

Claudia Dittmers

# Werteorientiertes Compliance-Management

Die Werte von Compliance-Beauftragten und ihr Einfluss  
auf die Compliance-Kultur im Unternehmen



**Nomos**

## **Schriften zu Compliance**

herausgegeben von

Prof. Dr. Martin Burgi, München

Prof. Dr. Peter Kindler, München

Prof. Dr. Carsten Momsen, Berlin

Prof. Dr. Michael Nietsch, Wiesbaden

Prof. Dr. Thomas Rotsch, Gießen

**Band 11**

Claudia Dittmers

# Werteorientiertes Compliance-Management

Die Werte von Compliance-Beauftragten und ihr Einfluss  
auf die Compliance-Kultur im Unternehmen



**Nomos**

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

Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 2017

ISBN 978-3-8487-4562-3 (Print)

ISBN 978-3-8452-8815-4 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

*Meiner Mutter*



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist eine gekürzte Fassung meiner im September 2016 bei der Juristenfakultät der Universität Leipzig eingereichten Dissertationsschrift. Die Verteidigung fand am 02. Oktober 2017 statt. Gesetzgebung, Literatur und Rechtsprechung konnten bis zum September 2016 berücksichtigt werden.

Mein großer Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Hendrik Schneider, der mir die Möglichkeit zur Promotion gegeben und das Gelingen dieser Arbeit durch motivierenden Freiraum, zielgerichtete Anregungen und konstruktive Kritik sehr gefördert hat, sowie für die Erstellung des Erstgutachtens. Danken möchte ich auch Frau Prof. Dr. Daniela Demko für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Mein ganz besonders herzlicher Dank gilt Frau PD Dr. Micha Strack, die mir die von ihr entwickelten Messinstrumente zur Verfügung gestellt und die statistische Auswertung ermöglicht hat.

An dieser Stelle möchte ich auch erneut allen Compliance-Beauftragten danken, die durch Ihre Teilnahmebereitschaft, ihre Zeit und die freundlichen Rückmeldungen die empirische Untersuchung dieser Arbeit überhaupt erst ermöglichten.

Dem Berufsverband der Compliance Manager (BCM) e.V. danke ich für die Auszeichnung mit dem Nachwuchsförderpreis 2017 in der Kategorie "Beste Dissertation", über die ich mich sehr gefreut habe.

Schließlich gilt mein ganz persönlicher Dank meiner Mutter für ihren Rückhalt durch liebevolle Unterstützung meiner Arbeit und für vieles mehr – ihr ist diese Arbeit gewidmet.

Hamburg, im Januar 2018

*Claudia Dittmers*





# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	19
Abkürzungsverzeichnis	23
Einleitung	25
A. Einführung	25
B. Gang der Darstellung	31
C. Praktische Relevanz	35
Teil 1 Compliance im Unternehmen	37
A. Compliance aus Sicht des Unternehmens	39
I. Juristisch geprägte Perspektive	42
II. Ethisch geprägte Perspektive	45
III. Betriebswirtschaftlich geprägte Perspektive	48
IV. Spezialgesetzliche Perspektive	51
1. Corporate Compliance	51
2. Criminal Compliance	51
3. Kartellrechtliche Compliance	53
V. Compliance als Schnittmenge	53
B. Entstehungsgeschichte der Compliance und Einfluss internationaler Gesetze und Richtlinien	54
I. Entwicklung in den USA	54
II. Einfluss des UK Bribery Act	59
III. Entwicklung in Deutschland	60
IV. Aktueller Bezugsrahmen für deutsche Unternehmen	62
C. Zielsetzungen der Compliance	63
D. Motivationale Faktoren zur Einhaltung der Compliance	68
I. Regulierungstheoretische Einflussfaktoren rational handelnder Unternehmen	69

II. Irrational handelnde Wirtschaftsstraftäter	76
1. Das Leipziger Verlaufsmodell wirtschaftskriminellen Handelns	78
2. Der Wirtschaftsstraftäter in seinen sozialen Bezügen	82
III. Werteorientierte Kriminalprävention	85
1. Grundlegende kriminologische Theorien	86
2. Implikationen für die Praxis	96
a) Empirische Studien zu Werten und Wirtschaftskriminalität	100
b) Schlussfolgerungen einer werteorientierten Kriminalprävention	102
Teil 2 Das Compliance-Management-System im Unternehmen	105
A. Organisationsrahmen und Management	107
I. Aufbauorganisation	108
II. Ablauforganisation	108
III. Terminologien	109
IV. Managementaufgabe	111
B. Funktion und Zielsetzung	113
I. Risikobegrenzungs- und Schutzfunktion	114
II. Beratungs- und Informationsfunktion	115
III. Kontroll- und Überwachungsfunktion	115
IV. Marketingfunktion	116
C. Compliance-Commitment	117
I. Terminologie	118
II. Wesen	121
D. Compliance-Risikoanalyse	123
I. Rechtsrisiken	125
II. Reputationsrisiken	126
E. Compliance-Strategie	127
F. Instrumente eines Compliance-Management-Systems	128
I. Compliance-Kommunikation	129
1. „Top-Level-Commitment“ („Tone from the Top“)	130
2. Compliance-Mission-Statement	131
3. Compliance-Richtlinien	132
4. Compliance-Schulungen	134

