

Viele große Unternehmen haben heute eine interne Compliance-Organisationen oder -abteilung aufgebaut, mittelständische Unternehmen arbeiten häufig mit Compliance-Beauftragten. Im April 2011 hat das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) den Prüfungsstandard „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfungen von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)“ publiziert, um der Industrie eine unabhängige Grundlage zur Beurteilung solcher Systeme an die Hand zu geben. In Abb. 2.1 sind die Grundelemente eines Compliance-Management-Systems nach IDW PS 980 dargestellt.

Nach Vetter existieren fünf Elemente von Compliance: Dokumentation, Risikoanalyse, Verpflichtung, Organisation und Kommunikation. Die Kommunikation ist demnach für die authentische Darstellung der Compliance-Standards durch das Management verantwortlich (Vetter 2008, S. 39). Die Rolle der Kommunikation muss jedoch im Zuge einer wirkungsvollen Compliance-Kommunikation langfristig strategisch angelegt sein und einen internen Veränderungsprozess anstoßen (vgl. Möhrle 2011, S. 42).

Denn wie bereits in der CMS-Übersicht nach IDW PS 980 dargestellt, nimmt die Compliance-Kultur eine zentrale Rolle in dem Prozess ein. Dadurch wird die Grundlage für die Wirksamkeit des CMS geschaffen.

► **Begriff** Mit dem Begriff der Compliance-Kultur werden die Grundeinstellungen, Verhaltensweisen und Werte zusammengefasst, die von der Unternehmensleitung vermittelt und im Unternehmen berücksichtigt werden.

### Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980



**Abb. 2.1** Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980. (Quelle: Ernst & Young)

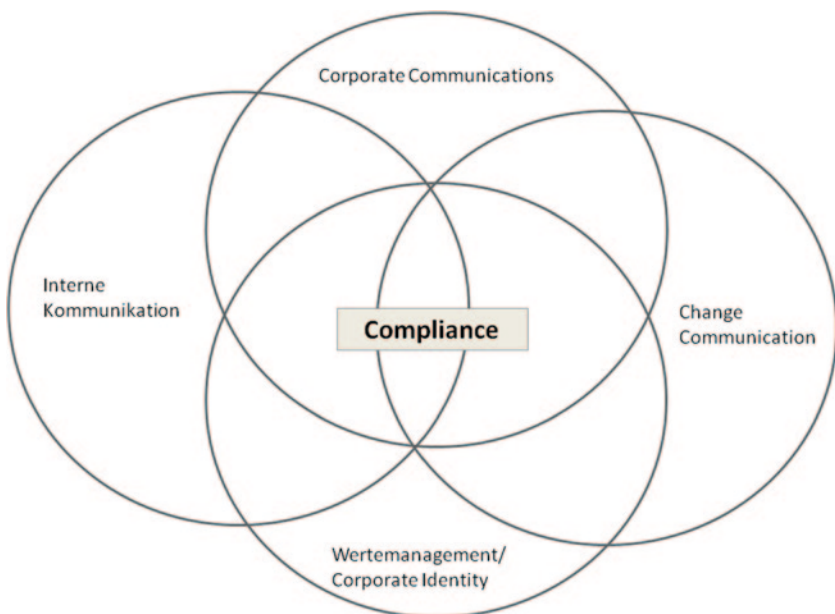
Alle Mitarbeiter sollten erkennen, welche Vorteile das Compliance-System auch konkret für ihre Arbeitsbereiche bringt. Eine offene Kommunikationskultur fördert somit die Implementierung:

Sie wirkt begünstigend für die Erreichung von Compliance, weil Mitarbeiter eher bereit sein werden, Zweifelssituationen offen anzusprechen, um den richtigen Umgang mit diesen Situationen zu klären oder Versäumnisse zuzugeben. Mitarbeiter sollten daher ausdrücklich ermutigt werden, mit allen Compliance-Angelegenheiten auf den Compliance-Verantwortlichen, ihren Vorgesetzten oder die Unternehmensleitung zuzugehen. (Eckert 2014, S. 25)

Ein Compliance-Programm oder auch ein Hinweisgebersystem stößt auf eine sehr viel höhere Akzeptanz, wenn ein Unternehmen über eine positive Kultur verfügt.

