

Plötzlich Compliance Officer

Kark

2021

ISBN 978-3-406-65372-8

C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.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](https://www.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](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

In Deutschland sieht der Entwurf des Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft ähnliche Regelungen vor, die ein Unternehmen für seine Compliance-Anstrengungen selbst im Fall eines Compliance-Verstoßes belohnen.¹¹² 751

Ob das Compliance-Managementsystem im Rahmen einer Betrachtung ex-ante den Praxistest bestehen würde, kann von der Beantwortung folgender Fragen abhängen. 752

Checkliste 51: Funktioniert das Compliance-Managementsystem des Unternehmens in der Praxis?

- Wurde der Compliance-Verstoß vom Unternehmen aufgedeckt?
- Wie wurde das Unternehmen auf den Compliance-Verstoß aufmerksam?
- Welche Ressourcen stellte das Unternehmen für die Untersuchung eines vermuteten Compliance-Verstoßes zur Verfügung?
- Welcher Art und wie gründlich waren die Abhilfemaßnahmen?
- Wurde das Compliance-Managementsystem kontinuierlich verbessert, um bestehenden und künftigen Compliance-Risiken zu begegnen?
- In welchem Umfang hat das Unternehmen Investitionen in das Compliance-Managementsystem getätigt?
- Hat das Unternehmen eine angemessene und ehrliche Ursachenanalyse durchgeführt, um zu identifizieren, was zu dem Fehlverhalten beigetragen hat und welche Abhilfemaßnahmen erforderlich sind, um künftig ähnliche Vorfälle zu verhindern?
- Wurde das Compliance-Managementsystem getestet, ob es einen ähnlich gelagerten Compliance-Verstoß künftig entdecken und verhindern könnte?

I. Kontinuierliche Verbesserung, regelmäßige Tests und Überprüfungen

Da man Compliance als einen Prozess verstehen kann, der die rechtlich einwandfreie Unternehmenstätigkeit zum Ziel hat, ist es nur folgerichtig, dass dieser, wie auch jeder andere betriebswirtschaftliche Geschäftsprozess, ständigen Veränderungen der Rahmenbedingungen ausgesetzt ist und an diese angepasst werden muss. Daher ist es zwingend notwendig, dass der Compliance Officer stetig an der Optimierung des einmal implementierten Compliance-Managementsystems arbeitet. 753

Dabei dreht es sich um die Umsetzung der Erkenntnisse, die zB aus dem Compliance-Risikomanagement oder aus dem Compliance-Monitoring gewonnen wurden, die die Notwendigkeit für Verbesserungen und Weiterentwicklungen des Compliance-Managementsystems aufzeigen. Aber auch Änderungen im geschäftlichen Umfeld des Unternehmens, sei es bei Kunden, sei es durch neue gesetzliche Vorgaben oder Branchenstandards, machen laufende Anpassungen erforderlich. 754

Checkliste 52: Kontinuierliche Verbesserungen, Interne Revision, Wirksamkeit der Kontrollen, stetige Aktualisierungen des Compliance-Managementsystems sowie Compliance-Kultur

Kontinuierliche Verbesserung, regelmäßige Tests und Überprüfungen

- Hat das Unternehmen ernsthafte Anstrengungen unternommen, das Compliance-Managementsystem zu überprüfen und sicherzustellen, dass es nicht veraltet ist?
- Wurden zB Mitarbeiterbefragungen zur Compliance-Kultur und zur Qualität der unternehmensinternen Kontrollsysteme durchgeführt?

¹¹² Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, „Gesetzesentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft, Bearbeitungsstand: 16.6.2020, https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE_Staerkung_Integritaet_Wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (zuletzt abgerufen am 21.8.2020).

Interne Revision

Auch wenn die meisten mittelständischen Unternehmen nicht über eine eigene Revisionsabteilung verfügen, sollen doch im Folgenden einige Fragen aufgeführt werden. Da es sich regelmäßig um eine Prüfung von Geschäftsprozessen handelt, können diese Fragen zur Prüfung der Qualität interner Geschäftsprozessanalysen genutzt werden.

