

# Compliance Berater

6 / 2020

## Betriebs-Berater Compliance

27.5.2020 | 8.Jg  
Seiten 177–220

### EDITORIAL

**VerSanG-E: Amtlich!** | I  
Jörg Bielefeld, RA

### AUFSÄTZE

**Muss man sich das gefallen lassen? Rechtsschutz gegen kartellrechtliche Ermittlungsmaßnahmen in den USA und der EU – Teil 2** | 177  
Dr. Christian Steinle, RA, Dr. Lukas Aberle, RA, LL.M. (Tongji Shanghai),  
Nicholas E. O. Gaglio, Susan Zhu, Lindsey Strang

**Transparenzregister: Neue Compliance-Pflichten nach der GWG-Novelle** | 182  
Dr. Christian Rosner, RA

**Publizitätspflichten für börsennotierte Aktiengesellschaften** | 187  
Anika Feger, RAin, CCP, und Sahra Veith, Dipl.-Jur.

**Online-Händler, Fulfilment-Dienstleister und Verkaufsplattformen im Fokus der neuen EU-Marktüberwachungsverordnung** | 194  
Dr. Carsten Schucht, RA

**Social Engineering im Zeitalter von COVID-19 und Home-Office** | 200  
Dr. Arne Fischer, RA, und Dennis Schmidt, RA, LL. M.

**Wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur zur Haftungsvermeidung** | 205  
Jörg Bielefeld, RA, Bernhard Kressin, Dipl.–Psychologe, Peter Zawilla

### RECHTSPRECHUNG

**BVerfG: Verletzung des Wohnungsgrundrechts durch Verkennung der Voraussetzungen eines Anfangsverdachts der Geldwäsche** | 212

**BGH: Irreführendes Kündigungsschreiben eines Kreditinstituts betreffend Prämiensparverträge** | 217

**OLG Oldenburg: Berechtigtes Interesse bei der Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen** | 220

## CB-BEITRAG

Jörg Bielefeld, RA, Bernhard Kressin, Dipl.-Psychologe, Peter Zawilla

# Wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur zur Haftungsvermeidung

Die Wirksamkeitsanalyse kultureller Aspekte zeigt sich als wesentliche Voraussetzung zur aktiven Steuerung risikominimierenden Verhaltens. In diesem Beitrag stellen die Autoren ihren gemeinsam als Team aus Juristen, Psychologen, Change Management-Experten sowie Fraud-, Compliance- und Internal Audit-Spezialisten selbst entwickelten, praxisorientierten Ansatz zur einheitlichen Analyse und Bewertung des Wirkungs- und Reifegrades der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur eines Unternehmens vor.

## I. Einleitung

Die großen Compliance-Fälle in Deutschlands Schlüsselindustrien zeigen es ebenso wie Fälle von Untreue, Betrug, Korruption oder Datenschutzverstößen in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Ohne ein im Unternehmen auf allen Ebenen gelebtes Compliance-Selbstverständnis bleiben sämtliche Prozesse, Richtlinien und Kodizes lediglich bedrucktes Papier mit sehr begrenztem Nutzen. Ein wirksames Risiko- und Compliance-Management kann es nur mit einem definierten Zielbild geben. Dies bedingt eine klar kommunizierte Erwartungshaltung für die erwünschte Unternehmens-, Risiko- und Compliance-Kultur. Dabei ist wichtig, dass solche „Kulturziele“ von jedem Unternehmen individuell (eben „maßgeschneidert“), verbindlich, konkret sowie operationalisierbar festgelegt werden. Nur so wird sich das Verhalten von Mitarbeitern nachhaltig ändern bzw. in eine vom Unternehmen erwartete Richtung entwickeln.

Schnell wird klar: das Thema ist nicht nur etwas für große Konzerne mit mehrköpfiger Compliance-Abteilung, sondern es kann ebenso gut in kleinen Unternehmen umgesetzt werden. Warum das wichtig ist, lässt sich kaum prägnanter zusammenfassen als in dem Zitat des verstorbenen US-Ökonomen Peter Ferdinand Drucker, der als einer der Begründer der modernen Managementlehre gilt. Wenn er sagte „Culture eats strategy for breakfast“ („Die Kultur frisst die Strategie zum Frühstück“), dann meinte er damit, dass jede noch so gut durchdachte und erfolgversprechende Unternehmensstrategie durch den Schlüsselfaktor Mensch – in diesem Fall durch Mitarbeiter eines Unternehmens – beeinflusst werden kann. Bestenfalls unterstützt ein solcher Einfluss eine Management-Strategie. In den hier interessierenden Situationen, die zu Compliance-Fällen führen, beeinflusst Mitarbeiterverhalten Strategien jedoch negativ oder verhindert sie. Daraus folgt, dass kulturelle Aspekte einen ganz entscheidenden Einfluss auf einen geschäftlichen Erfolg sowie die Reputation eines Unternehmens<sup>1</sup> haben.

## II. Grundüberlegungen und Ziele

Geschäftsleiter sind unter anderem dazu verpflichtet, Haftungs-, Compliance- sowie Reputationsrisiken für das von ihnen geführte

Unternehmen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu vermeiden.<sup>2</sup> Pflichtverstöße führen zur vielfältigen persönlichen Haftung der Geschäftsleiter.<sup>3</sup> Sie führen aber auch regelmäßig zur Sanktionierung des Unternehmens selbst.<sup>4</sup>

Zudem zeichnet sich die künftige Sanktionierung von Unternehmen durch das neue Verbandssanktionengesetz ab. Selbiges befand sich zwar lange im Stadium eines unveröffentlichten Referentenentwurfes, wurde jedoch am 22.4.2020 mit vielfältigen Modifikationen offiziell veröffentlicht.<sup>5</sup> § 15 Abs. 3 Nr. 6 und 7 VerSanG-E definieren bereits Sanktionszumessungsregeln, die auf „Vorkehrungen zur Vermeidung von Verbandsstraftaten“ abstellen. Solche „Vorkehrungen“ können entweder vor oder aber nach einem relevanten Pflichtverstoß getroffen worden sein.<sup>6</sup> Zudem sieht der VerSanG-E zahlreiche Möglichkeiten vor, Verbandsgeldsanktionen nicht durchzusetzen, sondern Unternehmen lediglich zu verwarnen (§ 10 VerSanG-E), Teile einer Verbandsgeldsanktion, ggf. unter Auflagen, prozentual vorzubehalten (§§ 11, 12 VerSanG-E) sowie in diesem Falle Weisungen zu erteilen

