

Compliance-Management-Systeme

Bay / Hastenrath

3., neu bearbeitete Auflage 2022
ISBN 978-3-406-77018-0
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Augenmerk noch stärker auf ein umfangreiches und fehlerfreies Risiko-Management setzen, um die für jedes Unternehmen spezifischen Compliance-Risiken richtig zu erkennen und präzise zu bewerten. Je gezielter und präziser die Compliance-Maßnahmen sind, desto wirtschaftlicher und effektiver wird das Compliance-Programm sein und desto geringer seine Kosten. Das betrifft sowohl die Investitionskosten als auch die zukünftigen Risikokosten, die nach dem Inkrafttreten des neuen VerSanG-E noch höher sein dürften.

Bei der Kommunikation der Compliance-Maßnahmen werden sich die verstärkten Investitionsanreize sicherlich auch in Investitionen in **neue Kommunikationskanäle** widerspiegeln. Es ist abzuwarten, wie sich die strengere Sanktionierung auf die Art der Kommunikation der Compliance-Maßnahmen auswirkt. 154

Unabhängig davon, wie genau sich das Inkrafttreten des neuen Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft inkl. VerSanG-E auf die präventiven Compliance-Maßnahmen auswirkt, Eines ist sicher – es wird diesen Teil des Compliance-Programms wesentlich beeinflussen. Der reaktive Teil des Compliance-Programms wird dahingegen, unter Umständen, wesentlichen Anpassungen unterliegen, vor allem, was die Abarbeitung und Sanktionierung von Compliance-Verstößen betrifft. Es ist abzuwarten, wie die finale Ausgestaltung des Gesetzes aussehen wird, ob bzw. inwiefern die Whistleblower-Themen in das Gesetz einfließen und sich in Verbindung mit der für Ende 2021, ggf. Ende 2023 geplanten Umsetzung der EU-Whistleblower-Richtlinie auf der nationalen Ebene in Deutschland auf die Ausgestaltung von Whistleblowing-Organisationen der deutschen Unternehmen auswirken werden. 155

Das neue Unternehmensstrafrecht bewirkt zukünftig voraussichtlich einige Änderungen in den Compliance-Programmen der deutschen Unternehmen, sowohl in deren präventiven als auch reaktiven Teilen. Aber eins bleibt bestehen: Eine rechtzeitige Investition in ein maßgeschneidertes, präventives Compliance-Programm, das gelebt wird und ständigen Aktualisierungen unterliegt, zahlt sich aus. Zukünftig wahrscheinlich mehr denn je. 156

J. Fazit – die drei „A's“ eines effektiven Compliance Programms

Der Schlüssel eines guten CMS liegt in einer ausgewogenen, zielgruppenorientierten und nachhaltigen Gestaltung des Compliance-Programms. Ein wirksames und erfolgreiches Compliance-Programm ist das Ergebnis aller Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980. Der Grundstein eines jeden maßgeschneiderten Compliance-Programms ist eine fundierte und sorgfältige Bestandsaufnahme und Risikoanalyse, die wiederum eine Voraussetzung für die richtige Zielsetzung und somit für die **Angemessenheit** eines Compliance-Programms bildet. Eine geeignete Kommunikation bei der Implementierung eines Compliance-Programms entscheidet über dessen **Akzeptanz** und darüber, ob das Programm tatsächlich gelebt wird und somit die gewünschten Ergebnisse erzielen kann. Eine regelmäßige Überwachung ist wiederum ein Garant für seine **Aktualität**. Nur ein **angemessenes, aktuelles** und durch die Mitarbeiter **akzeptiertes** Compliance-Programm trägt nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei! 157

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Der Aufbau einer Compliance Organisation sollte immer der erste und – zusammen mit der Etablierung einer entsprechenden Compliance Kultur – der wichtigste Schritt eines jeden Compliance Management Systems sein. Gerade in einem globalen Unternehmen mit einer Vielzahl von Niederlassungen und Tochtergesellschaften ist es essentiell, weltweite Ansprechpartner zu haben, die als Sprachrohr für die verschiedenen Geschäftseinheiten dienen, Vorgaben aus der Zentrale umsetzen und zugleich lokale Gegebenheiten berücksichtigen können. Nur in einem Netzwerk von autorisierten Compliance-Verantwortlichen kann sich ein Compliance Management System voll entfalten.

Dr. Sofia Halfmann

*SVP, Compliance and Export Control Officer
DHL Global Forwarding, Freight*



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Digital Compliance kann die Compliance-Arbeit unterstützen und damit wesentlich effektiver gestalten.

Prozesse lassen sich digital abbilden und automatisieren. Daten werden strukturiert erfasst und dienen als Basis für eine intelligente Compliance.

Der Zeit- und Qualitätsgewinn durch die Ablösung manueller einfacher Tätigkeiten ermöglicht Compliance-Organisationen, die Compliance-Beschäftigung durch tatsächliche Compliance-Arbeit zu ersetzen und sich besser dem eigentlichen Auftrag zu widmen, nämlich wie in der konkreten Organisation die Unternehmenskriminalität möglichst effektiv verhindert werden kann.

Bei der Einführung von Digital Compliance sollte mit Bedacht vorgegangen werden. Der User sollte unbedingt in den Mittelpunkt der Digital Compliance-Initiative gestellt werden. Mitarbeiter haben nicht zwingend auf ein neues IT-System im Compliance-Bereich gewartet. Deshalb sollte die Zielsetzung klar sein und das Projektvorgehen strukturiert gestaltet werden. In der Praxis hat sich hier ein Projekt Set-up nach den Grundsätzen von agile/SCRUM bewährt. Dies ermöglicht ein schrittweises Vorgehen und eine effektive Einbindung mit Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der User in den Entwicklungsprozess. Digital Compliance sollte sich nach den Unternehmensprozessen richten und nicht umgekehrt. Die Herausforderung besteht darin, dass ein gutes Digital Compliance System mit initialen Aufwänden verbunden ist. Allerdings zahlt sich der Aufwand bereits nach kurzer Zeit durch effizientere Abläufe und eine effektivere Compliance aus. Digitalisierung lohnt sich, auch und insbesondere im Compliance-Bereich.

Dr. Roman Zagrosek, LL.M. (Berkeley)

Geschäftsführer Compliance Solutions GmbH



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

§ 5 Compliance-Organisation

A. Einleitung

Die Einführung einer Compliance-Organisation hat in der Regel eine Vorgeschichte. Im günstigeren Fall sieht sich die Unternehmensleitung durch die allgemeine Diskussion zu dem Thema Compliance veranlasst, eine Compliance-Organisation aufzubauen. Aber auch unternehmensinterne Vorfälle bilden den Katalysator für die Einführung eines Compliance-Management-Systems, da die Unternehmensleitung erkannt hat, dass zum Schutz des Unternehmens zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind. Mit der Einführung eines solchen Systems wird sodann entweder ein externer Berater oder typischerweise die Rechtsabteilung betraut, sofern eine solche vorhanden ist. Auch entscheiden sich viele Unternehmen mit zunehmender Tendenz, die Stelle eines Compliance-Officers zu besetzen. Damit ist der erste Schritt für die Einführung einer Compliance-Organisation vollzogen.

Die Vorgaben der Unternehmensleitung enthalten oft widerstreitende Interessen. Auf der einen Seite wird ein optimaler Schutz gewünscht. Dies soll allerdings ohne wesentliche zusätzliche Kosten, insbesondere nur mit geringem **Headcount**, erreicht werden. Auch wird kein wesentlicher zusätzlicher Organisationsaufwand gewünscht: „Compliance soll die vorhandene Organisation nicht stören.“

Bei der sich anschließenden Einführung einer Compliance-Organisation sollte davon ausgegangen werden, dass viele Themen im Unternehmen bereits organisiert sind, bei denen Compliance eine Rolle spielt. So gibt es vielleicht schon eine Zollabteilung, eine Interne Revision oder die Rechtsabteilung. Alle diese Abteilungen haben sich auch bislang um Compliance gekümmert. Mit der Erkenntnis, dass Compliance eigenständig organisiert werden sollte, ergibt sich die Notwendigkeit, alle diese Funktionen in ein **einheitliches System** zu überführen und dafür eine Aufbauorganisation und eine Ablauforganisation festzulegen. Diese Vorgehensweise ist nicht neu. Ebenso wurden bspw. Qualitätssicherungssysteme eingeführt.

Der Aufbau der Compliance-Organisation richtet sich nach **verschiedenen Kriterien**.¹ Zum einen sind die Unternehmensgröße – also Umsatz und Mitarbeiter – relevant sowie die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Auch spielt die Wertschöpfungstiefe eine erhebliche Rolle. Der Aufbau der Compliance-Organisation unterscheidet sich in Produktionsunternehmen deutlich von reinen Vertriebsunternehmen. Daneben ist zu berücksichtigen, inwieweit das Unternehmen international tätig ist, insbesondere auch mit ausländischen Produktionsgesellschaften; in welcher Organisationsform es sich befindet und vor allem welche Unternehmenskultur vorherrscht. Die nachfolgende Darstellung orientiert sich an einem Unternehmen mit Produktion und Vertrieb im Inland und in ausländischen Tochtergesellschaften.² Für Unternehmen, die an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen, wird die Einführung einer Compliance-Organisation über die Vorschriften zur Selbstreinigung nach §§ 123–125 GWB nF auch in Deutschland nahegelegt.

Die Beschreibung der Einführung einer Compliance-Organisation ist aus der Praxis entwickelt und verfolgt den Ansatz, auf möglichst viele Situationen übertragbar zu sein. Allerdings gibt es Grenzen. Stark regulierte Bereich wie Banken, große börsennotierte Unternehmen, insbesondere, wenn sie im Ausland tätig oder sogar in den USA börsennotiert

¹ Vgl. hierzu Hauschka/*Hauschka* S. 19; Hauschka/*Bürkle* S. 140 ff.

² Der Autor ist in der B. Braun Melsungen SE tätig. Der Konzern hat ca. 64 000 Mitarbeiter 7,471 Mrd. EUR Umsatz (Stand: 31. 12. 2019) und ist in mehr als 50 Landesgesellschaften viele davon mit eigener Produktion aktiv. Es handelt sich um eine familiengeführte Europäische Aktiengesellschaft.

sind, haben eigenständige Anforderungen an ihre Compliance-Organisation.³ Umgekehrt sind in kleinen Unternehmen (KMU) nur Teilbereiche umsetzbar. Oft wird eine lokale Compliance-Organisation nicht benötigt, wenn die Unternehmensstruktur dies nicht erfordert.

B. Aufbau der Compliance-Organisation

- 6 Der Aufbau der Compliance-Organisation folgt keinen festen Regeln, sondern ist stets an den Interessen des Unternehmens orientiert.⁴ Es sind daher zunächst eine der ersten Aufgaben der Compliance-Organisation herauszuarbeiten, in welcher Organisationsform und Zuordnung ihre Compliance-Organisation eingerichtet wird.⁵

I. Funktionen der Compliance-Organisation

1. House of Compliance

- 7 Der Aufbau der Compliance-Organisation sollte sich an ihrer Zielsetzung und Arbeitsweise orientieren. Idealerweise ist die Compliance-Organisation **präventiv** tätig,⁶ um ein Verhalten zu vermeiden, das den rechtlichen Vorgaben und den ethischen Standards des Unternehmens widerspricht oder noch besser ein Verhalten fördert, das in Übereinstimmung mit den geltenden Rechtsvorschriften steht sowie an ethischen Standards als Unternehmenskultur ausgerichtet ist. Dazu muss die Compliance-Organisation die einzuhaltenden rechtlichen Vorgaben und ethischen Standards festlegen und in den einschlägigen Regelwerken des Unternehmens festschreiben. Allein die Schaffung solcher Regelwerke bewirkt noch nicht die Entwicklung einer Compliance-Kultur im Unternehmen. Die Inhalte der Regelwerke müssen nach dem **Empfängerhorizont** vermittelt und stetig vertieft werden.
- 8 Eine Compliance-Kultur⁷ als Mittel der Prävention ist zwar ein wichtiges Ziel der Compliance-Organisation, darüber hinaus muss sie aber auch sicherstellen, dass ein Compliance-widriges Verhalten entdeckt wird. Den Mitarbeitern muss es bewusst sein, dass bei solchen Vorgängen die Compliance-Organisation anzusprechen ist, damit diese den Vorgang aufgreifen kann. Neben den internen Mitarbeitern gilt das gleichermaßen für Meldungen, die von Externen kommen. Hierfür sind geeignete **Hinweisgebersysteme** einzurichten. Neben der Aufgabe, Hinweise auf Compliance-widriges Verhalten entgegenzunehmen, ist die Compliance-Organisation darüber hinaus gehalten, eine **systematische Überprüfung** des Unternehmens auf Compliance-Risiken vorzunehmen, damit die Prioritäten für das Compliance-Programm zielführend festgelegt werden können.
- 9 Der dritte Baustein der Compliance-Organisation ist die **Reaktion** auf einen Compliance-Fall. Nach der Meldung wird zunächst die Sachverhaltsaufklärung, üblicherweise in Verantwortung der Compliance-Organisation, stehen. Sobald die Compliance-Organisation ihre Überprüfung abgeschlossen hat, trifft sie eine **Maßnahmenempfehlung**. Da die Compliance-Organisation in der Regel jedoch keine exekutive Funktion hat, muss sie so-

³ Zu nennen sind hier insbes. der Foreign Corrupt Practices Act (USA), vgl. die nähere Darstellung bei *Moosmayer Compliance* S. 7 Rn. 17 ff.; der Bribery Act 2010 (UK), vgl. die nähere Darstellung bei *Moosmayer Compliance* S. 9 Rn. 31 ff., zu den neuen Sentencing Guideline: Späth/Tybus CCZ 2016, 35; zu Frankreich vgl. das Loi Bertrand; zu Italien, vgl. *Prudentino* CCZ 2014, 35; *Tauschwitz/Tornero* CCZ 2016, 18 ff; *Pelz/Sampaio* CCZ 2017, 50; Schumacher/Saby CCZ 2017, 68; *Kutschelis* CCZ 2018, 133; aktuell zu den USA vgl. *Bartz/Weidig* CCZ 2020, 359.

⁴ Hinweise geben auch die ISO 19600 (Entwurf) und der IDW PS 980, vgl. hierzu *Sünner* CCZ 2015, 2.

⁵ Vgl. hierzu allgemein Hauschka/*Bürkle* S. 145 ff.

⁶ Vgl. hierzu Hauschka/*Lampert* S. 164 ff.

⁷ S. dazu ausführlich das vorangegangene diesbezügliche Kapitel.

dann über die jeweils zuständige Geschäftsleitung oder die Personalabteilung Maßnahmen veranlassen, damit ein Compliance-widriges Verhalten geahndet und für die Zukunft abgestellt werden kann.

Dieser Ablauf ist im „House of Compliance“ dargestellt:

10

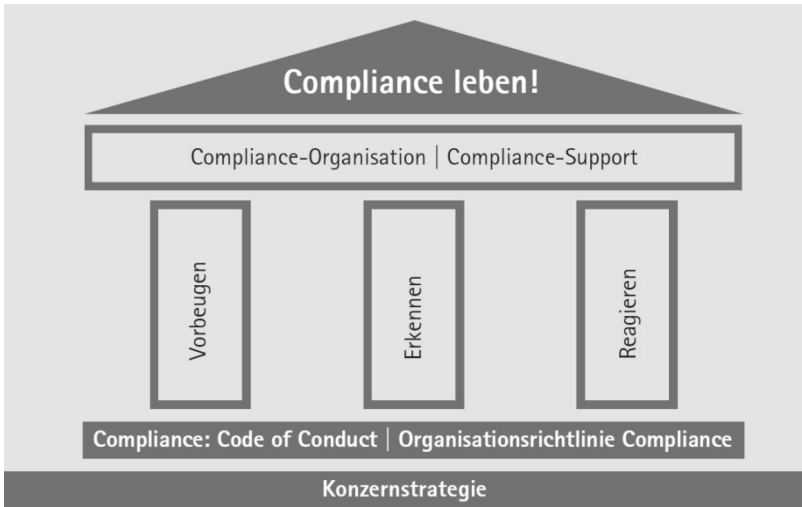


Abb. 1: „House of Compliance“

2. Regelkreis Compliance-Organisation

Die Aufbau- und Ablauforganisation für Compliance folgt idealtypisch dem nachfolgenden Regelkreis:⁸



Abb. 2: Regelkreis Compliance-Organisation

⁸ Ähnlich Wieland/Steinmeyer/Grüninger/Fürst S. 346 ff.

- 12 Compliance sollte auf allen Ebenen der unternehmensinternen **Regelungswerke** abgebildet werden, wobei es nicht ausreicht, allein die Rechtskonformität zu beschreiben. Dabei empfehlen sich folgende Regelungsinhalte:
- 13 In die **Unternehmensleitlinien** sollte ein eigenes Kapitel über Compliance eingefügt werden, welches neben dem rechtskonformen Verhalten auch die **unternehmensspezifischen Werte** enthält. Der Geschäftsleitung wäre sodann sowohl durch die Satzung als auch die Geschäftsordnung vorzugeben, rechtskonformes Verhalten und die Erfüllung der Unternehmenswerte sowohl auf der Ebene der Konzernobergesellschaft als auch über ihre Aufsichtsfunktion in der Geschäftsleitung der Beteiligungsgesellschaften sicherzustellen. Die notwendige Autorität erhält die Compliance-Organisation durch eine konzernweite **Compliance-Richtlinie**, die zweckmäßigerweise zugleich mit einem Code of Conduct veröffentlicht wird.
- 14 In Rahmen der **Aufbauorganisation** ist festzulegen, wie der oder die Compliance-Officer auf nationaler und gegebenenfalls internationaler Ebene bestimmt werden, unterstützt durch ein Compliance-Komitee.
- 15 Für die **Ablauforganisation** ist ein Berichts- und Meldewesen einzurichten, das die Einsichtsrechte der Compliance-Organisation festlegt und beschreibt, wie mit Compliance Meldungen umgegangen wird, etwa im Wege eines Ticketsystems.
- 16 Die Compliance-Vorgänge und die Weiterentwicklung des Compliance-Management-Systems sind durch die Compliance-Organisation sodann in regelmäßigen Compliance-Berichten festzuhalten.
- 17 Weiterhin ist festzulegen, wie die Compliance-Organisation tätig wird. Dabei ist zum einen an **Informationspflichten** der Geschäftsleitung, der Mitarbeiter und von Externen an die Compliance-Organisation zu denken. Umgekehrt ist zu regeln, wie die Compliance-Organisation gegenüber der Geschäftsleitung bei Compliance-Vorgängen reagiert. Dabei muss gewährt sein, dass die Compliance-Organisation das Recht hat, direkt an die Geschäftsleitung zu berichten, etwa über eine organisatorische Anbindung mit „dotted-lines“.
- 18 Darüber hinaus empfiehlt sich eine Festlegung, wie gegenüber Personen reagiert werden soll, die Compliance-Meldungen an die Compliance-Organisation abgeben haben. Wenngleich es keine allgemeingültigen Regelungen gibt, ist festzulegen, ob die Compliance-Organisation aus eigenem Recht antworten darf oder sich vorher mit der Geschäftsleitung abstimmen muss. Auch macht es sicherlich einen Unterschied, ob die Meldung anonym oder persönlich bzw. von einem Internen oder einen Externen kommt.
- 19 Nicht zu vergessen ist auch, dass bei Compliance-Fällen die Compliance-Organisation auf die **Öffentlichkeitsarbeit** vorbereitet sein muss. Diese Tätigkeit muss nicht zwingend in der Compliance-Organisation selbst wahrgenommen werden, sondern kann auch an andere Abteilungen, wie die Unternehmenskommunikation oder auch an geeignete externe Berater übertragen werden, nur vergessen werden darf dies nicht.
- 20 Zuletzt ist auch die Kommunikation innerhalb der Compliance-Organisation zu bestimmen, jedenfalls dann, wenn mehrere Personen beteiligt sind, etwa bei einer Konzern-Compliance-Abteilung im Verhältnis zu einer lokalen Compliance-Abteilung.
- 21 Bei der **Überprüfung** sind die Auditierung des Compliance-Management-Systems und der dafür geschaffene Organisationsrahmen zu beschreiben. Dies gilt zunächst für die Tätigkeit bei konkreten Compliance-Vorgängen, aber auch für die systematische Untersuchung von Risikofällen.
- 22 Der Regelkreis wird abgeschlossen mit der **Information**⁹ durch die Compliance-Organisation. Eine wichtige und permanent fortzuführende Aufgabe der Compliance-Organisation ist die Schulung der Mitarbeiter, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen wie etwa der Personalabteilung. Hier kommen sowohl persönliche Schulungen als auch **E-Learning** in Betracht. Dabei ist gerade im Hinblick auf die zur Verfügung

⁹ Vgl. hierzu auch Wieland/Steinmeyer/Grüninger/Kleinfeld/Müller-Störr S. 395 ff.