

Thomas Schneider

# Wirkungsvolle Compliance

Mit praxiserprobten Maßnahmen  
zur erfolgreichen Umsetzung



Springer Gabler

---

# Wirkungsvolle Compliance

---

Thomas Schneider

# Wirkungsvolle Compliance

Mit praxiserprobten Maßnahmen  
zur erfolgreichen Umsetzung

Thomas Schneider  
Essen, Deutschland

ISBN 978-3-662-55940-6      ISBN 978-3-662-55941-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55941-3>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort

10.000 h Training sind notwendig, um das Niveau eines Experten zu erreichen, völlig unabhängig davon, ob es sich um einen Pianisten oder Biathleten, Automechaniker oder Compliance-Officer handelt. Bei einer intensiven Beschäftigung von drei Stunden pro Tag oder 20 h je Woche ist man damit nach ungefähr zehn Jahren ein Experte auf seinem Fachgebiet. Bei einer Veröffentlichung, welche explizit nicht als Einführung in die Compliance gedacht ist, darf vorausgesetzt werden, dass Leser wie Autor Compliance-Experten sind, zumindest den Weg dorthin eingeschlagen haben.

Welche Wirkung das Expertentum auf einen Experten hat, lässt sich anhand eines Experimentes mit Londoner Taxifahrern feststellen (Schaeffer 2011, S. 118–119). Diese müssen eine der schwierigsten Fahrprüfungen der Welt bestehen und sich 25.000 Straßen für ihre Prüfung merken, weshalb durchschnittlich 12 Versuche benötigt werden, um die Prüfung zu bestehen. Ein Erfolg erfordert ein Gehirn, welches wie ein Muskel trainiert wird, insbesondere der Hippocampus, die Hirnregion, welche für die räumliche Orientierung notwendig ist, ist bei Londoner Taxifahrern deutlich vergrößert. Hirnscans zeigen, dass sich der Effekt über Jahre noch verstärkt.

Forscher des University College London machten mit Londoner Taxifahrern einen Test und ließen sie eine Route in einer ihnen unbekannten Stadt in Irland finden. Wie erwartet lösten die Probanden die Aufgabe besser als eine Vergleichsgruppe ohne Erfahrung im Taxifahren. Der nächste Versuch war komplizierter, den Taxifahrern wurde gesagt, dass in London einige Gebäude eingestürzt seien und durch neue Bauten ersetzt würden. Den Versuchsteilnehmern wurden Videos der neuen Stadt gezeigt. Bei der Orientierung hatten sie große Probleme, mehr noch als in der unbekannten irischen Stadt. Es gelang ihnen kaum die neuen Gebäude in ihr bestehendes London-Bild einzuordnen. Der Grund liegt darin, dass Anfänger ihr Arbeitsgedächtnis aktivieren, welches ein Experte nicht mehr benötigt, da er sich bei der Erfüllung seiner Aufgaben auf seine erworbenen Gedächtnisfähigkeiten und sein Langzeitarbeitsgedächtnis verlassen kann. Dem Experten auf einem Gebiet fällt es damit schwer Neues zu verstehen, welches sich nicht in die bestehende Expertise eingliedern lässt.

Vor einer vergleichbaren Situation stehen Compliance-Officer, die erkennen, dass ein einfaches „Weiter so!“ nicht ausreicht um den Ansprüchen Dritter, vor allem aber den eigenen

Ansprüchen zu genügen. Diese Situation wird besonders offensichtlich, wenn schwerwiegende Compliance-Verstöße offenbar werden, obwohl die Compliance-Organisation nach dem eigenen Verständnis gut aufgestellt ist, Ressourcen und Instrumente dem aktuellen Stand entsprechen, nicht selten auch eine Zertifizierung des Compliance-Management-Systems (CMS) erfolgt ist. Auch wenn sich die angesprochenen Verstöße glücklicherweise meistens in anderen Unternehmen ereignen, stellt sich die unangenehme Frage, ob derartige Vorfälle im eigenen Unternehmen ausgeschlossen werden können.

Nicht zuletzt deshalb sollten neue Wege beschritten und Lösungen gefunden werden, ohne mit dem bisher Erreichten zu brechen. Dabei gilt es die Gefahr des Londoner Taxifahrers nicht zu verdrängen und sich plötzlich orientierungslos in der Compliance-Landschaft wiederzufinden. Die Veränderung der Perspektive erfolgt hier durch die Berücksichtigung der Erkenntnisse verschiedener geisteswissenschaftlicher Disziplinen, die durch die Heranziehung interessanter, oft überraschender, Versuchsergebnisse einen relevanten Praxisbezug aufweisen. Die Verknüpfung mit dem aktuellen Stand der Compliance gewährleistet, dass die Orientierung nicht verloren geht, weder beim Autor, noch beim Leser.

Um im Bild des Taxifahrers zu bleiben, wird sich der Leser, welcher sich auf die Argumente einlässt erst einmal langsamer als gewohnt zurecht finden, länger brauchen um von A nach B zu kommen. Dabei werden bisher nicht genutzte Wege genommen, welche zu unbekanntem Punkten führen, Abkürzungen ermöglichen, aber auch zu längeren Fahrten anregen, welche neue Sichtweisen ermöglichen – wobei sich ein gelegentlich falsches Abbiegen in eine Sackgasse nie vollständig vermeiden lassen wird. Auf diese Fahrt möchte ich mich mit Ihnen auf den folgenden Seiten begeben.

