

Hartwin Möhrle · Ralf Weinen

Professionelle Compliance- Kommunikation

Wie Sie Ihr Unternehmen gegen
Regelverletzungen immunisieren



Springer Gabler

Professionelle Compliance-Kommunikation

Hartwin Möhrle • Ralf Weinen

Professionelle Compliance- Kommunikation

Wie Sie Ihr Unternehmen gegen
Regelverletzungen immunisieren

Mit Beiträgen von Tim Proll-Gerwe und Dietmar Will



Springer Gabler

Hartwin Möhrle
A&B One Kommunikations-
agentur GmbH
Frankfurt am Main, Deutschland

Ralf Weinen
A&B One Kommunikations-
agentur GmbH
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-34719-2 ISBN 978-3-658-34720-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34720-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Führungskräfte in Deutschland sind mehrheitlich der Meinung, ihre Arbeitgeber sollten mehr für Integrität, Transparenz und Fairness im Wettbewerb tun. Bei der Angabe zu den Gründen, die sie an ihr jeweiliges Unternehmen binden, steht Integrität sogar über Themen wie Klima- und Umweltschutz. Das jedenfalls legen die Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften aus dem mittleren Management aus dem Jahre 2020 nahe. Zeigen die vielen Anstrengungen für den Aufbau von umfassenden Compliance-Systemen hier schon eine Wirkung? Ist Integrität als Leitwert für wirtschaftliches Handeln schon in den Unternehmen verankert? Schaut man in die Nachhaltigkeitsberichte und Ergebnisreports über durchgeführte Compliance-Maßnahmen, wirken die dort präsentierten Zahlen über durchgeführte E-Learnings, Präsenztrainings und ausgegebene Zertifikate ebenfalls beeindruckend. Also alles gut im Compliance-Land Deutschland?

Die Skandale der letzten Jahre werfen ein anderes Licht auf die Werte- und Regelkultur nicht nur in Corporate Germany. Auch aus Behörden, öffentlichen Institutionen und gemeinnützigen Einrichtungen dringen immer wieder Vorgänge an die Öffentlichkeit, die daran zweifeln lassen, dass die stetige Zunahme regulatorischer Eingriffe der allein richtige Weg zu regeltreuem Verhalten ist. In den Management-Etagen sieht manch einer die gestiegene Aufmerksamkeit als das eigentliche Problem an. Früher hätte es einfach niemanden interessiert, wenn ein Geschäftsessen mal „etwas üppiger“ ausgefallen sei; heute könne ja schon ein Blumenstrauß zum falschen Zeitpunkt einen Karriereknick provozieren. Die steigende Intensität der medialen und gesellschaftlichen Debatten über ethisch einwandfreies Wirtschaften ist wohl unstrittig.

Tatsache ist: Der Druck auf die Führungskräfte in Wirtschaft und Gesellschaft nimmt zu. Wobei Korrektheit und Anstand allein nicht mehr ausreichen.

Wirtschaftliches Handeln braucht einen „Purpose“, braucht neue gesellschaftliche Legitimation und ein möglichst CO₂-neutrales Gewissen. Viele Unternehmen haben sich auf den Weg zur Klimaneutralität gemacht, sich neue und hohe Ziele gesetzt, während die Politik, so das Narrativ im Bundestagswahlkampf 2021, ihre Hausaufgaben noch nicht gemacht hat. Nachhaltiges Wirtschaften braucht aber nicht nur neue Stromtrassen, sondern auch Rückenwind für die Compliance.

In diesem Buch geht es nicht darum, wer nun Recht hat und was besser ist: mehr Regeln oder mehr Haltung. Sondern es geht um ein Instrument, dessen Bedeutung für die Verankerung von Wertekultur und Regelsystem in Organisationen markant zugenommen hat und das noch immer unterbewertet wird: die Kommunikation, nach innen wie nach außen.

Am Ende gilt es, Wertekultur und Regelsystem als zentrale, sich gegenseitig stützende Bestandteile von Geschäftsmodell und Organisationszweck zu verankern. Damit Integrity Management nicht zur formalen Wertehülle, sondern zur handlungsleitenden Haltung und Erfolgsfaktor wird. Und damit Compliance als effizientes Werkzeug von Risikomanagement und -vorsorge für Organisationen, ihre Repräsentanten und Mitarbeiter funktioniert.

