowohl
international, als auch na-
tional anerkannt wird, und
vorsieht, dass Werte in der
Compliance-Arbeit unab-
dingbar sind und eine rein
rechtliche Compliance nicht
ausreicht. “



*Dr. Detlef Lupp,
Geschäftsführer,
EMB-Wertemanage-
ment Bau e.V.*

„ Heutzutage ist eine
unternehmerische Tätig-
keit ohne Compliance kaum
denkbar. Das Bewusstsein
ist definitiv gestiegen. Aber
in welcher Intensität und
welchem Ausmaß Com-
pliance gelebt wird, ist sehr
unterschiedlich, vor allem in
Bezug auf große und klei-
nere Unternehmen. “

*Dr. Gunnar Patrick Greier, Oberstaatsanwalt,
Justizministerium NRW*

Apropos – Aktuelle Entwicklungen in der Compliance

Durch die offene Fragestellung in den Experteninterviews war es möglich, neben den fokussierten Themen weitere Einstellungen und Meinungen zu aktuellen Bewegungen in der Compliance zu identifizieren. Vor allem fünf Themenpunkte stehen in der Compliance-Community aktuell im Vordergrund. Erstens wird Compliance zunehmend nicht nur als rein juristisches Thema aufgefasst. Stattdessen werden Werte und kulturelle Komponenten einbezogen. Zweitens rückt Integrität weiter in den Vordergrund. Drittens empfehlen die Experten das jeweilige Unternehmen nicht zu überfordern, sondern das Wesentliche im Blick zu behalten. Viertens zeigt sich die steigende Bedeutung von Compliance im Mittelstand, insbesondere aus Sicht der Staatsanwaltschaften. Fünftens bleibt das Thema des Verbands-/Unternehmensstrafrechts umstritten.

Werte und Kultur – mehr als reine Legal Compliance schaffen

Neben den Leitfragen zur Angemessenheit, Effektivität und Glaubwürdigkeit von Compliance wurden in den Interviews auch die Trends und aktuellen Entwicklungen im Compliance-Management diskutiert. Auffällig ist vor allem die Bewegung weg von einem rein juristischen und geschäftsprozessualen Blickwinkel hin zu wertebasierten Compliance-Ansätzen. Dieser klare Trend wurde von den Experten aus verschiedenen Stakeholdergruppen überwiegend begrüßt und für äußerst wichtig eingestuft, um eine wirksame Compliance betreiben zu können.

Die Berücksichtigung von kulturellen Komponenten sowie die starke Auseinandersetzung mit den eigenen Unternehmenswerten ersetzt keineswegs formale Regeln und Vorschriften, sondern unterstützt und fördert das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Compliance und dient als Leitbild

für integriertes Verhalten. Neben der Verschiebung zu einem wertorientierten Ansatz hat auch die Bedeutung von Compliance in den vergangenen Jahren zugenommen. Heute ist Compliance nahezu in allen Unternehmen vorzufinden.

Insofern ist eine wirklich glaubwürdige und wirksame Compliance nur realisierbar, wenn Unternehmen eigene Werte und Prinzipien definieren und fest in die Unternehmenskultur verankern.

Compliance mit Integrität stärken

Ausschlaggebend für die Gruppe „Behörden“ waren bei der **Bewertung von Compliance-Systemen** überwiegend Integrität und Umsetzung von Compliance-Regeln im Geschäftsalltag. Integrität im Unternehmenskontext bedeutet, dass sich ein Unternehmen bewusst zu moralischem Handeln bekennt, sich eigene Werte und Prinzipien setzt, die der eigenen Unternehmensidentität entsprechen und schließlich konsistent entsprechend dieser Werte und Prinzipien handelt.¹⁰

Dabei ist außerordentlich wichtig zu zeigen, dass Compliance im Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, ernsthaft und konsequent ausgeführt und durch entsprechende Ressourcen gefördert wird.

Nicht nur die Behördengruppe sieht den Schlüssel im integren Vorbildverhalten der Führungskräfte, auch Vertreter der Unternehmensgruppe, sowie Anwälte und NGOs setzen verstärkt auf die Umsetzung von Compliance durch eine ehrliche und aufrichtige Haltung und Motivation der Verantwortlichen für das Unternehmen.

Essenzielles im Blick behalten

Weiterhin ist deutlich geworden, dass sich Unternehmen auf die wesentlichen Sachverhalte und Risiken konzentrieren und sich nicht in Kleinigkeiten verstricken sollten, sondern bemüht, der Belegschaft vielmehr ein gutes Vorbild zu sein und Leitplanken als Orientierung für den Alltag anzubieten.

Eine Dokumentation zum Beispiel sollte ausgeglichen sein und zu den Unternehmensprozessen passen, so die Behördengruppe.

So wie Herr Dr. Raum, Vorsitzender Richter am Bundesgerichtshof, setzen auch andere Stakeholder auf das wesentliche Geschehen in einem Unternehmen, um systematisches betrügerisches Verhalten zu reduzieren oder erst gar nicht zuzulassen.

¹⁰ Grüniger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): Unternehmensintegrität und Compliance – Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte. Hg. von: Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH, Berlin.

„Während Compliance in seinem Kern bedeutet, Regeln zu identifizieren, aufzustellen, zur Kenntnis zu bringen und zu schulen, ist die darüber hinausgehende Frage der Regeleinhaltung maßgeblich abhängig von der Haltung zu Werten wie z. B. Aufrichtigkeit, Verantwortung, Respekt oder Fairness – all das, was man unter dem Begriff Integrität zusammenfasst. Denn die Frage der Haltung ist nicht nur in den sogenannten Dilemmasituationen entscheidend, sondern auch da, wo ein Verhalten zwar legal wäre, aber ethisch nicht vertretbar.“

*Dietmar Will, Chief Compliance Officer,
AUDI AG*

„Für uns ist entscheidend, wie Compliance gelebt wird.“

*Dr. Gunnar Patrick Greier, Oberstaatsanwalt,
Justizministerium NRW*

„Als Ermittlerin schaue ich mir sehr genau die Vorschriften an und dann schaue ich, ob der Grundsatz auch tatsächlich gelebt wird.“

*Cornelia Gädigk, Oberstaatsanwältin,
Staatsanwaltschaft Hamburg*

„Wichtige Faktoren für die Unternehmensintegrität liegen außerhalb des Compliance-Management. Das Führungsverhalten ist ein gutes Beispiel: Fördern Führungskräfte die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen? Werden auch abweichende Meinungen von Mitarbeitern gewünscht? Oder herrscht im Gegenteil ein Regiment des Befehls und Gehorsams, das nur Zustimmung duldet? Die Antworten auf diese Fragen sind für eine Speak-Up-Kultur von entscheidender Bedeutung.“