- 1 Die rechtliche Organisationsform des Unternehmens ist hierbei irrelevant. Im Folgenden wird der Begriff „Unternehmen“ synonym für alle Organisationsformen verwandt, die der Gesetzgeber als „Verband“ im Sinne des im Referentenentwurf des „Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ enthaltenen Entwurfs eines Verbandssanktionengesetzes (?VerSanG-E) mit Bearbeitungsstand vom 20.4.2020.
- 2 Dies ist Folge der Pflicht, Geschäfte des Unternehmens mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu führen, vgl. § 43 Abs. 1 GmbHG bzw. § 93 Abs. 1 AktG; weiterführend *Fleischer*, in: Spindler/Stilz, 4. Aufl. 2019, AktG § 91 Rn. 47, 48.
- 3 Vgl. § 43 Abs. 2 GmbHG, § 93 Abs. 2 AktG bezüglich gesellschafts- und zivilrechtlicher Organhaftung sowie § 130 OWiG bezüglich der ordnungswidrigkeitenrechtlichen Haftung wegen der Verletzung der Aufsichtspflicht; instruktiv auch die sog. „Neubürger-Entscheidung“ des LG München I, Urt. v. 10.12.2013, 5 HK O 1387/10, NZG 2014, 345.
- 4 Vgl. insbesondere die Wirkweise der §§ 130, 30 OWiG (Verbandsgeldbuße aufgrund Verletzung von Aufsichtspflichten).
- 5 Abrufbar unter [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Staerkung\\_Integritaet\\_Wirtschaft.html](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Staerkung_Integritaet_Wirtschaft.html), siehe auch Editorial in dieser Ausgabe; vertiefend zum ?VerSanG-E vgl. u. a. *Bielefeld*, CB 2019, 413 ff. und CB 2020, 8 ff.; *Rübenstahl*, ZWH 2019, 233 ff.; *Mayer/Jenne*, CB 2019, 405 ff.
- 6 Derartige Umstände sind bereits nach geltendem Recht sanktionsmildernd zu berücksichtigen, vgl. BGH, Urt. v. 9.5.2017, 1 StR 265/16, wistra 2017, 390.

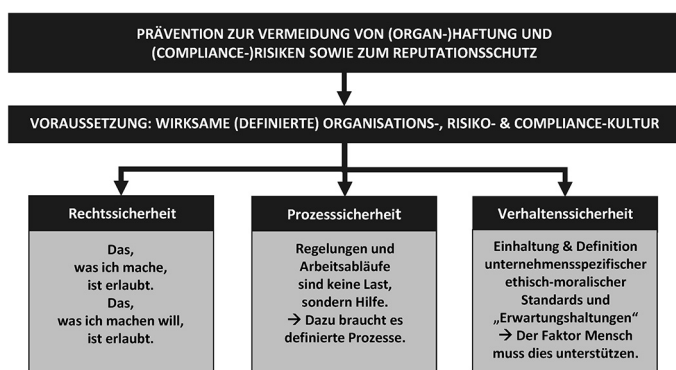
(§ 13 VerSanG-E). Ebenso kann von der Verfolgung von Unternehmen aus einer Vielzahl von Gründen abgesehen werden (§§ 35 bis 42 VerSanG-E).

Die Verfasser des VerSanG-E möchten auf diese Weise vor allem strukturiert und verlässlich Anreize für Unternehmen schaffen, sich compliant zu verhalten.<sup>7</sup> Dabei wird die Notwendigkeit eines „effizienten“, also wirksamen und angemessenen Systems von Compliance-Maßnahmen betont, wobei die Geschäftsleitung selbstverständlich die getroffenen Maßnahmen „vorleben“ muss.<sup>8</sup>

Aus der geltenden wie auch der geplanten juristischen Perspektive wird klar: Eine wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur spielt eine entscheidende Rolle zur Haftungsvermeidung. Dabei wird eine solche Kultur durch das Verhalten aller Mitarbeiter eines Unternehmens, vor allem aber durch die Geschäftsleitung selbst und die Führungskräfte im Rahmen ihrer Vorbildfunktion, maßgeblich beeinflusst. Dieser Aspekt findet u. a. auch im „IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 210)“ entsprechende Berücksichtigung: „Es gehört weiter zu den Aufgaben der gesetzlichen Vertreter sicherzustellen, dass die Geschäfte des Unternehmens in Übereinstimmung mit den einschlägigen gesetzlichen und anderen Vorschriften geführt werden. Sie sind demnach verpflichtet, sich über die Entwicklung dieser Vorschriften auf dem Laufenden zu halten, deren Einhaltung zu sichern und so eine Kultur der Ehrlichkeit und des ethischen Verhaltens zu vermitteln und vorzuleben. Hierzu kann es auch notwendig sein, entsprechende Verhaltensregeln vorzugeben, die Mitarbeiter zu deren Beachtung zu verpflichten und die Einhaltung dieses Verhaltenskodexes zu überwachen. Auch hierfür sind im Rahmen des internen Kontrollsystems die erforderlichen Maßnahmen zu treffen.“<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund ist die Prävention und Vermeidung von (Organ-)Haftung sowie von Compliance- und Reputationsrisiken ausschließlich mit einer wirksamen Risiko- und Compliance-Kultur als untrennbarer Bestandteil einer Organisationskultur insgesamt möglich und auch notwendig. Diese Bestandteile sind grundlegend zu definieren.

Abb. 1: Vermeidung von Haftung und (Compliance-)Risiken



Damit es also effektive und wirksame Compliance- und Risikomanagementsysteme geben kann, müssen alle Mitarbeiter die vom Unternehmen vorgegebenen und gewünschten Prozesse sowie ethisch-moralischen Standards und „Erwartungshaltungen“ umsetzen. Eine wesentliche Voraussetzung ist dabei, konkrete unternehmensspezifische, verpflichtende „Kulturziele“ festzulegen, die ihrerseits Rechtssicherheit, Prozesssicherheit sowie Verhaltenssicherheit gewährleisten.<sup>10</sup> An diesen definierten Zielen kann die Unternehmenskultur und das Verhalten aller Mitarbeiter bewertet und Abweichungen durch geeignete Maßnahmen begegnet werden.