5. „Compliance-Helpdesks“ und Mitarbeiter-Handbuch	135
6. Hinweisgebersysteme	136
II. Compliance-Kultur	139
III. Spezielle Compliance-Programme	142
IV. Compliance-Überwachung	143
V. Compliance-Organisation	144
1. Organisationsmodelle	144
a) Autonome Compliance-Organisation	145
b) Matrix Compliance-Organisation	145
2. Umsetzung	146
3. Horizontale Delegation	148
4. Vertikale Delegation	149
5. Aufgaben	152
G. Herkömmliche Rahmen- und Implementierungsbedingungen	157
H. Graphische Übersicht	159
Teil 3 Compliance-Beauftragte im Unternehmen	161
A. Abteilungszuordnung der Compliance-Funktion	162
I. Aktuelle Entwicklung	162
II. Meinungsstand in Deutschland	164
III. Meinungsstand im anglo-amerikanischen Rechtsraum	167
1. Autonomie und Unabhängigkeit	168
2. Transparenz	170
3. Rolle	171
4. Schlussfolgerungen	172
IV. Praxisrelevanz und Ergebnis	174
B. Personelle Besetzung der Compliance-Funktion	176
I. Entwicklung des Berufsbildes	176
II. Gesetzliche Anforderungen	178
III. Rechtsprechung	180
IV. Anforderungsprofil	181
1. Fachliches Anforderungsprofil	181
2. Persönliches Anforderungsprofil	185
a) Formale Betrachtungsweise	189
b) Gesinnungsorientierte Betrachtungsweise	195
aa) Einfluss von Unternehmensjuristen als Compliance-Beauftragte	196

bb) Einfluss der berufsspezifischen Prägung	201
cc) Schlussfolgerungen	204
dd) Kritik an den Schlussfolgerungen	205
ee) Übertragbarkeit auf Deutschland	205
C. Compliance-Beauftragte als motivationaler Faktor	207
I. Werte von Compliance-Beauftragten	210
1. Überblick über die (inter-) disziplinäre Wertediskussion	211
2. Herleitung des Wertebegriffs	216
3. Werteterminologien	221
4. Werte als Einstellungs- und Verhaltensdispositionen	223
a) Die Wertpyramide nach <i>Rokeach</i>	224
b) Die Theorie des geplanten Verhaltens nach <i>Ajzen</i>	226
5. Ableitung forschungsrelevanter Annahmen zu den Werten von Compliance-Beauftragten	229
a) Sozialisation der Werthaltungen	229
b) Berufsorientierung und Identifikationsbereitschaft	234
II. Werte im Kontext der Unternehmenskultur	239
1. Das Drei-Ebenen-Modell von <i>Schein</i>	240
2. Betrachtung von Compliance-Management-Systemen nach dem Drei-Ebenen-Modell von <i>Schein</i>	244
3. Ableitung forschungsrelevanter Annahmen im Kontext der Unternehmenskultur	255
Teil 4 Empirische Untersuchung der Werte von Compliance-Beauftragten	259
A. Forschungsleitende Fragestellung	260
B. Hypothesenbildung	260
I. Hypothesen zu den Werthaltungen	260
II. Hypothesen zur Berufsorientierung	261
III. Hypothesen zur Identifikationsbereitschaft	262
IV. Hypothesen zur wahrgenommenen und gewünschten Unternehmenskultur	262
C. Untersuchungsmethoden	263
I. Forschungsdesign	263
II. Vorgehensweise bei der Untersuchung	263
III. Operationalisierung	267
1. Operationalisierung der Werthaltungen	269

2. Operationalisierung der Berufsorientierung	280
3. Operationalisierung der Identifikationsbereitschaft	281
4. Operationalisierung der wahrgenommenen und gewünschten Unternehmenskultur	283
IV. Datenanalyse und statistische Methodik	288
V. Stichprobenumfang und Umgang mit fehlenden Werten	300
D. Befunde der empirischen Untersuchung	301
I. Soziodemographie von Compliance-Beauftragten	302
1. Studienabschluss	302
2. Geschlechterverteilung	303
3. Abteilungszuordnung	305
4. Unternehmensgröße	307
5. Branchenverteilung	310
II. Werthaltungen von Compliance-Beauftragten	310
III. Berufsorientierungen von Compliance-Beauftragten	314
IV. Identifikationsbereitschaften von Compliance- Beauftragten mit den Unternehmenszielen	316
V. Wahrgenommene und gewünschte Unternehmenskultur von Compliance-Beauftragten	321
E. Methodenkritische Reflexion und Diskussion der Befunde	331
I. Methodenkritische Reflexion	331
II. Diskussion der Befunde	336
1. Diskussion der soziodemographischen Befunde	336
2. Diskussion der Befunde zu den Werthaltungen	343
3. Diskussion der Befunde zu den Berufsorientierungen	354
4. Diskussion der Befunde zur Identifikationsbereitschaft mit den Unternehmenszielen	356
5. Diskussion der Befunde zu der wahrgenommenen und gewünschten Unternehmenskultur	360
F. Diskussion der Befunde im Blickfeld der Forschungsfrage	363
Teil 5 Abschließende Betrachtung	365
A. Zusammenschau	366
B. Forschungsperspektiven	383
C. Implikationen für die Praxis und Ausblick	387

*Inhaltsverzeichnis*

Anhang I (Einladungsemail und Fragebogen)	395
Anhang II (Daten-Tabellen)	401
Literaturverzeichnis	417
Register	451

