

Globale Compliance Management Standards

Werteorientierte Umsetzung von DIN ISO 19600 und ISO 37001

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Bartosz Makowicz

1. Auflage 2018. Buch. Rund 250 S. Kartoniert
ISBN 978 3 406 68096 0
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Recht > Handelsrecht, Wirtschaftsrecht > Unternehmensrecht > Compliance](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

grundsatz zum Ausdruck.⁵¹⁸ Die Führung sollte sicherstellen, dass erforderliche Ressourcen wirksam eingesetzt werden, um die Compliance-Ziele zu erreichen.⁵¹⁹

Die systematische Stellung der Empfehlung für die Bereitstellung von adäquaten Ressourcen in der Norm und zwar in der Einleitung zum Katalog der Compliance-Maßnahmen (Unterstützung) macht die Bedeutung dieser fundamentalen Grundlage deutlich. Ohne ausreichende Ressourcen kann kein CMS/AMS betrieben werden. Dabei kommt auch der wesentliche Indikator für die Messung der Compliance-Kultur in einer Organisation indirekt zum Ausdruck: Bekennt sich die Führung zur Compliance, so ist das Bekenntnis kaum etwas wert und die Compliance-Kultur rudimentär, wenn dem Bekenntnis keine Taten folgen und entsprechende Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden.

15.1.2. Arten der Ressourcen

Ferner geht der Standard auch darauf ein, was unter Ressourcen verstanden werden könnte. Hierzu können, müssen aber nicht, neben finanziellen und personellen Ressourcen auch der Zugang zu externem Rat und Fachkenntnissen, der Infrastruktur der Organisation, zeitgemäßes Referenzmaterial zum CMS und gesetzlichen Verpflichtungen, die berufliche Fortbildung und die Technik zählen.⁵²⁰ Mit anderen Worten sollte der Compliance-Funktion all das bereitgestellt werden, was sie/er zur Erledigung der Aufgaben benötigt, um somit die festgelegten Compliance-Ziele zu erreichen oder zu fördern und damit die Compliance-Politik umzusetzen.

15.1.3. Grenzen

Auf der anderen Seite setzt den Ressourcen jedoch der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, der auch hier zur Anwendung kommen sollte, klare Grenzen. So sollten nur geeignete, erforderliche und angemessene Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Können die Ziele durch weniger kostspielige aber gleich effektive Maßnahmen erreicht werden, so sollten die günstigeren Varianten gewählt werden. Stehen die Maßnahmen in keinem Verhältnis zu den zu erreichenden Compliance-Zielen, so sollte iSd dann fehlenden Angemessenheit von solchen Maßnahmen, die unverhältnismäßig wären, Abstand genommen werden.

15.2. Compliance-Kommunikation⁵²¹

Da, wie bereits erwähnt, der Mensch im Mittelpunkt der Compliance steht und er insbes. durch entsprechende Kommunikation beeinflusst werden kann, steht auch die Compliance-relevante Kommunikation im Innen- und Außenverhältnis im Mittelpunkt der Compliance-Maßnahmen. Durch diverse Methoden sollen entsprechende Informationen an die Mitglieder weitergegeben werden, die zu einem dazu führen, sie über das Zulässige und Verbotene zu informieren und darüber hinaus einen erheblichen Beitrag zur Entstehung der im Bewusstsein der Beschäftigten verankerten Compliance-Kultur zu leisten. Im Rahmen desselben Prozesses können von den Beschäftigten wertvolle Informationen gewonnen werden. Der wesentlichen Bedeutung der Kommunikation tragen beide Normen in diversen Empfehlungen/Anforderungen jeweils in Ziff. 7.4 DIN ISO 19600/ISO 37001 Rechnung. Bevor auf diese Bestimmungen eingegangen wird, seien aber generelle Aspekte der Compliance-Kommunikation erläutert.

⁵¹⁸ Siehe Pkt. 7.2.

⁵¹⁹ Vgl. Ziff. 7.1 Abs. 2 DIN ISO 19600.

⁵²⁰ Vgl. Ziff. 7.1 Abs. 3 DIN ISO 19600.

⁵²¹ Ein Kommunikationskonzept bei *Freiesleben COMPLY* 4/2016, 44 ff.