Der Leser kann die Arbeit des Lektorats vom ersten Manuskript zum fertigen Buch weder ermesen, noch würdigen, der Autor schon. Nicht zuletzt deshalb gilt mein herzlicher Dank Frau Catarina Gomes de Almeida von Springer Gabler Verlag.

Essen  
im Frühjahr 2018

Thomas Schneider

---

## Literatur

- Beatty J (1998) The world according to Peter Drucker. Broadway, New York  
Schaefer J (2011) Genie oder spinner. Dumont, Köln

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
	Literatur.....	4
<b>2</b>	<b>Der Hintergrund der Compliance</b> .....	5
	Literatur.....	10
<b>3</b>	<b>Das Unternehmen</b> .....	11
3.1	Bindung, Identifikation, Selbstkontrolle.....	11
3.2	Legalität und Legitimität.....	15
3.2.1	Legal und legitim.....	17
3.2.2	Legal und illegitim.....	17
3.2.3	Illegal und legitim.....	18
3.2.4	Illegal und illegitim.....	19
3.3	Unternehmenskultur.....	20
3.4	Die Unternehmenswahl.....	23
	Literatur.....	24
<b>4</b>	<b>Das Fundament der Compliance</b> .....	25
4.1	Theorie und Praxis.....	25
4.2	Ethik.....	26
4.3	Entscheidung im Einzelfall.....	28
4.3.1	Gesinnungs- und Verantwortungsethik.....	29
4.3.2	Regelutilitarismus.....	29
4.3.3	Umsatz vs. Ethik.....	31
4.4	Ethik verhandeln, Anständigkeit gewährleisten.....	32
4.5	Das Spannungsfeld.....	34
	Literatur.....	35

---

<b>5</b>	<b>Entscheiden</b> .....	37
5.1	Interpretationsansatz .....	37
5.2	Komplexe Situationen .....	39
5.3	Anforderungen .....	41
5.4	Umsetzung .....	43
	Literatur .....	44
<b>6</b>	<b>Ziele und Planung</b> .....	45
6.1	Ziele .....	45
6.2	Zielermittlung .....	47
6.3	Das Abfalleimer-Modell .....	49
6.4	Das Umfeld der Planung .....	51
6.5	Planung .....	53
6.6	Die Ressourcen .....	55
	Literatur .....	56
<b>7</b>	<b>Der Auftritt</b> .....	57
7.1	Gründe des Auftritts .....	57
7.2	Die Selbstverstärkung .....	59
7.3	Gewohnheiten .....	60
7.4	Der CO als Verkäufer .....	61
7.5	Halo-Effekt .....	62
7.6	Sympathie .....	64
7.7	Beziehungspflege .....	66
7.8	Einheit vs. Vielfalt der Compliance .....	67
	Literatur .....	68
<b>8</b>	<b>Der Chef</b> .....	69
8.1	Grundwissen der Verantwortlichen .....	69
8.2	Einstellung und Motive des Vorgesetzten .....	70
8.3	Unabhängige Compliance .....	72
8.3.1	Die notwendigen Ressourcen .....	72
8.3.2	Fakten vs. Mutmaßungen .....	73
8.3.3	Über die Bande spielen .....	73
8.3.4	Die Schlüsselkompetenz .....	74
8.3.5	Compliancegegener Chef .....	74
	Literatur .....	75

---

<b>9</b>	<b>Der innere Zirkel</b> . . . . .	77
9.1	Mittendrin statt nur dabei . . . . .	77
9.2	Mitglieder des inneren Zirkels . . . . .	80
9.2.1	Relevanz von Gerüchten und Stimmungen . . . . .	81
9.2.2	Geben und Nehmen . . . . .	81
9.2.3	Andere Perspektiven . . . . .	82
9.2.4	Offizielle Veranstaltungen . . . . .	83
9.2.5	Inoffizielle Termine . . . . .	85
9.3	Konzentrische Kreise . . . . .	85
9.4	Geben und Nehmen . . . . .	87
9.5	Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft . . . . .	88
	Literatur . . . . .	89
<b>10</b>	<b>Verbündete</b> . . . . .	91
10.1	Mögliche Verbündete . . . . .	91
10.2	Die einzelnen Verbündeten . . . . .	93
10.3	Gründe und Hindernisse der Bündnisbildung . . . . .	95
10.4	Das emotionale Bankkonto . . . . .	96
	Literatur . . . . .	97
<b>11</b>	<b>Das operative Management</b> . . . . .	99
11.1	Das Image des operativen Managements . . . . .	99
11.2	Besonderheiten im Umgang . . . . .	100
11.3	Kontrollfunktion des operativen Managements . . . . .	101
11.3.1	Filtern, Erklären, Übersetzen . . . . .	103
11.3.2	Die Schuldfrage . . . . .	104
11.3.3	Reaktionen auf Complianceaktivitäten . . . . .	104
11.3.4	Angst als Mittel zum Zweck . . . . .	107
11.4	Ablehnung der Compliance . . . . .	107
	Literatur . . . . .	108
<b>12</b>	<b>Die Ansprechpartner</b> . . . . .	109
12.1	Eingreifen der Mitarbeiter . . . . .	110
12.2	Entscheidungskriterien . . . . .	112
12.3	Vorgesetzter vs. Compliance . . . . .	113
12.4	Autorität . . . . .	114
12.5	Machtgefälle . . . . .	115
12.6	Persönliche Ansprache einzelner Ansprechpartner . . . . .	117
	Literatur . . . . .	118

