

# 02.13

# ZRFC

8. Jahrgang  
April 2013  
Seiten 49 – 96

## Risk, Fraud & Compliance

[www.ZRFCdigital.de](http://www.ZRFCdigital.de)

### Herausgeber:

School of Governance, Risk & Compliance – Steinbeis-Hochschule Berlin

Institute Risk & Fraud Management – Steinbeis-Hochschule Berlin

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,*  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

*RA Dr. Karl-Heinz Belser,*  
Depré Rechtsanwalts AG

*RA Dr. Christian F. Bosse,*  
Partner, Ernst & Young Law GmbH

*Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,*  
Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberg

*RA Bernd H. Klose,* German Chapter of  
Association of Certified Fraud  
Examiners (ACFE) e. V.

*Prof. Dr. Volker H. Peemöller,*  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

*RA Christian Rosinus,*  
Wirtschaftsstrafrechtliche  
Vereinigung e. V., Vorstand

*RA Prof. Dr. Monika Roth,*  
Leiterin DAS Compliance Management,  
Hochschule Luzern

*RA Raimund Röhrich,*  
Lehrbeauftragter der School of  
Governance, Risk & Compliance

*Dr. Frank M. Weller,*  
Partner, KPMG AG

## Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

**Management**      Compliance-Organisation  
im Sinne des IDW PS 980  
[Schefold, 54]

**Prevention**      Der neue FCPA-Guide  
[T. Schmidt, 60]

**Detection**      Transnationale Verwertbarkeit  
forensischer Gutachten  
[Kirmes, 66]

Der Compliance-Officer  
im Ermittlungsverfahren  
[H. Schmidt, 72]

**Legal**      Korruptionsverdacht  
in Unternehmen  
[Wegner, 76]

**Profession**      Der Compliance-Officer  
im Mittelstand  
[Ulrich, 86]

# Compliance-Organisation im Sinne des IDW PS 980

## Wer setzt definierte Compliance-Anforderungen im Unternehmen um?

RA Dr. Christian Schefold\*

*Die Risiken wurden analysiert, die Ziele sind gesteckt und damit auch die Compliance-Anforderungen für das Unternehmen gesetzt. Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen sind im Rahmen eines Compliance-Programms definiert; nun ist die operative Umsetzung sicherzustellen. Hier ist eine klare Aufgabenzuweisung erforderlich. Nicht nur eine Compliance-Organisation ist angesprochen, sondern jeder im Unternehmen ist gefragt. Compliance ist Angelegenheit aller. Dabei wird es für viele eine Anforderung unter vielen betrieblichen Anforderungen sein. Führungskräfte sind da schon stärker gefordert; dies gilt auch für Mitarbeiter, die in compliance-relevanten Bereichen tätig sind. Insgesamt wird eine neue Funktion im Unternehmen Leitung, Koordination und Prüfung der Umsetzung eines Compliance-Programms übernehmen: eine Compliance-Organisation, die in die gesamte Unternehmensorganisation hineinreicht. Auch hier gilt es, die individuellen Erfordernisse des Unternehmens zu berücksichtigen. So kann letztendlich Compliance erfolgreich umgesetzt und dabei Bestandteil der Unternehmenskultur werden.*

Am 11. März 2011 hat das Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) den Prüfungsstandard PS 980 verabschiedet. Danach sollen Konzeption, Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit eines CMS durch Prüfung von sieben Grundelementen festgestellt werden: Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation und Überwachung.<sup>1</sup> Nach einer Risikoanalyse war es angebracht, durch die Definition von Zielen die Richtung für Compliance im Unternehmen vorzugeben. Diese Ziele werden nun in einem Compliance-Programm im Rahmen einzelner Maßnahmen ausgefüllt. Zwar ist grundsätzlich jeder Mitarbeiter im Unternehmen gehalten, sich an der Umsetzung von Compliance zu beteiligen. Dabei wird er durch Führungskräfte unterstützt und angeleitet. Team-, Abteilungs-, Bereichs- und Ressortleiter werden dabei die besondere Verantwortung



Dr. Christian Schefold

haben, Compliance in ihren Verantwortungsbereichen umzusetzen. Letztendlich wird es aber im Unternehmen einen Verantwortungsbereich geben, der an der Spitze einer Compliance-Organisation für die Geschäftsleitung die volle Zuständigkeit für das Compliance Management System (CMS) übernimmt.

