

# Handbuch Compliance-Management

ALEXANDER BRINK\*

*Rezension zu Wieland, J. et al. (2010): Handbuch Compliance-Management, Berlin: Erich Schmidt Verlag.*

Es mag vielen als Selbstverständlichkeit erscheinen, wenn von Unternehmen rechtskonformes Verhalten gefordert wird. Schließlich verhindern sie damit eine „straf- und zivilrechtliche Haftung von Unternehmen, seinen Organen sowie seinen Mitarbeitern“ (216). Aber wie so oft sind es die vermeintlich einfachen Dinge, die bei näherer Betrachtung eine Komplexität entfalten, bei der sich sowohl die theoretische Reflexion als auch die praktische Umsetzung schwierig gestaltet. Bei dem hier vorliegenden Thema Compliance ist es nicht anders: Es sind gerade die Informationsdefizite (Welche Regeln gibt es? Was bedeuten sie?) und die Handlungsbedarfe bei der konkreten Umsetzung (Wie organisiere und kommuniziere ich Compliance? Wann gilt welche Regel?), die bei genauerer Betrachtung einige Tiefenbohrungen erfordern. Geht man gar von einem weiten Compliance-Verständnis aus, welches auch die Erwartungen von Anspruchsgruppen einbezieht, lässt sich erahnen, welche Bedeutung dieses Thema für die Unternehmenspraxis bekommt. Einige Jahre nach dem prominenten Siemens-Korruptionsskandal ist es also nicht zu spät, ein umfangreiches Handbuch vorzulegen, das den Anspruch erhebt, sich dieser Komplexität von Compliance anzunähern und auf diesem Weg insbesondere den Compliance-Praktiker – und davon gibt es nicht wenige: bei Siemens sind es einige Hundert – in den Blick zu nehmen. Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger haben sich dieser Herausforderung gestellt und mit knapp 800 Seiten das bis dato umfangreichste Handbuch zum Compliance-Management herausgegeben.

Compliance – so die Herausgeber – ist die „Ermöglichung nachhaltiger Wertschöpfung durch einen gesicherten Marktzugang“ (5). Damit gehen sie über eine weit verbreitete Meinung in der Literatur – *if it's legal, it's ethical* – hinaus. Dem Werk, das schon in der konzeptionellen Anlage durch seine Meinungsvielfalt überzeugt, wird ein eher weiter Compliance-Begriff zugrunde gelegt, wie er sich in der Literatur etwa bei Lynn Sharp Paine findet: „To foster a climate that encourages exemplary behavior, corporations need a comprehensive approach that goes beyond the often punitive legal compliance stance“ (Paine 1994: 106 – ähnlich im deutschsprachigen Raum Thielemann 2005). In einigen Beiträgen werden diese Gedanken des nahtlosen Übergangs von

---

\* Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, Philosophy & Economics, Institut für Philosophie, Universitätsstraße 30, D-95440 Bayreuth, Tel.: +49-(0)921-554122, Fax: +49-(0)921-554160, E-Mail: alexander.brink@uni-bayreuth.de sowie Private Universität Witten/Herdecke, Reinhard-Mohn-Institut, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Tel.: +49-(0)2302-926538, Fax.: +49-(0)2302-926512, E-Mail: alexander.brink@uni-wh.de. Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Governanceethik, Theorie der Unternehmung, Social Entrepreneurship.

regelbasierter Compliance zu prinzipienbasierter Integrity mal implizit mal explizit aufgegriffen (etwa *Werteorientiertes Compliance Management System* von Stephan Grüninger: 39ff.; *Sustainable Leadership* von Dan Ostergaard: 359ff.; *Nachhaltiges Integritätsmanagement* von Michael Fürst: 333ff.; *CSR-Compliance* von Guido Palazzo und Andreas Rasche: 745ff.).