<b>13</b>	<b>Berufsanfänger</b> .....	119
13.1	Zwischen Kumpel und Chef .....	119
13.1.1	Wissen über die Compliance .....	120
13.1.2	Wissensvermittlung .....	121
13.1.3	Beeinflussung .....	122
13.1.4	Spezielle Form der Beeinflussung .....	123
13.2	Einflussbereiche .....	124
13.2.1	Unternehmenseinsteiger .....	125
13.2.2	Trainees .....	126
13.2.3	Beeinflussung der Mehrheit .....	126
13.3	Fürsorge der Compliance .....	127
	Literatur .....	129
<b>14</b>	<b>Die Gruppen</b> .....	131
14.1	Funktionsweise von Gruppen .....	131
14.2	Gruppen innerhalb des Unternehmens .....	136
14.3	Die Compliance als Gruppe .....	138
	Literatur .....	141
<b>15</b>	<b>Prüfungen</b> .....	143
15.1	Prüfungs- und Kontrollkonzepte .....	143
15.1.1	Kontrollen .....	144
15.1.2	Prüfungen .....	145
15.1.3	Verhältnis zur Internen Revision .....	146
15.1.4	Controlling .....	148
15.1.5	Organisation, strategische Planung .....	149
15.1.6	Whistleblower .....	149
15.1.7	Eigene Prüfungen der Compliance .....	150
	Literatur .....	150
<b>16</b>	<b>Schulungen</b> .....	151
16.1	Das Ziel .....	151
16.2	Beeinflussung vs. Verfestigung .....	153
16.3	Elektronische vs. Präsenzs Schulung .....	155
16.3.1	Elektronische Schulungen .....	156
16.3.2	Präsenzs schulungen .....	157
16.3.3	Der Dozent .....	158
16.4	Wissen .....	159
16.5	Werte .....	159
16.6	Verhalten .....	160
	Literatur .....	161

---

<b>17</b>	<b>Der Compliance-Verstoß</b> .....	163
17.1	Compliance als Schnellkochtopf .....	163
17.2	Das falsche Paradigma .....	164
17.3	Überlegtes und spontanes Verhalten .....	164
17.4	(Potenzielle) Täter erreichen .....	166
17.5	Das Angebot der Compliance .....	167
17.6	Zukünftige Verhinderung .....	168
17.7	Die Unbelehrbaren .....	168
	Literatur .....	169
<b>18</b>	<b>Nach der Aufdeckung</b> .....	171
18.1	Verantwortlichkeit und Ziele .....	171
18.1.1	Zukünftige Vermeidung .....	172
18.1.2	Gerechtigkeit .....	173
18.2	Der unternehmensinterne Gerichtshof .....	174
18.2.1	Strafe .....	175
18.2.2	Vertraulichkeit vs. Unternehmensspranger .....	176
18.2.3	Schadensausgleich .....	177
18.2.4	Die weitere Tätigkeit .....	177
18.2.5	Bild in der Öffentlichkeit .....	178
18.3	Positiver Abschluss .....	178
	Literatur .....	178
<b>19</b>	<b>Konflikte</b> .....	179
19.1	Lösungsmöglichkeiten .....	179
19.2	Macht .....	183
19.2.1	Machtquellen .....	184
19.2.2	Motive und Einflussfaktoren der Macht .....	185
19.2.3	Die Wirkung der Macht .....	186
19.2.4	Die Klärung der Machtfrage .....	187
19.2.5	Macht und Moral .....	190
	Literatur .....	191
<b>20</b>	<b>Prüfer und Berater</b> .....	193
20.1	Die Deutungshoheit .....	193
20.2	Angebot und Nachfrage .....	194
20.3	Prüfungen der Compliance .....	195
20.4	Prüfungsablauf .....	197
20.5	Einkauf von Leistungen .....	199
20.6	Weitere Entwicklung .....	200
	Literatur .....	200

---

<b>21 Die eigene Karriere</b> .....	201
21.1 Bewertung der eigenen Situation .....	201
21.2 Zielerreichung .....	204
21.3 Mit Fehlschlägen umgehen .....	205
Literatur .....	206
<b>22 Veränderungen</b> .....	207
22.1 Der GAU .....	207
22.2 Chance vs. Risiko .....	209
22.3 Verantwortlichkeit .....	209
22.4 Aufbereitung des Einzelfalls .....	211
22.5 Verhaltensgründe .....	213
Literatur .....	214

Der Titel „Wirkungsvolle Compliance“ impliziert einen Vorwurf und ein Versprechen. Der Vorwurf liegt in der Relevanz und Berechtigung dieses Buches, das zur Verbesserung der Compliance-Wirksamkeit beitragen will, begründet. Wäre bereits ein hoher, vielleicht optimaler, Wirkungsgrad erzielt, würde die Lektüre kaum zu weiteren Verbesserungen beitragen. Das alles grundsätzlich besser gemacht werden kann, ist eine ebenso richtige, wie triviale Aussage. Mögliche, individuelle Verbesserungen, das Verändern einzelner Stellgrößen ist in einem dynamischen Unternehmen immer notwendig.

Dabei begründen sich Vorwurf und Versprechen nicht in einer bisher wirkungslosen Compliance. Compliance hat in der vergleichsweise kurzen Zeit der Etablierung viel erreicht, einst Selbstverständliches infrage gestellt, neue Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen vermittelt, ein anderes Rechtsbewusstsein geschaffen und letztlich auch Fehlverhalten aufgedeckt und sanktioniert.

