



FOTO: ANDREAS ANHALT

„ Compliance und Recht unterscheiden sich fundamental

Die US-Compliance-Spezialistin Donna Boehme sieht im Fall Volkswagen vor allem eines: das Versagen eines veralteten und zu sehr an der Rechtsfunktion orientierten Compliance-Management-Systems. Sie ist überzeugt, dass die US-Behörden hohe Anforderungen an den Konzern stellen werden und auch einzelne Manager und Mitarbeiter zur Verantwortung ziehen wollen.





Donna Boehme verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Compliance-Bereich. Als Chefin der US-Beratungsfirma Compliance Strategists entwickelt sie Compliance-Management- und Ethik-Systeme für ein breites Spektrum an Unternehmen. Vor ihrer Beratungstätigkeit baute sie als Chief Compliance and Ethics Officer von BP in London 2003 deren erste globale Compliance-Funktion auf. Zuvor hatte sie eine ähnliche Aufgabe bei der BOC Group, die heute zur Linde-Gruppe gehört, übernommen. Sie sitzt unter anderem im Board des RAND Center of Corporate Ethics & Governance

JUVE: In einem Beitrag im US-Magazin 'Corporate Counsel' sagen Sie, die Volkswagen-Abgasaffäre sei ein Compliance 1.0-Desaster. Was meinen Sie damit?

Donna Boehme: In der Anfangszeit von Compliance musste sich ein neuer Aufgabenbereich, der Unternehmen dabei helfen sollte, Fehlverhalten zu verhindern und aufzudecken, erst entwickeln. Damals setzten Unternehmen oft auf ein mit Fehlern behaftetes Modell, das wir heute Compliance 1.0 nennen. Dieses Modell ging von der falschen Vorstellung aus, dass Compliance aus der Rechtsfunktion heraus umgesetzt und gemanagt werden könne. Aber das ist ein Irrglaube.

Viele große Compliance-Fälle zeigen, dass General Counsel oder Partner von Anwaltskanzleien nicht das nötige Fachwissen oder die Erfahrung haben, um ein modernes und den Anforderungen gerecht werdendes Compliance-Programm aufzusetzen und zu überwachen. Tatsächlich unterscheidet sich die juristische Beratung, die ihre Arbeit prägt, fundamental vom Compliance-Management. Die Folge ist, dass Compliance 1.0-Systeme oft 'umgeleitet' und dadurch so gemanagt werden, dass sie scheitern.

Gibt es andere aktuelle Beispiele, bei denen Sie die Ursache ebenfalls in diesem vielleicht veralteten Denken sehen?

Ich habe auch über General Motors berichtet. GM hatte ein Compliance-Management-System (CMS), das von einem Mitarbeiter der Rechtsabteilung entwickelt und gesteuert wurde. Dieses System sorgte nicht dafür, dass die Mängel an der Zündung der Fahrzeuge entdeckt und behoben wurden – obwohl das Unternehmen seit einer Dekade davon wusste. Mehr als 100 Todesfälle werden inzwischen damit in Verbindung gebracht, dass GM die Fahrzeuge viel zu spät zurückrief. Aber letztlich kann auch fast jeder andere große Skandal auf ein Compliance 1.0-System zurückgeführt werden.

Warum haben Sie den Eindruck, dass auch VW in diese Kategorie fällt? Auf den ersten Blick sind doch alle Elemente eines Compliance-Management-Systems vorhanden.

Genau das ist das Problem. Wenn die Rechtsabteilung Compliance organisiert, dominiert oft das Denken, ein CMS ließe sich mit dem Abhaken einer Checkliste, deren einzelne Punkte aus den US-Regeln übernommen werden, aufbauen. Der Berufszweig der Compliance-Fachleute hat mehr als 20 Jahre gebraucht, um zu verstehen, wie alle Elemente zusammenarbeiten, nach welchen Prinzipien eine ethische Kultur etabliert wird und sichergestellt werden kann, dass Probleme bemerkt und an die richtige Hierarchieebene adressiert werden, so dass sie behoben werden können. So wären in einem

Compliance 2.0-System bei VW auch beide vorangegangenen Warnungen hinsichtlich der Software beim Compliance Officer und dem Vorstand angekommen.

Statt jedoch einen Compliance-Spezialisten als Group Chief Compliance Officer anzuheuern, übergab VW einem Arbeitsrechtsspezialisten diesen Posten – und wiederholte damit den Fehler jedes Compliance 1.0-Modells. Compliance ist ein eigenständiger und wichtiger Beruf, mit eigenen Fachkenntnissen und unterscheidet sich fundamental von dem des Rechtsberaters. Wenn Geschäftsführungen ein modernes Compliance-Training bekämen, würden sie diesen Unterschied auch verstehen.

Wenn Sie gefragt worden wären – was hätten Sie von Anfang an anders gemacht?

Ich hätte zunächst einmal dafür gesorgt, dass der Vorstand seine Optionen und seine Rolle als Wächter von Kultur und Compliance versteht. Ich hätte den CEO ermutigt, den besten Group Chief Compliance Officer zu finden. Einen, der aus seiner früheren Tätigkeit belegen kann, dass er bereits erfolgreich effiziente globale Programme entwickelt, strukturiert und kontrolliert hat. Eine moderne Compliance-Funktion eben, die so strukturiert ist, dass sie erfolgreich sein kann. Das kann sie aber nur, wenn sie nicht als Teil der Rechtsfunktion organisiert ist, sondern ein eigenständiges und unabhängiges Mandat hat. Das schließt die richtige Blickrichtung ein, einen Sitz am Management-Tisch und die Ressourcen, um den Job gut zu machen.

Lassen Sie uns über VW-Besonderheiten sprechen. Letztlich befindet sich das Unternehmen im Besitz zweier Familien, die den Aufsichtsrat dominieren. Ebenfalls relevant im Aufsichtsrat ist die Politik, Niedersachsen hält ein Fünftel der Anteile. Wie beeinflusst dies nach Ihrer Erfahrung die Investitionsbereitschaft in Compliance und auch die laufende Untersuchung?

Mit so vielen involvierten Parteien wäre es womöglich sinnvoll, einem Mitglied die direkte Verantwortung dafür zu übertragen, das CMS zu reformieren und dafür zu sorgen, dass die Untersuchung gründlich und unabhängig ist, damit den Behörden alle relevanten Fakten vorgelegt werden können so, wie es das Yates-Memorandum (siehe auch *Der Sündenfall*, Seite 66) verlangt.

VW wird nachgesagt, sehr hierarchisch geführt zu werden. Kann diese Kultur einen positiven Effekt auf die Compliance-Bemühungen haben? Unternehmenskultur ist ein sehr komplexes Thema und hat einen enormen Einfluss darauf, wie sich einzelne Mitarbeiter verhalten. Nicht ohne Grund ist es daher heute eines der Hauptthemen für Vor-

stände. Die Kultur prägt das Verhalten und erfahrene Compliance 2.0-Manager wissen, dass eine ‚Befehls-und-Gehorsams-Kultur‘, die von Angst und Strafen getrieben wird, Mitarbeiter nicht dazu ermutigt, ihre Befürchtungen zu äußern.

Volkswagen hat eine interne Untersuchung angestoßen und will mit den Behörden zu kooperieren. Was erwarten die US-Behörden jetzt?

Nach den Ausführungen im Yates-Memorandum erwartet das US-Justizministerium (DoJ) eine gründliche und unabhängige Untersuchung, die alle relevanten Umstände beleuchtet – einschließlich der Frage, welche Individuen involviert waren. Das Ministerium betrachtet die Möglichkeit, Individuen zur Verantwortung zu ziehen, als Grundlage für eine Einigung mit dem Unternehmen.

Könnte VW das erste Unternehmen werden, das das Ministerium nach den Direktiven des aus dem September stammenden Yates-Memos behandelt – und was bedeutet das letztlich?

Zu den Folgen habe ich ja schon etwas gesagt. Ich würde davon ausgehen, dass VW ein guter öffentlichkeitswirksamer Fall für das DoJ wäre, um seinen neuen Umgang mit individueller Verantwortung zu testen.