Wirksame Compliance-Kommunikation muss nicht neu erfunden werden. Es gibt viele Vorbilder, z. B. aus der kommunikativen Begleitung von Veränderungsprozessen und dem Change-Management. Und vieles, was in der präventiven und situativen Krisenkommunikation schon seit Jahren etabliert ist, taugt auch für das durch Compliance induzierte Krisenmanagement. Wichtig ist die systematische Vorgehensweise, angefangen bei der profunden Analyse über präzise Zielformulierungen und eine klare strategische Ausrichtung bis hin zur kreativen Ideenvielfalt sowie einer effizienten und konsequenten methodischen und instrumentellen Umsetzung. Die Wirkungskontrolle nicht zu vergessen.

Wir haben versucht, in diesem Buch aussagekräftige Beispiele für all diese Elemente aufzunehmen und in einen integrierten, methodischen Kontext zu stellen. Wir haben den Bogen gespannt von der analytischen Reflexion bis hin zur praxistauglichen Anleitung, ergänzt um zwei anschaulich aufbereitete Praxisbeispiele erfolgreicher Compliance-Kommunikation von Audi und ThyssenKrupp.

Dabei haben wir weniger eine Rezeptsammlung zum Nachkochen formuliert. Uns ging es vielmehr darum, ein Inspirations- und Motivationsbuch zu schaffen. Eine Anleitung, wie die Kraft der Kommunikation genutzt werden kann, die eigene Organisation auf der Grundlage des eigenen Wertekodex gegen Regelverletzungen zu immunisieren und nach außen vor Bedrohungen und Angriffen mit glaubwürdigen Botschaften und wirksamen Methoden zu schützen.

Inhaltsverzeichnis

1	Compliance und Kommunikation – die Grundlagen	1
1.1	Haltung und Handlung – Zusammenhang von Compliance, Integrität und Wertemanagement	1
1.1.1	Werteorientierung und Geschäftsmodell	1
1.1.2	Verhältnis von Kultur und System	5
1.1.3	Sicherheitsbedürfnis versus Risikobereitschaft	7
1.2	Die zentrale Rolle der Kommunikation	9
1.2.1	Kommunikative Durchdringung nach innen	9
1.2.2	Zusammenarbeit von Management, Rechtsabteilung und Kommunikation	11
1.2.3	Externe Kommunikation	11
1.3	Das kulturelle Momentum	12
1.3.1	Unternehmens- und Compliance-Kultur im Fachdiskurs	13
1.3.2	Kulturelle Faktoren aus Sicht von betroffenen Führungskräften	14
1.3.3	Wie man den „Elefanten im Raum“ zum Thema macht	18
1.4	Warum scheitert Compliance? Eine Fehlersuche	18
1.4.1	Compliance und Integrität aus Sicht der Zielgruppe „Management“	18
1.4.2	Die Wahrnehmung von Skandalen, Purpose und Integrität	20
1.4.3	Instrumente: Compliance in der Wirksamkeitskrise?	23
1.4.4	New Work: Compliance-Management im Homeoffice	30
1.4.5	Compliance wird zum Werttreiber durch Integrität	32
	Literatur	33

