

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die in angemessenen Abständen an jeweils eines dieser wichtigen Themen erinnert und das Wesentliche zusammenfasst. Dies ist die dritte »EXECUTIVE SUMMARY«:

ZAUBERFORMEL COMPLIANCE

Die ersten beiden Themen (»Management und Organisation« und »Beschwerdemanagement als Zufriedenheitsmanagement«) gehören in der Management-Trias in die Rubrik »Organisieren«. Spätestens seit der Bundesgerichtshof in einem Urteil Mitte 2009* die strafrechtliche Garantenstellung von Compliance-Beauftragten erwähnt hat, bieten Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwaltskanzleien in einem »neuen Geschäftsfeld« ihre Dienste an: **Compliance**. In der Übersetzung heißt dieser zunehmend auch im deutschen Sprachgebrauch verwendete Begriff u.a. »Einhaltung, Erfüllung, Regeltreue«. Nach der Definition in Nr. 4.1.3 des DCGK** ist Compliance die Absicherung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien seitens des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Geschäftsleitung. Darüber hinaus sind nach § 130 OWiG (im Bereich der straf- oder bußgeldbewehrten Pflichten) alle erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen auszuüben, die im Betrieb Zuwiderhandlungen gegen Pflichten verhindern oder wesentlich erschweren. Hierzu gehört auch die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen. Das allein wird aber nicht genügen. Neben der Aufsicht sind entsprechende eindeutige Anweisungen erforderlich. Die Geschäftsprozesse müssen so gestaltet und der Betrieb muss sachlich und personell so ausgestattet sein, dass das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Lage ist, die gesetzlichen Bestimmungen und die unternehmensinternen Richtlinien einzuhalten.

Alter Wein in neuem Schlauch

Compliance ist somit letztlich nur eine neue Vokabel für die Leitung eines Unternehmens nach der alten Management-Trias »Planen, Organisieren und Überwachen« mit dem Fokus auf die gesetzlichen Bestimmungen und die unternehmensinternen Richtlinien. Die Erwähnung letzterer lässt sich dabei »nur« aus dem Gesichtspunkt des Investorenschutzes bei börsennotierten Gesellschaften (dem unmittelbaren Geltungsbereich des DCGK) und im Übrigen aus der treuhänderischen Stellung der Unternehmensleitung gegen über den Gesellschaftern erklären, was eine einschränkende Auslegung bei eigentümergeführten Unternehmen nach sich zieht. Zur Compliance gehören somit

1. eine Dokumentation
 - der Unternehmensziele
 - der für das Unternehmen relevanten Rechtsnormen
 - der Aufbauorganisation
 - der wesentlichen Geschäftsprozesse mit darin enthaltenen Kontrollanweisungen für die Vorgesetzten für das Tagesgeschäft

und 2. bei entsprechender Unternehmensgröße eine von sonstigen organisatorischen Einheiten des Unternehmens unabhängige, direkt an die Geschäftsleitung berichtende Interne Revision

Die Interne Revision sorgt – sofern vorhanden – zusammen mit dem

- Risikomanagement und dem
- Customer Relationship Management (inclusive integriertem Beschwerde-/Zufriedenheitsmanagement)

für notwendige Rückkopplungen, um die Dokumentationen der Aufbau- und insbesondere der Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) gegebenenfalls zu aktualisieren. Das gesamte Regelwerk wird idealerweise in einem verbindlichen Organisationshandbuch festgehalten.

Compliance Officer und Whistleblowing

Der Unternehmensleitung bleibt die Entscheidung über die einzelnen Führungs- und Kontrolltools. Ob in Deutschland neben der laufenden Kontrolle der Geschäftsprozesse im Tagesgeschäft und einer Internen Revision zur Stimulation interner Meldungen von Fehlern und Fehlverhalten auch noch ein Whistleblower-Mechanismus nach amerikanischem

* 5 StR 394/08: <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=48874&pos=0&anz=1>

** Deutscher Corporate Governance Kodex i. d. F. vom 18.06.2009

Vorbild sinnvoll oder gar erforderlich ist, kann mit guten Gründen in Frage gestellt werden. Anders als beim Datenschutzbeauftragten oder beim Sicherheitsbeauftragten ist rechtlich – von Ausnahmen abgesehen – auch kein Compliance-Beauftragter per se erforderlich, denn letztlich geht es um eine originäre Leitungsaufgabe der Unternehmensführung. Allein wegen der Größe und/oder Komplexität des Unternehmens könnte es zur Vermeidung der Gefahr einer Haftung aus Organisationsverschulden geboten sein, einen Compliance-Beauftragten eventuell sogar mit eigenem Stab zu ernennen. Besondere Regeln gelten aber z.B. für Unternehmen des Kapitalmarkts, die der Aufsicht der BaFin unterliegen, und für Tochterfirmen von Unternehmen, die an amerikanischen Börsen notiert sind.

Garantenstellung der Unternehmensleitung und des Compliance-Beauftragten

Die Unternehmensleitung (Geschäftsführer, Vorstände) kann sich ihrer gesetzlichen Garantenstellung, die sich aus ihrer Herrschaft über die »Gefahrenquelle Unternehmen« ableitet, nicht entledigen, aber zumindest ihre zivilrechtliche Haftung mittels einer D&O-Versicherung reduzieren. Angesichts des einleitend erwähnten Urteils stellt sich die Frage, wo die Reise für Führungskräfte und Compliance-Beauftragte hingeht. Klar ist, dass die Unternehmensleitung sich in gewissen Grenzen entlasten kann, indem sie eine angemessene Compliance-Organisation aufbaut und mit geeignetem Personal besetzt. Dann verbleibt im Wesentlichen die Überwachung dieser Organisation bei ihr. Der Inhalt seiner Garantenpflicht wird beim Compliance-Beauftragten zumeist in Abhängigkeit von der Ausgestaltung seiner Dienstpflichten gesehen. Tatsächlich hat der BGH sich nur mit der Strafbarkeit eines Leiters der Innenrevision bei einer Anstalt des öffentlichen Rechts befasst, der eine ihm bekannte fehlerhafte, von einem Vorstandsmitglied gedeckte Gebührenberechnung dem (Gesamt-)vorstand und dem Aufsichtsrat nicht angezeigt hatte.

Einige Beratungsansätze wollen durch entsprechende Ausgestaltung der Pflichten des Compliance-Beauftragten die Haftung der Unternehmensleitung zu Lasten einer Ausweitung oder gar Begründung seiner Haftung beschränken. Die ethische Nachhaltigkeit einer solchen Lösung muss jeder Unternehmensleiter für sich bewerten. Noch gilt für die »normale Corporate Compliance« außerhalb spezialgesellschaftlicher Anwendungsbereiche hier der Grundsatz der Gestaltungsfreiheit. Im Regelfall dürfte zumindest bei kleineren und mittelständischen Unternehmen nichts gegen eine ausschließlich interne Ausrichtung der Aufgaben zum ausschließlichen Schutz des Unternehmens sprechen.

Fazit

Compliance bedeutet, dass die Geschäftsführung bzw. der Vorstand die Aufbau- und Ablauforganisation am Gegenstand und an der Größe des Unternehmens ausrichten und so gestalten muss, dass betriebsbezogene Verstöße gegen Recht und betriebliche Vorgaben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterbleiben. Dazu gehörten die Dokumentation und eine laufende Überwachung der Prozesse sowie – ab einer Unternehmensgröße, bei der nicht mehr alle Teile der Organisation im ständigen Fokus der Leitung stehen können, – eine Interne Revision. Damit diese effizient arbeiten kann, sind Risikomanagement und Zufriedenheitsmanagement die Bausteine der Unternehmensführung, über deren Einführung zunächst nachgedacht werden muss.

Weitere organisatorische Anforderungen können sich aus einzelnen Normen ergeben, die speziell für ein Unternehmen gelten. Ob eine (weitere) Stabsstelle – ein Compliance-Beauftragter – oder gar ein Compliance-Management-System und in welcher Ausgestaltung erforderlich oder zumindest sinnvoll sind, bleibt im Einzelfall mit **Augenmaß** zu entscheiden.

**Zur Aufbau- und Ablauforganisation:
EXECUTIVE SUMMARY Nummer 1 vom
November 2010 als Download im
Internet unter:**

<http://herdmann.de/executive/nummer1.php>

**Zum Zufriedenheitsmanagement:
EXECUTIVE SUMMARY Nummer 2 vom
Februar 2011 als Download im Internet
unter:**

<http://herdmann.de/executive/nummer2.php>

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service

Gluckweg 10 | 12247 Berlin

Tel.: +49 30 – 771 90 321

Fax: +49 30 – 771 90 322

Mobil: +49 172 – 301 91 24

Mail: auxilium@herdmann.de

Internet: <http://herdmann.de>