15.2.1. Bedeutung der Compliance-Kommunikation⁵²²

- 237 In nahezu allen Compliance-Maßnahmen lassen sich kommunikative Aspekte feststellen. Ob es um das Bekenntnis der Führung geht, die klare Botschaft über die Compliance in der Organisation, um Sensibilisierung der Beschäftigten, Schulungen, Ermittlungen oder Hinweisgebersysteme. Bei all den Maßnahmen geht es darum, Informationen in geordneten Kommunikationskanälen zu erfassen und sie entsprechend zu gestalten. Nicht zu oft kann daher festgestellt werden: Kommunikation steht im Mittelpunkt aller Compliance-Aktivitäten der Compliance-Funktion.
- 238 **15.2.1.1. Information als Gegenstand der Kommunikation.** Nachdem betont wurde, dass Menschen und damit Kommunikation mit ihnen im Mittelpunkt des CMS stehen, so muss zugleich festgestellt werden, wie ein Kommunikationsprozess verläuft. Die Grundstruktur ist recht überschaubar. Für eine Kommunikation brauchen wir mindestens zwei Subjekte und ein Objekt, dh den Sender, den Empfänger und eine Nachricht, die als Information bezeichnet wird.
- 239 Information wird als jegliches relevantes Wissen definiert, wie etwa Zahlen, Daten, Fakten, Sachverhalte, Fristen, Namen, Bedingungen, Adressen usw.⁵²³ Wie stark Informationen ein CMS beeinflussen, wird klar, wenn diese Definition im Zusammenhang mit dem grundlegenden Instrument des CMS – dem Compliance-Risk-Management⁵²⁴ – gesehen wird. Ein Compliance-Risiko wird nämlich als Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer Unregelmäßigkeit und ihrer Folgen beschrieben.⁵²⁵ Ob eine Unregelmäßigkeit eintreten wird oder auch nicht und wie hoch die Wahrscheinlichkeit dafür ist, wird aber nur aufgrund von Daten, Fakten, Zahlen, also eben der Informationen festgestellt werden können. Wird ein CRM eingerichtet, so müssen daher begriffsnotwendig Informationen erfasst, bewertet und gespeichert werden.⁵²⁶
- 240 **15.2.1.2. Rechtsrelevanz von Informationen.** Informationen und damit Gegenstand der Kommunikation sind nicht nur für die Funktionsfähigkeit eines CMS von entscheidender Bedeutung. Sie können auch eine rechtliche Relevanz erlangen, wenn im Prozess der Informationsverwaltung Fehler unterlaufen.⁵²⁷ Dabei kann auch die haftungsrelevante Seite der Informationen in Innen- und Außenverhältnis aufgeteilt werden.⁵²⁸
- 241 Durch angemessene Informationsmanagementsysteme wird im Innenverhältnis einerseits die mögliche Haftung der Führung gegenüber der Gesellschaft für Entscheidungen aufgrund der vorliegenden Informationen verringert, zum anderen der Rechtspflicht der Führung Rechnung getragen, das Unternehmen entsprechend zu organisieren und zu überwachen.⁵²⁹ Es muss sichergestellt werden, dass Entscheidungen auf der Basis von angemessener Informationen getroffen werden.⁵³⁰ Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat die Führung etwa beim Vorstand für lückenlose und ungehinderte Informationswege zu sorgen.⁵³¹ Schuldhaftes Pflichtverletzungen können zur Haftung führen, was

⁵²² Zur Bedeutung bei *Krumbach* COMPLY 4/2015, 54ff.

⁵²³ *Rodewald* GmbHR 2014, 639.

⁵²⁴ Dazu ausführlich Pkt. 10.4.

⁵²⁵ Definition vereinfacht nach Ziff. 3.12 DIN ISO 19600.

⁵²⁶ Dies entspricht auch der Definition von Informationsmanagement, welches als die Steuerung des internen Informationsflusses bezeichnet wird, von der Erfassung und Bewertung der Information, über die Speicherung, bis zu ihrer Verarbeitung, ausf. dazu mwN bei *Rodewald* GmbHR 2014, 639.

⁵²⁷ Es handelt sich diesbezüglich um eine stark abgekürzte Darstellung der Rechtsrelevanz von Informationen.