### III. Darstellung der verschiedenen Kulturebenen

#### 1. Organisationskultur

Eines ist unbestritten: Eine wirksame Organisationskultur ist offensichtlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Organisationen, ob sie nun privatwirtschaftlicher, öffentlich-rechtlicher, kommunaler oder anderer Natur sind. Doch, was ist eigentlich Organisationskultur oder auch Unternehmenskultur? Die Kultur einer Organisation bzw. eines Unternehmens spiegelt die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Wenn Reputation (Ruf) das Oberziel von Unternehmenskommunikation ist, dann bildet die Unternehmenskultur den handlungsprägenden Rahmen. Die Handlungen einer Organisation bilden zugleich die Beobachtungsfläche für Mitglieder der eigenen Organisation (Führungskräfte und Mitarbeiter) sowie Dritte (Kunden, Banken, Politik) und tragen maßgeblich zur Wahrnehmung, zum Fremdbild (Image) und damit zur Reputation bei.“<sup>11</sup>

Dabei entwickelt sich in jeder Organisation eine Reihe von Subkulturen. Ein Bereich Controlling hat in der Regel innerhalb einer Organisation eine andere Subkultur als der Vertriebsbereich oder ein Bereich, der sich ausschließlich um Innovationen kümmert. Besonders interessant sind dabei die latenten und die manifesten Teile der Organisationskultur: Ähnlich eines Eisbergs sind nur geringe Teile manifest und sichtbar (z. B. Strukturen, Prozesse, Leitbilder), der größere Teil ist latent und unsichtbar (z. B. Muster, Tabus, Logiken, Werte). Organisations- bzw. Unternehmenskultur lenkt die Wahrnehmung von Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern. Sie ist ein Bezugssystem. „Sie erzeugt Erwartungen, lenkt Verhalten und koordiniert Handlungen. Aufgrund ihrer wiederholbaren Handlungs-, Verhaltens- und Denkmuster bietet sie zudem einen Orientierungsrahmen für erwünschtes Vorgehen und Entscheidungen.“<sup>12</sup> Damit ist auch ohne große Regelwerke in komplexen Situationen klar, was erwünscht und was unerwünscht ist. Eine wirksame Organisationskultur steuert das Verhalten der Mitarbeiter oft sehr viel stärker als

7 Vgl. Entwurfsbegründung, Seite 55 und 56: Die Verfasser kritisieren fehlende gesetzliche Regelungen und gefestigte Rechtsprechung, „[...] so dass Ob und Wie der Berücksichtigung von Compliance-Maßnahmen in das weite Ermessen von Verfolgungsbehörden und Gerichten gelegt sind, was die Rechtssicherheit und den Anreiz für Investitionen in Compliance beeinträchtigt“; zudem Entwurfsbegründung, Seite 87: „[...] sollen auch Anreize für Compliance-Maßnahmen [...] geschaffen werden“.

8 Entwurfsbegründung zum VerSanG-E, Seite 55 sowie Seite 95: „Wenn vorgebliche Compliance-Maßnahmen nur dazu dienen, um delinquente Strukturen zu überdecken, kann dies (etwa unter dem Aspekt der verbandsbezogenen Art der Tatausführung) sanktionsverschärfend zur Geltung kommen. [...] Auch wo die Geschäftsleitung [...] selbst an Verbandsstrafataten beteiligt ist [...] und damit deutlich wird, dass sie selbst nicht hinter den von ihr vorgegebenen Compliance-Regelungen steht, kommt deren mildernde Berücksichtigung regelmäßig nicht in Betracht.“

9 IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 210), Kapitel 3 Verantwortung für die Vermeidung und die Aufdeckung von Unrichtigkeiten und Verstößen, Fassung vom 12.12.2012.

10 Diese Notwendigkeit erkennen zunehmend auch Compliance Officer. So wünscht sich etwa Marcus Jüttner, Vice President Compliance bei E.ON, ein „interdisziplinäres, realitätsbezogenes Compliance-Mindset“, Interview in JU-VE Rechtsmarkt, Ausgabe 04.2020, Seite 86, 92.

11 Gabler Wirtschaftslexikon.<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenkultur-49642/version-272870>.

12 Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung. 7. Auflage, 2013, Heidelberg.

einzelne Führungskräfte. Gibt es eine Organisationskultur, nehmen die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit der Zeit die „Farbe“ der Organisation an. Es entstehen Identitäten. Man gehört dazu oder auch nicht. Erfolgreiche Organisationen unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie ihre Kultur aktiv steuern und darauf achten, was zu bewahren und was zu verändern ist. Nicht zuletzt, um ihre Ziele zu erreichen und bewusst Risiken einzugehen, unter Kontrolle zu haben und Haftung zu vermeiden. Daraus ergibt sich, dass es keine wirksamen Compliance- und Risikomanagementsysteme ohne eine wirksame Organisationskultur gibt.

## 2. Risikokultur

Die Risikokultur stellt ebenso wie die Compliance-Kultur einen Teil der Organisationskultur dar. Dabei definiert sich die Risikokultur als die „Schaffung eines Umfelds, in dem Entscheidungen von Einzelpersonen oder Geschäftsbereichen den Risikozielen des Unternehmens entsprechen. Eine ideale Risikokultur herrscht, wenn Mitarbeiter instinktiv Entscheidungen treffen, die mit dem Risikodenken der Organisation in Einklang stehen.“<sup>13</sup> Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) erläutert in ihren Mindestanforderungen an das Risikomanagement eine Risikokultur als die „Art und Weise, wie Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen). Die Risikokultur, mit der sich die Beschäftigten möglichst weitgehend identifizieren sollen, soll den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind.“ Eine angemessene Risikokultur ist vor allem durch das „klare Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und Förderung eines transparenten und offenen Dialogs innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen“ gekennzeichnet.<sup>14</sup>

## 3. Compliance-Kultur

Die Compliance-Kultur stellt einen elementaren Bestandteil eines Compliance Management Systems (CMS) gemäß dem „IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)“ dar und wird dort wie folgt beschrieben: „Die Compliance-Kultur stellt die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS dar. Sie wird vor allem geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements sowie durch die Rolle des Aufsichtsorgans („Tone at the Top“). Die Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten.“<sup>15</sup>

Es ist daher essentiell, dass die jeweilige – idealerweise zuvor konkret definierte und kommunizierte – Kultur in den Bereichen Organisation, Risiko und Compliance wirkt. Nur so ist es möglich, dass die vorstehend (unter II) dargestellten Ziele erreicht werden.