Wenn auch Analogien zu Naturwissenschaften vorsichtig zu ziehen sind, erläutert ein Bezug zur technischen Größe „Wirkungsgrad“ die Zielrichtung des Buches. Der Wirkungsgrad einer technischen Einrichtung oder Anlage ist eine dimensionslose Größe, die das Verhältnis der Nutzenergie  $E_{ab}$  zur zugefügten Energie  $E_{zu}$  beschreibt. Bezeichnet wird der Wirkungsgrad mit dem griechischen Buchstaben  $\eta$  (eta):

$$\frac{\text{Nutzenergie}}{\text{zugeführte Energie}} = \eta.$$

Dabei wird der „Wirkungsgrad“ bewusst weit gefasst und erstreckt sich über alle Aspekte der Compliance. Von der Entwicklung in der Gesellschaft bis zum compliance-relevanten Einzelfall im Unternehmen.

Die Zeiten, in denen der Compliance mehr und mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden sind vorüber. Vielmehr gilt es nun einen wirkungsvolleren Einsatz der vorhandenen Ressourcen zu gewährleisten. Um im Bild zu bleiben: Nicht die zugeführte Energie, sondern die Nutzenergie ist die Zielgröße.

Das Wirkungsversprechen erschließt sich aus der Physik, weshalb eine letzte Analogie gezogen wird: Unterschiedliche technische Geräte verfügen über grundsätzlich andere Wirkungsgrade. So liegt der Wirkungsgrad einer Glühbirne bei maximal 5 %, während LED-Leuchten bis zu 25 % der Energie in Licht verwandeln. Bei allen technischen Fortschritten der Glühlampenentwicklung in den letzten 100 Jahren können diese nicht annähernd an den Wirkungsgrad von LED-Leuchten heranreichen. Um im Bild zu bleiben: auch hier gilt es nicht die Glühbirne zu verbessern, sondern LED-Leuchten einzuführen. Entsprechend wählt dieses Buch eine unkonventionelle Herangehensweise, die sich maßgeblich von den gängigen Einführungen in die Compliance unterscheidet. Dabei werden die Anleihen bei Geschichte und Soziologie, Philosophie und Psychologie immer auf ihren praktischen Nutzen im Alltag der Compliance geprüft.

Bei der Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen und der Umsetzung vorgeschlagener Maßnahmen machen es sich Compliance-Officer oft unnötig schwer. Dieses Verhalten ist in der Ausbildung begründet, welche insbesondere von Juristen eine abwägende, alle relevanten Punkte einbeziehende Urteilsfindung erwartet. Weiterhin lesen sich viele Veröffentlichungen zur Compliance so, als ob Außenstehenden erklärt wird, warum die Compliance im Allgemeinen und der Compliance-Officer im Einzelnen honorarige Veranstaltung bzw. Menschen sind. Ja, ein wenig Mehrarbeit fällt an, aber wehgetan, „auf den Schlips getreten“ muss sich keiner fühlen. Wie grundsätzlich unterscheiden sich etwa Veröffentlichungen zum Marketing hiervon. Tricks und Kniffe werden vermittelt, die Zielgruppe der Veröffentlichungen ist klar: Nicht die Kunden, sondern die Verkäufer.

Deshalb erfolgt bereits an dieser Stelle die Aufforderung schlicht loszulaufen, kritisch aber wohlwollend die folgenden Vorschläge zu prüfen, auszuprobieren und gegebenenfalls anzupassen – schließlich wurde dieses Buch von einem Compliance-Officer für Compliance-Officer geschrieben.

Der neue Mensch ist eine fehlgeschlagene Utopie des Sozialismus, der „neue Compliance-Officer“ wäre ein vergleichbar unrealistischer Ansatz. Dennoch wird hier bezüglich der Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit von Menschen eine optimistische Herangehensweise zugrunde gelegt. Das englische Sprichwort „You can't teach an old dog new tricks“ nimmt eine pessimistische Perspektive hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit ein. Diese Sichtweise wird hier nicht geteilt. Kein seriöser Compliance-Officer soll zum zweifelhaften Gebrauchtwagenhändler mutieren, allerdings können selbst hier Analogien gefunden und Verhaltensweisen übernommen werden. Der Leser kann und soll sich nicht grundlegend ändern. Nicht alles was bisher getan wurde ist wirkungslos – Compliance ist kein zahnloser Tiger. Allerdings wird eine veränderte Perspektive zu einer veränderten Wahrnehmung, letztlich zu einem veränderten Verhalten beitragen. Diese Perspektive zu entwickeln ist der Anspruch des vorliegenden Buches. Ob die Perspektive nachvollzogen und bejaht wird, ob sich daraus Veränderungen ergeben, welche die Compliance wirkungsvoller machen, darüber entscheidet der Leser.

Da das vorliegende Buch auf bereits bekannten Veröffentlichungen aufbaut, liegt der Schwerpunkt bei den Mitteln, nicht dem Zweck; dem „Wie“, nicht dem „Was“. Dabei werden einerseits die Verhaltenswissenschaften stärker berücksichtigt, andererseits ein

veränderter Stil gewählt, der sich an angelsächsischen Veröffentlichungen orientiert, welche Stringenz und Überzeugungskraft der Argumentation einen höheren Stellenwert als der ausschöpfenden Behandlung aller, möglicherweise relevanten Aspekte eines Betrachtungsobjektes einräumen.

Damit soll nicht einer Unwissenschaftlichkeit das Wort geredet werden, als vielmehr eine Bezugnahme auf den Kritischen Rationalismus erfolgen, welcher vom österreichisch-britischen Philosophen Karl Popper begründet wurde. Der Kritische Rationalismus bietet keine „ewigen“ Wahrheiten an. Theorien gelten, solange sie nicht widerlegt werden. Damit ist die Suche nach Fehlern wesentliche Grundlage des Erkenntnisfortschritts. Hieran schließt sich die Fehlerbeseitigung und die Verbesserung der bisherigen Erkenntnisse an. Entsprechend soll auch in diesem Buch kein theoretisch geschlossenes Konzept angeboten werden, als vielmehr eine Erweiterung der bisherigen Feststellungen, insbesondere um empirisch nachweisbare Verhaltensweisen und deren Umsetzung durch die Compliance.