⁵²⁸ So zutr. *Rodewald* GmbHR 2014, 639 mwN.

⁵²⁹ *Rodewald* GmbHR 2014, 639 (642).

⁵³⁰ *Rodewald/Unger* BB 2006, 113.

⁵³¹ *Schürle/Olbers* CCZ 2010, 102.

die neulich ergangene Verurteilung eines Vorstandsmitglieds für mangelhafte CMS zu Schadensersatzzahlung von 15 Millionen Euro deutlich belegt.⁵³²

Im Außenverhältnis schützen angemessene Informationssysteme die Organisation selbst vor Haftungsfällen. Nach der Rspr. beinhaltet die Verantwortung für gewonnene Informationen auch die Verpflichtung, ihre Verfügbarkeit zu organisieren; sollte diese Pflicht nicht erfüllt werden, so muss sich die Person so behandeln lassen, als habe sie von der Information Kenntnis.⁵³³ Das Unterlassen organisatorischer Maßnahmen wird als typisches Entscheidungsfehlverhalten zum Nachteil des Unternehmens eingestuft.⁵³⁴ Das Unternehmen muss sich das Wissen seiner Vertreter zurechnen lassen.⁵³⁵

15.2.1.3. Bedeutung der Kommunikation im Mittelstand. Die Compliance-Kommunikation ist in der mittelständischen Compliance gleich grundlegend bedeutend, ähnlich wie in allen anderen Organisationstypen. Es wird allerdings darauf hingewiesen, dass bei den Mittelständlern häufige Probleme bei der Kontaktaufnahme zu den einzelnen Fachabteilungen sowie darin bestehen, die Bedeutung der Compliance für das gesamte Unternehmen deutlich zu machen.⁵³⁶ Ausgerechnet in den hier noch zu behandelnden Maßnahmen liegt jedoch der Schlüssel, diesen praktischen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen bestehenden Problemfeldern effektiv zu begegnen.

15.2.2. Grundlagen der Compliance-Kommunikation

Die Standards lassen relativ weite Spielräume hinsichtlich der Ausgestaltung der Compliance-Kommunikation in der Organisation zu. Es wird empfohlen, dass die Organisation, sprich die Compliance-Funktion, ermitteln sollte, welcher Bedarf für die interne und externe Kommunikation besteht, worüber, wann, mit wem und wie kommuniziert wird.⁵³⁷ In dem Zuge sollte ebenfalls überlegt werden, welche Kommunikationsmethoden zum Einsatz kommen werden.

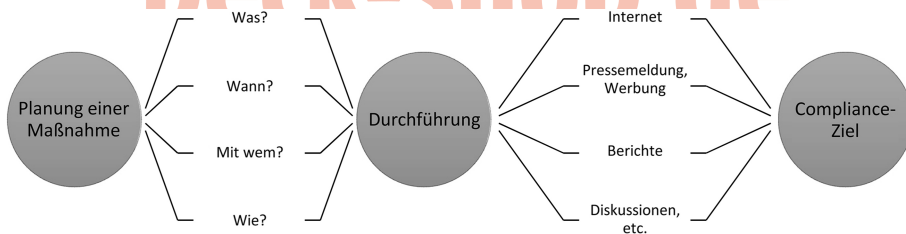


Abbildung 68: Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen⁵³⁸

Der Abbildung ist zunächst die grundlegende Methodik der Kommunikation zu entnehmen, die darin liegt, dass mit den kommunikativen Maßnahmen Compliance-Ziele gefördert werden sollten. Dazwischen liegen der Plan und die diversen Durchführungsmethoden. IRd Plans soll festgelegt werden, was es zu kommunizieren gilt, wann die Mitteilungen und an wen zu richten sind. Schließlich bildet der vierte Aspekt der Planung eine Brücke zur Durchführung, und zwar wenn es darum geht, wie die Kommunikation zu erfolgen hat. Hierfür nennt der Standard einige Beispiele betreffend die Kom-

⁵³² Vgl. LG München I NZWiSt 2014, 183.

⁵³³ BGHZ 117, 104.

⁵³⁴ Rack CB 2014, 104 (108).

⁵³⁵ Vgl. § 166 Abs. 1 BGB.

⁵³⁶ Berstein/Klein CCZ 2014, 286.