*Carsten Tams, Ethics &
Governance Berater*

„Ein wirksames Compliance-System ruht auf zwei Pfeilern: Einerseits der Unternehmenskultur, die für eine wirksame Compliance von herausragender Bedeutung ist. Ohne eine entsprechende Kultur ist die Aufbau- und Ablauforganisation der Compliance nichts wert. Andererseits muss die Kultur auch vernünftig, durch Compliance Officer, ein Compliance Komitee und Experten an den Standorten, institutionalisiert sein. Eine belastbare Compliance-Organisation und ihre rechtlich verbindliche Implementierung bilden daher den zweiten Pfeiler eines wirksamen Compliance-Systems.“



*Dr. Peter Dieners,
Regional Managing
Partner,
Clifford Chance*

„Zur fachlichen und persönlichen Qualifikation einer Führungsperson gehört an erster Stelle die eigene Integrität, Walk the Talk, wie man so schön sagt.“

Dr. Helmut Rödder, ehem. Chief Compliance Officer, BASF SE

„Mitarbeiter bekommen häufig ganz strikte Grenzen gesetzt, z. B. was Preise für Geschenke anbelangt. Aber die Diskussion, um die Bepreisung wird oft überbewertet und lenkt vom Eigentlichen ab. Eine Essenseinladung ist ganz bestimmt nicht die Korruptionsgeschichte, die eine Staatsanwaltschaft verfolgen möchte.“



*Cornelia Gädigk,
Oberstaatsanwältin,
Staatsanwaltschaft
Hamburg*

„Dokumentation und Transparenz sind sicherlich wesentlich für die Darstellung eines effizienten Prozesses innerhalb des Unternehmens, gleichzeitig besteht die Gefahr der überformalisierten Dokumentation. Ein reiner Ticking-the-box-Ansatz kann leicht als Feigenblatt abgetan werden.“

Hanno Hinzmann, Vice President und Chief Compliance Officer, SAP SE

„Der Aufbau überkomplexer und formalisierter Compliance-Systeme führt ganz bestimmt nicht zwangsläufig zu einer Enthftung. Wenn das Compliance-System allerdings auf das Wesentliche fokussiert und wirksam ausgestaltet ist, dann kann das aber durchaus zu einer Haftungserleichterung für das Unternehmen und den Vorstand führen.“

*Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter,
Bundesgerichtshof Karlsruhe*

„Compliance sollte in keinem Fall Unternehmen in die Pleite treiben. Millionenbeträge dafür auszugeben, um alle denkbaren Möglichkeiten von Fehlverhalten abzudecken, halte ich für einen reinen Overkill. Vielmehr geht es darum, die wesentlichen Schwachpunkte und Potenziale zu identifizieren, und an diesen Stellen anzusetzen.“



*Manfred Nötzel,
Generalstaatsanwalt,
Generalstaatsanwaltschaft
München*

„Zu viel Dokumentations-, Formel- und Prozessorientierung ist nicht das, was ich sehen will. Das Materielle verschwindet dahinter. Dabei ist die Durchsetzung der Compliance das eigentlich Wesentliche.“

*Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter,
Bundesgerichtshof Karlsruhe*

Der Mittelstand rückt in den Fokus

Es wird zunehmend deutlich, dass es auch für mittelständische Unternehmen unerlässlich ist, Mitarbeiter für Compliance-Risiken zu sensibilisieren und entsprechende Compliance-Maßnahmen einzuführen. Die Gruppe „Behörden“ geht weitgehend davon aus, dass die Einsicht ein Compliance-System zu betreiben sogar bis zu den kleinen Unternehmen vorgedrungen ist. So war es Vertretern der Behördengruppe wichtig hervorzuheben, dass sich die Ermittlungsarbeiten keineswegs nur auf große Unternehmen beziehen, sondern auch kleine und mittelständische Firmen untersucht und geprüft werden.

KMU sind bemüht, Compliance-Anforderungen umzusetzen, stehen aber vor vollkommen anderen Herausforderungen als große Unternehmen. Um die Bemühungen der KMU weiterhin zu stärken, wäre es wichtig, Geschäftsführungen zu unterstützen, angemessene Abstufungen der Compliance-Anforderungen zu definieren und dabei die geringeren Kapazitäten sowie häufig impliziten Wertestrukturen zu beachten, so die Vertreter der NGOs und Anwälte.

Verbandstrafrecht nach wie vor umstritten

Der vom Justizministerium NRW verfasste Gesetzesvorschlag für ein **Verbandstrafrecht**¹¹ ist nach wie vor ein wichtiger Punkt bei der Diskussion nach weiteren gesetzlichen Vorgaben zu den Anforderungen an Compliance-Management-Systeme. Das Meinungsbild hierzu ist sehr heterogen. Einige Experten befürworten das Verbandstrafrecht in vollem Umfang, andere hingegen würde es nur eingeschränkt begrüßen. Und selbstverständlich befanden sich unter den befragten Experten auch Vertreter die keine weiteren gesetzlichen Regelungen als notwendig erachten. Auch innerhalb der einzelnen Stakeholdergruppen konnte kein einheitliches Verständnis zu diesem Punkt festgestellt werden.

Dagegen sind Ideen hinsichtlich der Ausgestaltung neuer Anreize für die Wirtschaft durch den Gesetzgeber ähnlich wie in den Vorschlägen zur Änderung des OWiG vom BUJ¹² und DICO¹³ für einige Experten denkbar.

Zusammenfassend

Die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews zeigen, dass zwischen den einzelnen Stakeholdergruppe im Wesentlichen ein Konsens über die Anforderungen an Compliance-Management-Systeme herrscht, wie beispielsweise über den Stellenwert eines *Tone at the Top* und die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Hinweisgeber-systems. Abweichungen zwischen den verschiedenen Stakeholdern werden viel mehr im Detail der Umsetzung deutlich. Die offensichtliche Ursache dafür liegt augenscheinlich darin, aus welcher Position bewertet wird. So verfolgt eine Ermittlungsbehörde andere Ziele als ein Compliance-Verantwortlicher in einem Unternehmen.



¹¹ Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden, Gesetzesantrag des Landes Nordrhein-Westfalen, November 2013.

¹² BUJ (2014): Gesetzgebungsvorschlag für eine Änderung der §§ 30, 130 des Ordnungswidrigkeitengesetzes (OWiG), Frankfurt am Main.