Das Handbuch gliedert sich in drei Teile, vereint ca. 40 Autoren und umfasst deutsche und englischsprachige Texte. Alle Beiträge zu kommentieren, ist sicherlich nicht die Aufgabe eines Rezensenten: Ich möchte einige besonders gelungene Beiträge hervorheben, andere nur benennen und mich sodann auf wenige eher grundsätzliche kritische Aspekte konzentrieren. Im ersten Teil *Grundlagen für ein nachhaltiges Compliance Management* (15-288), der rund ein Drittel des Gesamtumfangs des Werkes umfasst, geht es um die konzeptionellen Management- und Rechtsgrundlagen von Compliance sowie um deren theoretische Einordnung zum Beispiel in die Themenfelder Corporate Governance, Unternehmenskultur und Psychologie. Erfahrungsgemäß werden gerade die ersten Beiträge von Handbüchern besonders gerne gelesen. Dies gilt auch für das Compliance-Management-Handbuch: Josef Wielands Beitrag – überschrieben mit *Compliance Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (15-38) – bildet den Auftakt des ersten Unterkapitels *Management – Grundlagen* und führt sehr klar und überzeugend in die begrifflichen Grundlagen ein, stellt darüber hinaus aber auch eine eigene Arbeitsthese vor. Vieles in diesem Aufsatz erinnert an die ersten Ausführungen zur Governanceethik (vgl. Wieland 1999), etwa wenn es um formale und informale Steuerungsmechanismen geht (19) oder aber um die Funktionsweisen von Compliance-Management-Systemen (22). Eine systematische Einbindung in die Governanceethik erfolgt – möglicherweise bewusst – nicht. Unternehmensethische Bezüge – wie sie etwa von Lynn Sharp Paine angedeutet werden (vgl. Paine 1994) – bleiben hier interessanterweise außen vor, obwohl der Autor zum Ende des Beitrags – ähnlich wie Paine dies vorschlägt – Compliance und Integrity miteinander verbindet: als *zweifaches Verständnis von Compliance* im „Unterschied zwischen einem rechtsgetriebenen und einem wertgetriebenen Compliance Management“ (32). Compliance wird darüber hinaus als Bestandteil einer Corporate Governance verstanden: Sofern man letztere als Trias aus Führung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen auffasst, ist Compliance der Steuerung zuzuordnen (27). Ziel dieser Steuerung ist zunächst die Vermeidung von Risiken (27ff.). Während dies in den Geschäftsprozessen schon sehr gut umgesetzt wird (Business Process Compliance), gibt es beim Verhalten der Führungskräfte – so Wieland – noch Defizite (Business Conduct Compliance). Wieland bleibt – wie gewöhnlich – eng an der Unternehmenspraxis, hier z. B. durch präzise Beschreibungen der Aufbau- und Ablauforganisation eines Compliance Managements. Wissenschaftliche Bezüge werden zugunsten der Struktur und Übersichtlichkeit eher sparsam verwendet und nur dort eingesetzt, wo sie für den Praktiker einen wirklichen Mehrwert entfalten. Der Beitrag ist über weite Strecken – im positiven Verständnis – tentativ und unvollendet, daher aber zugleich inspirierend und zum Mitdenken anregend.

Stephan Grüninger, der zweite Autor, ist aus der Literatur durch zahlreiche mit Josef Wieland gemeinsam publizierte Beiträge bekannt. Grüninger nimmt in seinem Beitrag *Werteorientiertes Compliance Management System* die Verbindung von Compliance auf und

füllt diese – ausgehend von einer differenzierten wirtschaftskriminalistischen Analyse als Treiber – mit Inhalt (39-69). Reputation bildet dabei eine wichtige Begründung, womit er auch an jüngste Entwicklungen in der Unternehmenspraxis (vgl. z. B. Ethical Reputation Index [www.ethicalreputationindex.com] oder die Arbeit des Reputation Institute [www.reputationinstitute.com]) anschließt. Damit kommt zu den von Wieland zuvor skizzierten Punkten ein weiterer Erfolgsfaktor hinzu. Kapitel 1.2.4 stellt den Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren Corporate Governance, Werte und Risiko – die Erfolgsfaktoren 1, 2 und 4 von Josef Wieland im ersten Text (26ff.) – dar (hier hätte man einen expliziten Bezug herstellen und die analytische Kraft im grundlegenden Teil des Handbuchs stärken können) (47ff.). Auch wenn ein umfangreicher Fußnotenapparat für Handbücher eher untypisch ist, wirken die zahlreichen Referenzen bei der Argumentation des Autors keineswegs störend. Im Gegenteil: Von der wissenschaftlichen Fundierung ist dies einer der stärksten Beiträge. Weitere Artikel in diesem ersten grundlegenden Teil tragen die Titel *Psychologie der Compliance* (interessantes Randthema von Josef Wieland, 71-88), *The Economics of Compliance* (eher akademisch angelegter Beitrag von Stewart Hamilton und Anna Eckardt, 89-109), *Die 10 Bausteine des Compliance Management: ComplianceProgramMonitor<sup>zfw</sup>* (schöner praxisbezogener Beitrag von Josef Wieland und Stephan Grüninger, 111-135). Es folgen zwei Beiträge mit Fokus auf die öffentliche Verwaltung (137ff.) und auf mittelständische Unternehmen (147ff.). Das zweite Unterkapitel *Rechtliche Grundlagen* umfasst zwei Beiträge zur Klärung des juristischen Grundverständnisses von Compliance (Unternehmensverantwortung, Vorstandshaftung, Strafrecht, Haftungsrecht, Besonderheiten im US-Recht etc.), die einen sehr schönen Überblick geben (171ff.).

Der zweite Teil des Handbuchs befasst sich mit der *Praxis des Compliance-Managements* (291-614) und stellt den umfangreichsten Teil dar. Hier kommen insbesondere Vertreter verschiedener Unternehmen wie KPMG, Fraport AG, Novartis AG, Deutsche Post DHL und Deutsche Telekom zu Wort: Sie berichten über den Status quo, über aktuelle Trends, Instrumente und Risiken. Die zahlreichen Beispiele zeigen auf, in welcher Vielfalt Compliance- und Integrity-Maßnahmen in den Unternehmen umgesetzt werden. Den Auftakt im ersten Unterkapitel *Verhaltensstandards und Integrität* macht Muel Kaptein mit dem Artikel *Effektive Business Codes: Inhalt und Bedingungen* (291-313), der leicht verständlich in Business Codes einführt (leider ohne jegliche wissenschaftliche Referenzen, sondern eher als Kurzzusammenfassung seines Buches *The Living Code*, vgl. Kaptein 2008). Auch hier gibt es im weiteren Verlauf des Unterkapitels – diesmal mit Unternehmensbezug – einige Spezialthemen etwa über *Die zentrale Rolle von Compliance in der Wertschöpfungskette und im Großprojekt-Management* von Otto Geiß (315ff.) oder über *Grundprinzipien und Gestaltung eines nachhaltigen Integritätsmanagements* von Michael Fürst (333-358). Das zweite Unterkapitel *Führungskultur und Nachhaltigkeit* beginnt mit einem Beitrag zu *Sustainable Leadership* von Dan Ostergaard (359-364), der sicherlich mit dem vorherigen hätte zusammengefasst werden können (beide Autoren arbeiten bei der Novartis AG und haben inhaltliche Überschneidungen). Zwei Beiträge von Nezmeskal-Berggötz zu *Compliance Management und Unternehmenskultur* (365ff.) und Roland Filippi zu *Compliance und Wertemanagement in einem mittelständischen Bauunternehmen – Ein Praxisbericht* schließen sich an (385ff.). Das dritte Unterkapitel *Kommunikation und Hinweisgebersysteme* startet mit einem Beitrag von Annette Kleinfeld und Clemens Müller-Störr mit dem Titel *Die Rolle von interner Kommunikation und*

*interaktiver Schulung für ein effektives Compliance-Management* (395-414), der sich mit zahlreichen Standardfragen wie etwa der Lernbarkeit von Compliance oder der Frage nach dem Menschenbild widmet. Die Ausführungen zu modernen Lehr- und Lernmethoden in dem Beitrag *Mit eLearning-Komponenten Compliance im Unternehmen erfolgreich umsetzen* (415ff.) von Andreas von Oertzen, Bruni Hoffmann und Susanne Oppitz schließen daran an und greifen einen aktuellen Trend auf, da zahlreiche Unternehmen mittlerweile Web-based-Trainingssysteme nutzen. Kenan Tur befasst sich in seinem Beitrag mit *Hinweisgebersystemen und Transparenz* (437-456). Ein grundlegender Beitrag auch zu den kritischen Aspekten von Whistleblowing fehlt leider. Das vierte Unterkapitel *Risiko und spezifische Rechtsrisiken* schließt an den ersten Teil des Handbuchs an. Thomas Knoll und Aram Kaven beginnen diesen Teil mit ihrem Beitrag *Compliance Risk Assessment: Einordnung und Abgrenzung* (457-476). Die beiden weiteren Beiträge zum Kartellrecht (477ff.) und zu arbeits- und datenschutzrechtlichen Aspekten im Personalmanagement (499ff.) behandeln eher rechtliche Fragestellungen, die thematisch im ersten Teil des Handbuchs besser aufgehoben wären. Das fünfte Unterkapitel *Audit und Investigation* ist für die Unternehmenspraxis von starker Bedeutung, da es im Governance-Zyklus die Kontrolle betrifft und damit die Umsetzungsqualität von Compliance sichert. Es umfasst komplexe Beiträge zur internen Revision (525ff.), zu Compliance Audits (553ff.) und zu Corporate Investigation (569ff.).

Teil III *Herausforderungen an ein globales Compliance Management* (615-760) nimmt die internationale Perspektive in den Blick. Es ist der kürzeste Teil, der von den Herausgebern selbst als „work in progress“ (6) bezeichnet wird, jedoch stetig an Bedeutung gewinnt. Das erste Unterkapitel *Compliance Management im internationalen Kontext: State of the Art und Herausforderungen* beginnt mit einem Beitrag von Andrew E. Reisman, der die Besonderheiten von *Corporate Compliance in the United States* behandelt (617-635). Im Folgenden werden die Spezifika von Afrika (Soji Apampa, 637-675) und Asien/Singapur (Savoula Demetriou, 677-698) untersucht. Das zweite Unterkapitel *Entwicklung und Durchsetzung globaler Standards* wird von Sabine Zindera eröffnet. In ihrem Beitrag *Collective Action – Der gemeinsame Kampf gegen Korruption* gibt sie einen ausgezeichneten Überblick über die jüngsten Entwicklungen bei Siemens (699-713). Michael H. Wiehen greift in seinem Beitrag *Transparenz und Monitoring-Standards bei Transparency International* das Thema Korruption aus internationaler Perspektive auf (715-744). Unter dem Titel *CSR-Compliance* behandeln Guido Palazzo und Andreas Rasche, ausgehend von einer postnationalen Konstellation, unternehmerische Verantwortung zwischen hard law und soft law (745-760).

Auch wenn eine Kritik an einem Handbuch immer eklektisch und wenig systematisch erscheint, möchte ich dennoch einige Punkte benennen. Die redaktionelle Aufbereitung des Bandes ist nicht perfekt. Während man inkonsistente Absatzeinzüge gerne übersieht, lassen falsche Seitenumbrüche – wie etwa von 35f. – vermuten, dass der Band mit heißer Nadel lektoriert und finalisiert wurde. Inhaltliche Redundanzen – z. B. zwischen den ersten beiden Beiträgen mit Blick auf die Prozessstufen des Compliance-Management-Systems (22 und 60) oder zum Leistungsbewertungssystem von Novartis in zwei Beiträgen (351 und 362) – lassen sich bei einem so umfangreichen Projekt nicht vermeiden und können in Einzelfällen sogar das Verständnis verbessern. Durch die ‚kollektive Intelligenz‘ von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die