2	Vorgehen und Methoden der internen Compliance-Kommunikation	35
2.1	Verstehen, worum es geht – Analyse, Monitoring, Wirkungsmessung	35
2.1.1	Probleme der Messbarkeit	35
2.1.2	Planungs- und Bewertungsgrundlagen	37
2.1.3	Konzeption, Steuerung und Wirkungskontrolle im Prozess	42
2.1.4	Integrität integer managen	44
2.2	In Kampagnen denken und handeln: Inform, involve, enable	45
2.2.1	Der Integrity-Check-up: Die Grundlagen schaffen	49
2.2.2	Integrity-Training: Üben für die Praxis	51
2.2.3	Integrity Campaign: Wirkung durch Kommunikation	53
2.2.4	Wirkungs-Check: Keine Angst vor der Wahrheit	57
2.2.5	Nützliche Instrumente	58
	Literatur	62
3	Compliance-Krisen kommunikativ managen	63
3.1	Externe Kommunikation zu Compliance-Sachverhalten	63
3.1.1	Der öffentliche Compliance-Skandal	64
3.1.2	Diskretion ist notwendig, Wegducken gefährlich	65
3.1.3	Risikomanagement und Krisenprävention	66
3.1.4	Kommunikative Handlungsfähigkeit vorbereiten	67
3.1.5	Compliance und Kommunikation müssen zusammenwirken	68
3.1.6	Was Kommunikation leisten kann und muss	70
3.2	Integriertes Krisenkommunikationsmanagement	72
3.2.1	Kommunikatives Profiling: Wie ist die Lage?	74
3.2.2	Kommunikationsstrategie entwickeln	76
3.2.3	Kommunikationsplanung aufsetzen	77
3.2.4	Kommunikatives Ziel: Vor die Lage kommen	79
3.2.5	Präventiv Gefahren erkennen und Handlungsoptionen entwickeln	80
	Literatur	82
4	Cases – was die Praxis lehrt	83
4.1	Compliance-Kommunikation bei Audi (Dietmar Will)	83
4.1.1	Einleitung	83
4.1.2	Anfänge	84
4.1.3	Protect what you love	85
4.1.4	Sportsmanship-Kampagne	87

4.1.5	US-Monitorship	88
4.1.6	Audi Convention	89
4.1.7	Der neue Leitgedanke der Kommunikation	91
4.2	Die eierlegende Wollmilchsau: Compliance im Film bei thyssenkrupp (Tim Proll-Gerwe)	93
4.2.1	Von der E-Mail bis zum Werbespot	94
4.2.2	Strategie	95
4.2.3	Umsetzung	96
4.2.4	Ergebnisse und Lehren	98
	Literatur	99
5	Der „Best Case“ – ein nicht ganz fiktives Übungsszenario	101
5.1	Das Szenario	101
5.1.1	Der Fall	102
5.1.2	Die Öffentlichkeit	102
5.1.3	Das Vorgehen	103
5.1.4	Erste Schritte	103
5.1.5	Kommunikationsszenarien	104
5.2	Präventiv handlungsfähig machen	107
	Weiterführende Literatur	109

Über die Autoren

Hartwin Möhrle (Jg. 1956) war nach dem Studium der Erziehungswissenschaften, Germanistik und Musik über zehn Jahre lang als Journalist und Chefredakteur tätig. Er ist Mitbegründer und Gesellschafter der Kommunikationsagentur A&B One. Von 1997 bis Ende 2020 war er als geschäftsführender Gesellschafter verantwortlich für die Bereiche Risiko- und Krisenkommunikation, Issues Management, Compliance-Kommunikation sowie Human Resources und Marketing. Heute berät er als Senior Advisor in unterschiedlichen Branchen internationale Großunternehmen, Mittelstand, Institutionen und Einzelpersonen in akuten Krisen und in der Krisenprävention. Er arbeitet als Führungskräfte-Coach und Trainer sowie als Dozent an Universitäten und Hochschulen und publiziert regelmäßig zu Themen der professionellen Kommunikation.

Ralf Weinen (Jg. 1967) ist Diplom-Psychologe und seit über 30 Jahren als Markt- und Sozialforscher tätig, zunächst in der qualitativen Consumer-Marktforschung mit Schwerpunkt Marken- und Produktentwicklung. Er verantwortet seit 2004 den Leistungsbereich Research der Kommunikationsagentur A&B One und führt dort regelmäßig qualitative und quantitative Zielgruppen- und Stakeholderanalysen im Kontext komplexer Beratungsmandate zur politischen Kommunikation und in der Unternehmenskommunikation durch. Führungskräftebefragungen im Rahmen kritischer Veränderungsprozesse (Krise, Change und Compliance) sind dabei ein Arbeitsschwerpunkt. Zudem berät er namhafte Unternehmen und Organisationen bei der Umsetzung von Consumer- und Stakeholder-Insights und veröffentlicht regelmäßig zu aktuellen kommunikativen Trends und Herausforderungen.