¹³ DICO e.V. (2016): Compliance-Anreiz-Gesetz, CompAG, online: <http://www.dico-ev.de/2016/08/30/gesetzesvorschlag-von-dico-compliance-anreiz-gesetz-compag/>

„ Wir sind längst im Mittelstand angekommen. “

*Cornelia Gädigk, Oberstaatsanwältin,
Staatsanwaltschaft Hamburg*

„ Es gibt ausreichend Möglichkeiten, ein Unternehmen zu sanktionieren. Compliance-Management-Systeme können und sollten honoriert werden, aber müssen kritisch hinterfragt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. “

*Cornelia Gädigk, Oberstaatsanwältin,
Staatsanwaltschaft Hamburg*

„ Das gesetzliche Instrumentarium ist vorhanden, es gibt allerdings ein Anwendungsproblem. Ein Unternehmensstrafrecht braucht man nicht. Es ist eher eine Frage des Vollzugs. Da gibt es einige Stellschrauben, die aus unserer Sicht nachgebessert werden könnten. “

*Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter,
Bundesgerichtshof Karlsruhe*

„ Ein Unternehmensstrafrecht könnte der Treiber sein, die Umsetzung von Compliance zu erzwingen, wenn der Appell an Ethik und gesellschaftliche Verantwortung nicht weiterhilft. “

*Wolfgang Schauensteiner, ehem.
Oberstaatsanwalt, Berater mittelständischer Unternehmen*

„ Eines speziellen Compliance-Gesetzes bedarf es nicht. Die vorhandenen gesetzlichen Bestimmungen mögen en Detail anpassungs- oder auch ergänzungsbedürftig sein, reichen aber im Kern aus. Auf die Schaffung eines Verbandsstrafgesetzbuchs sollte verzichtet werden. Die Verbandshaftung gemäß § 30 OWiG, gerade im Zusammenspiel mit derjenigen für verletzte persönliche Aufsichtserfordernisse gemäß § 130 OWiG, die ihrerseits dem Unternehmen im Rahmen des § 30 OWiG zugerechnet werden, ist ein scharfes Schwert. Es kann flexibel und mit Augenmaß angewendet werden, was Schematisierungen und damit Übertreibungen vermeidet. Weiterhin kann das Recht der strafrechtlichen Vermögensabschöpfung genutzt werden. Es erlaubt auch Unternehmen aus Straftaten Erlangtes wieder zu entziehen. “



*Folker Bittmann,
Leitender Oberstaatsanwalt,
Staatsanwaltschaft Dessau-Röblau*

„ Ob und wenn ja, in welchem Umfang Aufwendungen für Compliance-Anforderungen bei Abschöpfungsentscheidungen mildernd berücksichtigt oder gar angerechnet werden können, sollte allerdings im Hinblick auf die Vor- und Nachteile ernsthaft diskutiert werden. Dafür spricht der Werbeeffect für Compliance-Anforderungen, also die Prävention. Diese sollte der Staat anerkennen – ggf. i. S. des Grundsatzes, dass sich Investitionen lohnen sollen. Dies könnte eine gute Basis für weitere kooperative Entwicklungen darstellen. Allerdings gilt es ebenso zu verhindern, dass Unternehmen sich allzu einfach durch bereitgestellte Schlupflöcher aus der Verantwortung stehlen können. “

*Folker Bittmann, Leitender Oberstaatsanwalt,
Staatsanwaltschaft Dessau-Röblau*

„ Ob wir ermitteln oder nicht ist keine Frage der Größe oder Prominenz eines Unternehmens. Der Fokus der Ermittlungen liegt auch auf dem Mittelstand. “

*Michael Loer, Oberstaatsanwalt,
Staatsanwalt Frankfurt a.M.*



Fazit und Ausblick

Welche Faktoren bestimmen die Angemessenheit, Effektivität und Glaubwürdigkeit eines Compliance-Management-Systems (CMS)? Die vorliegende Studie zeigt sechs Compliance Essentials, welche jedes Unternehmen beachten sollte.

Die Besonderheit der in dieser Studie vorgestellten „Compliance Essentials“ ist hierbei, dass sie die Perspektive unterschiedlicher Stakeholder abbilden. Von zentraler Bedeutung für die durchgeführten Befragungen waren Richter, Staatsanwälte und Angehörige von Ermittlungsbehörden. Darüber hinaus wurden Experten aus Unternehmen, Rechtsanwaltskanzleien, Verbänden, Universitäten, sowie aus Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften befragt. Die vorliegende Studie basiert sowohl auf telefonischen Experteninterviews als auch auf einer Onlinebefragung.

► Der **Tone at the Top** stellt für alle befragten Stakeholdergruppen einen wesentlichen Indikator für die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit eines CMS dar und bildet das **Compliance Essential 1**. Dies zeigen sowohl die Ergebnisse der Experteninterviews, als auch die durchgeführte Onlineumfrage. Die Bedeutung des Tone at the Top wird insbesondere im Vorbildcharakter der Geschäftsleitung gesehen, welche durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation Einfluss auf die Unternehmenskultur nimmt. Eine gelebte Verpflichtung zu Compliance und Integrität wird daher als essentiell erachtet. Erwartet wird weiterhin eine regelmäßige Kommunikation zu wesentlichen Verhaltenserwartungen. Ebenso spielt die sorgsame Auswahl des Compliance Verantwortlichen eine entscheidende Rolle. Neben juristischen Kenntnissen werden Kommunikationsstärke, didaktische Fähigkeiten und Widerstandsfähigkeit als notwendig erachtet.

► Die **Risikoanalyse** ist nach Ansicht der Befragten das A und O eines CMS und bildet das **Compliance Essential 2**. Die Qualität der Risikoidentifikation und -bewertung ist entscheidend für die Angemessenheit und Effektivität eines CMS und trägt maßgeblich zu dessen Glaubwürdigkeit nach außen bei, wie

insbesondere die Stakeholdergruppe der Behörden betont. Wesentlich ist es für das eigene Geschäft, spezifische Risiken zu erfassen und weiterhin kulturelle und organisatorische Besonderheiten zu berücksichtigen. Eine Auseinandersetzung mit ermittelten Compliance-Risiken wird hierbei insbesondere auch von der Geschäftsleitung erwartet. Die durchgeführte Onlineumfrage zeigt, dass eine zentrale Durchführung der Risikoidentifikation und -bewertung weitgehend erwartet wird. Eine ergänzende dezentrale Risikoidentifikation wird insbesondere für große Unternehmen gefordert.

► **Schulungen und Compliance Kommunikation** sensibilisieren Mitarbeiter für Risiken und schaffen Akzeptanz für Regeln und Richtlinien. Sie sind damit entscheidend für die Effektivität eines CMS und bilden das **Compliance Essential 3**. Qualitätsmerkmale sind, wie die Expertengespräche zeigen, Regelmäßigkeit, Zielgruppenorientierung (Anpassung der Beispiele entsprechend Branche oder Abteilung), sowie die Alltagsnähe der verwendeten Beispiele. Regelmäßige informale Schulungen werden entsprechend der durchgeführten Onlinebefragung von nahezu allen Teilnehmern unabhängig von der Unternehmensgröße erwartet: sowohl

bei Mitarbeitern, der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat. Circa 60 % erwarten zudem regelmäßige Präsenzschulungen für Mitarbeiter, etwa 65 % für die Geschäftsleitung – jeweils unabhängig von der Unternehmensgröße.

