

# Der Compliance Officer

Ein Handbuch in eigener Sache

Bearbeitet von

Jürgen Bürkle, Dr. Christoph E. Hauschka, Dr. Eike Bicker, Dr. Rainer Buchert, Dr. Matthias Dann, Dr. Frank Fabian, Wirnt Galster, Dr. Katharina Hastenrath, Dr. Rebecca Julia Koch, Anja Mandelkow, Dr. Annette Marschlich, Dr. Anja Mengel, Dr. Alexander Oehmichen, Prof. Dr. Martin Schulz, Dr. Jörg Thierfelder, Prof. Dr. Jürgen Wessing

1. Auflage 2015. Buch. XXXIV, 389 S. In Leinen

ISBN 978 3 406 66298 0

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

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

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

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 varying sizes, arranged in a slight arc. 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.

B. Die Projektorganisation Compliance

Organisation aus, denn einen Einzelkämpfer wird man kaum als Compliance-Organisation bezeichnen dürfen, auch wenn im Organigramm ein „Kästchen“ für ihn vorgesehen ist. In vielen so entstehenden Compliance-Organisationen werden Elemente ausgeprägt, die man eher aus Projektorganisationen kennt. Es finden sich zum Beispiel häufig **Compliance-Gremien** (= in Projektorganisationen bekannt als sog Steering Committees), es liegen häufig nur **rudimentäre Funktionsbeschreibungen** mit deutlich begrenztem Aufgabenspektrum (Aufbau eines CMS) sowie begrenzte oder vorläufige disziplinarische Durchgriffe vor. Für den Compliance Officer sollte dies Anlass sein, den „versteckten“ Projektauftrag offensiv anzugehen und zunächst eine Projektorganisation anzustreben, die einem vordefinierten Projektziel inkl. Meilenstein-, Ressourcen- und Aufgabenplanung folgt. Das Ziel einer Projektorganisation Compliance sollte darin bestehen, ein Management-System aufzubauen, in dem Compliance eine Wirksamkeit im prüferischen Sinne erreicht.

Es macht allen Beteiligten das Leben leichter, wenn die Aufgabe „sich um Compliance zu kümmern“ durch ein klares **Zielbild** konkretisiert wird. Im Sinne eines Projekts muss diese Definition (noch) nicht mit der Aufgabenbeschreibung in einem späteren Regelbetrieb identisch sein. Das sollte sie vielleicht gar nicht, damit sich der Compliance Officer zunächst auf Teilaufgaben konzentrieren kann. 26

Zur Aufgabendefinition sollten folgende Komponenten in den Projektplan: 27

- **Welche Rechtsgebiete stehen (zunächst) im Fokus?**  
 Die Antwort auf diese Frage beeinflusst maßgeblich die Vorgehensweise im weiteren Projektverlauf. Die Prävention von Korruptionsrisiken erfordern andere Maßnahmen als die Sicherstellung von Datenschutz, auch wenn das zugrundeliegende Management-System vergleichbaren Kriterien gehorcht. Wichtig ist, dass überhaupt eine eindeutige Abgrenzung versucht wird. In vielen Fällen ist die Antwort auf die Frage naheliegend, weil durch ein äußeres Ereignis gesteuert. Vielleicht ist ein erstes Risiko-Assessment auch durch eine dritte Instanz im Unternehmen bereits durchgeführt worden. Der Compliance Officer wird sich im Laufe des Projekts ohnehin mit der angemessenen Gestaltung eines Assessments für Rechtsrisiken befassen müssen, und kann in diesem Zuge den Scope seiner Aufgabenstellung verändern. Um eine Organisation zu gestalten, muss er sich eine ERSTE konkrete Aufgabe definieren.
- **Wird für das ausgewählte Rechtsgebiet ein prüffähiges Compliance-Management-System angestrebt?**  
 Das Management-System unterscheidet sich insofern wesentlich von einzelnen Maßnahmen, als es einen systematischen Anspruch erfüllen muss. Also eine Compliance-Richtlinie und ausgewählte Trainings ergeben noch kein System. Die durch die Standards vorgegebenen Grundelemente zielen in ihrer richtigen Umsetzung auf die Etablierung eines Management-Systems ab. Nur diese geben dem Compliance Officer die Chance auf eine möglicherweise haftungsbefreiende Wirkung seiner Arbeit im Ernstfall.
- **Welche Jurisdiktionen müssen berücksichtigt werden und in welche Länder soll die Compliance-Maßnahmen Anwendung finden?**  
 Das Ergebnis dieser Konkretisierung könnte sein: Aufbau eines prüffähigen Compliance-Management-Systems zur Prävention von Korruption, das auch die Anforderungen von FSGO und UK Bribery Act (wegen deren transnationalen Geltungsansprüchen) umfasst sowie dessen Implementierung in allen Landesge-