Während für eine Risikoevaluation und die danach folgende Zieldefinition vielleicht noch keine eigenständige Compliance-Organisation erforderlich ist, muss eine gesonderte Zuständigkeit für die Durch- und Weiterführung eines Compliance-Programms definiert werden. Die erste Risikoeinschätzung und die damit verbundene erste Zusammenstellung der Compliance-Anforderungen kann als erster und in diesem Umfang meist einmaliger Aufwand mit externer Unterstützung einer Anwaltskanzlei oder anderen Beratungsgesellschaft durchgeführt werden. Intern sollte dies von einer Projektorganisation begleitet werden, die aus Mitgliedern der Rechtsabteilung, des Risiko Management, der Revision, der Personalabteilung oder weiteren projekterfahrenen und auch sonst mit dem Unternehmen seit längeren vertrauten Mitarbeitern bestehen. Diese Projektgruppe zum Aufbau von Compliance kann dann auch der Nukleus für eine spätere Compliance-Organisation werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, das Wissen und Erfahrung aus dem Aufbauprojekt auch in die spätere Compliance-„Betriebsorganisation“ fließen.

### 1. Verantwortung für Compliance und ihre Delegation

Grundsätzlich ist die Geschäftsleitung (Vorstand oder Geschäftsführung – je nach Verfassung des Unternehmens) für alle Belange des Unternehmens – so auch für Compliance – generell zuständig und auch voll umfassend verantwortlich. Gerne wird gerade in Zusammenhang mit Compliance das Legalitätsprinzip betont: Unternehmen müssen stets im Einklang des für sie geltenden Rechts handeln und auch entsprechend geführt werden. Dabei ist nicht nur das inländische, deutsche Recht zu beachten – sondern auch das jeweils anzuwendende ausländische Recht. Berührungspunkte zum ausländischen Recht können vielfältig sein und dürfen nicht außer Acht gelassen werden: Nicht nur eine Tochtergesellschaft, Niederlassung oder Produktionsstätte führt zur Anwendbarkeit ausländischen Rechts, sondern auch Produktlieferungen, Bezug von Zulieferleistungen, Nationalitäten von Mitarbeitern, Kunden- und Zuliefererverträge, sowie vieles mehr. Welche Rechtsordnungen einschlägig sind, ist eine Frage der ersten Risikoevaluation. Der Umfang der anzuwendenden ausländischen Normen kann Auswirkungen auf die Gestaltung der Compliance-Organisation haben.

\* Dr. Christian Schefold ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Mayer Brown LLP.

<sup>1</sup> Schefold, C.: Compliance-Management-Systeme nach deutschem Standard, in: ZRFC 5/11, S. 221 ff.; siehe auch Schefold, C.: Risikoanalyse im Sinne des IDW PS 980, in: ZRFC 5/12, S. 209ff.

Im deutschen Recht ist das Legalitätsprinzip zivilrechtlich unter anderem in den § 93 Abs 1 AktG und § 43 Abs. 1 GmbHG sowie ordnungsrechtlich in den §§ 30, 130 OWiG verankert. Ausprägungen finden sich aber in vielen Spezialgesetzen<sup>2</sup>. § 130 OWiG spricht von „[...] Aufsichtsmaßnahmen, [...] die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist. [...]“. Hierzu gehören auch „die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen“. § 130 OWiG spricht die ordnungsrechtliche Verantwortung an: Die Geschäftsleitung (ordnungsrechtlich auch als Inhaber eines Betriebs oder Unternehmens verstanden) hat dann keine ausreichenden Aufsichtsmaßnahmen getroffen (und gegen das Ordnungsrecht mit möglicher Bußgeldfolge verstoßen), wenn Zuwiderhandlungen des Unternehmens gegen Straf- und Ordnungsvorschriften „durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre[n]“.<sup>3</sup> Dies ist gewissermaßen die Grundnorm für ein CMS und insbesondere auch die Compliance-Organisation im Unternehmen. Ziel des Prüfungsstandards IDW PS 980 ist es schließlich auch, der Unternehmensleitung eine systematische Nachweismethode an die Hand zu geben, mit der die Erfüllung ihrer Pflichten nach § 130 OWiG (sowie auch die gesellschaftsrechtlichen Erfordernisse nach § 93 AktG bzw. § 43 GmbHG) nachgewiesen oder zumindest plausibel indiziert werden können.