⁵³⁷ Vgl. Ziff. 7.4.1 a–d DIN ISO 19600.

⁵³⁸ Die Übersicht ergibt sich aus der systematischen Auslegung von Ziff. 7.4.1 iVm 7.4.3 Abs. 3 DIN ISO 19600.

munikationskanäle wie etwa das Internet, Pressemeldungen, Werbung, Berichte, Diskussionen, usw.

- 246 Da die kommunikativen Maßnahmen so vielfältig sind, sollten sie zunächst systematisiert werden, um anschließend auf die wesentlichen von ihnen näher einzugehen. Der Leitfaden verfolgt den Ansatz, die compliance-relevante Kommunikation in interne und externe Kommunikation zu gliedern.

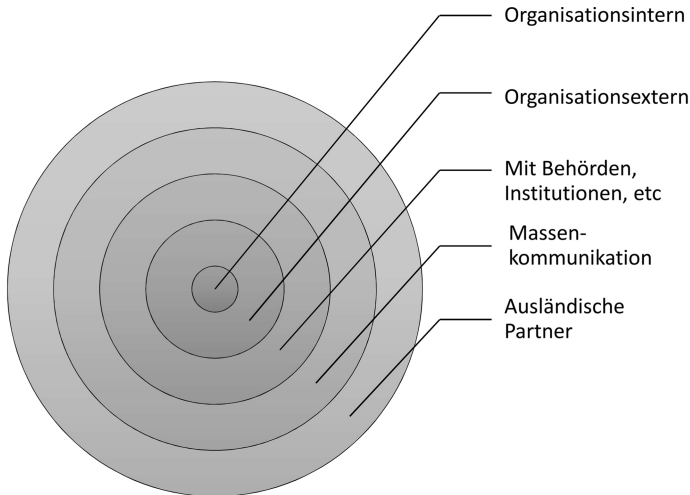


Abbildung 69: Compliance-relevante Kommunikationssphären

- 247 Die obige Übersicht erwähnt einige Kommunikationssphären, die nicht in jeder Organisation vorkommen müssen und sich entweder der internen oder externen Kommunikation zuordnen lassen. Zu betonen ist, dass die interne und externe Kommunikation von gleich erheblicher Bedeutung sind und keine von ihnen vernachlässigt werden sollte. Die innere Kommunikation zielt insbes. auf die Sensibilisierung und damit Förderung einer nachhaltigen Compliance-Kultur ab, die äußere Kommunikation kann dagegen diverse Zwecksetzungen verfolgen, etwa iRd Krisenkommunikation bezwecken, den zu erwartenden Schaden für die Reputation der Organisation, der infolge eines Falles von Non-Compliance eingetreten ist, möglichst gering zu halten.

- 248 **15.2.2.1. Interne Kommunikation.** Da wie bereits erwähnt der Mensch im Mittelpunkt der Compliance steht und dieser insbes. durch entsprechende Kommunikation beeinflusst werden kann, steht auch die Compliance-relevante Kommunikation mit den Organisationsmitgliedern im Mittelpunkt der kommunikativen Compliance-Maßnahmen.

- 249 Diese gehört dem internen Kommunikationsbereich zu. Durch entsprechende Maßnahmen (Schulungen, Trainings, Workshops, Veranstaltungen) sollen Informationen an die Beschäftigten weitergegeben werden, was zum einen dazu führen sollte, diese über das Zulässige und Verbotene zu informieren und darüber hinaus bezweckt, einen erheblichen Beitrag zur Entstehung der im Bewusstsein der Beschäftigten verankerten Compliance-Kultur zu leisten.

- 250 Um diese Ziele zu erreichen, wird durch die Norm empfohlen, dass in der Organisation geeignete Kommunikationsmethoden eingesetzt werden, um einen fortlaufenden und verständlichen Kommunikationsprozess zu ermöglichen.⁵³⁹

⁵³⁹ Vgl. Ziff. 7.4.2 Abs. 1 DIN ISO 19600.