sellschaften des Unternehmens. Damit ist eine Reihe von „mitgeltenden“ Bedingungen formuliert, zB:

- Die Compliance-Organisation befasst sich nicht mit allen möglichen regulatorischen Anforderungen. Wenn der Zoll wegen arbeitsrechtlicher Beanstandungen vor den Werkstoren steht, muss nicht die Compliance-Organisation tätig werden.
- Es werden unternehmensweit einheitliche Standards durchgesetzt, selbst wenn einzelne Länder es zB mit der Korruptionsprävention nicht ganz so genau nehmen und entweder großzügigere Gesetze oder Durchsetzungsbemühungen haben.
- Der Compliance Officer berät nicht auf Anfrage oder bietet Schulungen und Informationsveranstaltungen an. Er ist beauftragt ein System von Maßnahmen durchzusetzen, die in ihrem Zusammenspiel geeignet sind, Fehlverhalten zu verhindern oder im Zweifel sehr schnell aufzudecken. Er ist beauftragt, einzugreifen.

- 28 Der Compliance Officer, der sich in seinem Projekt der Aufgabe gegenüberstellt, die zentralen Grundelemente eines Compliance-Management-System zu entwerfen und zu implementieren, sollte den erforderlichen **Zeitbedarf** realistisch abschätzen. Je nach Komplexität, Internationalität und Geschäftsmodell ist eine Projektlaufzeit von ein bis drei Jahren nicht ungewöhnlich. Es ist zu bedenken, dass die Geeignetheit der Compliance-Maßnahmen für das Unternehmen **intensive Kenntnisse der Unternehmensprozesse und Abstimmungen mit den Geschäftsbereichen** erfordert. Es ist außerdem zu bedenken, dass Implementierungsprozesse auch auf die **Akzeptanz der Belegschaften** zielen sollten. Es ist darüber hinaus zu beachten, dass trotz aller systematischen Grundlagenarbeit das **Tagesgeschäft** nicht ausgeblendet werden darf.
- 29 Die lange Projektlaufzeit erfordert einen **Projektplan**, der deutliche Meilensteine enthält. Diese sollen nicht nur die Einhaltung eines Zeitplans gewährleisten, sondern insbesondere auch die Projektschritte markieren, in denen Abstimmungen stattfinden müssen, um eine Akzeptanz der beschlossenen Maßnahmen im Unternehmen zu ermöglichen. Meilensteine sind die Punkte, an denen die Geschäftsleitung Maßnahmen zur Implementierung beschließt und so der Compliance-Organisation den Rücken stärkt.

### III. Grundelemente der Compliance-Projektorganisation

- 30 Die zentrale Compliance-Projektorganisation selbst ist zumeist **funktional aufgestellt**. Funktional leitend sind dabei entweder die wesentlichen zu implementierenden Maßnahmen, die in Arbeitspaketen gebündelt werden, zB Risiko-Assessment, Training & Beratung, Geschäftspartnerprüfung, Richtlinien, Kontrollaktivitäten, Revision & Investigation etc. Oder es sind die zu bearbeitenden Rechtsgebiete leitend, die dann jeweils alle zu implementierenden Maßnahmen pro Rechtsgebiet verantworten. Besonders häufig ist im Zuge des systematischen Aufbaus der Compliance-Abteilung die erst genannte Variante zu finden, da sich die meisten Compliance-Abteilungen im Start nur eines Rechtsgebiets annehmen.
- 31 Kein Großprojekt kommt ohne ein sog **Steering Committee** aus. Dieses muss das gewährleisten, was eine Projektorganisation definitionsgemäß noch nicht haben kann: (ablauf-)organisatorischen Durchgriff auf die bestehenden Organisationseinheiten. So

B. Die Projektorganisation Compliance

fern die Compliance-Organisation in der Einführung eines Management-Systems Maßnahmen mit erheblicher Tragweite für erforderlich hält, bedarf es einer kritischen Prüfung und der Rückendeckung durch das Management, das in einem Steering Committee regelmäßig zusammen kommt. Ihm wird der Compliance Officer Bericht erstatten und es wird bei der Erreichung von Meilensteinen zu entsprechender Beschlussfassung kommen.

Idealerweise ist das Compliance Committee mit Vertretern aller relevanten Geschäftsbereiche und administrativen Funktionen besetzt. Es soll den Compliance Officer zunächst darin beraten, wie die von ihm für erforderlich erachteten Maßnahmen gestaltet sein müssen, damit sie in den Geschäftsbereichen umsetzbar sind. In der Praxis existieren auch Compliance Committees, in denen sich insbesondere die administrativen Bereiche auf eine gemeinsame bzw. abgestimmte Vorgehensweise gegenüber den Geschäftsbereichen einigen. Auch diese Vorgehensweise kann dem Compliance Officer bei der Durchsetzung von Maßnahmen den Rücken stärken und im Falle der Eskalation das nötige Gehör bei der Geschäftsleitung verschaffen. 32

Nach aller Erfahrung ist das Compliance Committee die **wirkungsvollste organisatorische Anbindung an die Geschäftsleitung**. Auf der anderen Seite braucht die Compliance-Organisation einen Arm in die dezentralen Geschäftsbereiche und Gesellschaften. Es gibt eine Menge guter Gründe für eine disziplinarische oder eine fachliche Anbindung der dezentralen Compliance-Beauftragten an die Zentralorganisation. Für eine disziplinarische Anbindung sprechen die Aspekte Unabhängigkeit und Durchsetzungsfähigkeit des lokalen Compliance-Beauftragten. Dagegen sprechen die drohende Isolierung in der lokalen Organisation und eine damit mögliche Wirkungslosigkeit. Die am häufigsten beobachtete Form in der Aufbauphase ist der Verbleib der disziplinarischen Verantwortung im Land bzw. im Geschäftsbereich. Es ist ein Glücksfall, wenn ein engagierter und kundiger Mitarbeiter vor Ort gefunden wird, der aber zunächst in seinem organisatorischen Gefüge verbleibt. Zur zentralen Compliance-Organisation wird eine fachliche Berichtslinie errichtet, die durch eine Vielzahl von Maßnahmen stabilisiert werden kann: Teile des Incentives werden gemäß der Beurteilung des Compliance Officers ausgezahlt; eine Kündigung kann nur mit Einverständnis der Zentrale erfolgen; die Berichtspflichten laufen über die lokale Geschäftsführung, aber der lokale Compliance-Beauftragte wird ermutigt, regelmäßig direkt zu berichten. Formelle Netzwerktreffen aller Compliance-Beauftragten pro Region oder weltweit bieten eine kulturelle Stärkung aller Verantwortlichen. 33

Für ein gutes Zusammenspiel zwischen zentraler Organisation und den dezentralen „Satelliten“ in den Landesgesellschaften oder Geschäftsbereichen hat sich ein weiteres organisatorisches Element bewährt, das vor allem in Großprojekten (weniger bisher in klassischen Linienorganisationen) funktioniert: die Etablierung einer – virtuellen – **Netzwerkorganisation**, in der alle Beteiligten untereinander in regelmäßiger Kommunikation miteinander stehen. Damit soll nicht nur die Kommunikation zwischen zentral und lokal, sondern auch zwischen den lokalen Einheiten gestärkt werden. Der Erfahrungsaustausch kann ein sehr stabilisierendes Element für die Projektorganisation sein. Eine Netzwerkorganisation verlangt der Projektsteuerung eine hohe Aufmerksamkeit ab, wenn sie die potentielle Wirksamkeit entfalten soll, da sie sich nicht „von selbst“ organisiert, sondern beständiger Kommunikationsmaßnahmen bedarf, die gerne mal als „weiche Faktoren“ belächelt werden. 34