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Perspektiven auf die Compliance und Schnittmengen	54
Abbildung 2:	Leipziger Verlaufsmodell wirtschaftskriminellen Handelns	79
Abbildung 3:	Risiko-Trias der Compliance-Risiken	126
Abbildung 4:	Das Compliance-Management-System	159
Abbildung 5:	Abteilungszuordnung der Compliance-Funktion 2009, 2011, 2013 und 2015 (Studienreihe „Wirtschaftskriminalität“)	163
Abbildung 6:	Studienfachrichtung Compliance-Beauftragte ("Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013“)	178
Abbildung 7:	Die Wertpyramide nach <i>Rokeach</i>	224
Abbildung 8:	Die Theorie des geplanten Verhaltens nach <i>Ajzen</i>	228
Abbildung 9:	Das Drei-Ebenen-Modell nach <i>Schein</i>	240
Abbildung 10:	Der Bi-dimensionale Wertekreis nach <i>Schwartz</i>	274
Abbildung 11:	Der Bi-dimensionale Wertekreis nach <i>Schwartz</i> in Übersetzung von <i>Strack</i>	278
Abbildung 12:	Der Wertekreis (Faktorenraum) in der 14-BiPol-Kurzform nach <i>Strack</i>	279
Abbildung 13:	Das Competing-Values-Model nach <i>Cameron</i> und <i>Quinn</i>	284
Abbildung 14:	Studienfachrichtung der Compliance-Beauftragten	302

*Abbildungsverzeichnis*

Abbildung 15: Compliance-Zusatzstudium der Compliance-Beauftragten nach Studienfachrichtung	303
Abbildung 16: Geschlechterverteilung der Compliance-Beauftragten	304
Abbildung 17: Geschlechterverteilung der Compliance-Beauftragten innerhalb der Studienfachrichtung	304
Abbildung 18: Zuordnung der Compliance-Funktion zu Abteilungen	305
Abbildung 19: Studienfachrichtung der Compliance-Beauftragten in den Abteilungen	306
Abbildung 20: Anzahl der Compliance-Beauftragten in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	308
Abbildung 21: Besetzung der Compliance-Funktion nach Unternehmensgröße	308
Abbildung 22: Anteil eigenständiger Compliance-Abteilungen nach Unternehmensgröße	309
Abbildung 23: Branchenverteilung der Compliance-Beauftragten	310
Abbildung 24: Compliance-Beaufträge nach Studienfach (Mittelwerte mit 95% Konfidenzintervall) im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	311
Abbildung 24erw.: Darstellung der Compliance-Beauftragten nach Studienfach im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	312
Abbildung 25: Compliance-Beauftragte nach Abteilungszuordnung im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	313
Abbildung 26: Berufsorientierung der Compliance-Beauftragten	314



Abbildung 27: Berufsorientierung der Compliance-Beauftragten nach Studienfach	315
Abbildung 28: Berufsorientierung der Compliance-Beauftragten nach Studienfach im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	315
Abbildung 29: Wahrgenommene (aktuelle) und gewünschte (ideale) Unternehmensziele der Compliance-Beauftragten (drei Nennungen pro Person)	317
Abbildung 30: Wahrgenommene (aktuelle) Unternehmensziele der Compliance-Beauftragten nach Studienfach (drei Nennungen pro Person)	318
Abbildung 31: Gewünschte (ideale) Unternehmensziele der Compliance-Beauftragten nach Studienfach (drei Nennungen pro Person)	319
Abbildung 32: Bereitschaft zur Identifikation mit den Unternehmenszielen nach Studienfach der Compliance-Beauftragten	320
Abbildung 33: Aktuelle und ideale Unternehmenskulturbeschreibung der Compliance-Beauftragten im Wertekreis des Competing-Values-Models	321
Abbildung 34: Aktuelle und ideale Unternehmenskultur der Compliance-Beauftragten nach Studienfach im Wertekreis des Competing-Values-Model	322
Abbildung 35: Korrelationen der Werthaltung und der aktuellen und idealen Unternehmenskultur der Compliance-Beauftragten im Wertekreis des Competing-Values-Model	324
Abbildung 36: Wertekreis der Unternehmensziele	326

*Abbildungsverzeichnis*

- Abbildung 37: Aktuelle und ideale Ziele der Compliance-Beauftragten nach Studienfach im Wertekreis der Unternehmensziele 327
- Abbildung 38: Korrelationen des Wertekreises der Unternehmensziele mit den Dimensionen des Wertekreises nach *Schwartz* (14-Bipol-Kurzform nach *Strack*) und des Competing-Values-Model (D-OCAI) 329