► Ein weiterer wesentlicher Faktor der Glaubwürdigkeit eines CMS ist für die befragten Experten der **konsequente Umgang mit Compliance-Verstößen**. Dies wird als **Compliance Essential 4** abgebildet. Aufdeckung und Verfolgung von Fehlverhalten müssen ohne Ausnahme erfolgen. Eine Sanktionierung muss unabhängig von der hierarchischen Position stattfinden.

► Die Einrichtung von **Hinweisgeber-systemen** wird von den interviewten Experten als weiterer wichtiger Beitrag zur Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit eines CMS hervorgehoben und stellt das **Compliance Essential 5** dar. Whistleblowing-Kanäle schaffen Schutz und Vertrauen für potenzielle Hinweisgeber und damit Anreiz, Fehlverhalten zu benennen. Wichtig ist es hierbei Anonymität zu sichern, gleichzeitig aber auch eine neutrale Prüfung der Hinweise auf Stichhaltigkeit sicherzustellen. Wie die durchgeführte Onlinebefragung zeigt, erlebt Whistleblowing aktuell eine starke Konjunktur. Die Einrichtung entsprechender Systeme wird zunehmend bereits von kleineren Unternehmen erwartet.

► Schließlich zeigt das **Compliance Essential 6**, dass die **Anforderungen an die Compliance** immer aus **Unternehmensspezifika** resultieren. Die Möglichkeit, allgemeingültige Anforderungen an ein angemessenes CMS definieren zu können wurde in den durchgeführten Experteninterviews zurückgewiesen. Eine individuelle Betrachtung zur Einschätzung der Angemessenheit wird insbesondere

von Behörden als unumgänglich gesehen. So muss ein effektives CMS zahlreiche Besonderheiten wie Unternehmensgröße, Art des Geschäfts, Rechtsform, Internationalisierungsgrad und branchenspezifische Regeln und Vorschriften beachten. Allgemein-gültige Anforderungen können nur in der Form von Mindestanforderungen gefunden werden, wie beispielsweise einer angemessenen Ressourcenausstattung der Compliance. Ein Blick von außen auf das CMS durch Berater wird positiv eingeschätzt. Zertifizierungen können Vorteile aufweisen, stellen für die Gruppe der Behörden jedoch keine Garantie für die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen und eines CMS insgesamt dar.

Durch die offene Fragestellung der durchgeführten Experteninterviews war es möglich, weitere Themen zu identifizieren, die für die Gesprächspartner besondere Aktualität und Relevanz besitzen. Fünf aktuelle Themen und Trends wurden unter dem Stichwort „**Apropos**“ in der Studie dargestellt und geben einen **Ausblick** auf aktuelle Fragen und Entwicklungen in der Compliance-Szene.

Erstens zeigte sich, dass Compliance nicht mehr als rein juristisches Thema wahrgenommen wird, sondern **zunehmend Werte und Unternehmenskultur** umschließt (Apropos 1). Dies geht zweitens mit einer Betonung der **unternehmerischen Integrität** einher. Insbesondere für die Stakeholdergruppe Behörden ist es entscheidend, wie Compliance tatsächlich im Unternehmen gelebt wird (Apropos 2). Drittens gilt es **das Wesentliche im Blick zu behalten**. Überformalisierte CMS sind nicht zweckdienlich und werden insbesondere von Behörden kritisch gesehen. Es gilt nicht jegliches potenziell mögliche Fehlverhalten abzudecken, sondern wesentliche unternehmensspezifische Risiken zu

identifizieren und zu bearbeiten (Apropos 3). Als vierten Trend wurde der **Mittelstand im Fokus** der Compliance thematisiert. Die Etablierung von CMS wird auch für mittelständische Unternehmen als unerlässlich erachtet. Ermittlungen umschließen längst auch kleinere Unternehmen, wie die Gruppe Behörden betont (Apropos 4). Das **Verbandsstrafrecht** ist hingegen **nach wie vor umstritten**. So spricht sich ein Teil der Experten für ein neues Verbandsstrafrecht aus, da dieses einen weiteren Treiber zur Umsetzung von Compliance darstellen könnte. Andere Experten halten die bestehenden Sanktionsvorschriften für ausreichend und sehen lediglich Probleme im Vollzug (Apropos 5).

Methodisches Vorgehen und Projektaufbau

Vorarbeiten

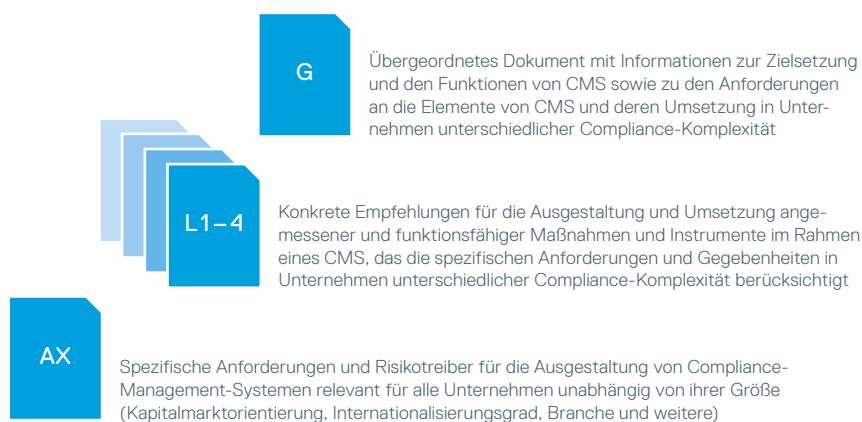
Aus dem im Jahr 2014 durchgeführten Vorgängerprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ gingen die Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen¹⁴ (kurz: „KICG-Leitlinien“) hervor, welche eine sehr große und positive Resonanz in der Compliance-Gemeinschaft gefunden haben. Die KICG-Leitlinien sind in einem 6-teiligen Dokumentenpaket zusammengefasst, das für vier Komplexitätsstufen je nach Unternehmensgröße die Umsetzung verschiedener Compliance-Maßnahmen erwartet, empfiehlt bzw. als im Ermessen des Unternehmens betrachtet.

Innerhalb dieser sechs Dokumente sind umfangreiche Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen beschrieben.

Die vier verschiedenen Leitlinien differenzieren sich nach Unternehmensgröße, gemessen an der jeweiligen Mitarbeiterzahl.

Abb. 24: Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von CMS

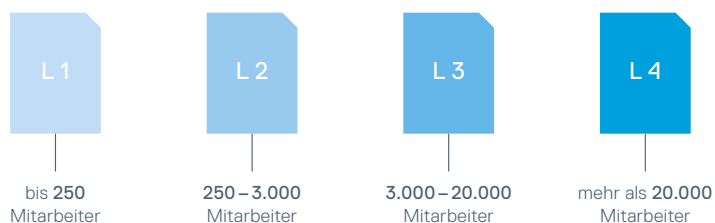
KICG Dokumentenpaket zu „Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen“



Quelle: KICG.