## IV. Wirksamkeits-/Reifegradbewertung der einzelnen Kulturebenen als Basis für die Implementierung einer wirksamen Kultur

Zur Bewertung des Reife-/Wirkungsgrades einer Unternehmens-/ Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur empfiehlt sich eine

einheitliche und interdisziplinäre Vorgehensweise, deren Ergebnis unbedingt dazu geeignet sein sollte, hieraus konkrete Steuerungsimpulse zur Verbesserung zu generieren.

Hierdurch wird sichergestellt, dass alle erforderlichen fachlichen Aspekte berücksichtigt werden, die durch Rechts-, Prozess- sowie Verhaltenssicherheit zu einer Haftungs- und Risikovermeidung führen.

Um eine wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur zu bewerten und implementieren zu können, empfiehlt sich eine dreistufige Vorgehensweise:

### 1. Wirksamkeitsanalyse

Der aktuelle Status der Organisations-, Risiko- sowie Compliance-Kultur wird erhoben und der Wirksamkeits- und Reifegrad wird bewertet. Hierbei fließen Einzelkriterien ein, etwa die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung und deren Wahrnehmung durch die Belegschaft. Ebenso werden Abweichungen zu einem bereits vorhandenen organisationspezifischen „Kulturzielbild“ festgestellt. Dies wird vor allem durch quantitative Befragungen (Durchführung einer IT-gestützten bzw. internetbasierten Fragebogenanalyse) sowie qualitative systemische Interviews erreicht. In den Interviews wird beispielsweise die Selbsteinschätzung von Organmitgliedern, ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Fachbereichen erhoben. Daneben wird das schriftlich fixierte Regelwerk des Unternehmens bewertet.

Im Rahmen der Wirksamkeitsanalyse erfolgt somit insbesondere ein Abgleich der Selbstwahrnehmung des Managements mit der Einschätzung der Mitarbeiter, also ein Abgleich der Sender- mit der Empfängerwahrnehmung. Dabei werden Identifikations- und Integritätsaspekte berücksichtigt.

Ein besonders maßgeblicher Faktor, der bei der Diskussion über die Kultur einer Organisation angeführt wird, ist der „Tone at the Top“.<sup>16</sup> Viele Studien haben gezeigt, dass die meisten Menschen, die den Arbeitsplatz wechseln, dies aufgrund ihres unmittelbaren Vorgesetzten tun.<sup>17</sup> Häufige Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel sind Langeweile, das Ringen um die „Work-Life-Balance“ sowie das Gefühl, nicht gehört und nicht geschätzt zu werden. Interessanterweise liegen all diese Faktoren zumindest teilweise in der Kontrolle des (unmittelbaren) Vorgesetzten. Unabhängig davon, inwieweit dies absichtlich oder unabsichtlich erfolgt: Vorgesetzte geben den kulturellen Ton für

13 <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/risikokultur-81637/version-343159>, Abruf vom 8.3.2020.

14 Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in der Fassung vom 27.10.2017.

15 IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), Kapitel 4 Grundelemente eines CMS, Fassung vom 11.3.2011.

16 Hierbei geht es jedoch nicht allein um die Kommunikationsgepflogenheiten der Mitglieder der Unternehmensleitung untereinander, sondern vor allem auch um den „Tone from the top“, also die Kommunikation der Unternehmensleitung in das Unternehmen hinein. Damit steht „walk the talk“, also die operative Umsetzung dieser Kommunikation über die verschiedenen Hierarchieebenen und Organisationseinheiten hinweg, in engem Zusammenhang.

17 David Novak, „Here’s the No. 1 reason why employees quit their jobs“, 21.6.2019, <https://www.nbcnews.com/better/lifestyle/here-s-no-1-reason-why-employees-quit-their-jobs-ncna1020031>, sowie Marcel Schwantes, „Why Do Employees Quit on Their Bosses? Because of 5 Common Reasons Still Not Addressed, Says New Research“, Inc., 21.12.2018, <https://www.inc.com/marcel-schwantes/why-do-people-quit-their-jobs-exactly-new-research-points-finger-at-5-common-reasons.html>, Abrufe vom 26.3.2020.

ihren jeweiligen Verantwortungsbereich und ihr Team vor und tragen dazu bei, die Kultur der gesamten Organisation zu prägen. Dabei können Führungskräfte ggf. in ihrem eigenen Verantwortungsbereich auch eine eigene (Sub-)Kultur entwickeln, die sowohl besser als auch schlechter als die Gesamtkultur des Unternehmens sein kann. Viele Führungskräfte sind sich der Bedeutung ihrer Rolle bei der Festlegung

und Modellierung einer angemessenen Kultur nicht bewusst. Dies kann Mitarbeiter verunsichern und demotivieren, aber auch dazu führen, dass sie Chancen sehen, die sie nutzen können.<sup>18</sup> Die nachstehende Abbildung zeigt beispielhaft einen Auszug eines strukturierten Fragebogens für die Ebene „Compliance-Kultur“:

Abb. 2: Bewertungsansätze für Compliance-Kultur

**Beispielhafte Fragestellungen zur Bewertung der Compliance-Kultur**

Bewertungskriterium	Fragestellungen/Bewertungsansätze
<p><b>Transparente Definition und Kommunikation von unternehmensspezifischen Compliance-Zielen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehören Compliance-Aspekte zu den strategischen Zielen des Unternehmens?</li> <li>• Sind für das Unternehmen konkrete und verbindliche Compliance-Ziele definiert verabschiedet und kommuniziert?</li> <li>• Sind diese Compliance-Ziele den Mitarbeitern bekannt?</li> </ul>
<p><b>Verhalten und Vorbildfunktion der Geschäftsleitung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches (intrinsische) Selbstverständnis haben die Mitglieder der Geschäftsleitung zum Umfang sowie den konkreten Inhalten einer Compliance-Kultur?</li> <li>• Bei welchen konkreten Gelegenheiten wird die Vorbildfunktion sowie der „Tone at/from the Top“ durch die Mitglieder der Geschäftsleitung auch (erlebbar) nach außen kommuniziert?</li> <li>• Gelten für die Organmitglieder des Unternehmens die gleichen Compliance-Regelungen wie für die Mitarbeiter insbesondere in Bezug auf die Annahme von Zuwendungen?</li> <li>• Wie stark werden die Mitglieder der Geschäftsleitung (und auch die Führungskräfte) ihrer Vorbildfunktion in den Augen der Belegschaft gerecht?</li> </ul>