Das Ordnungsrecht – hier insbesondere das OWiG – sieht den Betriebsleiter, den faktische Verantwortungsinhaber in der Verantwortung. Hierzu wird im Regelfall die Geschäftsleitung eines Unternehmens gehören, es kann aber auch eine Person sein, die für einen lokalen Betrieb verantwortlich ist. Gesetzlich unmittelbar verantwortlich kann daher nach dem Ordnungsrecht durchaus auch jemand sein, der nach dem Gesellschaftsrecht nur eine abgeleitete Verantwortung trägt. Dies gilt insbesondere auch für alle verwaltungsrechtlich erforderlichen „Beauftragten“. Zwar ist eine ordnungsrechtliche Verantwortung grundsätzlich individuell, in Bezug auf Unternehmen wird sie jedoch über § 30 OWiG für das Unternehmen „solidarisiert“. Die gesellschaftsrechtliche Verantwortung trifft Vorstands- und Geschäftsführungsgremien sowie solidarisch-gesamthänderisch.

Auch wenn die Geschäftsleitung die Gesamtverantwortung nach Gesellschafts- und Ordnungsrecht trägt, kann sie nicht alle Aufgaben persönlich ausüben. Sie ist – auch faktisch – zur Delegation gezwungen. Aber selbst wenn eine Delegation möglich ist und z. B. in den §§ 48 ff. HGB gesellschaftsrechtlich wie in den §§ 30, 130 OWiG ordnungsrechtlich auch gesetzlich vorgesehen ist, bleibt die delegierte Verantwortung eine Ausnahme zur Geschäftsleitungsverantwortung. Dies hat zur Folge, dass eine Geschäftsleitung nur dann ihre Aufgabe erfolgreich delegiert, wenn diese Delegation eindeutig ist, korrekt erfolgt und auch verlässlich dokumentiert wird. Nur dann kann sich eine Geschäftsleitung sicher sein, dass eine Compliance-Organisation sie von ihrer umfangreichen Verantwortung entlastet, wenn diese dazu funktionell, personell, ressourcenmäßig und auch fachlich in der Lage ist, ihre Aufgabe zu übernehmen.

Nicht jede Verantwortung ist dabei delegierbar. Eine Kernaufgabe wird immer bei der Geschäfts- und Betriebsleitung ver-

bleiben. Je nach Größe und Art des Unternehmens wird diese Kernaufgabe unterschiedlich ausfallen. Bei der Leitung eines kleinen Herstellers von Spezialchemikalien wird eher ein größerer Kernbereich von Compliance-Aufgaben verbleiben, als bei der Leitung eines global führenden Anlagenbauers. Das mag zunächst paradox klingen, hat aber auch mit der Unmittelbarkeit des betriebsführenden Einflusses, der Vielfältigkeit in Großunternehmen und der personellen Kapazität zu tun. Während die eine Geschäftsleitung auch operativ haftet, beschränkt sich die Kernaufgabe bei der anderen auf Delegation und Überwachung.

Entscheidend ist die Festlegung der zu erfüllenden Aufgaben. In Abhängigkeit von den definierten Compliance-Zielen wie auch weiteren Organisationsaufgaben ist eine Aufgaben- und Funktionsbeschreibung zu erstellen, wie auch die Berichtslinien festzulegen. Die Rollenfestlegung kann auch mit Zielvorgaben für bestimmte Zeiträume ergänzt und stets aktualisiert werden. Die Stellenbeschreibung ist zugleich Ausschreibungstext für die interne oder externe Suche nach einem geeigneten Compliance-Beauftragten. Wird die Beschreibung von der Geschäftsleitung zunächst vorgegeben, sollte mit dem Compliance-Beauftragten abgestimmt werden, ob er diese auch erfüllen kann. Sie ist schließlich seine Tätigkeitsbeschreibung und damit Grundlage seiner Arbeitstätigkeit und -pflichten. Wenn hier kein Einvernehmen besteht, kann die Aufgabe auch nicht wirksam

<sup>2</sup> Eine Übersicht über spezialgesetzliche Anforderungen etwa bei: Schemmel, A./Minkoff, A.: „Die Bedeutung des Wirtschaftsstrafrechts für Compliance Management Systeme und Prüfungen nach dem IDW PS 980“, in: CCZ 2/2012, S. 49, 50.