Abb. 25: Differenzierung nach Unternehmensgröße gemessen an der Mitarbeiterzahl

KICG-Leitlinien differenziert nach Unternehmensgröße



Quelle: KICG.

¹⁴ KICG-Leitlinien.

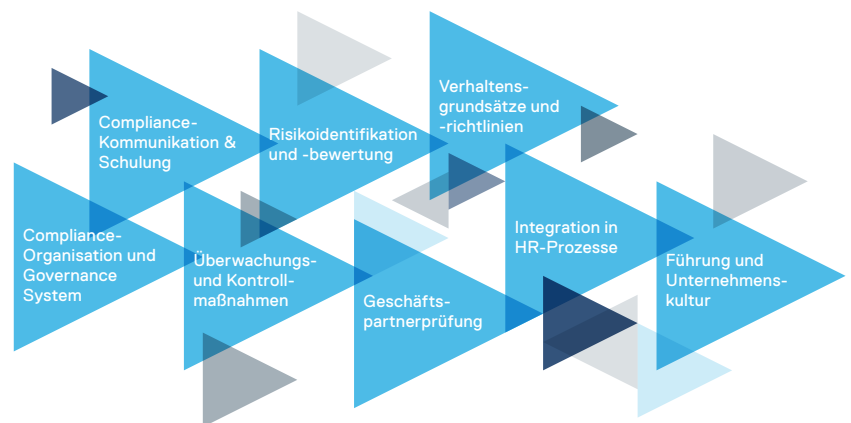
Die Unternehmensgröße wird hierbei stellvertretend für die verschiedenen Compliance-Komplexitätsstufen der Unternehmen verwendet. Zur Ergänzung werden die Komplexitätsstufen im Annex-Dokument um spezifische Anforderungen erweitert. Der Annex beinhaltet spezifische Anforderungen und Risikotreiber für die Implementierung von CMS, unabhängig von der Unternehmensgröße.

Die einzelnen Compliance-Maßnahmen sind dabei in die 8 Elemente untergliedert.

Um diesem Dokumentenpaket¹⁵ weitere Legitimität zu verleihen, ist es notwendig zu zeigen, dass die entstandenen KICG-Leitlinien und die darin enthaltenen Maßnahmen von unabhängigen Experten (über den Kreis der Partner des Vorprojektes hinaus – v. a. Unternehmen, Anwälte, Wirtschaftsprüfer) anerkannt werden (zusätzlich v. a. Angehörige von Justizbehörden, Verwaltung, NGOs, Wissenschaft). Es war daher das Ziel der vorliegenden Studie, eine umfangreiche Verifikation der KICG-Leitlinien durchzuführen. Darüber hinaus soll die Verbindlichkeit der Anforderungen an die Angemessenheit von CMS erhöht werden, um damit auch einen Beitrag zu einer höheren Rechtssicherheit für Unternehmen zu leisten und einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen, in Prävention zu investieren.

Abb. 26: Die acht Elemente der KICG-Leitlinien

Acht KICG-Elemente eines funktionsfähigen Compliance-Management-Systems



Quelle: KICG.

¹⁵ KICG-Leitlinien.

Durchführung der Studie

Durch die Förderung und Unterstützung von 11 Projektpartnern aus der Praxis war es im Rahmen der Studie möglich die KICG-Leitlinien kritisch zu hinterfragen, aussagekräftige Ergebnisse zusammenzuführen und der Wirtschaftspraxis zur Verfügung zu stellen. Die Verifizierung der KICG-Leitlinien erfolgte auf Grundlage quantitativer und qualitativer Elementen, wie umfassenden Experteninterviews, Umfragen im erweiterten Experten-Netzwerk sowie aus einem intensiven Austausch mit den Stakeholdern.

Für die **Experteninterviews** wurde nach sorgfältiger Recherche ein relevanter Personenkreis von 134 Experten in der Compliance-Gemeinschaft identifiziert. Die Auswahl der Personen, die zu den Telefoninterviews eingeladen wurden, fand u. a. durch Desk-Research der Projektmitarbeiter, Screening der Zuständigkeiten bei Staatsanwaltschaften und diverse Empfehlungen statt. Es ist anzumerken, dass die Stichprobenauswahl sehr limitiert und individuell war, da das Projekt auf Experten aus dem Bereich Compliance angewiesen war und somit nicht repräsentativ bezüglich Geschlecht, Alter und Ausbildung ist. Alle potenziellen Teilnehmer wurden in sechs verschiedene Stakeholdergruppen eingeordnet: Behörden, Unternehmen, Anwälte, NGOs, Wissenschaft und Berater.

Abb. 27: Angewandte Verfahren im Forschungsprojekt

Qualitative und quantitative Verfahren im Forschungsprojekt

Experteninterviews (qualitativ)

- ▶ 78 durchgeführte Telefoninterviews
- ▶ Identifikation von Highlight-Statements
- ▶ Wesentlichkeit der Compliance-Maßnahmen für die Wirksamkeit des CMS
- ▶ Anpassung und Ergänzung der empfohlenen Compliance-Maßnahmen

Online-Umfrage (quantitativ)

- ▶ Verifikation durch heterogene und weitreichende Stakeholdergruppen
- ▶ Glaubwürdigkeit durch die Umsetzung empfohlener Compliance-Maßnahmen
- ▶ Abfrage besonders relevanter Compliance-Maßnahmen

Quelle: KICG.

Abb. 28: Stakeholdergruppen und Anzahl der jeweils durchgeführten Experteninterviews

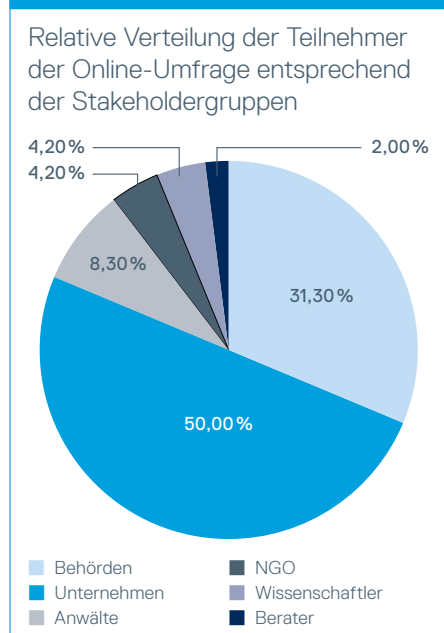
Stakeholdergruppen und Anzahl durchgeführter Interviews

	Stakeholdergruppe	Gesamt	Interviewt
1	Behörden (Richter, Staatsanwälte)	34	22
2	Unternehmen	42	18
3	Anwälte	11	7
4	NGO (Verband/Verein/Initiative)	25	15
5	Wissenschaft	13	6
6	Berater	9	6
		134	74

Quelle: KICG.