Compliance und Kommunikation – die Grundlagen

1

Zusammenfassung

Noch klaffen mitunter große Lücken zwischen umfänglich etablierten, oft kleinteiligen Regelsystemen und grundlegenden Wertegerüsten, die eine ethische Basis für zeitgemäße und konkurrenzfähige Geschäftsmodelle legen sollen. Dabei erhöht sich der Druck: durch zunehmende regulatorische Vorgaben und durch globale Debatten um Nachhaltigkeit und Klimakrise. In Frage steht der „Purpose“ oder Geschäftszweck von Unternehmen. Immer deutlicher wird, dass es am Ende um eine öffentlich akzeptierte Verbindung von Werteorientierung und Wertschöpfung geht und dass Compliance in diesem Spannungsfeld eine neue strategische Bedeutung zukommt. Interne wie externe Kommunikation ist erfolgskritisch für die Entwicklung einer integren Regel- und Risikokultur. Sie entsteht erst im Zusammenspiel von Top-Management, Compliance, HR und Unternehmenskommunikation. Wird diese Wechselwirkung nicht über alle Ebenen und Bereiche einer Organisation verstanden, verinnerlicht und vorbildhaft im Alltag verkörpert, bleiben die Risiken von Regelverletzungen oder -dehnungen hoch.

1.1 Haltung und Handlung – Zusammenhang von Compliance, Integrität und Wertemanagement

1.1.1 Werteorientierung und Geschäftsmodell

„Warum funktionieren unsere Compliance-Systeme nicht?“ Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 14. Symposiums Compliance & Unternehmenskultur in der

Frankfurter Industrie- und Handelskammer schwankten zwischen ernster Betroffenheit und lediglich kaschierter Verärgerung, als ihnen Prof. Stephan Grüninger vom Konstanz Institut für Corporate Governance unter dem noch frischen Eindruck des Dieselskandals bei Volkswagen diesen provokanten Satz entgegenschleuderte.¹ Das war 2015.

Was ist seitdem passiert? Aus der Wissenschaft wurde die Forderung nach weniger Corporate Compliance und mehr Integrity-Management laut. Das fand zumindest in Teilen der Wirtschaft Gehör, wenn auch nicht immer freiwillig. Vom US-amerikanischen Monitorship, das regelmäßig zu einem Vergleich mit den dortigen Behörden gehört, werden der Aufbau und die Implementierung einer Integritätskultur explizit gefordert. Das geht nicht administrativ und per E-Learning-Seminar. Dazu muss man innerhalb der Organisationen über alle Ebenen hinweg miteinander reden, und zwar möglichst im Klartext. Was läuft bei uns schief? Was heißt das konkret für den Alltag? Was müssen wir jetzt anders machen als vorher? Der Ansatz ist zwar richtig, die Umsetzung produzierte aber zum Teil bizarre Ergebnisse. Da wurden Integritätskampagnen mit hohem kreativen Aufwand, vielen Managementevents und noch mehr Workshops durch die Organisationen gejagt, in denen dann aber bei einem bekannten deutschen Großunternehmen beispielsweise fein säuberlich zwischen Integritäts- und Compliance-Themen unterschieden wurde. Das verstehe, wer mag.

Parallel dazu wurden und werden unter dem Eindruck zunehmender Regulierungen die Compliance-Systeme noch detaillierter und noch komplexer ausgebaut. Schließlich geht der materielle Schaden durch Compliance-Verstöße nach Schätzung des Bundeskriminalamtes jedes Jahr in die Milliarden. Und laut Statistik werden gut zwei Drittel der Compliance-Vergehen von Unternehmensangehörigen begangen. Hat der „ehrbare Kaufmann“ – das etwas altmodisch klingende Synonym für ethisch einwandfreies, wertorientiertes wirtschaftliches Handeln – als Leitbild endgültig ausgedient?

Im Spannungsfeld zwischen Compliance und Competition sehen viele Mitarbeiter und Manager die Beschäftigung mit dem Thema eher als lästige Pflichtübung in korporativem Gutmenschentum an. Während die Corporate Responsibility sowie das Wertemanagement von Unternehmen und Institutionen insgesamt an Bedeutung oder wenigstens an Popularität gewinnen, ist davon in den Seminaren und Veranstaltungen, bei denen sich landauf landab Compliance-Verantwortliche, Juristen, Controller und Unternehmensberater über die Rechts- und Regelsysteme ihrer Organisationen austauschen, nur wenig die Rede. Bezeichnenderweise fehlen bei diesen Veranstaltungen auch diejenigen, die gemeinhin von der Unternehmens-

¹ Eine schriftliche Fassung der Gedankengänge findet sich in Grüninger (2016).