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Messniveaus der Skalentypen	268
Tabelle 2:	<i>Rokeach</i> Werthaltungsskala	270
Tabelle 3:	Wertetypen nach <i>Schwartz</i> und ihre motivationalen Inhalte sowie die sie repräsentierenden Einzelwerte	273
Tabelle 4:	Irrtumswahrscheinlichkeiten	290
Tabelle 5:	Konventionen von <i>Cohen</i> für die Einordnung des Korrelationskoeffizienten	293
Tabelle 6:	Konventionen nach <i>Cohen</i> für die Einordnung der Effektstärke $d$	296
Tabelle 7:	Häufigkeitsverteilung Studium	401
Tabelle 8:	Kreuztabelle Studium/Compliance-Zusatzstudium	401
Tabelle 9:	Häufigkeitsverteilung Geschlecht	401
Tabelle 10:	Kreuztabelle Studium/Geschlecht	402
Tabelle 11:	Häufigkeitsverteilung Abteilung	402
Tabelle 12:	Kreuztabelle Studium/Abteilung	402
Tabelle 13:	Kreuztabelle Häufigkeitsverteilung Studium/Abteilung	307
Tabelle 13erw.:	Kreuztabelle Studium/Abteilung erweitert um die z-standardisierten Residuen (ab $ z  \geq 1.96$ gilt $p_{2t} \leq .05$ )	403
Tabelle 14:	Kreuztabelle Häufigkeitsverteilung Compliance-Zusatzstudium nach Studium/Abteilung	307

*Tabellenverzeichnis*

Tabelle 15: Häufigkeitsverteilung Unternehmensgröße	403
Tabelle 16: Kreuztabelle Studium/Unternehmensgröße	403
Tabelle 17: Kreuztabelle Abteilung/Unternehmensgröße	404
Tabelle 18: Kreuztabelle Studium/Branche	404
Tabelle 19: Mittelwerte und Standardabweichungen auf den Dimensionen Universalismus und Tradition des Wertekreises nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	404
Tabelle 20: Multivariate Varianzanalyse des Faktors Studium auf Werthaltung	405
Tabelle 21: Univariate Tests aus der Varianzanalyse des Faktors Studium auf Werthaltungen	405
Tabelle 22: Mittelwerte und Standardfehler auf den Dimensionen Universalismus und Tradition im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> ) nach Studium	405
Tabelle 23: t-Test für die Mittelwertgleichheit der Werthaltung nach Studium (Recht vs. Wirtschaft)	406
Tabelle 24: Mittelwerte und Standardabweichungen nach Abteilung im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	406
Tabelle 25: t-Test für die Mittelwertgleichheit der Werthaltung nach Abteilung (Rechts- vs. Compliance-Abteilung)	406
Tabelle 26: Häufigkeitsverteilung Berufsorientierung	407
Tabelle 27: Kreuztabelle Berufsorientierung/Studium	407

Tabelle 28: Mittelwerte und Standardfehler Berufsorientierung im Wertekreis nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> )	407
Tabelle 29: Multivariate Varianzanalyse des Faktors Berufsorientierung auf Werthaltung	408
Tabelle 30: Häufigkeitsverteilung aktuelle und ideale Unternehmensziele (drei Nennungen pro Person)	408
Tabelle 31: Häufigkeitsverteilung aktuelle Unternehmensziele nach Studium (drei Nennungen pro Person)	408
Tabelle 32: Häufigkeitsverteilung ideale Unternehmensziele nach Studium (drei Nennungen pro Person)	409
Tabelle 33: Mittelwerte und Standardabweichungen der Bereitschaft zur Identifikation mit den Unternehmenszielen nach Studium	409
Tabelle 34: t-Test für die Mittelwertgleichheit der Bereitschaft zur Identifikation mit den Unternehmenszielen	409
Tabelle 35: Mittelwerte und Standardfehler aktuelle und ideale Unternehmenskultur (D-OCAI) nach Studium	410
Tabelle 36: Mittelwerte und Standardabweichungen aktuelle und ideale Unternehmenskultur (D-OCAI) nach Studium	410
Tabelle 37: Messwiederholungs-Varianzanalyse aktuelle und ideale Unternehmenskultur (D-OCAI)	411
Tabelle 38: Faktorladungen der (ipsatierten) Unternehmensziele auf dem Wertekreis der Unternehmensziele	411
Tabelle 39: Mittelwerte und Standardabweichungen aktuelle und ideale Unternehmensziele nach Studium	411
Tabelle 40: t-Test für die Mittelwertgleichheit der Unternehmensziele (Juristen vs. Ökonomen)	412

*Tabellenverzeichnis*

Tabelle 41: Vergleich der Unternehmensziele (Juristen vs. Ökonomen)	413
Tabelle 42: Korrelationsmatrix der Dimensionen des Wertekreises der Unternehmensziele, des Wertekreises nach <i>Schwartz</i> (14-Bipol-Kurzform nach <i>Strack</i> ) und des Competing-Values-Models (D-OCAI)	329
Tabelle 43: Korrelationsmatrix der Variablen der Studie	414

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Die Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AMLE	Academy of Management Learning & Education
AMR	Academy of Management Review
AnwBl	Anwaltsblatt
APSR	The American Political Science Review
ASR	American Sociological Review
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BB	Betriebs-Berater
BeckOK	Beck'scher Online Kommentar
Beil.	Beilage
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
BORA	Berufsordnung der Rechtsanwälte
BT-Drs.	Bundestagsdrucksache
CB	Compliance Berater
DB	Der Betrieb
CCZ	Corporate Compliance Zeitschrift
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DStR	Deutsches Steuerrecht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
DOJ	U.S. Department of Justice
EI	Economic Inquiry
EJLE	European Journal of Law and Economics
EPM	Educational & Psychological Measurement
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
Fordham Urb. L. J.	Fordham Urban Law Journal
Geo. J. Legal Ethics	Georgetown Journal of Legal Ethics
GmbHR	GmbH-Rundschau
HBLJ	Hastings Business Law Journal
IJRM	International Journal of Research in Marketing
IStR	Internationales Steuerrecht
IRZ	Zeitschrift für internationale Rechnungslegung
JEB0	Journal of Economic Behaviour and Organisation
JEE	Journal of Economic Education
JEP	Journal of Economic Perspectives
JESP	Journal of Experimental Social Psychology
Loy. U. Chi. L. J.	Loyola University Chicago Law Journal
JBMP	Journal of Business and Media Psychology
JPSP	Journal of Personality and Social Psychology