Aus der Sicht des Kritischen Rationalismus ist Wissenschaft ein großes Abenteuer und eine spannende Entdeckungsreise (vgl. Popper 2003, S. 281 ff.). Die Einnahme einer solchen Perspektive befruchtet auch die Compliance.

Im weiteren Buch werden Handlungsmöglichkeiten im beruflichen Alltag, auch Tricks und Kniffe angesprochen. In Bezug auf mögliche Tricks und Kniffe verhalten sich viele Menschen schizophran. Diese selbst einzusetzen erscheint durchaus erlaubt, werden diese dagegen von Dritten genutzt, erfolgt rasch eine negative Wahrnehmung, welche sich auf die ursprüngliche Wortherkunft bezieht. Steht „trick“ im Englischen schlicht für Kunststück, wird das französische „trique“ mit Betrug oder Kniff übersetzt.

Die ab Kap. 5 vorgestellten Instrumente sind im beruflichen Alltag hilfreich, wenn Compliance ihre volle Wirkung entfalten soll sogar notwendig. Tricks und Kniffe werden hier als Mittel verstanden, mit deren Hilfe die formalen Möglichkeiten der Compliance erweitert werden, um auf diese Weise ein Ziel zu erreichen. Damit sind noch keine Grenzen gezogen, wie weit die Compliance bei deren Einsatz gehen kann. Hierzu wird das Ethikverständnis herangezogen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie damit umgegangen wird, wenn das Gegenüber zu vergleichbaren Instrumenten greift. Damit ergibt sich ein unmittelbarer Bezug zum in Kap. 3 angeführten Regelutilitarismus, weshalb der CO den Einsatz entsprechender Mittel auf der Gegenseite tolerieren sollte. Grenzen sind sicherlich dort erreicht, wo die Unwahrheit vermittelt wird. Wo diese beginnt und wo noch eine gewisse „Schönung“ der Realität erfolgt, entscheidet der Einzelne, wobei eine kritische Auseinandersetzung mit den Kollegen nicht schadet.

Ein zusätzlicher Aspekt liegt darin, entsprechende Verhaltensweisen anderer aufzudecken, nachzuvollziehen und auf ihre eigentliche Intention zurückzuführen. Compliance ist keine konfliktfreie Veranstaltung, kann es auch nicht sein. Dann ist es hilfreich nicht nur die eigenen Möglichkeiten abzuwägen, sondern auch die des Gegenübers zu durchschauen und wenn erforderlich unwirksam zu machen. Die Gefahr der „Silokarriere“ in der Compliance besteht darin, dass der CO viele Tricks nicht kennt, die

bspw. einem Außendienstler geläufig sind. Die Idee seine eigene Tätigkeit zu „verkaufen“ lehnen nicht wenige CO innerlich ab, verbinden sie rasch mit einem Gebrauchtwagenhändler. Dabei war jeder, auch jeder CO, einmal ein hartnäckiger Verkäufer, wurde doch in der Kindheit und der Jugend kein „Nein“ der Eltern klaglos hingenommen, sondern vielmehr die eigene Überzeugung hartnäckig vertreten.

Bei den Tricks und Kniffen liegt einer der Schwerpunkte des vorliegenden Buches. Nicht aus Lust an der Beeinflussung, ja Manipulation, sondern um die Compliance wirkungsvoller zu gestalten, aber auch weil diese bisher wenig im Fokus der Betroffenen standen. Nicht der Zweck, sondern die Mittel der Compliance sind Schwerpunkt des vorliegenden Buches.

Eine Analogie zum Sport ermöglicht die Einordnung: Bei einem Trick des Gegenspielers kann man Bewunderung zeigen und dann alles daran setzen diesen selbst zu erlernen, oder an seinem alten Muster festhalten. Bei letzterem springt man bildlich gesprochen allerdings nur so weit, wie ein Skispringer, der am Parallel-Stil festhält anstatt auf den V-Stil umzustellen. Schön kann man auch mit dem erstgenannten Stil springen, so weit wie die Letztgenannten es allerdings nicht mehr schaffen.

Eine wirkungsvolle Compliance erfordert Wissen und Mut. Das Eine ist ohne das Andere wie eine Schere mit nur einer Klinge, beide sind unerlässlich. Zu ersterem kann dieses Buch einen Beitrag leisten, letzteres kann nur der Leser persönlich leisten. Deshalb schließt dieses erste Kapitel mit der Aufforderung von Immanuel Kant: „Sapere aude! – Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“ (Gigerenzer 2004, S. 330).

---

## Literatur

- Gigerenzer G (2004) Das Einmaleins der Skepsis. Piper, Berlin  
Popper K (2003) Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Mohr, Tübingen

# Der Hintergrund der Compliance

# 2

## Zusammenfassung

In der Einleitung wurde die Praxisorientiertheit betont, dieses Kapitel fasst die Grundlagen unseres Wirtschaftssystems zusammen und führt so in den Hintergrund der Compliance ein. Was scheinbar ein Widerspruch ist, stellt sich als Hintergrund der Compliance dar.

- ▶ Um es mit dem US Senator Webster zu sagen, welcher bereits 1830 feststellte: „Wenn wir zuerst wissen könnten, wo wir stehen und wohin wir gehen, könnten wir auch besser einschätzen, was zu tun ist und wie es zu tun ist.“ (Nagler 2009, S. 190).

Die folgenden Überlegungen kann und soll kein Compliance-Officer (CO) ständig anstellen, ein gelegentliches Erwägen ist aber notwendig, um zu gewährleisten, dass man den richtigen Beruf an der richtigen Stelle ausübt. Ob das Wirtschaftssystem seines Landes das richtige ist, ist eine Frage, die kaum einen CO umtreibt. Grundsätzliche Kritiker des marktwirtschaftlichen Systems sind die wenigsten Betriebswirte oder Juristen und finden sich kaum in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dennoch lohnt ein kurzes Innehalten. Kein Mensch muss die Wirtschaftsform seines Landes für richtig halten, fast jeder wünscht sich ein wenig mehr oder weniger Marktwirtschaft, mehr Freiheit oder Grenzen, mehr Eigenverantwortlichkeit oder Umverteilung.

„Compliance“ im wortwörtlichen Sinne des Befolgens kann nur der glaubhaft vertreten, der die entsprechende Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung für richtig erachtet, auch wenn niemals alle Vorgaben als optimal erachtet werden. Wer hiervon nicht überzeugt ist, kann sein Berufsleben in der Compliance als schlechter Schauspieler wahrnehmen, die im weiteren Buch dargestellten Schritte jedoch nicht gehen, allein deshalb weil der Wille, die Zustimmung, die Freude, ja die Begeisterung für die Aufgabe nicht

vorhanden ist. Der angesprochene Schauspieler wird von den Ansprechpartnern rasch entlarvt, seine Verhaltensweise durchschaut.

Wie jedoch sieht unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft, unser Verständnis von „Compliance“ aus? Können überhaupt Aussagen getroffen werden ohne bereits Wertungen vorzunehmen und Urteile auszusprechen? Im Folgenden wird ein Versuch unternommen. Ein knapper historischer Abriss skizziert die Ausgangslage.

Betrachtet man die Wirtschaftsgeschichte, fällt auf, dass Phasen des freien Wettbewerbs relativ kurz waren. Die Zünfte des Mittelalters sorgen auf vielfältige Weise dafür, dass ihre Mitglieder ein Auskommen hatten, wobei die Beschränkung der Anzahl der jeweiligen Berufsvertreter das wirkungsvollste Instrument darstellte. Mit der Industriellen Revolution schienen die Einschränkungen zu fallen, die Gewerbefreiheit wurde 1810 in Preußen, 1859 in Österreich Realität, dabei existieren zahlreiche Einschränkungen bis heute.

Mit dem Erfolg der Industriellen Revolution ging der Siegeszug des Freihandels einher. Die führende Wirtschaftsmacht Großbritannien baute seine Zollschranken und weitere Handelshemmnisse ab, 1817 entwickelt David Ricardo die Theorie der komparativen Kostenvorteile, womit nachgewiesen wurde, dass ein Austausch für zwei Volkswirtschaften auch dann vorteilhaft ist, auch wenn eine einzelne bei allen Gütern Kostennachteile aufweist. Mit der Aufhebung des Navigation Acts 1849 und der britischen Einfuhrzölle auf Getreide 1846 schien der freie Wettbewerb seinen Siegeszug anzutreten. Die deutschen Staaten folgten der Entwicklung, welche mit dem Börsenkrach von 1873 allerdings ihr Ende fand. Nach dem Ersten Weltkrieg verstärkte sich der Protektionismus, worunter die österreichische Wirtschaft vor allem aufgrund der neuen Grenzen des vorher einheitlichen Wirtschaftsraumes des österreichisch-ungarischen Kaiserreiches zu leiden hatte. Nach der Weltwirtschaftskrise und dem Zweiten Weltkrieg gewannen die Befürworter des Freihandels erneut die Überhand. Innerhalb der EU setzte sich der Freihandel durch, Güter, Kapital und Menschen können sich frei bewegen. Wohin das Pendel aktuell ausschlägt lässt sich kaum prognostizieren, der Brexit und die Thesen des amerikanischen Präsidenten geben allerdings wenig Anlass zum Glauben an eine weitere Vertiefung des Freihandels.

Wie die Staaten im Allgemeinen gelangten auch die Unternehmen im Speziellen rasch zu der Ansicht, dass der Wettbewerb nicht die optimale Wirtschaftsform sei, vor allem wenn aufgrund der Größe und der, vergleichsweise geringen, Anzahl der Wettbewerber die Möglichkeit der Marktaufteilung besteht. Hier können die Vereinigten Staaten als Beispiel herangezogen werden, da die notwendigen Voraussetzungen für Absprachen Mitte des 19. Jahrhunderts relativ früh bestanden. Eisenbahngesellschaften und Montanunternehmen teilten Märkte unter sich auf und hielten Preise künstlich hoch, John Rockefeller schuf mit der Standard Oil ein Monopol für Mineralöl. Der Gesetzgeber reagiert mit dem Sherman Antitrust Act von 1890, der ersten Rechtsquelle für das US-amerikanische Wettbewerbsrecht, wobei die konsequente Anwendung und Verschärfung erst während der Präsidentschaft von Franklin D. Roosevelt in den 1930er Jahren erfolgte.

In Deutschland ergab sich eine vergleichbare Entwicklung. Das Kohlesyndikat wurde 1893 gegründet, die Vorgängervereinigung der IG Farben 1904. Die Entwicklung verstärkte sich in den 1920er Jahren, manifestiert durch die Gründung der Vereinigten Stahlwerke. Diese Zusammenschlüsse bleiben bis 1945 aktiv, der Staat engagierte sich kaum in der Bekämpfung bzw. Zerschlagung dieser Organisationen. In Österreich waren vergleichbare Entwicklungen aufgrund des Rückstandes der Wirtschaftsentwicklung bis zum 1. Weltkrieg weniger zu verzeichnen.