15.2.2.2. Externe Kommunikation. Zum CMS gehört selbstverständlich auch der geordnete und angemessene Umgang mit Informationen im Verhältnis zu Dritten. Zum einen seien hier die Medien erwähnt, die durch entsprechende Berichterstattung zur Erhöhung des Reputationsschadens im Falle von Non-Compliance beitragen können.⁵⁴⁰ Zum anderen wichtig ist der Umgang mit den staatlichen Institutionen, wie zB den Ermittlungsbehörden. Nicht zuletzt von erheblicher Bedeutung bleibt auch der Umgang mit Informationen im Verhältnis zu Geschäftspartnern oder Wettbewerbern, insbes. in Bezug auf die Letztgenannten könnte man sich schnell im Bereich der verbotenen Preisabsprachen begeben, sollte mit Informationen falsch umgegangen werden. In all diesen Bereichen ist es entscheidend, welche Informationen, wann, wie und an wen übermittelt werden und welchen Personen oder Gruppen der Zugang zu bestimmten Informationen versagt wird.

Die Norm enthält einige Empfehlungen in der Hinsicht. Zum einen wird nahegelegt, dass die Organisation einen praxisorientierten Ansatz in der externen Kommunikation gem. der Organisationsstrategie festlegen sollte.⁵⁴¹ Zum anderen erwähnt die Norm als Kommunikationspartner unter anderem:

- Regulierungsbehörden,
- Kunden,
- Vertragsnehmer,
- Lieferanten,
- Investoren,
- Notfalldienste,
- Nichtregierungsorganisationen und
- Nachbarschaften.⁵⁴²

Ein wenig versteckt ist schließlich die Empfehlung, dass sämtliche mit Außenkommunikation verbundene Aktivitäten Auswirkungen im Innenverhältnis insofern haben können, als sie das Verständnis und die Akzeptanz der Verpflichtung einer Organisation zur Compliance fördern können.⁵⁴³ Eine geordnete Kommunikation nach außen sollte daher fest in der Compliance-Politik der Organisation verankert werden.⁵⁴⁴ Die Norm spricht nur eine mögliche Auswirkung hiervon an. Wünschenswert sind aber auch weitere Wirkungen: Tritt etwa die Compliance-Funktion eines großen Unternehmens bei einer großen Compliance-Tagung mit einem Fachvortrag auf und erörtert dort unter anderem die Funktionsweise des CMS, so kann sich dies vielfältig positiv auswirken. Zum einen kann die Akzeptanzbereitschaft im Inneren steigen, wenn Organisationsmitglieder sehen, dass sich externe Personen für dessen CMS interessieren und dieses als ein Beispiel auf einer Tagung präsentiert wird. Im gleichem Zug erfahren aber auch die potenziellen Geschäftspartner über die sicheren Strukturen und Prozesse des Unternehmens, was sich auf die nachhaltige Vertrauensbildung nur noch positiv auswirken kann. Ein damit verbundener Wettbewerbsvorteil durch Compliance liegt auf der Hand. Ähnliche Wirkungen könnten unter Umständen durch Fachpublikationen und sonstige Beteiligungen der Mitglieder der Compliance-Abteilung erzielt werden.⁵⁴⁵

15.2.3. Sensibilisierung und Compliance-Bewusstsein

Es sollte das Ziel eines jeden CMS sein, dass sich alle Mitglieder der Organisation regeltreu verhalten, also compliant bleiben. Damit das Ziel erreicht wird, sollen sie entsprechend sensibilisiert werden, dh ihnen soll der Stellenwert und Bedeutung der Compliance

⁵⁴⁰ Zum Compliance-Krisenmanagement siehe Pkt. 17.2.

⁵⁴¹ Vgl. Ziff. 7.4.3 Abs. 1 DIN ISO 19600.

⁵⁴² Vgl. Ziff. 7.4.3 Abs. 2 DIN ISO 19600.

⁵⁴³ Vgl. Ziff. 7.4.3 Abs. 3 S. 2 DIN ISO 19600.

⁵⁴⁴ Mehr dazu unter Pkt. 12.

