

**Arbeitsgruppe**  
**Compliance-Diskurse in Management und Recht**  
**Working Paper**

Marcel Schütz – Maximilian Büscher – Richard Beckmann

Aktuelle Entwicklungen in diversen Organisationen rücken in der Wirtschaftspresse einmal wieder das Thema Compliance auf die mediale Agenda. Compliance ist in aller Munde, obschon die Darstellung von Compliance innerhalb der jeweiligen Fach-Diskurse (Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) alles andere als einheitlich erscheint. Wie eigentlich wird Compliance-Kontrolle – außerhalb einer isoliert juristisch vertretenen Perspektive – genau begründet, anhand welcher Facetten ragen Begriff und betriebliche Konzepte besonders hervor? Und gibt es Vorstellungen darüber, ob und welche unerwünschten Folgen bzw. organisatorischen Erschwernisse mit dem allseits populären Thema Compliance praktisch einhergehen können?

Ein Nachwuchsforscherteam der Universitäten Bielefeld, Bonn und Oldenburg wird sich im Rahmen eines Reviews intensiv mit der (fach-)öffentlichen Diskussion von Compliance-Regelwerken bzw. -Konzepten, dem diesbezüglichen Beratungsfeld und den organisatorischen Folgen für die betriebliche Praxis befassen. Der Breite des analytischen Feldes entspricht auch die interdisziplinäre Herkunft der Autoren. Im vorliegenden Arbeitspapier wird knapp und überblicksweise in typische Debattenfelder zur Compliance-Kontrolle eingeführt. Eine vollständige Review-Auswertung wird als Buch bei Springer Gabler erscheinen. Aktuelle Informationen zum Projekt werden regelmäßig auch über die Website <http://compliance-forschung.de> zu finden sein.

*Marcel Schütz*

**Mitglieder / Autoren**

*Marcel Schütz (Universität Oldenburg) ist Promotionsstipendiat des Landes Niedersachsen im Fach Organisationssoziologie (Programm "Kulturen der Partizipation") und lehrt an der Northern Business School – Hochschule für Management und Sicherheit in Hamburg.*

*Maximilian Büscher (Universität Bielefeld) ist Betriebswirt und Projektmitarbeiter an der Universität Oldenburg.*

*Richard Beckmann (Universität Bonn) forscht im Bereich Law and Economics, ist an der Juniorprofessur für Zivilrecht und Rechtsvergleichung tätig und Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes.*

**Kontakt**

projekte.orgaforschung@uni-oldenburg.de  
<http://compliance-forschung.de>

# I. Compliance in der Betriebswirtschaft: Heiligt der Schein die Mittel?

Maximilian Büscher, Universität Bielefeld

Regelmäßig erreichen Rechtsverstöße in Wirtschaftsunternehmen eine mediale Dimension, die coram publico als „Skandal“ ausgewiesen wird. Nicht selten beherrschen jene Skandale sodann über Monate die Berichterstattung und bringen für die Außendarstellung der betreffenden Unternehmen meist nachteilige Folgen mit sich. Neben den durch Rechtsverstöße verursachten rechtlichen Haftungsszenarien sowie etwaigen Schadensersatzforderungen fürchten betroffene Unternehmen insbesondere mögliche Reputationsschäden, die geeignet sind, eigene Wettbewerbssituationen nachhaltig zu schwächen.

Art und Umfang der konkreten Fälle sind dabei oftmals mannigfaltig gelagert. In der Ursachenanalyse scheint es dennoch ein verbindendes Defizit zu geben, welches sich nahezu auf jedes betroffene Unternehmen erstreckt. Denn folgt man dem Befund auskunftsfreudiger Experten verschiedener Provenienzen, so kranken jene Unternehmen nicht selten daran, dass nützliche Geschäftspraktiken nicht *compliant* waren bzw. *Compliance-Systeme* nicht oder nur unzulänglich funktionierten. Was hinter dem Begriff „*Compliance*“ steckt, lässt sich jedoch schwerlich allgemein definieren. So weist die direkte Übersetzung mit „*Einhaltung, Befolgung, Übereinstimmung*“ einen eher limitierten Erkenntniswert auf und auch das einschlägige Schrifttum tut sich mit einer abschließenden Begriffsbestimmung bislang schwer.