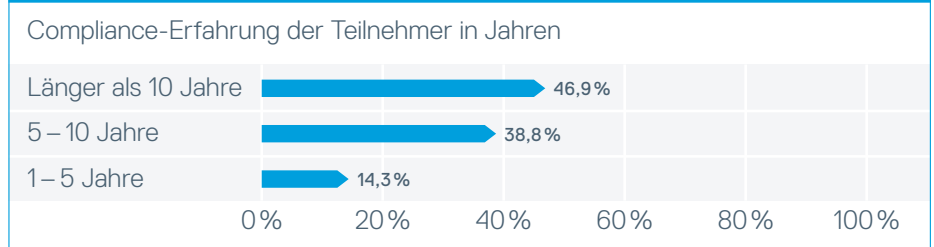
Die **Online-Umfrage** bildete den quantitativen Teil des Forschungsprojekts und wurde anonym durchgeführt. Hier sollten die Teilnehmer einzelne Compliance-Maßnahmen hinsichtlich ihrer Erwartungen bewerten. So konnten tatsächliche Erwartungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines CMS abgebildet und durch empfohlene Compliance-Maßnahmen konkretisiert werden. Mit 91 einzelnen Maßnahmen umfasste der Fragekatalog nahezu alle Compliance-Maßnahmen aus den KICG-Leitlinien, deren Umsetzung von Unternehmen in Anhängigkeit der Komplexitätsstufe erwartet wird. Durch den erhöhten Umfang wird eine hinreichende Prüfung der KICG-Leitlinien erreicht.

Abb. 29: Stakeholdergruppen und Verteilung in der Online-Umfrage



Quelle: KICG.

Abb. 30: Expertise der Gesprächspartner



Quelle: KICG.

Die Teilnehmer der Online-Umfrage waren Experten, welche im Anschluss an das Expertengespräch über einen Link an der Online-Umfrage teilnehmen konnten. Die Kategorisierung der Teilnehmer erfolgte ebenfalls, wie schon für die Experteninterviews, in 6 Stakeholdergruppen. Weiterhin wurde abgefragt, wie lange sich der Teilnehmer mit dem Thema Compliance auseinander setzt. Es zeigte sich, dass die ausgewählten Gesprächspartner überwiegend 10 Jahre und mehr Erfahrung auf dem Gebiet der Compliance vorweisen können.

Die Anzahl der Teilnehmer in den Experteninterviews fiel leicht höher aus als die Teilnehmerzahl der Online-Umfrage. Es kann positiv festgestellt werden, dass trotz des hohen Umfangs fast alle Fragebögen vollständig eingegangen sind.

Die Online-Umfrage erreichte 65 der interviewten Experten, von diesen haben über 70 % (51 Teilnehmer) die Umfrage vollständig ausgefüllt und bewertet. Damit konnte eine Verifikation der KICG-Leitlinien umgesetzt werden, die neben neuen Erkenntnissen auch Auskunft darüber gibt, wie stark sich die Einschätzung einzelner Stakeholdergruppen in der Bewertung verschiedener Anforderungen an Compliance-Maßnahmen voneinander unterscheiden.

Literaturverzeichnis

BUJ (2014): Gesetzgebungsvorschlag für eine Änderung der §§ 30, 130 des Ordnungswidrigkeitengesetzes (OWiG), Frankfurt am Main.

DICO e.V. (2016): Compliance-Anreiz-Gesetz, CompAG, online:
<http://www.dico-ev.de/2016/08/30/gesetzesvorschlag-von-dico-compliance-anreiz-gesetz-compag/>

Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. (2014): Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen,

- KICG CMS-Guidance zu den Leitlinien 1 bis 4 für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten,
- KICG CMS-Leitlinie 1 für Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitern, KICG CMS-Leitlinie 2 für Unternehmen mit 250 bis 3.000 Mitarbeitern,
- KICG CMS-Leitlinie 3 für Unternehmen mit 3.000 bis 20.000 Mitarbeitern,
- KICG CMS-Leitlinie 4 für Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern,
- KICG CMS-Annex – Spezifische Anforderungen und Risikotreiber für die Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen.

In: Grüninger, S.; Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.), Konstanz, 2014. Link zum Download der KICG-Leitlinien:
<http://www.htwg-konstanz.de/Compliance-Pflichten.6958.0.html>

Grüninger, S., Schöttl, L., Quintus, S. (2014): Compliance im Mittelstand – Studie des Center for Business Compliance & Integrity. Hg. von: Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung; Center for Business Compliance & Integrity. Link zum Download der Studie: <http://www.htwg-konstanz.de/Mittelstandsstudie.6746.0.html>

Grüninger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): Unternehmensintegrität und Compliance – Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte. Hg. von: Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH, Berlin.

Land Nordrhein-Westfalen (2013): Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden, Gesetzesantrag des Landes Nordrhein-Westfalen, November 2013.

Moosmayer, K. (2001): Compliance-Praxisleitfaden für Unternehmen, München: C. H. Beck.

PricewaterhouseCoopers (2013): Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013. Hg. von: PricewaterhouseCoopers AG.

Schweikert, C.; Jantz, M. (2012): Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse, Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten, KICG-Forschungspapiere Nr. 3 (2012). Die Forschungspapiere des KICG sind online abrufbar unter: <http://www.htwg-konstanz.de/KICG-Forschungspapiere.6620.0.html>

Steinmeyer, R.; Späth, P. (2014): Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen („Legal Compliance“), in: Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, 2. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Projektpartner und Förderer

Die vorliegende Studie wurde durch zahlreiche Förderer aus der Wirtschaft unterstützt. Durch die Abstimmung mit den Projektpartnern hinsichtlich der Vorgehensweise und Zielsetzung des Projektes konnten Praxisrelevanz und Anwendbarkeit der Projektergebnisse sichergestellt werden. Die Breite und Vielfalt des Partnernetzwerks, bestehend aus Vertretern diverser Stakeholdergruppen, ermöglichten eine vielschichtige Sichtweise und ein konstruktiv-kritisches Feedback in Bezug auf die untersuchten Sachverhalte und Leitlinien.

Neben Unternehmen und Konzernen wie der AUDI AG, der BASF SE, der Deutsche Post DHL Group, der RKW-Gruppe und der ETO Group konnten zudem Anwaltssozietäten wie WilmerHale, Clifford Chance und Taylor Wessing für das Projekt gewonnen werden. Weitere Projektpartner stellen neben dem Bayrischen Bauindustrieverband e. V. die Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften PricewaterhouseCoopers und EY dar. Taylor Wessing engagierte sich darüber hinaus bei der Erstellung und dem Design der vorliegenden Publikation.

Abb. 31: Projektpartner und Förderer



Quelle: KICG.

Parallel zur direkten Förderung durch die genannten Projektpartner konnten durch die Zusammenarbeit mit den befragten Experten aufschlussreiche Interviews, weiterführende Fragestel-

lungen und neue Erkenntnisse gewonnen werden. Den Projektpartnern und allen weiteren am Projekt Beteiligten gilt der aufrechte Dank der Autoren dieser Studie.