⁵⁴⁵ Zu weiteren Vorteilen des CMS siehe Pkt. 4.

in der Organisation und die Folgen von Non-Compliance bewusst sein. Diese Überlegungen werden unter dem Begriff des Compliance-Bewusstseins (*compliance awareness*) zusammengefasst. Die Compliance-Sensibilisierung stellt dagegen das Hauptinstrument zur Schaffung und Erhaltung dieses Bewusstseins und damit einer nachhaltigen Compliance-Kultur dar. Auf weitere potenzielle Maßnahmen hierzu wird im besonderen Abschnitt eingegangen.⁵⁴⁶

- 255 DIN ISO 19600 legt einige Punkte fest, auf die sich die Sensibilisierungsmaßnahmen beziehen sollten, mit anderen Worten, was im Bewusstsein der Organisationsmitglieder verankert werden sollte. Dazu gehören insbes.:
- die Kenntnis der Compliance-Politik,
 - die Rolle und Beitrag der einzelnen Organisationsmitglieder zur Wirksamkeit und Verbesserung der Leistung des CMS und
 - Folgen der Nichterfüllung der Anforderungen des CMS.⁵⁴⁷
- 256 Strikt gesehen zielen alle im Rahmen eines CMS vorgenommenen Maßnahmen, die in dem Leitfaden empfohlen und im weiteren Verlauf behandelt werden, auf die Sensibilisierung und damit Förderung der Compliance-Kultur ab. Eine besondere Rolle bei den Sensibilisierungsmaßnahmen fällt dabei der obersten Leitung zu.⁵⁴⁸

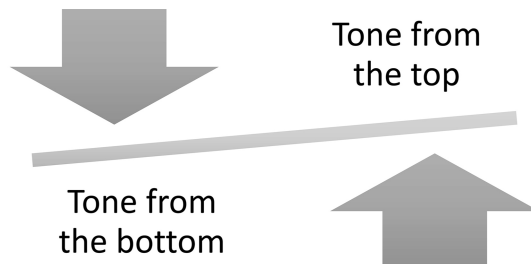


Abbildung 70: Sensibilisierung durch tone from the top und tone from the bottom

- 257 Die Bedeutung des *tone from the top* sollte jedoch nicht überschätzt werden. Gleich wichtig sind auch weitere kommunikative Maßnahmen, die entweder aus der Mitte, seitens der Manager kommen,⁵⁴⁹ oder ganz von unten, etwa in Form von Schulungen und Gesprächen mit den Organisationsmitgliedern durchgeführt werden.⁵⁵⁰

15.2.4. Compliance-Anreize

- 258 In einigen Organisationen werden sog. Anreiz-Systeme eingeführt, welche die Mitglieder der Organisation zur Beachtung der Compliance-Anforderungen (sog. *Incentivierung*) gegen Belohnung motivieren sollen. Die Nichtbeachtung kann dagegen durch Sanktionierung in Form von etwa Gehaltskürzungen belegt werden. Auch in der Literatur wird teilweise vertreten, dass die Wirksamkeit des Compliance-Programms entscheidend gefördert werden kann, wenn vorbildliches Verhalten belohnt und eine schwache Compliance-Leistung zu Abzügen in der Vergütung führen wird.⁵⁵¹
- 259 DIN ISO 19600 behandelt nur indirekt diese Frage, wenn erwähnt wird, dass Verhalten, das Compliance schafft, unterstützt und solches, welches Compliance schadet nicht geduldet werden sollte.⁵⁵² Diese Empfehlung sollte zunächst nicht dahingehend missverstanden werden, dass Organisationsmitglieder, die sich regeltreu verhalten, belohnt wer-

⁵⁴⁶ Siehe Pkt. 15.3.

⁵⁴⁷ Vgl. Ziff. 7.3.1 DIN ISO 19600.

⁵⁴⁸ Dazu ausf. Pkt. 11.

⁵⁴⁹ Siehe Pkt. 13.4.

⁵⁵⁰ Dazu ausf. Pkt. 15.4.

⁵⁵¹ Pohlmann S. 31.

⁵⁵² Vgl. Ziff. 7.3.2.1 DIN ISO 19600.

den sollten. Vielmehr geht es darum, daher wird in der Empfehlung auch das Wort „Belohnen“ oder ähnliche Begriffe vermisst, dass Organisationsmitglieder durch verschiedene Methoden ermutigt, also zum regeltreuen Verhalten angehalten werden sollten. Diese Auslegung bekräftigt der sich an die Empfehlung anschließende Katalog, der ebenfalls mit dem Begriff „ermutigen“ eingeleitet wird. Der DIN ISO 19600 liegt daher grds. kein Incentivierungsansatz zugrunde.