Einigkeit herrscht lediglich darüber, dass „*Compliance*“ als Aufgabe das gesamte Unternehmen und nicht etwa allein ein einzelnes Gremium – wie beispielsweise den Vorstand – betrifft. Es gelte insoweit, mittels „*Compliance-Management-Systemen*“ (CMS) ein rechtmäßiges und richtlinienkonformes Verhalten aller Beteiligten sicherzustellen. Zu diesem Zweck müsse schließlich eine „*Compliance-Kultur*“ geschaffen werden, in der alle beteiligten Personen die für etwaige Verbotstatbestände notwendige Sensibilität vorweisen. Der Anwendungsbereich von CMS beschränkt sich dabei keineswegs nur auf rechtliche Vorgaben. Ebenso umfasst sind in der Praxis meist unternehmensinterne Richtlinien, wie beispielsweise sogenannte „*Code of Conducts*“, „*Code of Ethics*“, CSR-Strategien und andere freiwillige Selbstverpflichtungen.

Gründe, die die Einführung von CMS unumgänglich zu machen scheinen, sind nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Fachliteratur vielfach evident. So werden zunächst nötige Prävention im Hinblick auf gesetzliche Anforderungen, zunehmende Haftungsrisiken sowie ferner drohende Reputationsschäden bei Rechtsverstößen angeführt. Anzumerken gilt es jedoch, dass eine *allgemeine* Rechtspflicht für Unternehmen zur Einführung von CMS im deutschen Rechtssystem nicht existiert. Zwar gelten für einige Branchen rechtliche Vorgaben zur Installation entsprechender Systeme und Compliance wurde mit Aufnahme der Begrifflichkeit in den deutschen Corporate Governance Kodex auch zum Bestandteil guter Corporate Governance, doch gleichwohl scheint der Grundgedanke von Compliance damit wenig innovativ. Schließlich beschreibt er in diesem Kontext nicht mehr als die Pflicht zur Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, was bei Unternehmen sowie deren Mitarbeitern – als juristische oder natürliche Personen – zunächst selbstverständlich ist.

Es stellt sich folglich die Frage, womit die aktuelle Popularität von CMS in Wissenschaft und Praxis erklärbar wird, wenn entsprechende Bestrebungen grundsätzlich wenig Neues bergen. In Betracht kommen zunächst die Instrumente, mit denen unternehmerische Gesetzes- und Regeltreue gewährleistet werden soll. Ein in Teilen der Fachliteratur aber mindestens ebenso häufig angeführter Grund für Compliance-Systeme stellen die Wettbewerbsvorteile dar, die diese induzieren sollen. Eine „bloße“

Einhaltung geltender Rechtsnormen reiche nicht mehr aus, um sich langfristig das Vertrauen der Stakeholder zu sichern. Vielmehr sei es erforderlich, sich mit unternehmensspezifischen Verhaltensrichtlinien – die über rechtliche Vorgaben hinausgehen – eine sozusagen redliche Identität zu geben. CMS dienen hierbei der glaubhaften Sicherstellung jener Richtlinien für Stakeholder und verkörpern damit den wichtigsten Stein im Mosaik einer integren Unternehmung. Doch wenn CMS (zugunsten potentieller Wettbewerbsvorteile) vorrangig den Erwartungshaltungen von Stakeholdern Genüge tun sollen – sie mithin eher außen- statt innenmotiviert sind – ist fraglich, ob nicht auch ihre Akzeptanz auf Sand gebaut ist. Dies gilt umso mehr in Situationen, in denen grundsätzlich nicht-rechtsverbindliche Richtlinien mit (kurzfristigen) Profitoptionen kollidieren.

## II. Compliance aus juristischer Warte

*Richard Beckmann, Universität Bonn*

Eine Trias aus unternehmensspezifischer Risikoanalyse, Prävention und Reaktion auf – möglicherweise vorliegende – Compliance-Verstöße soll nicht selten durch eine Vielzahl von Maßnahmen realisiert werden: Compliance-Strukturen, Verhaltenskodizes und Wertekanons sollen eingerichtet sowie durch Fragebögen, Schulungen, E-Learning-Angebote und Classroom Trainings ergänzt werden, die durch Überwachungssysteme und nicht zuletzt mittels Öffentlichkeitsarbeit und Reaktionsstrategien bei Compliance-Verstößen abgerundet werden.

Häufig beleuchtet Compliance lediglich den Bereich der Verhinderung von Schadensersatzzahlungen oder Bußgeldern oder fragt nach Haftung. Compliance will helfen, nach einem Verstoß – bildlich – die „goldene Brücke“ zurück ins Recht zu bauen. Dabei definieren sich Compliance-Maßnahmen vom Gegenstand des Unternehmens, seiner Rechtsform, Größe sowie In- und Auslandstätigkeit her.