- Wie wird bestimmt, wo und wie oft die Interne Revision eine Prüfung durchführt?
- Steht die Begründung in Einklang mit den Zielen der Compliance-Funktion und dem Revisionsgedanken?
- Wie werden Audits durchgeführt?
- Welche Arten von Audits können Compliance-Verstöße im Unternehmen aufdecken und wurden diese durchgeführt?
- Welche Arten von Compliance-relevanten Prüfungsfeststellungen wurden dokumentiert?
- Wurden die von der Revision vorgeschlagenen Abhilfemaßnahmen vollständig umgesetzt?
- Wurde ein Re-Audit durchgeführt, um die Implementierung der Compliance-Maßnahmen zu überprüfen?
- Wurde die Geschäftsleitung über die Prüfungsfeststellungen, die vorgeschlagenen Abhilfemaßnahmen und deren Umsetzung unterrichtet?
- Wie haben die Mitglieder der Geschäftsführung die Ergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen begleitet?
- Wie oft führt die Interne Revision Prüfungen in Hochrisikobereichen, wie zB in Tochtergesellschaften in korruptionsgeneigten Ländern oder in Unternehmensbereichen mit viel Behördengeschäft durch?

Wirksamkeit der Kontrollen

- Wurde das Compliance-Managementsystem auditiert (und gegebenenfalls testiert)?
- Wurden zu dem Zweck auch Compliance-Daten analysiert sowie Gespräche mit Mitarbeitern und Dritten (zB Geschäftspartner) durchgeführt?
- Wurden die Ergebnisse der Überprüfung der Geschäftsleitung berichtet?
- Welche Maßnahmen wurden daraus abgeleitet?

Stetige Aktualisierungen des Compliance-Managementsystems

- Wie häufig aktualisiert das Unternehmen seine Compliance-Risikobewertungen sowie seine Compliance-Richtlinien, Compliance-Prozesse und -Arbeitsanweisungen?
- Hat das Unternehmen eine Abweichungsanalyse durchgeführt, um festzustellen, ob bestimmte Compliance-Risikobereiche in seinen Richtlinien, Prozessen oder Schulungen nicht ausreichend berücksichtigt werden?
- Welche Schritte hat das Unternehmen unternommen, um festzustellen, ob seine Compliance-Richtlinien und -Prozesse für alle Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften sinnvoll sind?
- Überprüft und passt das Unternehmen sein Compliance-Managementsystem auf der Grundlage der Erkenntnisse an, die aus seinem eigenen Compliance-Verstößen und/oder jenen anderer Unternehmen mit ähnlichen Risiken gezogen wurden?

Compliance-Kultur

- Wie oft und wie misst das Unternehmen seine Compliance-Kultur?
- Werden in diesem Zusammenhang alle Mitarbeiter befragt, wie sie das Engagement der Geschäftsleitung und der Führungskräfte für Compliance wahrnehmen?
- Welche Maßnahmen hat das Unternehmen als Reaktion auf die Ergebnisse der Analyse der Compliance-Kultur implementiert?

II. Untersuchung von Compliance-Verstößen

Nach der hier vertretenen Auffassung, gehört die Untersuchung von Compliance-Verstößen durch Mitarbeiter oder durch vom Unternehmen beauftragte Geschäftspartner nicht zu den Kernaufgaben eines Compliance Officer, sondern sollte vielmehr den darauf spezialisierten Kollegen der Internen Revisionsabteilung vorbehalten bleiben. 755

Dennoch muss sich der Compliance Officer über den Verlauf und vor allem über die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse unterrichten lassen.

Um jedoch beurteilen zu können, ob alle Aspekte des Regelverstößes aus Compliance-Sicht richtig untersucht wurden, können einige weiterführende Fragen hilfreich sein, die die Qualität der internen Untersuchung beleuchten sollen. 756

Checkliste 53: Untersuchung von Compliance-Verstößen (keine Interne Revisionsabteilung vorhanden)

- Verfügt das Unternehmen über Mitarbeiter, die fachlich in der Lage sind und budgetär angemessen ausgestattet werden, um Verdachtsfälle von Compliance-Verstößen zu untersuchen (zB im Finanzbereich oder im Qualitätsmanagement)?
- Verfügt das Unternehmen über adäquate Methoden, die Untersuchung selbst, deren Prüfungsfeststellungen sowie die vorgeschlagenen Compliance-Maßnahmen und die gegebenenfalls erforderlichen disziplinarischen Schritte zu dokumentieren?
- Wurden die Grenzen der Untersuchung ausreichend groß definiert?
- Waren die Mitarbeiter, die die Untersuchung durchführten, ausreichend qualifiziert, unabhängig und objektiv?
- Wurden im Rahmen der Untersuchungen die Grundursachen, Systemschwachstellen und Verantwortungslücken identifiziert?
- Wurden dabei auch die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte und der Mitglieder der Geschäftsführung analysiert?
- Waren die Reaktionen auf die Prüfungsfeststellungen sachgerecht und verhältnismäßig?