<sup>3</sup> § 130 Abs. 1 OWiG im Wortlaut: „Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre. Zu den erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen gehören auch die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen.“

trägt „Beweislast“ für erfolgreiche Delegation.

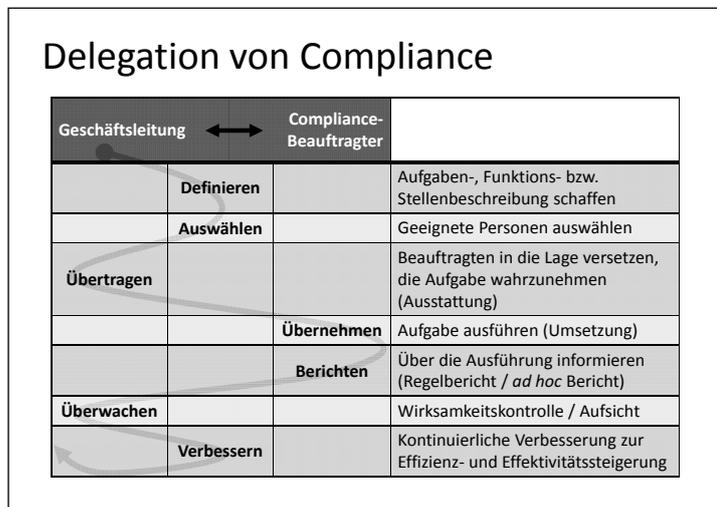
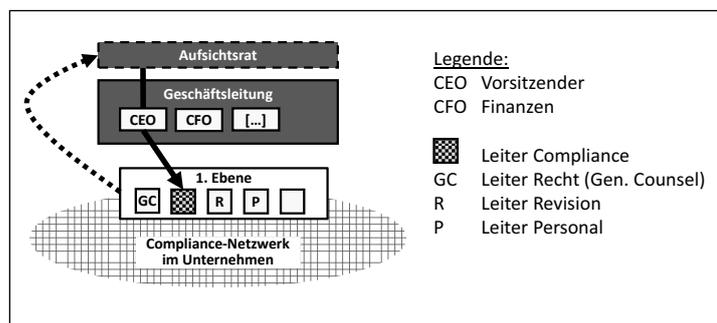


Abb. 1: Erfolgreiche Delegation von Compliance

übernommen werden. Gerade der BGH setzt in seiner Entscheidung zum Compliance Officer BGH 5 StR 394/08 vom 17.07.2009 die Übernahme der Verantwortung durch den Compliance-Beauftragten voraus.<sup>4</sup>

Eine wirksame Delegation erfolgt nicht allein durch die Beschreibung und Vereinbarung des übertragenen Verantwortungsbereiches sondern wirkt sich auch auf die Ausstattung des Compliance-Beauftragten und der von ihm geleiteten Compliance-Organisation aus. Auch die hierarchische Einordnung und Weisungs-, Berichts- sowie Einsichtsbefugnisse sind festzuhalten. Anhand der Aufgabenzuordnung muss eine Abschätzung erfolgen, wie eine Compliance-Organisation auszustatten ist. Dies betrifft die personelle Besetzung im Unternehmen, es betrifft aber auch ein Budget mit dem man sich externen Supports versichern kann. Insgesamt muss die definierte Rolle des Compliance-Beauftragten auch realistisch „spielbar“ sein. Der BGH postuliert auch,

Abb. 2: Einordnung der Compliance-Verantwortung im Unternehmen (Modell 1)



dass die Übernahme der Verantwortung durch den Compliance Officer möglich sein muss und spricht hier die „Beschreibung des Dienstpostens“ unmittelbar und auch die Mittelausstattung einer Compliance-Organisation zumindest indirekt an.<sup>5</sup>

Selbstredend ist die Aufgaben- und Verantwortungsübertragung zu dokumentieren. Grundsätzlich liegt die Verantwortung für Compliance ja bei der Geschäftsleitung. Die Delegation ist schließlich eine Ausnahme, auf die man sich erfolgreich nur berufen kann, insoweit diese auch festgelegt ist. Die „Beweislast“ für eine erfolgreiche Delegation trägt die Geschäftsleitung.

Die hier aus Sicht der Geschäftsleitung getroffenen Aussagen zur Beteiligung eines Compliance-Beauftragten an der Compliance-Verantwortung gelten auch für den Compliance Officer selbst: Auch er kann in gleicher Weise Verantwortung an seine Organisation und seine Mitarbeiter delegieren. Oft herrscht eine gewisse Unsicherheit über den Umfang der Verantwortung der Compliance Officer. Dieses Risiko kann aber durchaus beherrscht werden. Zunächst gilt ein kritischer Blick der Aufgaben- und Stellenbeschreibung: Es sollte nur die Rolle im Unternehmen übernommen werden, die man auch tatsächlich ausfüllen kann. Ferner kann bei der Aufnahme der Verantwortung auch hierarchische Stellung und die Ressourcenausstattung verhandelt werden. Bei Neueinstellungen können diesbezüglich auch Prämissen festgehalten und gegebenenfalls später Überprüfungen der Rollenbeschreibungen festgeschrieben werden. Des Weiteren kann der Leiter einer Compliance-Organisation in gleicher Weise wie die Geschäftsleitung Aufgaben und Verantwortung delegieren. So ist es auch dem Compliance-Beauftragten möglich, sein persönliches Risiko begrenzen.

## 2. Organisatorische Einordnung von Compliance im Unternehmen

Ein mittlerweile gängiger Aufbau einer Compliance-Organisation ist die Funktion von Compliance als Stabsabteilung neben den klassischen Bereichen Recht, Finanzen, Personal und Revision. Der Compliance-Beauftragte – meist ein Chief Compliance Officer – ist eine Person der ersten Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung. Meist wird unmittelbar an den Vorstandsvorsitzenden oder den Vorsitzenden der Geschäftsführung berichtet, zuweilen aber auch an den Finanzvorstand oder auch – etwa in der Finanzindustrie – an einen Chief Risk Officer. Nicht schon seit dem BGH-Urteil zum „Compliance Officer“ besteht die Diskussion, ob Compliance nicht besser auch einen direkten Kontakt zum Aufsichtsrat (dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates oder dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses) haben sollte. Der Aufsichtsrat hat nach § 111 Abs. 1 AktG eine Kontrollfunktion und diese bezieht sich auch auf Compliance.

Der unmittelbare Kontakt zum Aufsichtsrat ist ein besonderes Thema. Die direkte Führung erfolgt durch die Geschäftsleitung und der tägliche Kontakt, das Verantwortungs- und Vertrauensverhältnis besteht zu Vorstand oder Geschäftsleitung. In vielen

4 BGH-Urteil (Az.: 5 StR 394/08) vom 17.07.2009 in BGH St Bd. 54, S. 44-52, u. a. in Rdnr. 26 und 27.

5 BGH-Urteil (Az.: 5 StR 394/08) vom 17.07.2009 in BGH St Bd. 54, S. 44-52, u. a. in Rdnr. 26.

Vorständen ist der Kontakt zum Aufsichtsrat „Chefsache“ des Vorstandsvorsitzenden und auch seine Vorstandskollegen werden das Kontrollgremium nur zusammen mit ihm und nach Rücksprache mit ihm ansprechen. Wenn nun ein Beauftragter einer nachgeordneten Führungsebene ungehinderten und offenen Kontakt mit der obersten Unternehmenskontrolle pflegt, wird dies nicht ohne Wirkung auf das Arbeitsverhältnis mit Vorstand oder Geschäftsführung bleiben. Noch schwieriger wird es, wenn es tatsächlich zu Versäumnissen oder gar Verfehlungen auf Geschäftsleitungsebene kommt. Der BGH verlangt in diesem Fall von einem entsprechend installierten Compliance Officer, dass dieser dem Aufsichtsrat unmittelbar Bericht erstattet. Der Praktiker weiß: Hierzu wird der Compliance Officer meist nur einmal Gelegenheit haben. Sind Anschuldigungen falsch, wird bald ein neuer Compliance Beauftragter gesucht. Sind Vorwürfe stimmig, wird in der Regel das Kooperationsverhältnis im Unternehmen nachhaltig gestört sein, so dass in diesem Fall der mutige Compliance Officer auf Stellensuche geht. Es scheint, dass in derartigen Fällen im Hinblick auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes eines Compliance Beauftragten jeder Weg der falsche ist. Solche Spannungssituationen sind aber sehr selten und meist genügt es, im direkten und engen Kontakt zur Geschäftsleitung ein Gespräch mit dem Aufsichtsrat nur als eventuelle Alternative anzusprechen. Vorher hat sich der gewissenhafte Beauftragte mit Kollegen im Unternehmen und auch externer Hilfe (Anwalt oder Wirtschaftsprüfer) vergewissert, dass es sich hier tatsächlich um einen Ernstfall handelt. Somit steht er nicht alleine und kann auf Unterstützung im Unternehmen bauen.

Hat ein Unternehmen eine größere Compliance-Krise bewältigt, ist der Chief Compliance Officer oft im Vorstandsrang oder gehört der Geschäftsführung an. Im Sinne einer Verantwortungsdelegation aus der Geschäftsleitung heraus, scheint dies schwierig, da auch die operative Compliance-Verantwortung im Vorstandsgremium bleibt. Hier erfolgt im Vorstand nur eine Abgrenzung über die Ressortzuständigkeiten, die Gesamtverantwortung jedoch bleibt. Allerdings ist Compliance in Krisenfällen und insbesondere im Umgang mit Öffentlichkeit und Behörden absolute „Chefsache“. Hier steht dann die Relevanz der Aufgabendelegation hinter dem Unternehmenswohl als Ganzem zurück. Erreicht das Unternehmen wieder ruhigeres (Compliance-)Fahrwasser, kann es durchaus sein, dass die Verantwortung dann auf die erste Führungsriege unterhalb der Geschäftsleitung delegiert wird.

In vielen Unternehmen ist Compliance gar eine Aufgabe, die auf der zweiten Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung angesiedelt ist. Die klassischen Stabsressort Recht, Revision, Personal u. a. sind übergeordnet. Der Compliance-Beauftragte – dann in der Regel ein „Compliance Officer“ oder gar nur ein „Compliance Manager“ – berichtet an einen der Leiter klassischer Ressorts und erst über diesen Weg erfolgt der Zugang zur Geschäftsleitung. Warum der Vorgesetzte des Compliance-Beauftragten hier nicht selbst die unmittelbare Compliance-Verantwortung übernommen hat, erschließt sich häufig nicht. Furcht vor einer Verantwortung ist kein Argument, denn wenn die Verantwortung für Compliance so groß ist – warum ist sie dann nur auf der zweiten Ebene angesiedelt? Eine Re-

duzierung der direkten Ansprechpartner der Geschäftsleitung mag ein Grund sein, nur verrät dann Stellung auch die Wertschätzung für Compliance im Unternehmen. Bei auftretenden Unstimmigkeiten ist eine derartige Compliance-Organisation nicht unbedingt ein positives Indiz für Verantwortungsdelegation im Unternehmen. Werden Aufgaben notwendigerweise auf der ersten Führungsebene gebündelt, sollte ein klassischer Ressortleiter aber auch nicht scheuen, die unmittelbare Verantwortung für Compliance gegenüber der Geschäftsleitung zu übernehmen. Auch die erste Führungsebene kann und muss operative Aufgaben an eine zweite Ebene delegieren.

Eine weitere, erwähnenswerte Organisationsform für Compliance ist die der Verantwortungsübernahme durch einen Compliance-Ausschuss oder ein Compliance-Komitee. Compliance ist eine Querschnittsfunktion, so dass in jedem Fall ein Compliance-Gremium einem Compliance-Beauftragten zur Beratung und Koordination im Unternehmen zur Seite stehen sollte. Warum kann dann nicht ein solches Gremium auch die Gesamtverantwortung gegenüber Geschäftsleitung und Aufsichtsrat übernehmen? Kollektivverantwortungen in einem Gremium können sich jedoch schnell zu einer organisierten Verantwortungslosigkeit im Unternehmen entwickeln. Damit ist insbesondere der Geschäftsleitung nicht geholfen, wenn im Ernstfall kein einzelner Gesprächspartner mit klarer Verantwortungszuweisung zur Verfügung steht, son-

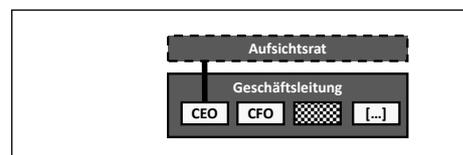


Abb. 3: Compliance-Verantwortung unmittelbar in der Geschäftsleitung (Modell 2)

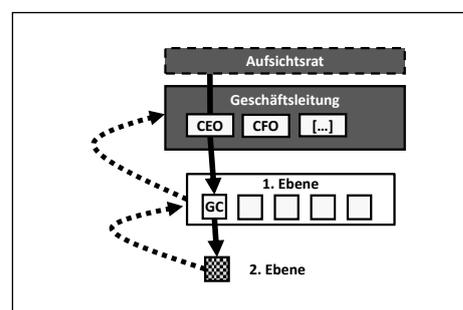
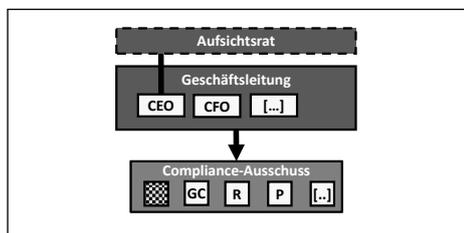


Abb. 4: Compliance-Verantwortung auf der zweiten Ebene (Modell 3)

Abb. 5:  
Compliance-Ausschuss  
(Modell 4)



dern mehrere Personen, die sich in jeweilige Spezialverantwortungen flüchten. Gleichwohl kann ein Compliance Ausschuss eine geeignete Lösung sein, insbesondere dann, wenn in einem Unternehmen zum Aufbau von Compliance unterschiedliches Know-how zur Verfügung stehen muss und auch ein Zusammenwirken mehrerer zentraler und operativer Fachbereiche erforderlich ist. Wichtig ist in diesem Fall, dass sowohl die Zusammensetzung des Gremiums, seine Geschäftsordnung, die einzelnen Aufgaben und Verantwortungen darin ausführlich und präzise definiert und dokumentiert sind. Auch die Arbeit im Gremium bedarf sorgfältiger Dokumentation. Ein Verantwortlicher wird die Geschäfte des Compliance Ausschusses führen (und verantworten!) müssen. Im Zweifel sollte eine Gesamtverantwortung aller Beteiligten feststehen. In der Regel wird eine effektive Übertragung der Compliance-Verantwortung auf ein Compliance Komitee einen deutlich höheren Organisations-, Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand bedeuten, als die Delegation auf einen einzelnen Chief Compliance Officer. Das effiziente Zusammenwirken mehrerer Funktionen – einschließlich der operativen Bereiche – und das damit breitere Verständnis sowie Verantwortungsgefühl für Compliance kann aber diesen Zusatzaufwand sehr wohl rechtfertigen.

Compliance ist Angelegenheit aller im Unternehmen und die Gestaltung einer effektiven Compliance-Organisation beschränkt sich nicht auf den Compliance-Bereich (oder die Abteilung – der Compliance-Organisation im engeren Sinne) alleine. Hinzu kommt, dass Compliance eine Querschnittsfunktion darstellt. Compliance ist nicht allein Risiko-Management, beschränkt sich auch nicht auf Rechtsfragen oder fokussiert nur auf Mitarbeiterüberwachung. Vielmehr müssen – neben einer Risiko-Analyse und ei-

ner Anforderungsdefinition – ein ganzes Bündel an geeigneten Maßnahmen zur Umsetzung der Compliance-Ziele geschaffen und diese dann im Unternehmen umgesetzt werden. Hierzu sind neben fachlichen Qualifikationen insbesondere Wissen und Erfahrung über und aus den jeweils betroffenen operativen Bereichen erforderlich. Ferner ist auch in den Zentral- oder Stabsbereichen eines Unternehmens eine umfangreiche Kooperation zwingend: Compliance-Ziele und -Anforderungen sind auf Führungsinstrumente, Zielvereinbarungssysteme und andere Personalmaßnahmen anzuwenden; hier ist die Personalabteilung gefragt. Im Finanzbereich ist mindestens das Controlling von hoher Bedeutung für Compliance-Fragen. Auch gilt es Geschäftsprozesse anzupassen, weswegen neben den operativen Bereichen auch eine Einbindung von Prozess- wie auch Qualitätsmanagements zwingend erscheint. Will man eine organisatorisch verankerte Verantwortungseinbindung erreichen, muss man beim Aufbau der Compliance-Organisation im weiteren Sinne alle diese Bereiche berücksichtigen.

### 3. Organisationsübersicht: Die Compliance-Matrix

Der erste Schritt der organisatorischen Einbindung ist daher, sich eine Übersicht aller Ziele, Aufgaben im Hinblick auf die einzubindenden zentralen und operativen Bereiche zu verschaffen. Sinnvollerweise kann eine solche Übersicht in einer Matrix bestehen, die später einzelnen Compliance-Aufgaben den entsprechenden Unternehmensfunktionen zuweist. Dabei kann ebenfalls festgelegt werden, inwieweit welche Funktion verantwortlich ist, wer mit wem zusammenarbeitet, wer vorgibt oder leitet, wer umsetzt, wer weitere an der Umsetzung beteiligt ist und wer kontrolliert. Gleichzeitig mit der Erstellung der Übersicht kann auch der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand für die Übernahme der jeweiligen Aufgabenpakete abgeschätzt werden. Durch eine solche Compliance-Matrix erhält man einen Überblick über die einzubindenden Unternehmensfunktionen, ihre jeweiligen Aufgaben und ihren Ressourcenaufwand. So können erforderlichen Mittel abgeschätzt und damit auch Realisierbarkeit von Compliance-Zielen und -Maßnahmen bewertet werden. Insgesamt hilft eine solche Übersicht nicht nur beim Aufbau der Organisation sondern auch bei der weiteren Planung der Umsetzung des Compliance-Programms: So können sowohl der Mittelaufwand wie auch die zeitliche Ausdehnung erkannt werden. Es lassen sich einzelne Aufgaben priorisieren und auch in zeitlichen Abläufen planen. Dadurch wird ein realistischer Blick auf die Umsetzung von Compliance möglich.

Die Compliance-Matrix ist auch die Grundlage für den Aufbau eines Compliance-Netzwerks im Unternehmen. Da praktisch alle Unternehmensbereiche betroffen sind, können die jeweiligen Verantwortlichen der zentralen und operativen Bereiche berücksichtigt werden. Die Zuordnung von Aufgaben auf Funktionen im Rahmen der Matrix-Übersicht erlaubt zudem die schnelle Erstellung von Aufgaben-, Funktions- und Stellenbeschreibungen durch unmittelbare Ableitung aus der Matrix. Erkennbar wird so, welcher Personalaufwand (auch in Teilzeit) für eine Aufgabe erforderlich und welche Qualifikationen notwendig sind. Der Qualifikationsbedarf für einzelne Stellen lässt sich abschätzen.

Damit sind Stellenbeschreibungen für eine Personalsuche möglich. Im Unternehmen können geeignete Personen ausgesucht und angesprochen werden. Kandidaten können ihren Aufgabenbereich und ihre eigene Geeignetheit abschätzen. Eine Wertigkeitseinschätzung der jeweiligen Position ist möglich. Nicht zuletzt ist eine klare Aufgaben- und Verantwortungsdefinition im Gesamtgefüge der Compliance-Organisation möglich. Stellen- und Organisationsübersichten sind ableitbar. Kooperationsbedarf mit anderen Unternehmensfunktionen und auch Verantwortungsüberlappungen sind erkennbar, damit können auch beratende und koordinierende Compliance-Gremien zur Erleichterung der Zusammenarbeit im Unternehmen geplant werden.

#### **4. Fazit**

Die Organisationsmatrix erlaubt sowohl dem Chief Compliance Officer als auch der Geschäftsleitung eine umfassende Übersicht. Das daraus abgeleitete System der Rollenbeschreibungen im Unternehmen ermöglicht Aufgabenzuweisungen und damit auch Kontrollansätze. Aufgabenbeschreibungen müssen sich nicht auf den lakonischen Satz „Sie/Er muss für eine rechtmäßige Betriebsführung sorgen“ beschränken. Vielmehr können

sie konkrete Ziel- und Aufgabenvorgaben enthalten. Nicht zuletzt können so präzise Zielvereinbarungen hergeleitet und später auch geprüft werden. Insgesamt wird damit die Integration von Compliance im Unternehmen erleichtert.

Eine so geplante Compliance-Organisation wird zügig einsatzbereit sein, Verantwortungen an die richtigen Bereiche sowie Funktionen im Unternehmen allokieren und damit für alle Betroffenen beherrschbar machen. Zudem ist sie ein weiterer Schritt, auf dem Weg, Compliance erfolgreich im Unternehmen zu verankern und zu einem wesentlichen Teil der Unternehmenskultur werden zu lassen. Von den besprochenen Elementen eines CMS nach IDW PS 980 verbleiben noch zwei weitere besondere Compliance-Maßnahmen: Kommunikation und Überwachung. Diese werden in den nächsten Folgen dargestellt.