aus ihrer je eigenen und dezentralen Perspektive der Compliance Gestalt geben, wird etwas verhindert, was an vielen Monographien als störend empfunden wird, nämlich dass, ausgehend von einer Arbeitsthese, alle weiteren Begrifflichkeiten und Analysen in dieses Korsett eingebunden werden. Von daher ist auch der Begriffsdschungel (fast jeder Beitrag führt eine Fülle von neuen Begriffen und Wortkombinationen ein, die alle etwas Ähnliches bezeichnen) zu entschuldigen: Der Wettbewerb wird entscheiden, welche Begriffe sich letztlich durchsetzen werden – die, die Wissenschaftler eher analytisch motiviert vorschlagen, oder die, die sich in der Unternehmenspraxis als praktikabel erweisen. Man kann schließlich trefflich darüber streiten, ob die zahlreichen Praxis-Beispiele im zweiten Teil tatsächlich in ein Handbuch im engeren Sinne gehören. Der Band schwankt also zwischen Handbuch, Sammelband und Fallstudien-sammlung. Die längeren, meist wissenschaftlich exzellent verfassten Beiträge stören weniger (Grüniger, Steinmeyer/Späth, Volz und Knoll/Nolden), es sind die kürzeren Beiträge, die überflüssig erscheinen (z. B. Ostergaard und Filippi). Die Zuordnung der Beiträge zu den Unterkapiteln und Teilen des Handbuchs ist nicht immer intuitiv plausibel: So wären die Beiträge von Georg Weidenbach über das *Kartellrecht* (477ff.) und von Heiner Hugger und Stefan Simon zum *Arbeits- und Datenschutz* (499ff.) unter die rechtlichen Grundlagen des ersten Teils des Handbuchs zu fassen – beide Artikel haben nichts mit Risiko zu tun (oder anders formuliert: Rechtsrisiken liegen auch unter I.2 vor). Ein kleiner Wermutstropfen bleibt: Das *Nachhaltige* von Compliance, auf das im Vorwort Bezug genommen wird, bleibt für den Leser beim Durchlesen des Handbuchs undefiniert. (Lediglich auf dem Buchdeckel findet man eine Erklärung: „Nachhaltige, d. h. rechtlich und wirtschaftlich erfolgreiche Compliance“ erinnert allerdings weniger an die Triple Bottom Line von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit.)

Insgesamt bildet das Handbuch ein gelungenes Verbindungsglied zwischen Forschung und Wissenschaft auf der einen Seite sowie Anwendung und Praxis auf der anderen Seite. Die klare Struktur und die eigenständigen Kapitel ermöglichen auch selektives Lesen: Das umfangreiche Stichwortverzeichnis ist für eine erste Orientierung sehr hilfreich. Die Sprache der meisten Beiträge ist auch für den interessierten Laien jenseits einer fachdisziplinären Ausbildung gut verständlich. Man spürt, dass die Autoren ein echtes Interesse an einer gemeinsamen gesellschaftlichen Problemlösung haben: Es geht nicht um wissenschaftliche ‚Positionierung‘ oder ‚Schulenburg‘. Die zahlreichen Unternehmensbeispiele deuten nicht nur die Vielfalt und Individualität bei der Umsetzung von Compliance-Management-Systemen an – sie zeigen auch, dass der Austausch um das ‚beste Beispiel‘ erst begonnen hat. Der Band ist aktuell, umfassend, international und hoch relevant – mehr kann ein Handbuch nicht leisten. Für den Wissenschaftler, aber auch für den Praktiker stellt das Werk eine Fundgrube von Information und Inspiration dar. Dabei wird der Compliance-Manager bei seinem tagtäglichen Umgang mit dem Thema ebenso zur theoretischen Reflexion angeregt (v. a. durch Teil I) wie der Wissenschaftler an die Umsetzungsmöglichkeiten seiner Forschung erinnert wird (v. a. durch den Teil II und die rechtlichen Grundlagen in Teil I). Ein Handbuch benötigt eigentlich keine ‚inhaltliche Klammer‘ – Josef Wieland und seinen Kollegen gelingt es dennoch unter dem Schlagwort der nachhaltigen Compliance mit der rechtlich und wirtschaftlich erfolgreichen Compliance als Führungs- und Managementaufgabe eine gemeinsame Basis der Beiträge zu legen. Egal, ob das Un-



ternehmen bereits ein Compliance-Management eingeführt hat oder nicht: In beiden Fällen ist das Handbuch imstande, wichtige Impulse zu geben.

## **Literaturverzeichnis**

- Kaptein, M.* (2008): *The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA*, Sheffield: Greenleaf.
- Paine, L. S.* (1994): Managing for Organizational Integrity, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72/No. 2, 106-117.
- Thielemann, U.* (2005): Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 6/Heft 1, 31-45.
- Wieland, J.* (1999): *Die Ethik der Governance*, Marburg: Metropolis.