#### IV. Berichtspflichten

- 35 Sofern die Implementierung nicht durch disziplinarische Zugriffe gesichert wird, sondern in einer Projektorganisation über Projektmitarbeiter, die disziplinarisch mit anderen Aufgaben in den Gesellschaften verankert bleiben, vorangetrieben wird, stellt der **Nachweis des Implementierungserfolgs** eine besondere Herausforderung dar. Die zentrale Projektorganisation wird daher ein besonderes Augenmerk auf die Berichtspflichten legen. Je weniger disziplinarischen Durchgriff eine zentrale Compliance-Organisation in die dezentralen Einheiten des Unternehmens bekommt, desto mehr wird sie darauf dringen, dass ein Set von Informationen regelmäßig aus diesen Einheiten zurückgespielt wird. Insbesondere dann, wenn die Verpflichtung zur Einführung von Compliance-Maßnahmen den Geschäftsleitungen ins Aufgabenheft formuliert wird und der Compliance Officer durch jeweilige Delegation zur Handlung lokal befähigt wird, ist die **Berichtspflicht** das Mittel der Wahl, eine Bestätigung über den Vollzug zu bekommen. Es ist aber darauf zu achten, dass zumindest zwei Berichtspflichten unterschieden werden.
- 36 Zum einen wird es zunächst darum gehen, dass die Umsetzung vorgegebener Maßnahmen durch den lokalen Compliance-Beauftragten und die Geschäftsleitung bestätigt werden. Auch ein Bericht über wesentliche lokale Compliance-Vorfälle ist erforderlich. Dieses Reporting erfolgt meist einmal pro Quartal oder ggf. pro Jahr und wird mit dem lokalen Compliance-Beauftragten mit der lokalen Geschäftsleitung abgestimmt. Mit diesem Bericht bestätigt die lokale Geschäftseinheit, alle Anforderungen erfüllt zu haben und übernimmt damit auch die finale Verantwortung für Compliance im eigenen Verantwortungsbereich.
- 37 Zum anderen wird dem lokalen Compliance-Beauftragten aber auch eine fachliche Berichtslinie zur Zentralorganisation eingerichtet werden müssen, die ihm im Zweifel auch erlaubt, unmittelbaren Bericht zu erstatten. Diese Unabhängigkeit ist für die Entfaltung einer Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen unerlässlich, wenngleich auch am wenigsten formal zu erreichen ist. Hier helfen erfahrungsgemäß vor allem die beschriebenen Netzwerkorganisationen – zumindest im Rahmen des Projektstatus.

### C. Der Regelbetrieb Compliance

- 38 Ein Projekt ist dadurch gekennzeichnet, dass es ein definiertes Ende hat, wenn die Projektaufgabe erfüllt ist. Ein **Projektende Compliance** kann dabei durch unterschiedliche Ereignisse eintreten. Wurde Compliance aus Gründen der Krisenintervention etabliert, kann sich das Projektende schon durch die Einigung mit den Behörden ergeben, egal wie viel vom geplanten Management-System schon geschaffen worden ist. Eine andere Möglichkeit des Projektendes ist eine Prüfung des Systems durch die Interne Revision oder einen externen Prüfer. Die verschiedenen Anlässe für das Projektende haben eines gemeinsam: Anschließend muss sich die Compliance-Organisation neu erfinden. Es gibt kein „weiter so“, weil viele Projektaufgaben Einmalaktionen waren, die so nicht wiederholt werden können. Compliance als Projekt ist vorbei und der Regelbetrieb beginnt.
- 39 Auch hier ist es wieder von Vorteil, wenn der Compliance Officer das Ende ganz bewusst als solches behandelt, um sich auf den Weg in den Regelbetrieb zu machen. Er

### C. Der Regelbetrieb Compliance

kann dann alle organisatorischen Parameter aus der Vorphase wieder auf den Prüfstand stellen und eine neue Organisationsform zur Entscheidung bringen.

Lässt man die Aufgaben, die sich im Aufbau des Compliance-Management-Systems ergeben, Revue passieren, stellt man fest, dass viele Aufgaben einen einmaligen Charakter haben. Die einmal etablierten Maßnahmen bedürfen zwar regelmäßiger Updates auch der wiederholten Durchführung, aber die damit für den Compliance Officer verbundene Aufgabe verändert sich doch.

- Wurde in der Aufbauphase gründlich gearbeitet, wurde ein umfangreiches Risiko-Assessment durch wesentliche Rechtsanforderungen und Geschäftsprozesse hindurch durchgeführt. Wurden Arbeitsergebnisse der Compliance-Organisation einer Prüfung unterzogen, wurde zuvor mit Sicherheit eine sog Control-Risk Matrix erstellt, in der alle Risiken und entsprechenden Maßnahmen zur Beherrschung der Risiken säuberlich notiert sind.
- Es wurden in der Aufbauphase Compliance-Richtlinien erstellt. Auch ein sog Code of Conduct gehört zur Standardausstattung der Compliance-Arbeit. Vielleicht ist es dem Compliance Officer sogar gelungen ein sog „read and sign“ umzusetzen, demnach zumindest alle Führungskräfte haben unterschreiben müssen, dass sie den Code of Conduct kennen und beachten. Es soll schließlich in einem Ernstfall niemand behaupten können, er habe nicht gewusst, dass er nicht bestechen, Preise absprechen etc durfte.
- In der Aufbauphase sind fast immer umfangreiche Schulungs- und Informationsveranstaltungen durchgeführt worden. Nicht selten sind alle Mitarbeiter oder zumindest alle Führungskräfte in mehrstündigen oder mehrtägigen Veranstaltungen über regelkonformes Verhalten unterrichtet worden. Entsprechende Nachweise wurden dokumentiert.
- Es wird in vielen Fällen ein Hinweisgebersystem etabliert und Mitarbeiter werden ermutigt, beobachtetes Fehlverhalten zu melden. Entsprechend werden Investigationsmaßnahmen aufgesetzt.

Selbstverständlich bedürfen alle eingeführten Maßnahmen **permanenter Nachpflege**: 41  
 Risiko-Assessments müssen regelmäßig wiederholt werden und in neuen Geschäftsbereichen oder Ländern neu aufgebaut werden; neue Mitarbeiter müssen geschult werden, Schulungen werden für alle Mitarbeiter regelmäßig aufgefrischt, das Hinweisgebersystem wird immer wieder kritische Sachverhalte zu Tage fördern, die der Investigation bedürfen; Regelwerke müssen um neue gesetzliche Vorgaben ergänzt werden. Aber das alles wird nicht mehr in der Intensität erfolgen wie in der Aufbauphase. Die Compliance-Arbeit erlahmt, wenn das Management-System einmal errichtet ist.

Dann beginnt eine neue Aufgabe für die Compliance-Organisation. War sie bisher vor allem damit befasst, eigene Compliance-Prozesse und -Maßnahmen zu konzipieren und zu etablieren, wird es nun um die **nachhaltige Verankerung der Compliance** in den Geschäftsprozessen gehen. Die Compliance-Organisation wird sich auch nicht dauerhaft auf die „Ausnahmensituation“ des Projekts stützen können und zB für schwierige Entscheidungen in ein Compliance Committee anrufen können. In der Phase nach dem Aufbau der Compliance- und der Projektorganisation stellt sich dem Compliance Officer die Herausforderung, alle Maßnahmen in einen Regelbetrieb zu überführen. Das aber wird ihm nicht gelingen, wenn er nicht auch die Compliance-Organisation neu aufstellt. 42

### I. Aufgabendefinition

- 43 Es lassen sich in dieser Phase der „Verankerung“ und nachhaltigen „organisatorischen Wirksamkeit“ zumindest drei **Aufgabenfelder für die Compliance-Organisation** benennen:
1. **Die Pflege des bestehenden Management-Systems:** Alle etablierten Maßnahmen bedürfen der Fortführung, aber sie müssen immer stärker auch in der Verantwortung der Bereiche gepflegt werden, die auch die Geschäftsverantwortung tragen. Es wäre langfristig unklug, eine (Compliance-)Organisation neben der allgemeinen Organisation aufrecht zu erhalten. So sollten zB das Risiko-Assessment, die Erstellung von Richtlinien, die Durchführung von Trainings durchaus den Bereichen überantwortet werden, die dafür generelle Verantwortung im Unternehmen tragen. Die Compliance-Organisation behält für die Pflege des Bestehenden lediglich systemgebende und überwachende Funktion.
  2. **Entscheidung über Rechtsgebiete und Ausdehnung des Compliance-Management-Systems auf alle potentiellen regulatorischen Anforderungen:** Für eine Compliance-Organisation im Regelbetrieb wird es mittelfristig nicht ausreichen, sich auf ausgewählte Rechtsgebiete zu fokussieren. Entsprechend regelmäßig durchgeführter Risiko Assessments wird sie sich grundsätzlich um die Einhaltung von Rechtsanforderungen bzw. um die Mitigation von Rechtsrisiken kümmern müssen. Da dafür teilweise auch bestehende Organisationseinheiten im Unternehmen zuständig sind, ist eine genaue Aufgabenabgrenzung erforderlich. Auch hier wird einer etablierten Compliance-Organisation zumindest eine systemgebende Funktion zukommen müssen, sei es, dass sie für klare Aufgabenzuordnung<sup>9</sup> sorgt, sei es, dass sie bestehenden Verantwortungsfunktionen Vorgaben zur Optimierung des Management-Systems macht (ist an alle Aspekte des Management-Systems gedacht?).
  3. **Weitere Durchdringung der Geschäftsprozesse und Einbindung in relevante Einzelentscheidungen:** In der Aufbauphase war die Compliance-Organisation im Wesentlichen damit befasst, eigene Prozesse zu etablieren, die das Rückgrat ihrer Tätigkeit darstellen. Aber so, wie sie ihr eigenes Instrumentarium zunehmend in die bestehenden Prozesse integrieren muss (indem Geschäftsverantwortliche Verantwortung für Compliance-Prozesse mit übernehmen), so wird sich die Compliance-Organisation in laufende Geschäftsprozesse einmischen, um „ex ante“ risikobehaftete Prozesse, Entscheidungen und Transaktionen so mitzugestalten, dass sie von Anfang an rechtskonform sind.
- 44 Die Aufgabenbeschreibung soll nur exemplarisch und keineswegs abschließend sein. Klar ist, dass sich eine Compliance-Organisation im Regelbetrieb in die Lage versetzen sollte, Geschäftsprozesse systematisch zu beeinflussen,<sup>10</sup> wenn dies erforderlich oder

<sup>9</sup> Es gibt immer wieder Rechtsanforderungen, für die sich keiner im Unternehmen umfassend zuständig fühlt. Nur als Beispiel sei das arbeitsrechtliche Thema „Scheinselbständigkeit“ benannt, was die Personalabteilungen häufig nicht bearbeiten, weil es sich bei den Dienstleistern eben nicht um Mitarbeiter handelt und der Einkauf dafür zuständig ist, dem aber die arbeitsrechtliche Kompetenz fehlt. Da es sich außerdem um eine Anforderung handelt, die nicht allein durch einen angemessenen Vertrag erledigt ist, sondern auch einen getreue Umsetzung durch den Geschäftsbereich erfordert, ist eine mehrdimensionale Verantwortung erforderlich. Besonders funktional ausgerichtete Unternehmen sind damit schnell überfordert.