Somit setzt die kommunikative Arbeit nicht erst in den informativen Maßnahmen nach der Implementierung des Systems im Unternehmen an. Die interne Compliance-Kultur wirkt sich aber auch auf die externe Wahrnehmung des Unternehmens aus. Kunden, Investoren, Lieferanten und weitere Stakeholder des Unternehmens erkennen die Bedeutung, die das Unternehmen der Beachtung von Regeln beimisst. Auch für die mediale Wahrnehmung ist eine strategische Kommunikation des Compliance-Systems wichtig. Eine wirksame Compliance-Kultur erfordert aber neben der Kommunikation des Regelwerkes ebenso eine Spiegelung der Grundsätze im tatsächlichen Handeln und Auftreten aller Unternehmensverantwortlichen auf allen Managementebenen. Werte können nur glaubhaft vermittelt werden, wenn diese auch erkennbar von den Vermittelnden selbst gelebt werden. Den Führungskräften kommt demnach eine besondere Vorbildfunktion zu.

Die Kommunikation von Compliance umfasst nicht nur die Einbeziehung von externer und interner Unternehmenskommunikation. Erfolgreiches Compliance-Management und die Implementierung sind darüber hinaus auch an der Schnittstelle verschiedener kommunikativer Disziplinen und Themenbereiche angesiedelt, wie Abb. 2.2 zeigt.



**Abb. 2.2** Schnittmengen der Compliance-Kommunikation. (Quelle: eigene Darstellung)

Die Kommunikation einer neuen Compliance-Richtlinie ist zunächst eine klassische Aufgabe der Internen Kommunikation, da im ersten Schritt alle Mitarbeiter aller Ebenen adressiert werden. An dieser Stelle ist eine reibungslose Zusammenarbeit mit der Personalkommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor, da häufig auch die Bereiche Personal und Recht einem Vorstandsbereich untergeordnet sind. Die Ansatzpunkte zum Wertemanagement, der Corporate Identity und des Leitbildes eines Unternehmens ergeben sich durch die inhaltliche Nähe zur Compliance-Richtlinie. Das Leitbild eines Unternehmens und die definierten Werte sind daher häufig die Grundlage in der Kommunikation der Compliance-Regeln und werden in den meisten Fällen dem Code of Conduct vorangestellt: „Die schlüssige Verbindung zwischen Regelwerk und Wertekultur hilft allen Beteiligten, vor allem aber den Verantwortlichen in Managementpositionen, „compliant“ zu agieren und zu führen“ (A&B ONE FOLIO, S. 9). Das Ziel einer erfolgreichen Implementierung muss die Integration in die Unternehmenskultur sein, ein interner Veränderungsprozess ist notwendig. Die Verbindung zum Change Management, der Kommunikation von Veränderungsprozessen, liegt in der Schaffung von Verhaltenssicherheit für die Mitarbeiter. Ähnlich wie bei klassischen Veränderungsprozessen wie Zukäufen, Verkäufen und Änderungen in den Unternehmensstrukturen wird die Einführung von Compliance-Richtlinien einen Prozess des Umdenkens in vielen Unternehmen erfordern. Dabei sind ebenfalls der Integrationsgrad und die Unternehmenskultur ein wichtiges Fundament zur Schaffung von Akzeptanz für die Regeln und Verhaltenssicherheit in ihrer Umsetzung:

Orientierungssicherheit, die die Navigation durch unwegsames, unsicheres oder unbekanntes Gelände erleichtern soll, bedarf einer höheren Integration der Akteure in ein Unternehmen. Denn Integration ist mit (Verhaltens)Wissen verbunden, und Wissen wiederum stärkt die (Verhaltens)Sicherheit, die sich ihrerseits positiv auf die Orientierung auswirkt. (Buchholz und Knorre 2012, S. 44)

Die Führungskräfte und die Geschäftsführung spielen in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Um die Wichtigkeit des Themas zusätzlich zu unterstreichen, sollten Compliance-Standards zudem zu einem Teil der Zielvorgaben und Zielerreichungsgespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskräften werden. Darüber hinaus sollten die Compliance-Grundaussagen in Auszügen in das Leitbild und die Formulierung der Unternehmenswerte integriert werden.