Eine der Kernaussagen der Anhänger des freien Wettbewerbs ist, dass dieser der maximalen Anzahl von Menschen den maximalen Wohlstand beschert. Wenn auch bereits Adam Smith diese Sichtweise 1776 im Wohlstand der Nationen ausführte, befanden sich die Anhänger von Marktwirtschaft und Freihandel in Deutschland und Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg in der Minderheit. Insbesondere die schlagkräftig organisierten Arbeiter der Montanindustrie favorisierten die Verstaatlichung ihrer Unternehmen. Ihren bedeutendsten Erfolg hatten sie mit der jahrzehntelangen Subventionierung der Kohleförderung in Deutschland und der Verstaatlichung der VÖEST 1946 in Österreich. In zahlreichen Wirtschaftsbereichen wie der Post, dem Fernmeldewesen oder Personen- und Güterverkehr bestanden staatliche Monopole, welche mittlerweile weitgehend abgebaut wurden. Die beeindruckenden Produktivitätszuwächse haben die meisten Menschen vom Vorteil des freien Wettbewerbes überzeugt, solange sie davon nicht selbst betroffen sind, wie die Diskussion um die Zulassung zu bestimmten Berufen belegt.

Ältere Leser erinnern sich noch an die Zeiten, in den ein Telefonanschluss beantragt wurde und die Auswahl des entsprechenden Telefons denkbar einfach war: Es gab nur eins. Mit dem Aufkommen des Mobilfunks und der privaten Anbieter, der Versteigerung der Lizenzen und der stürmischen Entwicklung der entsprechenden Telefone war eine sichtbare Verbesserung für die Kunden offensichtlich. Nicht jedoch zwangsläufig für die Hersteller der Produkte, wie Aufstieg und Fall des ehemaligen Weltmarktführers Nokia belegte. Hierbei handelt es sich in fast idealtypischer Weise um eine Fallstudie des Konzeptes der „schöpferische Zerstörung“, welches Joseph Schumpeter einführte (Schumpeter 1912, S. 157).

Unternehmen versuchen auf vielfältige Weise dieser Zerstörung zu entgehen, wobei zwei Möglichkeiten bestehen. In stabilen Märkten fand häufig eine Konsolidierung der Anbieter statt. Die geringe Anzahl ermöglicht Absprachen, meist zulasten der Abnehmer. Hier sprechen die Kartellverfahren eine eindeutige Sprache. In dynamischen Märkten, insbesondere im Umfeld des Internets versuchen Unternehmen dagegen eine marktbeherrschende Stellung zu erreichen, um aus der Position der Stärke heraus Preise und Vertragsbedingungen durchzusetzen. Die Auseinandersetzungen der Wettbewerbskommission der EU mit Unternehmen wie Microsoft oder Google zeichnen ein eindeutiges Bild.

Selbstverständlich streben Unternehmen möglichst hohe, vor allem stabile, Erlöse an. Nur diese ermöglichen einen dauerhaften Fortbestand und sichere Arbeitsplätze, auch für den einzelnen CO. Dies gilt nicht nur für die angesprochenen, weltweit agierenden Konzerne. In der Realität bemühen sich Unternehmen ständig darum den Wettbewerb mit der

Konkurrenz abzuschwächen, wenn nicht sogar auszuschalten. Möglichkeiten, Umsätze und Gewinne zu verfestigen und gut zu verteidigende Marktpositionen werden gesucht. So verteidigen die Automobilhersteller die lukrative Möglichkeit exklusiv Ersatzteile zu vertreiben, Druckerhersteller verteidigen den Vertrieb von Tintenpatronen, die Hersteller von Kaffeekapseln versuchen zu vermeiden, dass Konkurrenten ihre Produkte imitieren.

Vor diesem Hintergrund entsteht ein systematischer Konflikt zwischen Unternehmenszielen und rechtlichen Vorgaben bzw. der Compliance, der Einhaltung, dieser Vorgaben. Damit ist auch die Zusammenarbeit zwischen der Compliance und ihren unternehmensinternen Partnern grundsätzlich konfliktträchtig. Kommt es nicht zu entsprechenden Konflikten handelt eine Seite nicht optimal im Sinne ihrer Zielerreichung. Deshalb gilt es für die Compliance hellhörig zu werden, wenn dieser Konflikt in ihrem Unternehmen scheinbar nicht existiert. Ein Unternehmen, das die Compliance verabsolutiert, kann mit einer Fußballmannschaft verglichen werden, die niemals gelbe oder rote Karten erhält, aber auch keine Tore erzielt. Compliance alleine garantiert keinen Markterfolg (Kenneke et al. 2014, S. 250).

Ein Compliance, welche sich auf die „reine Lehre“ zurückzieht, mag Richtlinien erstellen und Schulungen durchführen, Akzeptanz bei den Ansprechpartnern im Unternehmen wird nicht mehr erzielt, Parallelwelten entstehen in denen die Mitarbeiter Vorgaben schlicht ignorieren. Das Beispiel VW und sein „Dieselgate“ kann hier herangezogen werden. Langsam wird sichtbar wie groß die Gruppe der beteiligten Mitarbeiter war und wie lange diese bestand. Viele im Unternehmen müssen davon gewusst haben, die Compliance offensichtlich nicht. Oft ist der Druck Ergebnisse zu generieren in der Realität größer, als sich an Compliancevorgaben zu halten. Damit besteht die Situation, dass die Suche, Besetzung und Verteidigung der Position im Wettbewerb durch die Compliance ständig infrage gestellt wird. Um das Überleben des Unternehmens und damit den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, setzt sich tendenziell die erstgenannte Position durch.