**2. Maßgeschneiderte unternehmensspezifische Zielfindung**

Mit dem vorstehend beschriebenen Blick auf den Wirkungs- und Reifegrad der Organisationskultur und der prüfungssicheren Betrachtung der Risiko- und Compliance-Kultur entsteht die Grundlage für eine maßgeschneiderte unternehmensspezifische Zielfindung mit geeigneten Maßnahmen für eine „resiliente“ Organisation. Risiken und Chancen werden in vollem Umfang sichtbar und gestaltbar. Ausgehend hiervon werden konkrete „Kulturziele“ für eine optimierte Wirksamkeit erarbeitet. Dies schließt ein, erforderliche Einzelmaßnahmen aufzuzeigen.

Dieser Schritt ist erfahrungsgemäß sowohl erforderlich als auch sinnvoll, da es zwar zahlreiche Unternehmen gibt, die formal über ein Risiko- und Compliance-Management verfügen und dieses auch mehr oder weniger konsequent sowie detailliert dokumentiert haben. Allerdings ist bei diesen Unternehmen häufig zu beobachten, dass die Wirksamkeit unzureichend ist oder sogar vollständig fehlt. Grund hierfür ist ein fehlendes oder nicht ausgeprägtes bzw. nicht aktiv definiertes und gefördertes Selbstverständnis insbesondere auf Ebene des höheren Managements und damit eine nicht angemessene Kultur sowie ein mangelndes Wertemanagement. Zudem fehlen mindestens ebenso häufig definierte und operationalisierte Ziele auf allen drei Kulturebenen.

**3. Umsetzungsprozess**

Im dritten Schritt werden die notwendigen Maßnahmen implementiert und umgesetzt. Das schließt die entsprechende Kommunikation

innerhalb des gesamten Unternehmens ein (Präsentationen, Leadership-Development, Schulungen, Workshops usw.). Wie der konkrete Umsetzungsprozess aussieht, hängt nicht nur von der konkreten Zielfindung und damit vom Einzelfall ab: Erst die individuelle Wirksamkeitsanalyse lässt es zu, einzelne Maßnahmen seriös zu planen und in der Folge effektiv und effizient umzusetzen. Die Maßnahmen für die ggf. nötige Transformation können dabei je nach Situation „minimalinvasiv“ sein, aber auch einen Prozess vorsehen, der auf eine umfassendere Organisationskulturveränderung abzielt und einen längeren Zeitraum umfasst.

Das bestmögliche Ergebnis resultiert somit aus

- der interdisziplinären Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten und Fachbereiche
- mit einem einheitlichen Bewertungsansatz für die drei Kulturebenen, sowie
- einem konsequenten Zielfindungsprozess mit anschließender ebenso konsequenter Umsetzung.

Nach erfolgter Umsetzung der im Rahmen der Wirksamkeitsanalyse identifizierten Handlungs- und Optimierungsfelder ist die Bewertung der drei Kulturebenen periodisch zu wiederholen, um den Entwicklungsprozess im Mehrjahresvergleich zu erheben. Dabei werden

18 Auditing Culture, „Supplemental Guidance – Practice Guide, The Institute of Internal Auditors (IIA), November 2019.

Entwicklungen nachvollziehbar und transparent und Veränderungen messbar.

Wer sich für diesen Ansatz entscheidet, entscheidet sich auch für einen hochgradig interdisziplinären Ansatz, der auf unterschiedliche Kompetenzen setzt, um sich möglichst agil und wirksam den anstehenden Herausforderungen stellen zu können. Dabei bleibt die Organisation voll entscheidungsfähig, kommuniziert adäquat und es wird genau an den Handlungsfeldern gearbeitet, die maximal auf die Verbesserung der drei Kulturbereiche Organisationskultur, Risikokultur und Compliance-Kultur wirken.