## Abkürzungsverzeichnis

JR	Juristische Rundschau
JZ	Juristenzeitung
KrimJ	Kriminologisches Journal
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
MaComp	Mindestanforderung an die Compliance-Funktion
ManSci	Management Science
medstra	Zeitschrift für Medizinstrafrecht
MschrKrim	Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NK	Neue Kriminalpolitik
NStZ	Neue Zeitschrift für Strafrecht
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
NZI	Neue Zeitschrift für Insolvenz- und Sanierungsrecht
NZS	Neue Zeitschrift für Sozialrecht
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
PSPB	Personality and Social Psychology Bulletin
ROCD	Research in Organizational Change and Development
U.S.	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxly-Act
TWQ	The Washington Quarterly
USSG	U.S. Sentencing Guidelines
VersR	Versicherungsrecht
VW	Versicherungswirtschaft
Wash. U. L. Q.	Washington University Law Quarterly
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WpDverOV	Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel
YOUNG	Nordic Journal of Youth Research
ZaöRV	Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht
Z Arb Organ	Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie
ZfS	Zeitschrift für Soziologie
zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZIS	Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik
ZRFC	Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance
ZRP	Zeitschrift für Rechtspolitik
ZSE	Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation
Z. Soz. psychol	Zeitschrift für Sozialpsychologie
ZSTW	Zeitschrift für die gesamte Strafrechtswissenschaft



## Einleitung

„Die Dinge haben nur den Wert, den man ihnen verleiht.“  
(Molière)<sup>1</sup>

Erlaubt sich die Frage, welcher Wert der Compliance im Unternehmen verliehen wird?

### A. Einführung

Eklatant verleihen die Skandale namhafter Wirtschaftsunternehmen dem Thema Compliance in der öffentlichen Diskussion und medialen Berichterstattung einen zunehmend hohen Stellenwert. Jüngst sorgten die Verfehlungen in der sogenannten „VW Abgas-Affäre“ und der „FIFA-Affäre der WM 2006“ weltweit für Schlagzeilen. Besonders markante Beispiele sind auch die Korruptionsskandale bei Siemens, beim ADAC, dem Flughafen Berlin-Brandenburg, der Deutschen Bahn, der Deutschen Bank, der HSH Nordbank, bei Ferrostaal, Lidl, MAN, Rheinmetall, Linde, Daimler, der deutschen Telekom und ThyssenKrupp sowie die „WM-Ticket Affäre“ des Energieversorgers EnBW.<sup>2</sup>

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Globalisierung hat das Thema Compliance auch in Wissenschaft und Forschung in den letzten Jahrzehnten eine zunehmende Bedeutsamkeit und rasante Entwicklung erfahren. Seit Anfang der 1990er-Jahre<sup>3</sup> entspringt in Deutschland unter dem Leitwort „Compliance“ ein nicht enden wollender Meinungsaustausch zur Prävention von Wirtschaftskriminalität.<sup>4</sup> In mittlerweile zahlreichen Fach-

---

1 *Jean Baptiste Poquelin* (1622–1673).

2 *Arnold*, ZGR 2014, 76 (77); *Bock*, Criminal Compliance, S. 270; *Moosmayer*, Compliance, Rn 69; *Rotsch*, in: Rotsch, Criminal Compliance, § 1 Rn 38; *Schneider*, Uwe H., NZG 2009, 1321 (1321); *Spindler*, WM 2008, 905 (905); *Weidlich/Neumüller*, in: Wecker/Ohl, Compliance Unternehmerpraxis, S. 114; ausführlich *Behringer*, in: Behringer, Compliance kompakt, S. 29 ff.

3 *Rotsch*, in: Achenbach/Ransiek, HWSt, 1. Teil, Kapitel 4 Rn 10.

4 *Rieder/Falge*, in: Inderst/Bannenberg/Poppe, Compliance, Kapitel 2 Rn 1; *Moosmayer*, in: Rotsch, Criminal Compliance, § 6 A. Rn 1.

zeitschriften,<sup>5</sup> Fachpublikationen, auf Internetportalen, auf diversen Veranstaltungen und in Verbänden oder eingetragenen Compliance-Vereinen<sup>6</sup> werden Wirkmechanismen, Compliance-Management-Systeme, Compliance-Programme und die personelle Besetzung der Compliance-Funktion als Präventionsmaßnahmen erörtert, um Wirtschaftskriminalität langfristig zu reduzieren. Diese lebhaft entwickelte Entwicklung wird zunehmend untermauert durch empirische Studien zum Thema Compliance.<sup>7</sup>

Erstmals würdigte auch der Bundesgerichtshof das neu entstandene Berufsbild des Compliance-Beauftragten<sup>8</sup> im Unternehmen – wenn auch nur obiter dictum – und führte zu dessen Garantenstellung in einem viel beachteten Urteil aus:

„Eine solche, neuerdings in Großunternehmen als „Compliance“ bezeichnete Ausrichtung, wird im Wirtschaftsleben mittlerweile dadurch umgesetzt, dass sogenannte „Compliance-Officers“ geschaffen werden (...). Deren Aufgabenbereich ist die Verhinderung von Rechtsverstößen, insbesondere auch von Straftaten, die aus dem Unternehmen heraus begangen werden und diesem erhebliche Nachteile durch Haftungsrisiken oder Ansehensverlust bringen können.... Derartige Beauftragte wird regelmäßig strafrechtlich eine Garanten-

- 
- 5 Schwerpunktmäßig Compliance beinhalten insbesondere die Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), die seit dem Jahr 2008 erscheint, die Risk, Fraud & Compliance (ZRFG) und die Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG), die seit dem Jahr 2006 erscheinen.
  - 6 Beispielsweise das Netzwerk Compliance e.V., der DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V., der Bundesverband Deutscher Compliance Officer e.V. (BDCO) und der Berufsverband Compliance Manager (BCM).
  - 7 Zum Beispiel *Boemke/Grau/Kißling/Schneider*, Denkströme 2012, 79 (79 ff.); *Bussmann/Nestler/Salvenmoser*, Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft 2016, S. 1 ff.; *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur* 2013, S. 1 ff.; *dieselb.*, Wirtschaftskriminalität 2011, S. 1 ff.; *Bussmann/Krieg/Nestler/Salvenmoser/Schroth/Theile/Trunk*, Compliance und Unternehmenskultur, S. 1 ff.; *Engelbrecht/Meyer*, Compliance Management, S. 1 ff.; *Laue/Kunz/Schenk*, Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen in deutschen Unternehmen, S. 1 ff.; *Müller/Küneman/Seidel*, Compliance Management in der Bau- und Immobilienbranche, S. 1 ff.; *Peek/Rode*, Compliance im Wandel, S. 1 ff.; *Reiß/Reker*, Compliance im Mittelstand, S. 1 ff., zusammengefasst bei *Gajo*, GmbHR 2012, R81 (R81 f.); *Schneider/Grau/Kißling*, CCZ 2013, 48 (48 ff.); *Schneider/John*, Unternehmen als Opfer von Wirtschaftskriminalität, S. 1 ff.; *Schneider/John/Hoffmann*, Der Wirtschaftsstraftäter, S. 1 ff.; *Thelemann*, CCZ 2008, 25 (25 f.), m.w.N..
  - 8 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

pfligt im Sinne des § 13 Abs. 1 StGB treffen, solche im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Unternehmens stehende Straftaten von Unternehmensangehörigen zu verhindern. Dies ist die notwendige Kehrseite ihrer gegenüber der Unternehmensleitung übernommenen Pflicht, Rechtsverstöße und insbesondere Straftaten zu unterbinden....“<sup>9</sup>

Die erhöhte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, der Wissenschaft und Forschung verleiht der Compliance im Unternehmen und der mit ihr implizierten Probleme und Externalitäten mithin aktuell einen bedeutenden Wert.

Auch wenn die Wirtschaftsskandale der vergangenen Jahre gezeigt haben, dass sich Normkonformität bei Mitarbeitern und Leitungsorganen eines Unternehmens nicht von selbst einstellt,<sup>10</sup> kann die Ernsthaftigkeit, mit der die Compliance im Unternehmen betrieben wird sehr unterschiedlich ausfallen.<sup>11</sup> Eine Einheitlichkeit bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen in Unternehmen lässt sich kaum feststellen. Zwar besteht Einigkeit darüber, dass ein proaktives Herangehen an das Thema Compliance durch die Unternehmensleitung erforderlich ist,<sup>12</sup> denn präventive Maßnahmen zu ergreifen, um Haftungsrisiken durch Gesetzesübertretung zu minimieren ist zentrale Aufgabe der Geschäftsleitung, ihrer Organe und der Führungskräfte im Unternehmen.<sup>13</sup> Für die Unternehmensleitung stellt die Umsetzung der Compliance jedoch eine äußerst herausfordernde Managementaufgabe dar, die umso komplexer wird, je internationaler das Unternehmen aufgestellt ist und je vielfältiger die von ihm vertriebenen Produkte und/oder Dienstleistungen sind.<sup>14</sup> Auf den ersten Blick scheint die Einführung einzelner Compliance-Maßnahmen oder ganzer Compliance-Management-Systeme<sup>15</sup>, die die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Compliance regeln, schnelle und einfache Abhilfe zu

---

9 BGH, Urteil vom 17.7.2009 – 5 StR 394/08 = BGHSt 54, 44; *Kölbel*, in: Rotsch, Criminal Compliance, § 37 Rn 16; ausführlich zur Problematik der Garantenstellung des Compliance-Beauftragten *Kraft/Winkler*, CCZ 2009, 29 (29 ff.); *Moosmayer*, Compliance, Rn 133 ff.; *Schneider*, in: Kühl/Seher, Rom, Recht, Religion, S. 349 ff.

10 *Eufinger*, in: Bungenberg/Dutzi/Krebs/Zimmermann, Compliance und CSR, S. 103 f.; *Hauschka*, AnwBl 2010, 629 (629).

11 *Brettel/Schneider*, Wirtschaftsstrafrecht, § 4 Rn 7.

12 *Vetter*, in: Wecker/Ohl, Compliance Unternehmerpraxis, S. 13.

13 *Eufinger*, in: Bungenberg/Dutzi/Krebs/Zimmermann, Compliance und CSR, S. 104; *ders.*, CCZ 2012, 21 (21); *Kiethe*, GmbHR 2007, 393 (393 f.).

14 *Moosmayer*, Compliance, Rn 1.

15 Ausführlich zur Compliance-Terminologie siehe Teil 2. A III., m.w.N..

schaffen. In der Unternehmenspraxis stößt deren Implementierung und Umsetzung aber häufig auf Widerstände.<sup>16</sup> Compliance wird bei Mitarbeitern und Führungskräften zunehmend negativ und als „Geschäftsverhinderer“ wahrgenommen. Die Einführung einzuhaltender Compliance-Regeln und die Umsetzung entsprechender Compliance-Maßnahmen wird als steigende Bürokratisierung und neues Kontrollsystem empfunden, verbunden mit dem latenten Generalverdacht der Kriminalisierung der Belegschaft und dem Effekt der sinkenden Mitarbeiter-Motivation und Produktivität.<sup>17</sup>

Nach dem derzeitigen internationalen Stand der Forschung zu Wirksamkeit und Funktionsbedingungen von Compliance-Management-Systemen steigt die (Straf-) Rechtskonformität einer Organisation ebenso wie die ihrer Mitarbeiter mit Einführung eines Compliance-Management-Systems nur dort an, wo unterstützende Rahmen- und Implementierungsbedingungen herrschen.<sup>18</sup> Die Frage ist folglich, wie Unternehmen dafür sorgen können, dass Compliance-Management-Systeme nicht nur eingeführt werden, sondern auch ihre Wirksamkeit entfalten.<sup>19</sup> So werden die Stimmen, die der Unternehmenskultur, dem Führungsstil und einem wertebasierten Handeln die maßgebliche Bedeutung für die wirksame Umsetzung und die Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen im Unternehmen beimessen,<sup>20</sup> zunehmend lauter. Der Sozialisation im Unternehmen und der Entwicklung eines Wertebewusstseins kommen bei der Verhinderung kri-

---

16 Schulz/Renz, BB 2012, 2511 (2511), m.w.N..

17 Heißner/Benecke, BB 2013, 2923 (2924).

18 Kölbel, in: Rotsch, Criminal Compliance, § 37 Rn 13; zur Übersicht empirischer Studien ebenda, § 37 Rn 7 – 12, m.w.N.; zur Abhängigkeit der Effektivität von Compliance-Management-Systemen vom unterstützenden Verhalten der Führungskräfte und der Unternehmenskultur ebenda, § 37 Rn 11 f., m.w.N..

19 Kölbel, in: Rotsch, Criminal Compliance, § 37 Rn 14.

20 So statt Vieler *AKEIÜ*, DB 2010, 1509 (1510) (1513); *Bussmann*, in: Bannenberg/Jehle, Wirtschaftskriminalität, S. 67 ff.; *ders.*, in: FS Achenbach, S. 64; *Bussmann/Nestler/Salvenmoser*, Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, S. 4 f., 37 ff.; *Fürst*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, Compliance-Management, S. 520; *Grüninger*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, Compliance-Management, S. 52; *Grüninger/Jantz/Schweikert/Steinmeyer*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, Compliance-Management, S. 131; *Heißner/Benecke*, BB 2013, 2923 (2924 ff.); *Hopson/Koehler*, CCZ 2008, 208 (208); *Kölbel*, ZSTW 2013, 499 (515) (517); *Pape*, CCZ 2009, 233 (233 ff.); *Schaupensteiner*, NZA Beilage 2011, 8 (10); *Schulz/Muth*, CB 2014, 265 (265); *Volz*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, Compliance-Management, S. 297; *Wieland*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, Compliance-Management, S. 20 ff.; ausführlich *ders.*, CCZ 2008, 15 (15 ff.); *Wolf*, K., DStR 2006, 1995 (1996).

minellen Verhaltens eine in der Praxis oft unterschätzte, besondere Bedeutung zu.<sup>21</sup> Studien aus der Organisationspsychologie zeigen die Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Normen in Organisationen und den Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten.<sup>22</sup>

Hängt der Wert der Compliance maßgeblich von den unterstützenden Rahmen- und Implementierungsbedingungen im Unternehmen ab, die dafür sorgen, dass Compliance-Management-Systeme nicht nur eingeführt werden, sondern auch ihre Wirksamkeit entfalten,<sup>23</sup> lässt sich erfolgreiche Compliance im Sinne einer rechtlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit folglich als Führungs- und Managementaufgabe begreifen.<sup>24</sup> Dabei erfordert nicht nur die Einführung eines Compliance-Management-Systems eine sensible Einfühlung im Rahmen des Change-Managements.<sup>25</sup> Erforderlich ist es auch, unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Sozialisation im Unternehmen und die Entwicklung eines Wertebewusstseins zur Verhinderung kriminellen Verhaltens fördern.<sup>26</sup> Die Ernsthaftigkeit, mit der die Compliance im Unternehmen betrieben wird, lässt sich neben anderen Indikatoren auch in den Qualitätsanforderungen und der Ausrichtung, die an die Stelle des Compliance-Beauftragten gerichtet werden, erkennen.<sup>27</sup> Neben den einzelnen Bestandteilen der Aufbau- und Ablauforganisation eines Compliance-Management-Systems erlangt daher die Frage um die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Sinne der bestmöglichen personellen Besetzung der Position des Compliance-Beauftragten im Unternehmen eine zunehmende Bedeutung.<sup>28</sup>

Die Frage der bestmöglichen personellen Besetzung der Position des Compliance-Beauftragten, der begrifflich im Verlauf dieser Arbeit sämtli-

---

21 *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (52); *Bussmann/Nestler/Salvenmoser*, Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, S. 37.