Interviewpartner



Wolf-Tilman Baumert
Oberstaatsanwalt
Leiter der Abteilung
Wirtschaftskriminalität
Pressesprecher
Durch den Generalstaatsan-
walt in Düsseldorf bestellter
Ansprechpartner für die
Verwaltungsbehörden bei der
Bekämpfung der Korruption in
Wirtschaft und Verwaltung
Staatsanwaltschaft Wuppertal



Anna Bernzen
Geschäftsführerin und
Rechtsanwältin
*Kerkhoff Risk und Compliance
GmbH*



Dr. Stephan Beukelmann
Partner und Fachanwalt
für Strafsachen
*Lohnberger & Leipold
Rechtsanwälte*



Holger Beutel
Unterabteilungsleiter Ausfuhr-
überwachung, Informations-
analyse, Kriegswaffenkontrolle,
Prüfungen, Outreach
*Bundesamt für Wirtschaft und
Ausfuhrkontrolle (BAFA)*



Harald Biederbick
Vorstandsvorsitzender
RKW SE



Dr. Günter Birnbaum
Abteilungsleiter für Grundsatz-
fragen zur Auslegung und Prü-
fung der Wohlverhaltensregeln
*Bundesanstalt für Finanz-
dienstleistungsaufsicht (BaFin)*



Marie Therese Bitterlich
Ehem. Policy Manager
*International Chamber of
Commerce (ICC)*



Folker Bittmann
Leitender Oberstaatsanwalt
*Staatsanwaltschaft
Dessau-Röblau*



Verena Brandt
Partnerin
*Assurance Services
KPMG AG Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft*



Dr. Kurt Bröckers
Strafverteidiger und
strafrechtlicher Berater im
Bereich des Wirtschafts-
und Steuerstrafrechts
Bröckers Rechtsanwälte



Frank A. Dassler
General Counsel
Adidas AG



Dr. Peter Dieners
Regional Managing Partner
Clifford Chance



Prof. Dr. Peter Fissenewert
Partner und Rechtsanwalt
Buse Heberer Fromm



Dr. Hans-Peter Fröhlich
Stellvertretender Direktor
*Institut der Deutschen
Wirtschaft Köln (IDW)*



Cornelia Gädigk
Oberstaatsanwältin
Staatsanwaltschaft Hamburg



Birgit Galley
Direktorin
*School of Governance, Risk
& Compliance (GRC), School
of Criminal Investigation &
Forensic Science (CIFos)
Steinbeis Hochschule Berlin*



Otto Geiß
Ehem. Bereichsleiter
Compliance, Werte- und
Risikomanagement
Fraport AG
2. Vorsitzender Deutsches
Netzwerk Wirtschaftsethik
(DNWE)



Dr. Gunnar Patrick Greier
Oberstaatsanwalt
*Justizministerium
Nordrhein-Westfalen*



Mirko Haase
Präsident
*Berufsverband der Compliance
Manager (BCM) e.V.*



Caspar von Hauenschild
Vorstand
*Transparency International
Deutschland*



Christian Heuking
Partner und Rechtsanwalt
*Heuking von Coelln
Rechtsanwälte*



Dietmar Hexel
Senior-Advisor
Ehem. Mitglied der
Regierungskommission
*Deutscher Corporate
Governance Kodex (DCGK)*



Hanno Hinzmann
Vice President und Chief Com-
pliance Officer EMEA & MEE
*Legal Compliance & Integrity
Office, SAP SE*



Stephan Holzinger
Mitglied des Aufsichtsrats der
RHÖN KLINIKUM AG
*Vorsitzender des Ausschusses
für Compliance und
Kommunikation*



Dr. Ina Holznagel
Ministerialrätin
Justizministerium
Nordrhein-Westfalen



Irina Jäkel
Chefredakteurin
Compliance Manager Magazin



Dr. Christoph Klahold
Chief Compliance Officer
ThyssenKrupp



Thomas Klempner
Compliance Officer
KHS GmbH



Thomas Knierim
Partner und Rechtsanwalt
Knierim und Krug
Rechtsanwälte



Dr. Katharina Krauß
Referatsleiterin Sonderkommission Kartellbekämpfung
Bundeskartellamt



Dr. Helmut Krenek
Vorsitzender Richter
Landgericht München



Frank Krips
Regierungsdirektor,
Referatsleiter „Korruptionsbekämpfung, Innenrevision, Zuwendungen“
Senatsverwaltung für
Stadtentwicklung und
Umwelt, Berlin



Noreen Loepke
Leiterin Servicebereich Recht
Chefjustiziarin
Syndikusrechtsanwältin
Rechtsanwältin
Fachanwältin für Handels-,
Gesellschafts- und Steuerrecht
Wirtschaftsmediatorin (DAA)
Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.



Michael Loer
Oberstaatsanwalt, Schwerpunktstaatsanwaltschaft für Wirtschaftsstrafsachen
Staatsanwaltschaft Frankfurt a. M.



Dr. Thomas Lösler
Chief Compliance Officer
Allianz SE



Prof. Dr. Johannes Ludwig
Hochschullehrer, emeritiert
Hochschule für angewandte
Wissenschaften (HAW)
Hamburg
Stellvertretender Vorsitzender
Whistleblower-Netzwerk e.V.



Dr. Detlef Lupp
Geschäftsführer
EMB-Wertemanagement
Bau e.V.



Prof. Dr. Marco Mansdörfer
Professur am Lehrstuhl für Strafrecht einschließlich Wirtschaftsstrafrecht und Strafprozessrecht
Universität des Saarlandes



Stephan Maruschke
Department Head Legal, Chief Compliance Officer Corporate Legal & Customs
Dachser Group SE & Co. KG



Dr. Philip Matthey
Head of GRC / Chief Compliance Officer
Volkswagen Truck & Bus GmbH und MAN SE
Verwaltungsratsvorsitzender im Deutschen Institut für Compliance (DICO e.V.)