Aufgrund Ihrer Erfahrung und im Vergleich zu anderen Fällen, in denen technische Defekte zu teils tödlichen Unfällen führten – ist VW in den Augen von US-Behörden und der Öffentlichkeit ein leichter oder schwerwiegender Fall?

VW sollte sich ernsthafte Sorgen darüber machen, dass sein Zulieferer Bosch in 2007 und ein Ingenieur im Jahr 2011 versuchten, das Management davor zu warnen, dass die Verwendung der Software bei Abgastests illegal ist. Die Tatsache, dass ein derart breit angelegter Betrug unbemerkt blieb, wird ernsthafte Fragen danach aufwerfen, wie effektiv das Compliance-Programm und die Unternehmenskultur sind.

Welche Konsequenzen sollte VW mit Blick auf das CMS ziehen?

Der Aufsichtsrat sollte vielleicht eine unabhängige Untersuchung durch einen qualifizierten externen Experten in Auftrag geben, um so zu demonstrieren, dass VW alles dafür tut, die Lücken im CMS zu schließen. Ich würde erwarten, dass VW auch einen neuen Chief Compliance Officer beruft und ein glaubhaftes, erfahrenes Compliance-Team. Sie sollten einen direkten Berichtsweg zum Aufsichtsrat haben. Zudem müsste der Konzern ein Vorstandsmitglied benennen, das das CMS überwacht.

Das Gespräch führte Astrid Jatzkowski.



Impressum

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber
Chefredaktion: Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN), Jörn Poppelbaum (pop)
Redaktionsleitung: Jörn Poppelbaum – V.i.S.d.P., Stellv. Astrid Jatzkowski (jat)
Management, Namen+Nachrichten, Deals: Leitung Christine Albert (CA), Stellv. René Bender (RB), Sonja Behrens (smb, Deals), Marc Chmielewski (mc), Eva Lienemann (eli)
Kanzleien: Leitung Ulrike Barth (uba)
Unternehmen: Leitung Astrid Jatzkowski
Recht: Leitung Mathieu Klos (MK)
Redaktion: Laura Bartels (lau), Catrin Behlau (cb), Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Geertje de Sousa (gds), Eva Flick (EF), Christina Geimer (cg), Parissa Kerkhoff (pke), Markus Lembeck (ML), Christin Nünemann (cn), Claudia Otto (co), Norbert Parzinger (NP), Anika Verführt (av)
CvD/Schlussredaktion: Ulrike Sollbach
Redaktionsassistent: Sirka Laass, Stefanie Riemann, Claudia Scherer, Christiane Schiffer (ChS)
Übersetzungen: Sandra Wosky
Vermarktung und Verkauf: Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema, Britta Hlavsa, Svea Kläßen, Jessica Lütkenhaus, Philip Middelhoff, Chris Savill
Marketing und Veranstaltungen: Leitung Alke Hamann, Jens David, Marit Lucas, Eva Wolff
Verwaltung und Buchhaltung: Barbara Albrecht, Sandra Schmalz, Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg
Gestaltung/Satz: Leitung Andreas Anhalt, Janna Lehnen, Dominik Rosse
Systemadministration: Leitung Marcus Willemsen, Boris Sharif
Vertrieb: Svea Kläßen (Abonnements), Eva Wolff
Wissensmanagement: Stefanie Seeh

JUVE Rechtsmarkt · 18. Jahrgang erscheint monatlich bei

JUVE Verlag für juristische Information GmbH
 Sachsenring 6 · D-50677 Köln
 Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln
 Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0
 Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18
 E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)
 vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)
 anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 15.300

Litho- und Druckservice: D+L Printpartner GmbH, Bocholt
 Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

Weitere JUVE-Publikationen:



**JUVE Handbuch
Wirtschaftskanzleien**
 Bereits in 18. Auflage
 erhältlich



**German Commercial
Law Firms**
 Das JUVE Handbuch in
 englischer Sprache



**JUVE Magazin für
Wirtschaftsjuristen**
 Der österreichische Markt
 in Zahlen und Fakten



azur
 Karrieremagazin für
 junge Juristen



azur100
 Die 100 attraktivsten
 Arbeitgeber für Juristen