## V. Bewertungsdimensionen für die einzelnen Kulturebenen

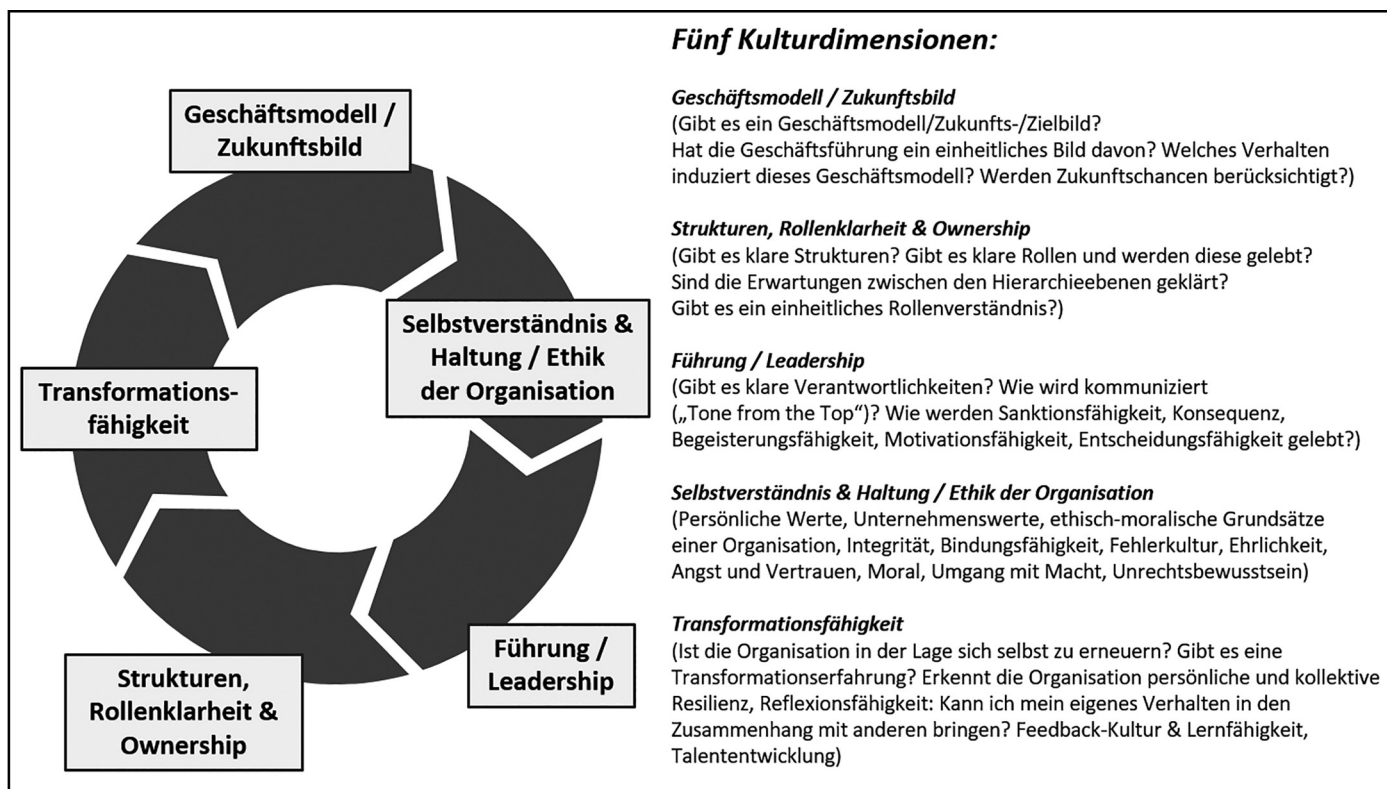
Bei der Auswahl und Festlegung der Bewertungsdimensionen für die einzelnen Kulturebenen empfiehlt es sich, sich an bereits bekannten und anerkannten Bewertungsdimensionen, Erhebungskriterien sowie relevanten Aspekten/Bestandteilen von Unternehmens-/Organisations-, Risiko- sowie Compliance-Kultur zu orientieren. Dies ist nicht zuletzt auch zur Erhöhung der Akzeptanz sowie ggf. der Vergleichbarkeit des Analyseergebnisses sinnvoll. Zudem ist zu berücksichtigen,

dass die Bewertungsdimensionen für einen einheitlichen Bewertungsansatz über alle drei Kulturebenen hinweg geeignet sein müssen. Ausgehend von dieser Grundüberlegung sind nachstehend die ausgewählten Bewertungsdimensionen für die einzelnen drei Kulturebenen dargestellt.

### 1. Bewertungsdimensionen für die Organisationskultur

Es gibt eine Vielzahl von Kulturmodellen, die historisch entstanden sind und ihre Berechtigung haben. Die nachfolgenden mess- und erlebbaren Dimensionen der Organisationskultur sind aus unserer Sicht und Erfahrung sehr gut steuerbar und beeinflussbar. Die einzelnen Teile sind jeweils in einer exzellenten Ausprägung die Grundlage für den Erfolg einer Organisation oder auch für deren Veränderung. Das bedeutet selbstverständlich auch, dass es ein „zu viel“ und auch ein „zu wenig“ in der Ausprägung geben kann. Alle Dimensionen sind dabei gleich wichtig. Der Maßstab für die Messung des Reifegrades ist der definierte Zielzustand der Organisation. Dieser muss nicht zwingend vollständig fixiert sein, er kann auch implizit vorliegen und kommuniziert sein. Kulturen werden gelebt. Die Reflexion und Analyse des Ist-Zustandes ist wie bereits erwähnt eine zwingende Voraussetzung für eine Zieldefinition und ggf. nötige Transformation der Organisationskultur.

Abb. 3: Bewertungsdimensionen für Organisations-/Unternehmenskultur



### 2. Bewertungsdimensionen für die Risikokultur

Die nachstehend abgebildeten Bewertungsdimensionen für die Risikokultur sind angelehnt an entsprechende Bewertungskriterien für Risikokultur aus dem Werk „Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture“ (April 2014) des internationalen Gremiums „Financial Stability Board“ für das Finanzwesen<sup>19</sup> und um eine weitere Bewertungsdimension „Nachhaltigkeit“ ergänzt. Mit diesen Bewertungsdimensionen werden alle wesentlichen der-

zeitigen Einflussfaktoren auf die Risikokultur und somit auf die wesentlichen Risiken eines Unternehmens abgebildet. Selbstverständlich gehören zu einem angemessenen und wirksamen Risikomanagement auch noch weitere Bestandteile, deren Wirksamkeit

19 [https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf?page\\_moved=1](https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf?page_moved=1), Abruf vom 14.4.2020.

jedoch maßgeblich von dem risikokulturellen Selbstverständnis der Geschäftsleitung und aller Mitarbeiter abhängt.

Abb. 4: Bewertungsdimensionen für Risikokultur

DIMENSIONEN ZUR EINSCHÄTZUNG DES REIFEGRADES EINER RISIKOKULTUR	
LEITUNGSKULTUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit gutem Beispiel vorangehen</li> <li>• Beurteilung von Wertvorstellungen</li> <li>• Erfahrung aus der Vergangenheit</li> </ul>
ACCOUNTABILITY / VERANTWORTLICHKEIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoinhaber</li> <li>• Eskalationsprozess</li> <li>• Konsequenzen</li> </ul>
KOMMUNIKATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternative Sichtweisen</li> <li>• Strukturen von Kontrollfunktionen</li> </ul>
ANGEMESSENE ANREIZSTRUKTUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung und Leistung</li> <li>• Nachfolgeplanung</li> <li>• Talententwicklung</li> </ul>
NACHHALTIGKEIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidität</li> <li>• Business Continuity Management</li> <li>• Ökologische Verantwortung</li> </ul>