Es kann jedoch vorkommen, dass in bestimmten Kulturkreisen das „Ermutigen“ allein nicht ausreichend sein wird, sodass stärker motivierende Anreize genutzt werden könnten. In diesem Falle könnte der Begriff iSd Grundsätze der Verhältnismäßigkeit und der Flexibilität dahin ausgelegt werden, dass Maßnahmen der Incentivierung zum Einsatz kommen sollten.

Die Wirksamkeit der Compliance-Incentivierung ist jedoch mit Vorsicht zu genießen und kann sich unter Umständen als nur punktuell oder vorübergehend effektiv erweisen. Zunächst fügt sich die Maßnahme als solche schwer in die hier vertretene Gesamtkonzeption des CMS ein, welches eine nachhaltige Compliance-Kultur bezweckt, an der alle Organisationsmitglieder beteiligt werden sollten. Eine solche Konzeption kann nur dann umgesetzt werden, wenn sich die Organisationsmitglieder deswegen zum richtigen Verhalten entscheiden, weil nur diese Entscheidung eine richtige ist und nicht deswegen, weil sich das lohnt.⁵⁵³ Ein CMS wird schließlich nur dann als ein werteorientiertes System realisiert werden können, wenn Beschäftigte compliant bleiben, weil es ihnen die eigene Überzeugung gebietet und nicht in der Erwartung, hierfür einen Bonus zu erhalten. Nur diese Konstellation kann auch als Compliance-Kultur bezeichnet werden.

15.2.5. Sonderfall: Hinweisgebersysteme (Whistleblowing)⁵⁵⁴

An bereits etlichen Stellen ist erwähnt worden, dass Mitglieder der Organisation auf die möglichen Verdachtsfälle hinweisen und die Führung es sicherstellen sollte, dass entsprechende Kommunikationswege für die Hinweisgabe eingerichtet werden. Ähnlich steht auch der Deutsche Corporate Governance Kodex die Einrichtung eines internen und externen Whistleblowing vor.⁵⁵⁵

15.2.5.1. Whistleblowing in DIN ISO 19600 und ISO 37001. Während ISO 37001 die Einrichtung eines Hinweisgebersystems als Anforderung vorschreibt,⁵⁵⁶ finden sich in DIN ISO 19600 eine generelle Empfehlungen zum Umgang mit Hinweisen und zum Schutz des Hinweisgebers,⁵⁵⁷ sodass die Norm von der Existenz eines Hinweisgebersystems ebenfalls ausgeht. Da in beiden Fällen wiederum die Grundsätze der Flexibilität und Verhältnismäßigkeit gelten und es sich bei dem sog. Whistleblowing um ein zentrales CMS-Element handelt, sei auf seine Bedeutung und die Möglichkeiten seiner Ausgestaltung im Rahmen der Compliance-Kommunikation näher eingegangen.

15.2.5.2. Bedeutung im Rahmen eines CMS. Wie bereits ausgeführt zielen CMS ua auf die Sicherstellung der Regelkonformität durch alle Mitglieder einer Organisation ab. Solche Systeme sind primär Kommunikationssysteme. Im Mittelpunkt der CMS stehen daher Informationen sowie Menschen, die diese besitzen und weitergeben. Unregelmäßigkeiten, die durch Mitglieder einer Organisation begangen werden/wurden, lassen sich am besten mit intern vorhandenen Informationen, die aus dem Kreis der Mitgliedern

⁵⁵³ Angelehnt an das Zitat von Sir Geoffrey Chandler „Doing right because it is right needs to be the foundation of business“.

⁵⁵⁴ Ausführlich dazu bei Makowicz Compliance/Egger/Jordan 2–40; aktuelles Update bei Gertig COMPLY 1/2017, 36 ff.

⁵⁵⁵ Vgl. Ziff. 4.1.3 S.3 DCGK.

⁵⁵⁶ Vgl. Ziff. 5.1.2 k iVm Ziff. 8.9 ISO 37001.