III. Analyse und Behebung der tieferliegenden Ursachen eines Compliance-Verstoßes

Regelmäßig sind Compliance-Verstöße Hinweise auf tieferliegende Schwächen in den Geschäftsprozessen des Unternehmens, die es erleichtern, dass Compliance-Verstöße von den Kontrollen nicht erfasst werden können, die eigentlich sicherstellen sollten, dass ein Geschäftsprozess frei von Manipulationen abläuft. 757

Daher ist es für ein nachhaltig funktionierendes Compliance-Managementsystem zwingend erforderlich, den Ursachen des Regelverstößes auf den Grund zu gehen, um diese zeitnah durch entsprechende Compliance-Maßnahmen abzustellen. 758

Checkliste 54: Analyse von Compliance-Verstößen

Analyse der tieferliegenden Ursachen

- Auf welche Weise erfolgt die Analyse der tieferliegenden Ursachen, die den Compliance-Verstoß begünstigten?
- Wurden systemische Probleme identifiziert?
- Wer im Unternehmen war an der Durchführung der Analyse beteiligt?

Bestehende Schwachstellen

- Welche Kontrollmechanismen der Geschäftsprozesse haben versagt?

- Existierten Richtlinien, Geschäftsprozesse oder Arbeitsanweisungen, die den Compliance-Verstoß hätten verhindern sollen?
- Waren diese richtig implementiert?
- Wurden die für den Geschäftsprozess verantwortlichen Mitarbeiter und Führungskräfte zur Verantwortung gezogen?

Zahlungssysteme

- Wie wurde der Compliance-Verstoß finanziert (zB mittels einer Beschaffungsanweisung, Rückerstattungen an Mitarbeiter, Rabatte, Portokasse)?¹¹³
- Welche geschäftsprozessabsichernden Maßnahmen hätten die unzulässige Beschaffung bzw. die Auszahlung verhindern oder aufdecken können?
- Sind diese Prozesse verbessert worden?

Lieferantenmanagement

- Waren Lieferanten an dem Compliance-Verstoß beteiligt?
- Wurden die Lieferanten im Rahmen der Geschäftspartnerprüfung auf ihre Compliance untersucht?
- Welche Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftspartnerprüfung und des laufenden Lieferantenmanagements sind erforderlich?

Frühere Hinweise

- Lagen bereits Hinweise vor, die es ermöglicht hätten, rechtzeitig das fragliche Fehlverhalten aufzudecken (zB Audit-Berichte, die auf entsprechende Geschäftsprozessdefizite aufmerksam machten oder Anschuldigungen und Beschwerden)?
- Hat das Unternehmen analysiert, warum diese Informationen nicht genutzt wurden, um den in Frage stehenden Geschäftsprozess abzusichern?

Beseitigung der Compliance-Defizite

- Welche spezifischen Anpassungen hat das Unternehmen implementiert, um das Risiko zu minimieren, dass vergleichbare Probleme in Zukunft nochmals auftreten können?
- Welche spezifischen Gegenmaßnahmen wurden insbesondere in Bezug auf die tieferliegenden Ursachen und hinsichtlich der Nutzung bereits im Unternehmen bekannter Hinweise auf gefährdete Geschäftsprozesse eingeführt.

Verantwortlichkeit

- Welche Disziplinarmaßnahmen hat das Unternehmen als Reaktion auf den Compliance-Verstoß ergriffen?
- Wurden die Sanktionen zeitnah ergriffen?
- Wurden Führungskräfte für Compliance-Verstöße, die unter ihrer Aufsicht stattfanden, zur Verantwortung gezogen?
- Hat das Unternehmen Sanktionen gegenüber der Führungskraft für deren Versäumnisse bei der Aufsicht seiner Mitarbeiter in Betracht gezogen?
- Wie werden die verhängten Sanktionen wegen Compliance-Verstößen im Unternehmen dokumentiert?
- Welche Sanktionen hat das Unternehmen gegen Mitarbeiter und Führungskräfte verhängt (zB die Kürzung oder Streichung der Tantieme, wurde eine Abmahnung oder Kündigung ausgesprochen)?

¹¹³ „Follow the money“ – der Spur des Geldes folgen, ist ein journalistischer Grundsatz, der im Rahmen des Watergate-Skandals von den beiden Journalisten der Washington Post, die diese Affäre publik machten, beherzigt worden sein soll. Diese Aufforderung sollte bei jeder internen Untersuchung befolgt werden.