## 2.1 Kommunikationsstrategie für Compliance-Programme

Die Kommunikation eines neuen Compliance-Systems im Unternehmen bedarf einer sorgfältigen Analyse der Ausgangssituation, der Entwicklung einer zielgruppenorientierten Kommunikationsstrategie und ihrer taktischen Umsetzung. Die Konzeption orientiert sich an der Konzeptionslogik einer Kommunikationskampagne, wie sie auch beispielsweise für ein neues Produkt, eine kommunikative Jahresplanung oder für unternehmensrelevante Themen erstellt würde.

Dabei ist das Minimalziel die Schaffung von Aufmerksamkeit, die eigentliche Zielsetzung jedoch, Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Organisation und Zustimmung zu den eigenen Intentionen oder aber Anschlusshandeln zu erzeugen.

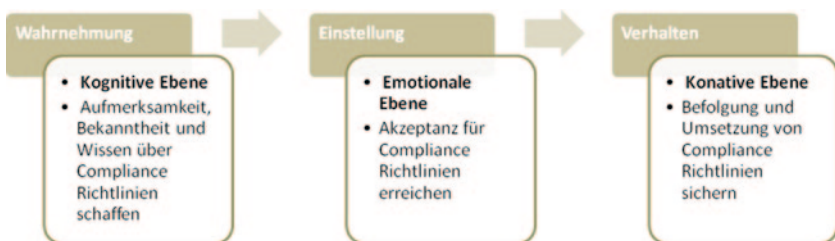
Jede Kommunikationskampagne sollte einen hohen Wiedererkennungswert besitzen, um in den Köpfen der Zielgruppe fest verankert und erinnert zu werden. Die Arbeit mit visuellen und audio-visuellen Elementen, einem einprägsamen Slogan, einem Symbol oder Logo oder einer Identifikationsfigur unterstützt die Einprägbarkeit einer solchen Kampagne und erhöht die Wiedererkennung.

Die flankierende Überzeugungsarbeit, um scheinbare Widersprüche zwischen der Compliance und dem täglichen Geschäft aufzulösen und ein Verständnis für den Mehrwert zu entwickeln, kann durch Führungskräfte geleistet werden. Sie haben eine Doppelrolle zu erfüllen, denn sie sind Vorbild für die Umsetzung der Regeln und Richtlinien, zugleich haben sie eine Vermittlungs- und Kontrollfunktion gegenüber ihren Mitarbeitern. Für die Kommunikation ist die Führungskraft einerseits Rezipient, der Sinn und Zweck eines funktionierenden Compliance-Systems verstehen muss, andererseits Kommunikator, der diese Vorteile gegenüber dem eigenen Team glaubhaft vermittelt und vorlebt (A&B ONE FOLIO, S. 14). In der Kommunikation der Relevanz und des Nutzens eines Compliance-Systems ist die Praxisrelevanz ein entscheidender Faktor. Denn nur wenn die Führungskräfte und die Mitarbeiter erkennen, dass das Regelwerk sich positiv auf die Arbeit auswirkt, können die kommunikativen Ziele erreicht werden. Daher muss eine Kampagne immer die Sichtweise der jeweiligen Zielgruppe im Blick haben und die Regeln in konkrete Situationen und Fallbeispiele übersetzen. Auch die Risiken und Folgen, die bestehen, wenn sich die Mitarbeiter nicht an die Compliance-Regeln halten, sollten Teil der Beispiele sein. Der Mehrwert des Compliance-Systems kann so in zielgruppenspezifischer Aufbereitung am besten gelingen.

Die klassischen Phasen eines Kommunikationskonzeptes sind Analyse, Strategie und Taktik. Im ersten Schritt analysieren Kommunikatoren die Ausgangssituation und machen eine Bestandsaufnahme bereits vorhandener Compliance-Maßnahmen. In vielen Fällen existieren bereits Regelwerke und Vorgaben, wie beispielsweise Freigabe- und Unterschriftenverordnungen, Verhaltenskodizes o. ä.

Ein sehr aussagekräftiges Analysetool im Vorfeld der Strategiebildung ist eine Mitarbeiterbefragung. Dadurch lassen sich der Wissensstand der unterschiedlichen Zielgruppen, sowie die Akzeptanz und mögliche Vorbehalte gegenüber dem Thema untersuchen. Das Untersuchungsdesign der Mitarbeiterbefragung bietet zudem eine Basis für die spätere Evaluation, indem nämlich dieselben Themenkomplexe vor und nach der Einführung des Systems erhoben werden können.

Aber auch die Analyse des aktuellen Kommunikationsauftritts, intern wie extern, ist eine wichtige Vorarbeit, um aktuelle Kommunikationskanäle, Instrumente, Inhalte, Corporate Identity, Corporate Design und die Tonalität der Ansprache zu erfassen. Durch eine Kommunikationsmittelanalyse kann ermittelt werden, wo es Ansatzpunkte zur Kommunikation des Compliance-Themas geben könnte, also welche Medien oder Kanäle bereits im Unternehmen etabliert sind und für die Compliance-Kommunikation genutzt werden können. Eine weitere wichtige Analysemethode ist die Wettbewerbsanalyse. Wie gehen andere Unternehmen der Branche mit dem Thema Compliance intern und extern um? Welche positiven und negativen Beispiele können Anregungen für die eigene Konzeption bieten? Die Ergebnisse der Analyse der Ausgangslage bieten die Grundlage für die Erarbeitung der zu kommunizierenden Inhalte, die gemeinsam mit den Compliance-Experten erarbeitet werden müssen. Es wird identifiziert, welche Eckdaten der Compliance-Richtlinien jeder Mitarbeiter vermittelt bekommen soll. Die Analyse mündet in einem fließenden Übergang zum strategischen Teil, indem die kommunikativen Ziele und die Zielgruppen definiert werden. Die Strategie der Vermittlung einer Compliance-Initiative entwickelt einen Wirkungshebel der Kommunikation, die immer sehr individuell auf das Unternehmen zugeschnitten wird. Die Strategie ist der Weg der Zielerreichung, der das Compliance-System bei allen relevanten internen und externen Stakeholdern zu einer hohen Bekanntheit und Akzeptanz bringt. Die Kommunikationsziele sind der zentrale erste Schritt in der Strategieentwicklung. Sie lassen sich in drei Bereiche einordnen, die jeweils unterschiedliche Ebenen fokussieren (Schmidtbauer und Knödler-Bunte 2004, S. 131). Abbildung 2.3 stellt die Ebenen in Bezug zur Compliance-Kommunikation dar.



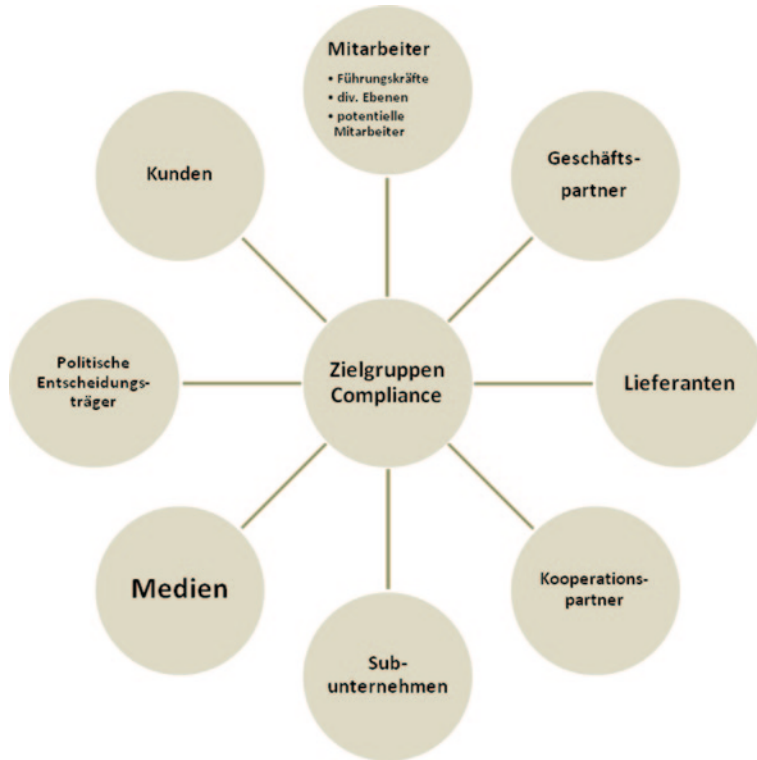
**Abb. 2.3** Ziele der Compliance-Kommunikation. (Quelle: eigene Darstellung)

Zunächst gilt es, die definierten Wissensziele durch geeignete Information zielgruppenspezifisch anzugehen. Es muss ein realistisches Bild von der Relevanz der Compliance-Richtlinien geschaffen werden, um auch Widerstände und Vorbehalte abzubauen. Im zweiten Schritt soll ein positives Verständnis von Compliance in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden. Es geht darum, ein Commitment über die Notwendigkeit von Compliance zu erwirken, die jeder Mitarbeiter nachvollziehbar auch für seinen eigenen Arbeitsplatz erkennt. Somit muss die Relevanz auch auf verschiedene Arbeitsbereiche übersetzt werden, um eine Handlungssicherheit für jeden Mitarbeiter sicherzustellen – und somit das dritte Verhaltensziel zu erreichen. Die Definition der Zielgruppen wird bei der Ausformulierung der Ziele bereits mitgedacht, denn diese sind in der Compliance-Kommunikation breit gefächert. Kunden beispielsweise kommen mit Unternehmen nicht allein in ihren Rollen als „Käufer“ oder „Konsumenten“ in Kontakt, sondern in zahlreichen weiteren Rollen, z. B. als Leser einer Tageszeitung, als potenzieller Aktionär, als Bürger, als Anwohner oder als Mitarbeiter (Mast et al. 2005, S. 363 f). Abbildung 2.4 zeigt die wichtigsten Stakeholder einer Compliance-Kommunikation in einer Übersicht.

Die zentrale Zielgruppe einer Compliance-Kommunikation sind die Mitarbeiter. Innerhalb dieser Zielgruppe gilt es jedoch genau zu differenzieren. So ist die Relevanz der Compliance-Regeln für die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens unterschiedlich stark ausgeprägt. Mitarbeiter im Vertrieb oder Einkauf sind zum Beispiel weitaus häufiger von wirtschaftskriminellen Handlungen tangiert als Mitarbeiter in der Produktion. Neben dem Compliance-Risiko lässt sich die Zielgruppe der Mitarbeiter auch in Bezug auf die Positionsebene differenzieren. Die Compliance-Kommunikation muss in der Konzeption darauf eingehen und unterschiedlichen Ziel- und Botschaftsformulierungen sowie spezifischen Maßnahmen entwickeln. Die Ansprache jeder dieser internen Teilzielgruppen muss demnach eine eigene Tonalität besitzen, die jedoch mit der Corporate Identity des Unternehmens korrespondiert.

Zur Zielgruppe der Compliance-Kommunikation zählen ebenso die potenzielle Mitarbeiter, also Bewerber oder Fachkräfte, die das Unternehmen von sich überzeugen möchte. Insbesondere in den Branchen oder Fachbereichen, in denen ein Mangel an geeigneten Kräften herrscht, ist es für die Unternehmen wichtig, eine Arbeitgebermarke aufzubauen, die ein positives Image kommuniziert. In diesem Zusammenhang spielen jedoch die weichen Faktoren wie Unternehmenswerte oder ethisches unternehmerisches Handeln eine größere Rolle als die rechtlichen Regulierungen und Regeln.