Dadurch, dass das *einzelne* Unternehmen in das Blickfeld gerät, erscheint das rechtliche Spektrum – und dass (fast) jedes Rechtsgebiet Berührungspunkte mit Compliance haben soll – im Ergebnis als schier unüberschaubar. Dies gilt gerade im Hinblick darauf, dass insbesondere bei großen Unternehmen das Wirkungsfeld zusätzlich durch die internationale Gesetzgebung geprägt ist – man denke als Beispiel allein an den „UK Bribery Act“ oder den „Sarbanes Oxley Act“. Hieraus wird gemeinhin gefolgert, dass aus der Individualität des Unternehmens ein *one size fits all*-Ansatz für die Implementierung von Compliance betreffenden Maßnahmen nicht gelten kann. Es liegt auf der Hand, dass die Rechtsberatung gerade an diesem Punkt anknüpfen will und mit individuellen, also unternehmensspezifischen Compliance-Angeboten, wirbt. Hinsichtlich der drohenden und „empfindlichen“ Buß- und Straf gelder finden sich durchaus Stimmen, die die mit Compliance verbundenen Unsicherheiten als ein *Spiel mit der Angst* bezeichnen.

Fraglich bleibt jedoch, ob diese Wirkungskreise – also die isolierte Fokussierung auf Verhinderung von Schadensersatz und Haftung – dem Anspruch der Rechtswissenschaft als *Realwissenschaft* gerecht werden. Als ergänzender Kontrapunkt könnte die Untersuchung der Auswirkungen von Compliance-Regelungen auf das Verhalten der betreffenden Personen unter Berücksichtigung wirtschaftswissenschaftlicher und soziologischer Erkenntnisse für eine tiefergehende Betrachtung fruchtbar gemacht werden. Denn es bleibt, dass erst die menschliche Interaktion das Recht zur Entfaltung bringt.

### III. Compliance im Spiegel der Organisationsforschung

Marcel Schütz, Universität Oldenburg

Wo immer das Thema Compliance für eine theoretisch fundierte Auseinandersetzung erschlossen werden soll, kann eine soziologische Perspektive (eigentlich) nicht fehlen. Wie gesagt: eigentlich. Indes steht außer Frage, dass die Organisationsforschung sich den Modellen und Interpretationen der Compliance-Kontrolle – wohl-gemerkt: in *nicht-normativer* Form – bislang eher vereinzelt gewidmet hat. Gleichwohl ist die soziologische Fremdbeschreibung im Hinblick auf soziale Prozesse in Organisationen stets von Gewinn, bedeuten derart gelagerte Analysen für juristisch-betriebswirtschaftlich dominierte Diskurse doch eine relevante Bereicherung, gleichzeitig jedoch ebenso „Abklärung“ und Irritation.

Eine soziologisch verortete Organisationsforschung betrachtet Motive, Konzepte und Instrumente der Compliance-Kontrolle entlang folgender Ausgangsüberlegungen: Wie kann der Weg zur Implementierung von Compliance in Organisationen überhaupt sozial rekonstruiert werden? Was kann ausgesagt werden darüber, wie Compliance-Strukturen konkret in bestehende *Routinen* und *Praxen* der Organisation integriert und innerhalb dieser gegebenenfalls wiederum reformuliert werden? Was bedeutet die Implementierung von Compliance als *soziale Institution* mit Blick auf Aspekte der *Mitgliedschaft*, der *Rollen* und *Organisationsgliederungen* sowie deren Kommunikation, der Teilhabe- und Zugriffsmöglichkeiten einschließlich Bedingungen und Maßnahmen der Limitierung? Und: Wie kann die Compliance-Kontrolle im Rahmen einer konfliktsensiblen Organisationsanalyse hinsichtlich zentraler Beobachtungsstellen wie der Unterscheidung von *Formalität* und *Informalität*, zu Ausprägungen von *Mikropolitik* sowie den Variationen produktiver *Regelabweichung* – ergo: brauchbare Illegalität einschließlich betriebspraktischer Stilblüten der „Tabuisierung“ bzw. Kommunikationslatenz – bewertet werden?

Eine aktuelle Beobachtungsstudie zum Compliance-Management im internationalen Konzernunternehmen (Bergmann 2015) liefert erhellende Einblicke: Compliance-Abteilungen sollen *Legitimitätsprobleme* der (skandalgeschüttelten) Organisation lösen und entsprechende Methoden hierfür werden mit hoher Seriosität präsentiert, wenn auch die Folgewirkungen entsprechender Handlungen nicht bemessen werden können. Obwohl die betreffenden Compliance-Manager kaum nachweisbare Erfolge präsentieren können, wird die praktische Relevanz des eigenen Tuns eindringlich demonstriert. Mit dem nebulös bleibenden Erfolgs-Talk wird letztlich verborgen, dass man nur wenig zu bewirken vermag. Die Instrumente erweisen sich als tendenziell wirkungsarm, da einerseits geografische Distanzen die Durchsetzung der Compliance-Kontrolle hemmen und andererseits in der Organisation die Arbeit der Compliance-Abteilung nicht ernst genommen wird.