Ralf Möllmann
Oberstaatsanwalt
Schwerpunktabteilung für Wirtschaftsstrafsachen
Staatsanwaltschaft Düsseldorf



Dr. Klaus Moosmayer
Chief Compliance Officer
Siemens AG



Wolfgang Natale
Vorsitzender Richter
Landgericht Augsburg



Susanna Nezmeskal Berggötz
Vice President
Corporate Diversity,
Code of Conduct
Deutsche Post DHL Group



Prof. Dr. Michael Nietsch
Lehrstuhlinhaber für Bürgerliches Recht, Unternehmensrecht und Kapitalmarktrecht
EBS Wiesbaden



Manfred Nötzel
Generalstaatsanwalt
Generalstaatsanwaltschaft München



Dr. Andreas Novak
Vorstandsmitglied
Transparency International Germany



Dr. Stefan Otremba
Group Chief Compliance Officer
FinLeap GmbH



Katharina Özen
Risikomanagerin
ETO GRUPPE Beteiligungen GmbH



Dr. Lasse Pütz
Referatsleiter Wirtschaftsrecht
Hans Böckler Stiftung



Andreas Pyrcek
Partner
Business Integrity & Corporate
Compliance
EY



Dr. Rolf Raum
Vorsitzender Richter
d. 1. Strafsenats Karlsruhe
Bundesgerichtshof Karlsruhe



Rüdiger Reiff
Leitender Oberstaatsanwalt
Leiter der Zentralstelle für
Korruptionsbekämpfung
*Generalstaatsanwaltschaft
Berlin*



Dr. Helmut Rödder
ehem. Chief Compliance
Officer
BASF SE



Ulrich Rothfuchs
General Counsel und Chief
Compliance Officer
Dekra SE



Steffen Salvenmoser
Partner
Forensic Services
PwC



Dr. Petra Schack
Vorstandsmitglied
Netzwerk Compliance e. V.



Wolfgang Schauensteiner
Rechtsanwalt, ehem. Ober-
staatsanwalt, Berater mittel-
ständischer Unternehmen



Prof. Dr. jur. Josef Scherer
Professor für Unter-
nehmensrecht
Gründer und Leiter des Inter-
nationalen Instituts für Gover-
nance, Management, Risk- und
Compliancemanagement
der Technischen Hochschule
Deggendorf THD
Rechtsanwalt
*Wirtschaftsrechtskanzlei
Prof. Dr. Scherer Dr. Rieger &
Partner mbB*



Dr. Dirk Scherp
Partner und Rechtsanwalt,
Staatsanwalt a.D.
Gleiss Lutz



Prof. Dr. Stefan Siepelt
Honorarprofessur für
Wirtschaftsrecht
Geschäftsführender Direktor
„Institut für Compliance und
Corporate Governance“
*Rheinische Fachhochschule
Köln*
Rechtsanwalt
LLR-Rechtsanwälte



Jürgen Steck
Kriminalhauptkommissar
*Landeskriminalamt
Baden-Württemberg*



Dr. Roland Steinmeyer
Partner und Rechtsanwalt
WilmerHale



Dr. Antonia Steßl
Senior Managerin
Corporate Governance
Assurance
*Deloitte GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft*



Ralf Stracke
Bereichsleiter Compliance
Deutsche Kreditbank AG



Carsten Tams
Ethics & Governance Berater
und First Movers Fellow des
Aspen Institute



Andreas Thul-Epperlein
Oberstaatsanwalt
Staatsanwaltschaft Stuttgart



Prof. Dr. Ulrich Tödtmann
Honorarprofessor
Universität Mannheim
Rechtsanwalt
*Eimer Heuschmid Mehle
Rechtsanwälte*



Dietmar Will
Rechtsanwalt und Chief
Compliance Officer
Compliance / Integrität
AUDI AG



Dr. Heiko Willems
Leiter der Abteilung Recht
und Versicherung
*Bundesverband der
deutschen Industrie (BDI)*



Anton Winkler
Vorsitzender Richter
Landgericht München



Dr. Andreas Wirth
Rechtsanwalt



Philip Wolters
Leiter Zentralfunktion
Recht & Compliance
Zeppelin GmbH



Dr. Finn O. Zeidler
Rechtsanwalt und Partner
Latham & Watkins

KICG

Das Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) hat sich zum Ziel gesetzt, die betriebswirtschaftlich-juristische Forschung auf dem Gebiet der Corporate Governance durch die ganzheitliche Expertise seiner Mitglieder zu vertiefen und zu fördern sowie durch den Bezug zur Forschung zu erstklassigen Studienbedingungen an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Hochschule Konstanz beizutragen.

Die Thematik der „Corporate Governance“ hat in den letzten Jahren enorm an Wichtigkeit gewonnen und ist von zentraler und integrierender Bedeutung für die Praxis der Führung von Unternehmen. Dies gilt sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Dabei ist der Begriff nicht allein in dem engen Sinne der Kontrollfunktion, Monitoring, Legal Compliance, Risikomanagement, Anti-Fraud Management etc. zu verstehen. Vielmehr geht es um den erweiterten Begriff der Corporate Governance, nämlich der Führung (leadership), Steuerung (management) und Kontrolle (monitoring) des Unternehmens im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensleitung, wie sie auch im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert wird. Auch der Begriff der Verantwortung ist dabei in all seinen Facetten – ökonomisch, rechtlich, sozial – zu verstehen. Die gelingende Simultanität der genannten drei Dimensionen ist die

entscheidende Bedingung einer Good Corporate Governance. Sie findet sich auch in einem wirksamen Compliance- und Integrity-Management-System wieder.

Diesem umfassenden Verständnis entspricht die Relevanz und Ausrichtung der internationalen wissenschaftlichen Forschung am KICG auf diesem Gebiet. Interdisziplinarität ist ein grundlegender Aspekt unserer Forschungstätigkeit, die u. a. die Bereiche Ökonomie, Recht, Organisationstheorie, Management und Wirtschafts- und Unternehmensethik umfasst. Ziel ist es dabei auch, zur ökonomisch, rechtlich und sozial nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmensführung beizutragen.

Taylor Wessing

Innovationskraft ist der Schlüssel zum Erfolg – wir unterstützen Sie durch unseren innovativen und proaktiven Beratungsansatz, wo immer Sie unternehmerisch tätig sind. Taylor Wessing trägt als internationale Full Service-Kanzlei zum Erfolg der Mandanten in den sich weltweit dynamisch entwickelnden Schlüsselindustrien bei. Unsere Anwälte in 33 Büros in 20 Ländern verbinden praxisnahe Beratung zu allen Fragen des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts mit internationaler Erfahrung und fundiertem Branchen-Know-how durch langjährige Beziehungen zu führenden Unternehmen aus zahlreichen Industrien.

Autoren

Prof. Dr. Stephan Grüninger
Matthias Wanzek
Anna Wiebe

Impressum

Herausgeber

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG)
Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)
Alfred-Wachtel-Straße 8
78467 Konstanz

Direktor

Prof. Dr. Stephan Grüninger

Die Veröffentlichung der Studie wurde unterstützt von:

Taylor Wessing

Autoren

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor
Matthias Wanzek, Akademischer Mitarbeiter
Anna Wiebe, Akademische Mitarbeiterin

Juli 2017, 52 Seiten, 31 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen jeder Art sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur allgemeinen Information bestimmt. Sie geben die Ergebnisse der Befragung bzw. die Auffassung der Interviewteilnehmer wieder. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere haben sie weder rechtverbindlichen Charakter noch stellen sie eine Rechtsberatung dar.

Grafische Gestaltung durch
Susanne Bertenbreiter, dtp factory
Titelfoto: CDH_Design/istockphoto.com