IV. Zwischenergebnis

Ein theoretisch gut konzipiertes und umgesetztes Compliance-Managementsystem muss jedoch noch nicht funktionieren. Vielmehr können zB Umfeldveränderungen das Erreichen des Ziels einer nachhaltigen Compliance ganz oder teilweise vereiteln oder zumindest erschweren. Daher ist es erforderlich, durch geeignete Fragen zu validieren, ob das Compliance-Managementsystem des Unternehmens in der Praxis funktioniert. 759

In Ermangelung eines konkreten Compliance-Verstoßes mag dies etwas schwerfallen. Dennoch bedeutet das Fehlen eines Ansatzes der kontinuierlichen Verbesserung, dass man sich nicht sicher sein kann, dass das Compliance-Managementsystem, das man vor fünf Jahren erdacht und umgesetzt hat, auch heute noch den Anforderungen gerecht wird. 760

Auch können regelmäßige Überprüfungen und die Analyse der Ursachen für Compliance-Risiken helfen zu validieren, ob das Compliance-Managementsystem sein Ziel erreicht, präventiv Compliance-Verstöße zu minimieren. 761

D. Wie kann ich das Compliance-Management effizienter machen?

Befindet sich das Compliance-Managementsystem erstmal in einem eingeschwungenen Zustand, hat dessen kontinuierliche Verbesserung Vorrang vor effizienzoptimierenden Maßnahmen. Dennoch schließt das eine das andere nicht aus. 762

Zum einen gilt auch das Konzept der Erfahrungskurve für den Compliance Officer und seine Tätigkeit.¹¹⁴ Wird bei der Produktion unterstellt, dass sich die Stückkosten mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um einen bestimmten Prozentsatz senken lassen, so wird auch der Compliance Officer nicht nur mit zunehmender Befassung mit Compliance besser, sondern auch schneller darin, zB Compliance-Schulungen vorzubereiten oder die Antworten zur Abfrage der Compliance-Risiken zu analysieren. 763

Zum anderen können sich durch eine Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung des Unternehmens neue Möglichkeiten erschließen, nicht nur effizienter zu werden, sondern auch eine höhere Geschäftsprozesssicherheit zu erreichen. 764

So können **Compliance-Prozesse**, wie zB immer wiederkehrende Abfragen, sei es zu den Compliance-Risiken im Unternehmen oder bei Geschäftspartnerprüfungen in Form **elektronischer Fragebögen** gestaltet werden, sofern sichergestellt ist, dass den Adressaten bewusst ist, dass daraus keine „box-ticking exercise“ geworden ist. Durch den Einsatz des entsprechenden IT-Know-how können somit Abfragen und Auswertungen beschleunigt werden. 765

Sowohl für die Effizienz der Geschäftsprozesse insgesamt, aber vor allem für deren Compliance kann die zunehmende Digitalisierung der operativen Geschäftsprozesse eine wichtige Rolle spielen. Papierbasierte Geschäftsprozesse sind sehr viel leichter zu manipulieren oder zu unterlaufen als IT-gestützte Prozesse. 766

So ist ein papierbasierter Prozess, zB der Beschaffung von Büromaterial, aber auch sehr viel höherwertiger Güter, und eine entsprechende Abrechnung des Kaufbelegs über die Kostenstelle, anfällig für Direkteinkäufe ohne Ausschreibung. Fehlt in einem kleineren Dienstleistungsunternehmen zB eine dedizierte Einkaufsfunktion, kann dies durch die Programmierung einer IT-Applikation für die Beschaffungsvorgänge geändert werden. Durch eine solche Lösung fallen keine hohen Kosten für die Einführung eines „Einkaufsmoduls“ eines der großen ERP-Systeme an, die wiederum erhebliche Lizenzkosten nach sich ziehen würden. 767

Abgesehen von den betriebswirtschaftlichen Vorzügen, haben sie jedoch aus Compliance-Sicht einen entscheidenden Vorteil: Die Programmierung ist nichts Anderes als die 768

¹¹⁴ Zum Konzept der Erfahrungskurve *Bamberger/Wrona Strategische Unternehmensführung* S. 341 ff.