In dieser Lage ergeben sich für die Compliance-Manager paradoxe Effekte: Obwohl der Durchgriff der Compliance-Kontrolle wenig fruchtet und obschon den Compliance-Managern bewusst ist, dass sich die eigene Aktivität vor allem auf die Talk-Ebene beschränkt, muss offenkundig gerade deshalb an die Funktionen der Compliance umso fester „geglaubt“ werden. Folgerichtig und dennoch frappant fördert die Studie als Beobachtung zu Tage, dass die Demonstrationsprobleme der eigenen (vermeintlichen) Compliance-Erfolge in einer Weise zu bewältigen versucht werden, die die Probleme gerade nicht reduziert, sondern gar noch ausweitet. Ausgerechnet die Compliance-Abteilung begibt sich auf das unsichere Terrain der *informalen Praktiken* – die doch gerade sie zu minimieren hat –, indem sie Kommunikationsabläufe in einer Weise gestaltet, die eigene Probleme möglichst ausblendet und Mittei-

lungspflichten umgeht. „Man verhält sich selbst nicht den Formalvorgaben entsprechend, weil man selbst missachtet oder nicht ausreichend respektiert wird“ (Bergmann 2015, S. 255). Die Kontrolleure entziehen sich so der Kontrolle, was natürlich auch die Folge mit sich bringt, noch schlechter Kontrolle kontrolliert „belegen“ zu können. Werden also für die „Optik“ der Organisation nach außen hin durchaus Legitimitätsgewinne erzielt, kann gerade von einer Reduktion von *Unsicherheit* – dem zentralen Anspruchsmerkmal von Compliance – für die Organisation keine Rede sein. So werden „Darstellungsprobleme der eigenen Arbeit mit Mitteln zu lösen versucht, die die Probleme nur verschärfen“ (Bergmann 2015, S. 256). Die Compliance-Manager wissen überdies um ihre Fassadenfunktion. Sie sind gleichwohl wenig zufrieden, auf jene reduziert zu werden.

Formalisierte Kontrollbemühungen im Bereich der Compliance machen, so wird durch die Befunde der Studie nahegelegt, eben gerade nicht Formalität – wie es im Sinne betriebswirtschaftlicher und juristischer Diskursführung erwartbar wäre –, sondern eine „Flucht in informale Praktiken“ (Bergmann 2015, S. 256) wahrscheinlich. Hinweise dieser Art können dazu motivieren, die organisationalen Facetten der Compliance-Kontrolle weiter herauszuarbeiten und analytisch zu schärfen. Bereits das verhältnismäßig überschaubare Feld der Studie macht auf die empirische Relevanz aufmerksam, weshalb nachfolgende Beforschung außerhalb normativer Engführung bzw. Überformung weitere aufschlussreiche Beobachtungen verspricht.

## Literatur

- Bay, K./Hastenrath, K. (2014): *Compliance-Management-Systeme: Praxiserprobte Elemente, Prozesse und Tools*. München.
- Bensman, J./Gerver, I. (1963): *Crime and Punishment in the Factory. The Function of Deviancy in Maintaining the Social System*. In: American Sociological Review, Nr. 28, S. 588-598.
- Bergmann, J. (2015): *Vom Versuch „mit dem Arsch an die Wand zu kommen“: Paradoxien der Compliance-Kontrolle*. In: von Goddeck, V./Wilz, S. M. (Hrsg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester.
- Culjak, A. (2015): *Organisation und Devianz. Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der Costa Concordia*. Wiesbaden.
- Görling, H./Inderst, C./Bannenber, B. (2010): *Compliance – Aufbau – Management – Risikobereiche*. Heidelberg u. a.
- Heißner, S. (2014): *Erfolgsfaktor Integrität: Wirtschaftskriminalität und Korruption erkennen, aufklären, verhindern*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Kühl, S. (2015): *Volkswagen ist überall. Die alltägliche Normalität der Regelabweichung*. In: Soziopolis. Link: <http://www.sozio-polis.de/beobachten/wirtschaft/artikel/volkswagen-ist-ueberall/> (Abruf: 18.12.2015).
- Kühl, S. (2015): *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. 2. Aufl. Frankfurt/M.
- Kühl, S. (2011): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden.
- Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin.
- Orthmann, N. (2009): *Compliance – Anforderungen an rechtskonformes Verhalten öffentlicher Unternehmen*. Neuwied.
- Stehmann, J. (2011): *Compliance-Management in mittelständischen Unternehmen. Eine Analyse aus der ressourcenorientierten Sichtweise*. Hamburg.
- Steßl, A. (2012): *Effektives Compliance Management in Unternehmen*. Wiesbaden.