Welche Möglichkeit hat die Compliance unter diesen Voraussetzungen Entwicklungen zu gestalten anstatt der Realität hinterher zu laufen?

- Der aufgezeigte Widerspruch ist in der Marktwirtschaft systemimmanent. Der Versuch diesen grundsätzlich aufzulösen, ist zum Scheitern verurteilt.
- Die Compliance muss das Geschäftsmodell verstehen, das tatsächliche, nicht das, welches nach außen kommuniziert wird. Eine Frage ist entscheidend: wo wird das Geld verdient? Wo soll zukünftig das Geld verdient werden. Was ist die „Cash Cow“ im Portfolio und warum.
- So entwickelt sich ein offener Dialog, nicht ein weltfremdes „Predigen“ scheinbar alternativlosen Verhaltens, verbunden mit der Androhung vom Strafen bei Nichteinhaltung der Vorgaben.
- Darauf aufbauend wird mit den Ansprechpartnern diskutiert, wie die Marktstellung im Wettbewerb verteidigt oder ausgebaut werden kann.

- Wenn die Partner der operativen Einheiten feststellen, dass sich die Compliance um praktikable Lösungen bemüht, entwickelt sich ein offener Dialog. Lösungen werden gemeinsam entwickelt und umgesetzt. Blinde Flecken, wie sie bei jahrelangen Kartellabsprachen (Stahl, Schienen, Zucker etc.) die Regel waren, gehören der Vergangenheit an. Dafür zahlt die Compliance allerdings eine Preis: raus aus dem Elfenbeinturm, runter vom hohen Ross, hinein in das Unternehmen.
- Auch die Unternehmensleitung muss sich im beschriebenen Spannungsfeld stellen. Der bisherige Widerspruch zwischen plakativen Sonntagsreden zur Compliance und der Ignoranz von grenzwertigen Maßnahmen zur Verteidigung der Marktsituation sollte der Vergangenheit angehören.

Ein knappes Beispiel, mag illustrieren, worin sich der Übergang vom Allgemeinen zum Speziellen, von der Wirtschaft zum Unternehmen zeigt. Das Wirtschaftsmagazin Capital enthält in der Ausgabe 9/2016 einen Artikel mit der bezeichnenden Überschrift „Monopoly“. Bei Werbebriefen wurde die Deutsche Post von der Bundesnetzagentur abgemahnt, da sie ihre „marktbeherrschende Stellung im Bereich der Briefdienstleistungen missbräuchlich ausnutzt und damit Wettbewerber behindert“. Der Bundesverband Briefdienste fordert, dass die Compliance-Abteilung der Post den Konzern wieder auf „den rechtlich einwandfreien Weg“ bringen möge (Brambusch 2016, S. 77–81).

Entsprechend ist der Vorwurf an die Compliance, dass sie nur feststellt, was nicht zu tun ist, anstatt Aussagen darüber zu treffen, was getan werden kann, so richtig wie trivial. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Unternehmen irgendwann insolvent gehen sind allerdings Ratschläge, wie diese Entwicklung vermieden wird durchaus wertvoll für die Beteiligten (Taleb 2010, S. 45).

Dass sich dieser „rechtlich einwandfreie Weg“ aus Sicht der Deutschen Post und ihrer Wettbewerber durchaus anders darstellen wird, ist anzunehmen. Dennoch gilt es für die Compliance eine Lösung, genauer die „richtige“ Lösung zu finden, welche die Unternehmensinteresse, unter Einhaltung der Gesetze, soweit wie möglich schützt. Fertige Antworten kann das vorliegende Buch nicht geben, wohl aber Instrumente vorstellen, welche nicht allein dazu beitragen die „richtige“ Lösung zu finden, sondern auch diese überzeugend darzulegen und letztlich durchzusetzen. Es sei deshalb nochmals an den in Kap. 1 erwähnten kritischen Rationalismus erinnert.

Die Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung ist eine Vorgabe für die Compliance. Sicherlich erfolgen Veränderungen, sicherlich kann und soll sich der CO als Staatsbürger in diese einmischen, die Vergangenheit lehrt allerdings, dass entsprechende Veränderungen in langen Zeiträumen oder historischen Brüchen erfolgten, welche sich in den DACH Staaten aktuell nicht abzeichnen. Damit verbleiben dem CO zwei Möglichkeiten: die Wirtschaftsform und das Verhalten des Unternehmens im vorgegebenen Rahmen zu akzeptieren oder eben nicht. Es gibt viele herausfordernde Tätigkeiten, außerhalb der Privatwirtschaft, auch zunehmend für CO. Wer sich jedoch im skizzierten Spannungsfeld den Complianceaufgaben stellt, wird aus dem Folgenden Impulse für seine Tätigkeit gewinnen.

## Literatur

Brambusch J (2016) Monopol. Capital, 09/2016

Kenneke S et al (2014) Organisationspsychologische Aspekte der Compliance. In: Schettgen-Sacher W et al (Hrsg) Compliance Officer. Springer Gabler, Wiesbaden

Nagler J (2009) Abraham Lincoln. Beck, München

Schumpeter J (1912) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Dunker & Humblot, Berlin

Taleb N (2010) Der Schwarze Schwan, Konsequenzen aus der Krise. Knaus, München