### 3. Bewertungsdimensionen für die Compliance-Kultur

Ähnlich wie bei der Auswahl der Bewertungsdimensionen für die Risikokultur erfolgte auch die Auswahl der Messungsdimensionen für die Compliance-Kultur auf der Grundlage des bereits etablierten Ansatzes aus dem IDW-Prüfungsstandard 980 für Compliance Management Systeme (CMS). Die dort neben der Compliance-Kultur definierten weiteren sechs „Grundelemente“ eines CMS finden in den nachstehend abgebildeten Bewertungsdimensionen für die Compliance-Kultur entsprechend Berücksichtigung. Daneben sind auch die Inhalte des internationalen Standards ISO 19600 eingeflossen. Die in ISO 19600 festgelegten Leitlinien dienen als Anleitung für die Entwicklung (Konzeption), Einführung und Aufrechterhaltung eines wirksamen Compliance Management Systems.<sup>20</sup>

Abb. 5: Bewertungsdimensionen für Compliance-Kultur

DIMENSIONEN ZUR EINSCHÄTZUNG DES REIFEGRADES EINER COMPLIANCE-KULTUR	
KOPPLUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND ERGEBNISZIELEN MIT COMPLIANCE*	VERHALTEN UND VORBILDFUNKTION DER GESCHÄFTSLEITUNG („TONE FROM THE TOP“)
UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHE COMPLIANCE-ZIELE	(REGELMÄSSIGE) ERSTELLUNG EINER UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHEN COMPLIANCE-RISIKOANALYSE
COMPLIANCE-ORGANISATION	COMPLIANCE-KOMMUNIKATION
COMPLIANCE-REGELWERK	EINHALTUNG / WIRKSAMKEIT DES COMPLIANCE-REGELWERKS
COMPLIANCE-BERICHTERSTATTUNG	KONSEQUENZ DER SANKTIONIERUNG VON COMPLIANCE-VERSTÖßEN UND FEHLVERHALTEN
COMPLIANCE KONTROLL- / ÜBERWACHUNGSHANDLUNGEN	TRANSFORMATIONSBEREITSCHAFT*

\*Diese Messungsdimensionen werden über die Ebene der Organisations-/Unternehmenskultur gemessen und bewertet.

Zur Vermeidung von (ungewollten) Redundanzen werden dabei einzelne Bewertungsdimensionen im Rahmen einer der anderen (übergeordneten) Kulturebenen erhoben und bewertet.

## VI. Bewertungsmethodik sowie Mehrwert einer Wirkungsgradanalyse

Nachdem in den vorstehenden Kapiteln bereits die einzelnen Kulturebenen sowie deren Bewertungsdimensionen dargestellt wurden, wird nachstehend auf die konkrete Bewertungsmethodik und die daraus resultierenden Effekte und Mehrwerte eingegangen.

### 1. Bewertungsmethodik und Ergebniseinstufung

Für jede der drei zu bewertenden Kulturebenen werden die vorstehend (unter V.) dargestellten Bewertungsdimensionen nochmals in konkrete Themengebiete (Bewertungskategorien) differenziert. So unterteilt sich beispielsweise die Bewertungsdimension „Compliance-Kommunikation“ in die drei Bewertungskategorien

- Kommunikation der Compliance-Ziele, der Compliance-Organisation sowie des Compliance-Regelwerkes,
- Bekanntheitsgrad der Compliance-Ziele, der Compliance-Organisation sowie des Compliance-Regelwerkes und
- Compliance-Berichterstattung.

Für jede Bewertungsdimension bzw. jede Bewertungskategorie werden jeweils eine Anzahl konkreter Bewertungsansätze/-kriterien erhoben und dann bewertet. Die Erhebung erfolgt jeweils mit der vorstehend (unter IV) dargestellten Vorgehensweise über

- strukturierte quantitative Abfragen,
- qualitative systemische Befragungen ausgewählter Personen sowie
- einer Einsichtnahme und Erhebung des schriftlich fixierten Regelwerkes bzw. von Unterlagen des Unternehmens.

Die Gewichtung der einzelnen Fragestellungen/Bewertungskriterien am Gesamtwert der einzelnen zugeordneten Kulturebenen ist teilweise unterschiedlich und an der jeweiligen Bedeutung/Auswirkung für die Wirksamkeit der jeweiligen Kultur orientiert.

Für jede der zu bewertenden Kulturebenen Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur wurden dabei zwischen 50 und 70 einzelne Fragestellungen/Bewertungskriterien entwickelt (insgesamt somit rund 180), die jeweils einzeln bewertet werden, so dass hieraus eine Vielzahl von Einzelerkenntnissen/-ergebnissen resultieren. Für jedes einzelne Bewertungskriterium wurden zudem die spezifische Erhebungsmethodik sowie die Erhebungsvorgehensweise festgelegt, so dass diese einerseits konsistent und andererseits auch „revisions-sicher“ bzw. „prüfungsfest“ nachvollziehbar und transparent dokumentiert sind.

Die Anzahl der Fragestellungen/Bewertungskriterien wurde dabei bewusst so groß gewählt, um hieraus konkrete Steuerungsimpulse abzuleiten, da bei größeren Abweichungen oder Schwächen durch konkrete Einzelmaßnahmen und Aktivitäten vielfältig entgegengesteuert und optimiert werden kann.

Die (fünfstufige) Bewertungseinstufung reicht dabei von „völlig unzureichend“ (Stufe 1, Scorewert 0 bis 20) über „verbesserungsbedürftig“ (Stufe 3, Scorewert 41 bis 60) bis „exzellent“ (Stufe 5, Scorewert 81 bis 100).

Eine Besonderheit bei der Bewertungsmethodik bildet zudem die weitere Bewertungsstufe „zu viel“ (Stufe 6, Scorewert mehr als 100). Eine derartige Einstufung wäre beispielsweise zu vergeben, wenn die festgestellte Kultur bzw. ein einzelnes Bewertungskriterium grundsätzlich „überreguliert“ und/oder „verbotsorientiert“ ausgerichtet ist.<sup>21</sup> Hieraus kann eine zu restriktive (rechtliche) Auslegung von Gestaltungsspielräumen bei der Bewertung von Geschäftschancen resultieren. Zudem steigt die Neigung der Mitarbeiter, sich nicht an

20 Der ISO-Standard 19600 soll zukünftig durch den sich derzeit in der Entwicklung befindlichen ISO-Standard 37301 „Compliance management systems – Requirements with guidance for use“ ersetzt werden, vgl. <https://committee.iso.org/sites/tc309/home/projects/ongoing/ongoing-3.html>, Abruf vom 14.4.2020. Dieser soll dann auch zertifizierbar sein.