<sup>10</sup> Natürlich hat die Compliance-Organisation auch schon in der Aufbauphase Geschäftsprozesse beeinflusst. In Bereinigungsaktionen (Remediation) geschieht das manches Mal in einem

auch nur hilfreich ist, Compliance sicherzustellen. Damit müssen die möglichen Schnittstellen aber definiert und laufend aktualisiert werden. Die Compliance-Organisation wird – wie jede andere Verwaltungseinheit im Unternehmen auch – darauf achten, wann und wie sie entsprechende Informationen aus den Geschäftsbereichen vorgelegt bekommt, um ihre Perspektive einzubringen. „Ex ante“ bedeutet hier die Schaffung eines Regeleingriffs in bestehende Prozessabläufe, in der es vermieden werden muss, „in letzter Eile unstrukturierte und ggf. auch nicht übersetzte Dokumente auf den Tisch zu bekommen, zu denen der Compliance Officer bitte seinen Segen geben soll – am besten sofort“.

## II. Vorbilder für die Aufbauorganisation

Diese veränderten Aufgabenstellungen, die der Compliance Officer mit Hilfe der üblichen Instrumentarien wie zB der Funktionsprofile beschreiben und durch die Geschäftsleitung bestätigen lassen sollte, erfordern eine neue Organisationsform. In der Entscheidung, welche Organisationsform die richtige ist, werden sich der Compliance Officer und die Geschäftsleitung klugerweise von der bestehenden Aufbauorganisation im Unternehmen leiten lassen. Dazu gehört auch, sich aus dem Sonderstatus, den das Projekt Compliance noch beansprucht hat, sukzessive zu befreien. Es gibt wenig Grund der Compliance-Organisation dauerhaft einen Sonderstatus zuzubilligen. 45

Die entscheidende Frage ist dabei aber, welche Verwaltungseinheit sich die Compliance-Organisation zum Vorbild nehmen soll, um ihren eigenen Regelbetrieb zu organisieren. Es ist leicht erkennbar, dass in den meisten Unternehmen die **Verwaltungseinheiten** nicht nach einheitlichem Muster agieren. 46

- **Rechtsabteilungen:** Natürlicherweise steht die Compliance-Abteilung in einer engen Verwandtschaft zur Rechtsabteilung. Allerdings betrachten sich Rechtsabteilungen im Unternehmen eher als eine beratende Einheit, wenn es um Verträge mit Dritten geht. Auf Anfrage geben sie entsprechende Rechtsauskünfte. Einen systematischen Eingriff in die Organisation des Unternehmens beanspruchen sie gerade nicht. Selbst wenn die Compliance-Organisation in die Rechtsabteilung integriert wird, was in sehr vielen Unternehmen gegenwärtig der Fall ist, dann doch nur deshalb, weil die Compliance-Organisation eine andere Organisationsform verfolgt als die Rechtsabteilung. Vielleicht ist die Compliance-Organisation der organisatorische Arm der Rechtsabteilung in das Unternehmen hinein. Als organisatorisches Vorbild taugt die Rechtsabteilung damit aber nicht.
- **Finanz- und Personalabteilungen:** Diese Abteilungen haben ihre feste Position im Unternehmen und – selbst bei im Detail unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten – einen klaren „Markenkern“. Sie stehen auf der Seite der Verwaltung und sind nicht Teil der Geschäftsbereiche. Obwohl sie als „Business Partner“ eine unterstützende und beratende Funktion wahrnehmen, haben sie immer auch eine prüfende und korrigierende Aufgabe zu erfüllen. Das ist über die jahrzehntelange Entwicklung nicht immer konfliktfrei verlaufen und nicht allen Finanz- oder Personalabteilungen darf man heute testieren, dass sie für ihre Rechtsanforderungen ein umfassendes und wirksames Compliance-Management-System ausgeprägt und durchgesetzt haben. Aber im

---

Ausmaß, das im Regelbetrieb sogar wieder zurückgenommen wird. Das ist beispielsweise der Fall, wenn die Compliance-Organisation eine Prüf- und Genehmigungspflicht für auffällig gewordene Transaktionsarten einfordert. Eine systematische Beeinflussung zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass der Prozess dauerhaft modifiziert und keine Teile punktuell herausgebrochen werden.

§ 6. Organisationsformen der Compliance-Funktion im Unternehmen

Grundsatz ist ihre Funktion klar definiert und die anhaltende Optimierung in Richtung Shared Service Centern hat nicht allein eine Kostenreduktion gebracht, sondern – jedenfalls in den good practice Beispielen – eine klare Prozess- und Kontrollgestaltung, so dass die Shared Service Center Konzeption Compliance durchaus befördert. Im Grundsatz scheint die Organisation der Finanz- und Personalabteilungen ein geeignetes Rollenbild für den Regelbetrieb Compliance zu sein.

- **Einkauf und IT-Abteilungen:** Eine etwas andere Positionierung haben häufig die noch näher an die Geschäftsbereiche angebotenen Einheiten Einkauf und IT in den Unternehmen. Auch sie können als Rollenbild für den Regelbetrieb Compliance dienen. Hier ist der Charakter der die Geschäftsbereiche unterstützenden Dienstleistung sicher ausgeprägter. Für eine Compliance-Rolle sachdienlich sind sie jedoch, weil ihre Leistung ein natürliches Korrektiv für Geschäftsprozesse und -entscheidungen darstellt. Der Einkauf bringt weitere Perspektiven in eine Kaufentscheidung und unterwirft den Entscheidungsprozess einem klaren Muster. Die IT ist ohnehin immer mit der Frage befasst, wie sich Prozesse in IT-tools und Plattformen überhaupt abbilden lassen. Beide Einheiten sind immer ganz zu Beginn im Entscheidungsprozess dabei und können allein deshalb einige gute Ideen für die Etablierung des Regelbetriebs Compliance bieten. Ob sie für dessen Aufgabe ausreichend Unabhängigkeit in die Waagschale des Rollenbildes einbringen können, ist allerdings fraglich.
  - **Interne Revision:** Es wird auch häufig diskutiert, die Compliance-Organisation mit der Internen Revision zu verbinden. Vor dem Hintergrund, dass auch Interne Revisionen ihre Prüfungsaufgabe gerne um die Prozessberatung ergänzen, ist dieses Rollenbild als Vorbild durchaus möglich. Dennoch wird die Compliance-Organisation damit als eine neutrale Funktion den Geschäftsbereichen gegenüber gestellt und kann ihren Einfluss nur aus dem prüferischen Auftrag gewinnen. Damit verbunden sind umfassende Einblicksrechte, die Gefahr des Agierens aus der „ex post“ Perspektive und immer wieder das Ressourcenproblem: Was soll und kann die Compliance-Organisation einer Prüfung unterziehen? Welche Stichproben sind sachlich ausreichend und wieviel Personal bedarf es, um geeignete Prüfungen sicherzustellen? Es ist zu beachten, dass die Organisation der Internen Revision der Aufgabenstellung „third line of defense“ entspricht. Dient die Interne Revision als Rollenbild für den Regelbetrieb, wird die Compliance-Organisation vielfach Aufgaben in der „second line of defense“ wahrnehmen, die traditionell Führungsaufgabe im Unternehmen ist.
- 47 Auf dem Weg zum Regelbetrieb ist der Compliance Officer gut beraten, den Regelbetrieb seiner Organisation **nach einem gezielt gewählten Vorbild** zu wählen.

### III. Auf dem Weg zum Regelbetrieb Compliance

- 48 Auf dem Weg zum Regelbetrieb wird die Compliance-Organisation damit auch hinter sich lassen müssen, was in der Aufbauphase gerade Erfolgsfaktoren waren: das Compliance Committee, die Meilensteinplanung, die temporären Projektmitarbeiter mit nur teilweise geklärt organisatorischer Zuordnung.
- 49 Insbesondere das Compliance Committee wird nun – da die wesentlichen Meilensteine im Aufbau ja erreicht sind – durch eine eindeutige Anbindung an ein Vorstands-/ Geschäftsleitungsressort und eine entsprechend festgeschriebene Geschäftsverteilung ersetzt. Gemäß ihrer Organisations- und Aufsichtspflichten wird die Geschäftsleitung nun eine **wirksame Delegation** zum Compliance Officer herstellen müssen, indem sie eine klare Funktionsbeschreibung festschreibt. Außerdem wird sie die Geschäftsführer der Gesellschaften auf die **Umsetzung von Compliance-Maßnahmen** verpflichten, so-