Eine weitere wichtige Zielgruppe, die in der Compliance-Kommunikation jedes Unternehmens berücksichtigt werden muss, sind die Geschäftspartner, häufig



**Abb. 2.4** Zielgruppen der Compliance-Kommunikation. (Quelle: Eigene Darstellung)

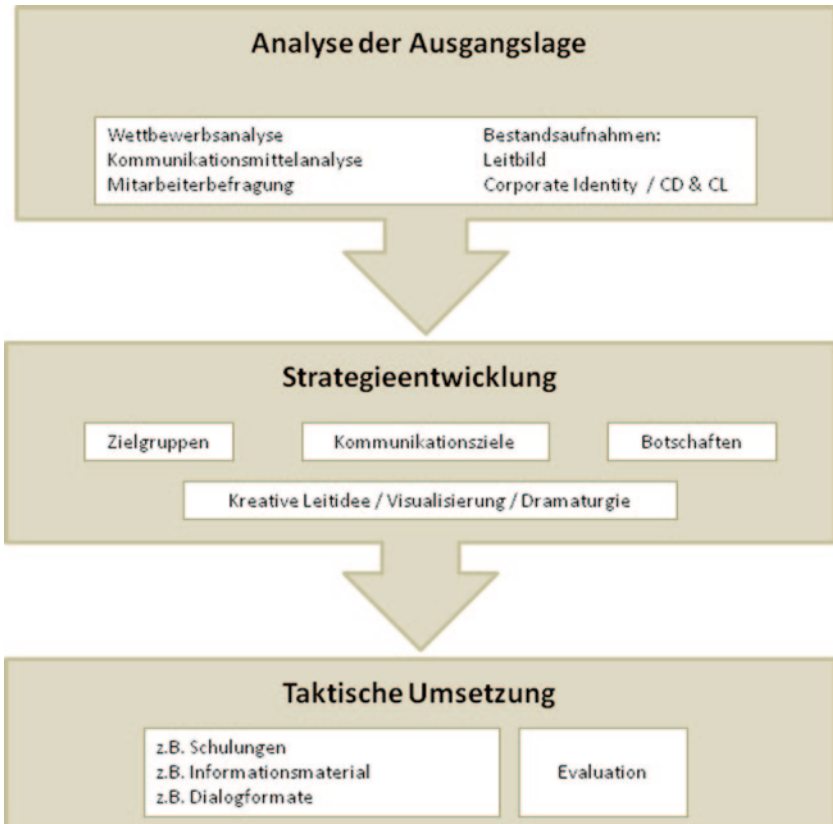
auch „Dritte“ genannt. Dazu gehören Partnerunternehmen, Zulieferer, Kooperationspartner, Subunternehmer oder freie Mitarbeiter. Dritte sind wichtig für die Compliance-Strategie, weil ihr Fehlverhalten beispielsweise nach dem UK Bribery Act Haftungsrisiken mit sich bringt und sie darüber hinaus erheblichen Reputationsschaden anrichten können. Viele Unternehmen erwarten von ihren Geschäftspartnern ebenso strenge Compliance-Richtlinien, insbesondere auch in den Themenbereichen Ethik sowie soziale und ökologische Verantwortung. Fehlverhalten durch Zulieferer beispielsweise kann auch in der öffentlichen Wahrnehmung die Reputation des Unternehmens gefährden. Mittlerweile haben auch internationale Standards die Integration von Geschäftspartnern in die Compliance-Strategie als wichtigen Bestandteil des Compliance-Managements aufgenommen. Darin wird



darauf hingewiesen, dass Geschäftspartner adäquat über die eingeführten Richtlinien und Verhaltensanweisungen informiert werden sollten (The Bribery Act 2010 Guidance, Principle).