22 *Bussmann*, in: FS Achenbach, S. 67 ff., m. w. N..

23 Vgl. Fn 19.

24 *Herzog/Stephan*, ZRFC 2009, 242 (243); *Kammerer-Galahn*, AnwBl 2009, 77 (77 ff.); *Klindt*, NJW 2006, 3399 (3400); *Schulz/Renz*, BB 2012, 2511 (2511); *Wieland*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, Compliance-Management, S. 5; ähnlich *Eisele/Faust*, in: Schimansky/Bunte/Lwowski, Bankrechts-HdB, § 109 Rn 1.

25 *Brettel/Schneider*, Wirtschaftsstrafrecht, § 4 Rn 18.

26 *Bussmann/Nestler/Salvenmoser*, Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, S. 37.

27 Vgl. Fn 11.

28 Ausführlich zu dem Compliance-Beauftragten als motivationalem Faktor zur Einhaltung der Compliance siehe Teil 3. C..

che Verantwortungsträger für Compliance umfassen soll, lässt sich anhand des gegenwärtigen Forschungsstandes nicht endgültig beantworten. So mannigfaltig – in der Literatur und Praxis uneinheitlich und häufig synonym verwendet – die begriffliche Bezeichnung als Compliance-Beauftragter, Compliance-Officer,<sup>29</sup> Compliance-Manager, Compliance-Verantwortlicher oder bei Spezialzuweisung als Kartell-, Umweltschutz-, Arbeitssicherheits- oder Korruptionsbeauftragter ist, so vielfältig ist auch die Studienfachrichtung der Benannten. Zwar erwecken die Vielzahl der spezialisierten weiterbildenden Zertifikats- und Master-Studiengänge,<sup>30</sup> die sich in jüngster Zeit in Deutschland etabliert haben, den Eindruck, dass sich mit der wachsenden Bedeutung des Compliance-Beauftragten im Unternehmen bereits ein feststehendes Berufsbild herausgebildet hat.<sup>31</sup> Die Professionalisierung eines eigenständigen Berufsbildes mit fest konturierten fachlichen und persönlichen Eigenschaften und einer feststehenden Positionierung im Unternehmen beginnt aber gerade erst zu entstehen.<sup>32</sup> Die Abteilungszuordnung der Compliance-Funktion ist ebenso umstritten wie

---

29 Die Bezeichnung des „Compliance-Officers“ bietet sich nur für den zentralen, also unmittelbar unter der Geschäftsleitung Angesiedelten an, *Rotsch*, *Criminal Compliance*, § 2 Rn 14; zur uneinheitlichen Begriffsverwendung auch *Schneider*, in: Kühl/Seher, *Rom, Recht, Religion*, S. 350, m.w.N..

30 Zum Beispiel: Master of Business Administration MBA COMPLIANCE AND CORPORATE GOVERNANCE der Technischen Hochschule Ingolstadt, Masterstudiengang Compliance (M.A.) der Deutschen Universität für Weiterbildung Berlin University for Professional Studies, Zertifizierte/r Spezialist/-in für Compliance Bankgeschäfte und Kapitalanlagen (FH) der Fachhochschule Kaiserslautern, Zertifikatsstudiengang Certified Compliance Professional (CCP) der Frankfurt School of Finance & Management, Weiterbildung zum Certified Ethics and Compliance Officer der Hochschule Konstanz, Zertifikatskurs Compliance Officer (Univ.) der Universität Augsburg; zur Übersicht der Ausbildungsangebote BB 2012, Sonderheft Qualifizierung und Weiterbildung, Heft 11, 1 (8 ff.).

31 So *Moosmayer*, in: *Rotsch, Criminal Compliance*, § 6 A. Rn 1, 12.

32 *Knierim*, in: *Rotsch, Criminal Compliance*, § 6 B. Rn 1; Compliance als eine neue Qualifikation, die auch ein neues Berufsbild darstellt, sehen *Behringer*, in: *Behringer, Compliance kompakt*, S. 284; *Buffo/Brünjes*, CCZ 2008, 108 (108 ff.); *Feckerl/Kinzl*, CCZ 2010, 13 (15); *Renz*, ZRFC 2014, 38 (38); *Schulz/Renz*, BB 2012, 2511 (2511); *Wolf*, M., BB 2011, 1353 (1358); *Volz*, in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger, Compliance-Management*, S. 300; zu den Anforderungen an das Berufsbild ausführlich *Buffo/Brünjes*, CCZ 2008, 108 (108 ff.); *Herzog/Stephan*, ZRFC 2009, 242 (244 f.); *Inderst*, in: *Inderst/Bannenberg/Poppe, Compliance*, Kapitel 3 Rn 15 ff.; *Moosmayer*, *AnwBl* 2010, 634 (634); *Thierfelder*, in: *Bürkle/Hauschka, Compliance-Officer*, § 2 Rn 1 ff.; einen Überblick über die Compliance Berufs- und Fachverbände gibt *Moosmayer, Compliance*, Rn 142 f..