21 Vgl. auch Entwurfsbegründung zum VerSanG-E, Seite 79, bezüglich „überzogen“ Compliance-Maßnahmen.

diese aus ihrer Sicht zu strengen oder ineffizienten bzw. umständlichen Regelungen/Vorgaben zu halten, was zwangsläufig zu einer Risikohöherung führt.

Es ist zwar eher nicht anzunehmen, dass ein Unternehmen einen Gesamtwert „zu viel“ für eine der drei Kulturebenen erhalten wird, jedoch ist es gut möglich, dass einzelne Fragestellungen/Bewertungskriterien mit dieser Bewertungsstufe zu bewerten sind. Hieraus kann dann für diese Thematik der Steuerungsimpuls abgeleitet werden, Handlungserleichterungen möglich zu machen sowie sinnvoll und effizienzsteigernd herbeizuführen (dies wäre z. B. im Regelwerk oder bei Meldepflichten denkbar).

## 2. Mehrwerte schaffen – Ableitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur aktiven Steuerung und Optimierung der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur

Der Mehrwert einer Wirksamkeitsanalyse über alle drei dargestellten Kulturebenen sowie eines einheitlichen Bewertungsansatzes liegt vor allem darin, konkrete Maßnahmen zur aktiven Steuerung und Optimierung der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur ableiten und umsetzen zu können:

- Gewünschte „Kulturziele“ können für alle drei Kulturebenen definiert werden, deren Erfüllung auch entsprechend nachgehalten und überprüft werden kann.
- Durch die Einzelbewertung zahlreicher unterschiedlicher Bewertungskriterien ist die Ableitung und Priorisierung unterschiedlicher und zugleich sehr konkreter Steuerungsimpulse zur Optimierung möglich.
- Durch das Bewertungslevel „zu viel“ auf Einzelbewertungskriterien-Ebene werden Handlungsfelder aufgezeigt, bei denen Handlungserleichterungen möglich, sinnvoll und effizienzsteigernd sind.

Eine (proaktive) Steuerung und Beeinflussung einer wirksamen und risikominimierenden Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur ist nur möglich, wenn zuvor der Ist-Zustand erhoben und konkrete „Kulturziele“ für ein Unternehmen für alle drei vorgenannten Kulturebenen definiert und kommuniziert worden sind.

## VII. Fazit/Ausblick

Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur sind untrennbar miteinander verbunden und ein ganz wesentlicher Aspekt für einen unternehmerischen Erfolg. Ein wirksames Risiko- und Compliance Management einschließlich Rechts-, Prozess- und Verhaltenssicherheit kann nur durch eine allen Mitarbeitern bekannte und hierarchieübergreifend „gelebte“ sowie vom Unternehmen bzw. einer Institution definierte Kultur erreicht werden.

Geschäftsleiter haben diese Aspekte nicht nur im eigenen Interesse zu beachten, um ihr persönliches Organhaftungsrisiko gegenüber dem Unternehmen und ihr Haftungsrisiko auf der Ebene des Rechts über Ordnungswidrigkeiten oder gar des Strafrechts zu reduzieren. Sie tun gut daran, diese Aspekte auch in den Zusammenhang mit der Arbeit von Behörden und Gerichten gegenüber dem Unternehmen selbst zu setzen: Gerade die „großen“ Compliance-Fälle haben Behörden und Gerichte sensibilisiert. Staatsanwälte wissen, wo sie hinsehen müssen. Fahnder von Hauptzoll- und Finanzämtern wissen, welche Fragen sie stellen müssen. Auch der Bundesgerichtshof hat in den relevanten Strafsenaten eigene Compliance-Kompetenz aufgebaut.

Die Kehrseite einer Anerkennung von Compliance-Maßnahmen durch Sanktionsmilderung ist das Erfordernis der Ernsthaftigkeit und Wirk-

samkeit solcher Maßnahmen. Mit anderen Worten: Behörden und Gerichte fordern zunehmend Qualität und interessieren sich weniger für das bloße Vorhandensein interner Regelwerke. Die Toleranz gegenüber wirkungsarmer oder gar wirkungsloser Compliance schwindet.

Für eine aktive Beeinflussung und Steuerung kultureller Aspekte eines Unternehmens ist es unabdingbar, die gewünschten „Kulturziele“ so konkret wie möglich festzulegen. Im nächsten Schritt ist eine Analyse zur Bewertung des Ist-Zustandes bzw. des bisherigen Wirkungsgrades für die drei Ebenen der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur durchzuführen. Ausgehend hiervon sind schließlich konkrete Maßnahmen und Aktivitäten zur Optimierung des Ist-Zustandes abzuleiten und umzusetzen. In diesem Sinne ist das Molière zugeschriebene Zitat: „Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun“ zu verstehen. Der vorliegend beschriebene Ansatz liefert erstmalig für ein aktives Tun sehr konkrete Ergebnisse und Steuerungsimpulse, überlässt den Verantwortlichen zugleich den weiteren Weg im Umgang mit den Ergebnissen, Risiken und Chancen für das eigene Unternehmen.

Die Bedeutung eines wirksamen Risiko- und Compliance Management Systems wird angesichts der sich abzeichnenden Gesetzgebung hin zu einem Verbandssanktionsrecht auch in juristischer Hinsicht noch weiter zunehmen.

---

### AUTOREN



**Jörg Bielefeld** ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Beiten Burkhardt in München und Frankfurt. Er leitet das Team Wirtschaftsstrafrecht und Compliance.



**Bernhard Kressin** ist Diplom-Psychologe. Er ist Inhaber des von ihm gegründeten, auf Strategieberatung und Change-Prozesse spezialisierten Unternehmens Kressin consulting.



**Peter Zawilla** ist Geschäftsführer und Gründer der FMS Fraud & Compliance Management Services GmbH. Er deckt Unregelmäßigkeiten auf, setzt Präventionsmaßnahmen um und implementiert und optimiert Compliance in Unternehmen.

Die Autoren sind die Gründungsmitglieder des Spezialistennetzwerkes „CORE – Developing Culture“ (<http://www.core-developing-culture.de>).