Eine weitere wichtige Zielgruppe in der aktiven externen Kommunikation eines Compliance-Systems sind die Medien als Mittlerzielgruppe. Die Kommunikation über die Einführung eines Compliance-Systems stellt kein klassisches Thema für eine aktive Pressearbeit dar. Allerdings sollte die Compliance-Kommunikation dazu genutzt werden – eingebunden in weitere Maßnahmen – zur Darstellung des Unternehmens als verantwortungsbewusste Organisation mit ethischen und sozialen Werten beizutragen. Sollte es einmal zu einem Krisenfall im Unternehmen kommen, beispielsweise einem Verstoß gegen eine Compliance-Richtlinie mit strafrechtlichen Konsequenzen, kann eine langfristig angelegte Presse- und Medienarbeit sehr hilfreich sein. Die gepflegten Kontakte zu Journalisten verschaffen dem Unternehmen die Chance, die eigene Position realistisch darzustellen und somit handlungsfähig zu bleiben. Das Gleiche gilt auch für politische Entscheidungsträger im weitesten Sinne, damit sind auch politische Organisationen, Verbände und Initiativen gemeint, zu denen belastbare Kontakte aufgebaut werden sollten. Alles in allem kann man die Mitarbeiter, „Dritte“ und Medien im ersten Schritt als die zentralen Zielgruppen für die Einführungskommunikation eines Compliance-Systems identifizieren. Für diese Zielgruppen gilt es, im Konzeptionsprozess kommunikative Botschaften zu entwickeln. Diese ergeben sich aus den definierten Zielen, sie werden in einer zielgruppenspezifischen Tonalität formuliert und enthalten die relevanten Inhalte, die durch die Maßnahmen vermittelt werden sollen.

Im strategischen Teil wird weiterhin die gewünschte Positionierung des Unternehmens festgelegt und eine kreative Leitidee für die Kampagne entwickelt. Eine Positionierung ist die Summe aller Botschaften, die in den Köpfen der Stakeholder vorhanden ist, und sie beschreibt den fokussierten, inhaltlichen Ausdruck der Alleinstellung eines Unternehmens. Sie präzisiert den angestrebten inhaltlichen Kommunikationsstatus. Daraus werden Kernbotschaften und Unterbotschaften entwickelt, die dann je nach Zielgruppe variieren können bzw. einen anderen Schwerpunkt setzen. Die Teilbotschaften berücksichtigen als nachgeordnete Aussagen die Unterschiede zwischen adressierten Stakeholdern, also beispielsweise unterschiedliche Wissensstände bezüglich des Themas Compliance. Im strategischen Teil und auch im gesamten Konzept ist es wichtig, dass eine argumentative Storyline entwickelt wird, ein kommunikativer „roter Faden“, der dramaturgisch die kreative Leitidee umsetzt (Schach 2015, S. 136). Es geht um die Entwicklung einer Dramaturgie, einer Compliance-Story, die regelkonformes Verhalten im Unternehmen als Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg übersetzt – in



**Abb. 2.5** Konzeptionsprozess Compliance-Kommunikation. (Quelle: eigene Darstellung)

der Sprache der Zielgruppen. Eine erfolgreiche kreative Leitidee ist beim Thema Compliance genauso wie bei vergleichbaren Konzeptionen immer durch einen hohen Grad an Visualisierung und Emotionalisierung geprägt, der die Mitarbeiter anspricht und motivierend wirkt. Die Arbeit mit einem visuellen Icon, einer Bildmarke kann hilfreich sein, da sich diese Elemente besser erinnern lassen.

Am Ende des Konzeptionsprozesses steht die Erfolgskontrolle, die Evaluierung der Maßnahmen, die bereits in der Planung angelegt werden müssen. Wie bereits angesprochen, sind Teile der Analyse dazu geeignet, bereits eine Basis für spätere Erfolgsmessung zu bilden.

Die Übersicht in Abb. 2.5 zeichnet die Schritte des Konzeptionsprozesses für die Implementierung eines Compliance-Systems nach.

Compliance in der Unternehmenskommunikation

Strategie, Umsetzung und Auswirkungen

Schach, A.; Christoph, C.

2015, VII, 44 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09470-6