⁵⁵⁷ Vgl. Ziff. 7.3.2.2 d DIN ISO 19600.

selbst kommen, identifizieren.⁵⁵⁸ Ein wichtiger Baustein eines CMS ist daher die Bereitstellung eines spezifischen Informationsweges: eines Hinweisgebersystems (kurz HGS). Die Verortung eines solchen Systems kann je nach Organisation unterschiedlich sein. Ein Hinweisgebersystem kann in der Revision verankert sein, wenn sie für interne Ermittlungen zuständig ist,⁵⁵⁹ meistens wird es aber Teil des CMS sein⁵⁶⁰ und sogar als Herzstück von CMS begriffen.⁵⁶¹

265 Die Rolle von Hinweisgebersystemen beschränkt sich nicht nur auf die Repression. Vielmehr erzeugen bereits die Existenz eines Hinweisgebersystems und die damit verbundene Erhöhung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit nach einiger Zeit einen hohen präventiven Wirkungsgrad.⁵⁶² Hinweisgebersysteme sind zugleich ein wichtiges Instrument zur Risikofrüherkennung: Es kann sinnvoll sein, iRd Identifikation von Compliance-Risiken zu prüfen, ob der gemeldete Verdacht bzgl. eines Compliance-Verstoßes auch auf Compliance-Risiken in anderen Bereichen der Organisation schließen lässt, die sich mit vergleichbaren Sachverhalten befassen.⁵⁶³ Somit führt die Meldung zur Verbesserung von CMS.

266 Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass HGS eine erhebliche Bedeutung für die Effektivität eines CMS haben und für das System diverse Funktionen erfüllen.

267 **15.2.5.3. Hinweisgeber sind Helden (werteorientierte Einführung).** Bei der Entscheidung über die Einführung eines Hinweisgebersystems sollten insbes. die werteorientierten Aspekte des CMS und die Organisationskultur beachtet werden. Zunächst ist zu betonen, dass nicht derjenige, der in Non-Compliance verwickelt war oder kurz davor steht, einen Verstoß zu begehen, sondern der Hinweisgeber derjenige ist, der sich seinem Arbeitgeber und Kollegen gegenüber loyal verhält, der einen Fall von Non-Compliance verhindert oder bei dessen Aufklärung hilft und damit seine bindenden Verpflichtungen erfüllt.

268 In bestimmten Kulturkreisen gelten Hinweisgeber trotzdem als Verräter, weil sie mit aus anderen Zusammenhängen bekannten Strukturen als Denunzianten in Verbindung gebracht werden. Sind solche falschen Vorurteile hinsichtlich eines modernen Hinweisgebersystems in der Organisationskultur vorhanden, sollten unbedingt vor der Einführung des Systems vorbereitende und danach begleitende Maßnahmen erfolgen, um einerseits die Funktionalität des Systems überhaupt zu ermöglichen und andererseits den Schutz des Hinweisgebers zu erhöhen. Durch entsprechende Aufklärungsmaßnahmen, Schulungen, Fallstudien und sonstige Informationsmaßnahmen kann der Grund für die Einführung eines Hinweisgebers entsprechend vorbereitet werden.

269 **15.2.5.4. Allgemeine Anforderungen an die Ausgestaltung.** Die nachfolgende Zusammenstellung basiert auf der Fachliteratur⁵⁶⁴ und bietet nur eine allgemeine Orientierung darüber, welche Grundvoraussetzungen bei der Einführung eines Hinweisgebersystems – und zwar unabhängig vom gewählten Modell – beachtet werden sollten.

⁵⁵⁸ Fritz S. 111.

⁵⁵⁹ Bürkle/Hauschka/Buchert Der Compliance-Officer § 10 Rn. 1.

⁵⁶⁰ Berndt/Hoppler BB 2005, 2623 (2628); Hauschka/Buchert § 42 Rn. 1.

⁵⁶¹ Bürkle/Hauschka/Buchert Der Compliance-Officer § 10 Rn. 3; Moosmayer Compliance S. 52.

⁵⁶² Wieland/Steinmeyer/Grüninger/Tür S. 703 Rn. 3.

⁵⁶³ Kark S. 117 Rn. 549.

⁵⁶⁴ Darstellung nach Wieland/Steinmeyer/Grüninger/Tür S. 705–707 Rn. 6–11; Makowicz/Jordan Kap. 2–40 Nr. 4.2.2; Hauschka/Buchert § 42 Rn. 100–111.