Digitalisierung des Geschäftsprozesses „Beschaffung“. So kann das Unternehmen einen Prozess definieren lassen, der nicht nur die Anforderungen an einen modernen Beschaffungsvorgang erfüllt. Vielmehr kann der Compliance Officer bei der Definition des Prozesses gleichzeitig darauf hinwirken, dass dieser Prozess auch modernen Compliance-Anforderungen gerecht wird.

- 769 So können betragsabhängige Unterschriftsberechtigungen, die auf elektronischem Wege erteilt werden, ebenso in dem System verankert werden, wie auch durch entsprechend eingescannte Unterlagen die gesamte Dokumentation des Beschaffungsvorgangs integriert werden kann. Dadurch entfallen zahlreiche Möglichkeiten, einen solchen Beschaffungsvorgang zu manipulieren, da es gar nicht zur Beschaffung kommt, sofern der Prozess nicht ordnungsgemäß durch die richtigen Freigaben abgeschlossen wurde.
- 770 Auch wenn die üblichen Berührungspunkte zwischen der IT-Abteilung und dem Compliance Officer vielleicht etwas kleinerer Natur sind, so lohnt es sich doch, dieses Thema auch aus Compliance-Sicht näher zu betrachten. Der Compliance Officer kann jede Neueinführung eines IT-Systems oder einen entsprechend größeren Release-Wechsel bei bestehenden IT-Applikationen uU nutzen, um darauf zu drängen, dass diese auch aus Compliance-Sicht optimiert werden.
- 771 Damit verbessert er die Effizienz seiner Aufgabenwahrnehmung erheblich, da ein auch aus Compliance-Gesichtspunkten stabiler IT-basierter Geschäftsprozess einen deutlich geringeren Kontrollaufwand erfordert, was wiederum hilft, die Compliance-Risiken zu reduzieren.

Checkliste 55: Effizienzverbesserung des Compliance-Managementsystems

- Automatisierung von manuellen, fehler- bzw. manipulationsanfälligen operativen Geschäftsprozessen
- Compliance-Risiken mittels elektronischer Fragebögen erfassen
- Einführung neuer Software zur Absicherung von damit gesteuerten Geschäftsprozessen aus Compliance-Sicht nutzen und anpassen.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

E. Fazit

- 772 Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung des Compliance-Managementsystems ist es sehr sinnvoll, die bereits implementierten organisatorischen Maßnahmen, die neu eingeführten Compliance-Prozesse, sowie den Verhaltenskodex ebenso wie die Compliance-Richtlinien dahingehend zu überprüfen, ob sie aktuell noch den sich wandelnden Anforderungen des Unternehmens an ein modernes und wirksames Compliance-Managementsystem gerecht werden. Gleiches gilt für die bisher durchgeführten Compliance-Schulungen und das implementierte Compliance-Kommunikationskonzept.
- 773 Dazu kann man sich an eine gewisse Reihenfolge in der Selbstprüfung des Compliance-Managementsystems halten, die sicherstellt, dass man mit einer angemessenen Gründlichkeit die Effektivität der einzelnen Module des Compliance-Managementsystems analysiert.
- 774 Die erste Frage in dieser Prüfungskette ist darauf gerichtet zu validieren, ob das Compliance-Managementsystem gut konzipiert worden ist. Erst wenn man sich dessen versichert hat und gegebenenfalls Nachjustierungen des Konzepts vorgenommen hat, sollte man sich der zweiten Frage, ob das Compliance-Managementsystem richtig und vollständig implementiert worden ist, zuwenden und in diesem Zusammenhang auch die Angemessenheit der Ressourcenausstattung des Compliance-Managementsystems prüfen.
- 775 Erst wenn auch diese Fragen guten Gewissens bejaht werden können, sollte man sich mit der dritten Frage nach der Wirksamkeit des Compliance-Managementsystems befassen. Auch dieser Schritt ist konsequent, da auch ein gut konzipiertes und implementiertes

Compliance-Managementsystem, das eigentlich wirksam Compliance-Risiken oder -Verstöße minimieren sollte, uU in der Praxis nicht wirklich gut funktioniert.

Diese Prüfungskette zu durchlaufen ist zeitaufwendig. Daher macht es für den Compliance Officer sehr viel Sinn, bei dieser Gelegenheit auch zu prüfen, an welchen Stellen seine Arbeit und damit die Verbesserung der rechtlich einwandfreien Unternehmenstätigkeit effizienter gestaltet werden kann. Hierzu können zB die Möglichkeiten moderner Informationstechnologie genutzt werden, um fehler- und uU manipulationsanfällige manuelle Geschäftsprozesse zu automatisieren. 776



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG