

Plötzlich Compliance Officer

Kark

2. Auflage 2025
ISBN 978-3-406-81785-4
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.

Dies ist nicht verwunderlich, denn auch in anderen, aus der Betriebswirtschaft bekannten Themenbereichen, nützt das beste Konzept nichts, wenn es zB nicht vollumfänglich implementiert wird oder es an Ressourcen mangelt. Dies gilt auch, wenn es darum geht, den angedachten Betrieb des Compliance-Managementsystems aufrechtzuerhalten. 761

So kann das Compliance-Managementsystem zu einem stumpfen Schwert reduziert werden, wenn die Geschäftsleitung dem Compliance Officer nicht hinreichend den Rücken stärkt und dafür sorgt, dass alle Mitarbeiter verstehen, dass es das persönliche Anliegen jedes Mitglieds der Geschäftsführung ist, dass das Unternehmen rechtlich einwandfrei tätig ist und der Compliance Officer daher in seiner Aufgabenwahrnehmung von allen zu unterstützen ist. 762

Daher ergeben sich eine Reihe von Fragen, durch die die **tatsächliche Wirksamkeit** des eingeschwungenen Compliance-Managementsystems beleuchtet werden kann. 763

I. Ressourcenausstattung und Befugnisse des Compliance Officer im Allgemeinen

Zunächst gilt es, einige grundsätzliche Themenstellungen zu überprüfen. 764

Checkliste 46: Ressourcenausstattung und Befugnisse des Compliance Officer

- Handelt es sich bei dem Compliance-Managementsystem nur um eine Fassade oder wird es effektiv umgesetzt, kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls überarbeitet?
- Hat die Unternehmensleitung genügend Personal für das Compliance-Managementsystem zur Verfügung gestellt, um die Ergebnisse der Compliance-Anstrengungen des Unternehmens zu auditieren, zu dokumentieren, zu bewerten und zu nutzen?
- Wurden die Mitarbeiter des Unternehmens angemessen über das Compliance-Managementsystem informiert?
- Sind die Mitarbeiter davon überzeugt, dass die Geschäftsführung hinter dem Compliance-Managementsystem steht?
- Wissen die Mitarbeiter, dass Compliance-Verstöße nicht toleriert werden?
- Besteht eine Kultur der Compliance?

Aus diesen Eingangsfragen ergeben sich wiederum differenziertere Kriterien, die das Compliance-Managementsystem erfüllen muss, wenn es als wirksam kategorisiert werden soll. Hierbei spielt die Kultur der Compliance eine zentrale Rolle. Diese Compliance-Kultur wird maßgeblich von den Mitgliedern der Geschäftsführung und deren oberste Führungskräfte geprägt. 765

II. Commitment der Geschäftsleitung und der oberen Führungskräfte

So kann das beste Compliance-Managementsystem nicht die erwünschten Resultate generieren, wenn es nur als eine Fassade fungiert, hinter der tatsächlich unrechtmäßiges Verhalten der Mitarbeiter durch die Unternehmensleitung und obersten Führungskräfte nicht nur nicht unterbunden, sondern uU sogar zur Erreichung überambitionierter Geschäftsziele geduldet oder unterschwellig verlangt wird. 766

Checkliste 47: Commitment und Verhalten der Geschäftsleitung und der (oberen) Führungskräfte sowie des Aufsichtsrates bzw. Gesellschafterversammlung

Commitment der Geschäftsleitung und der oberen Führungskräfte

- In welchem Umfang haben sich die Geschäftsführung und die oberen Führungskräfte klar zur Einhaltung der rechtlichen Vorgaben sowie der ethischen Standards des Unternehmens geäußert?
- Haben die Geschäftsleitung und oberen Führungskräfte dieses auf leicht verständliche, klare und unzweideutige Weise im Unternehmen an alle Mitarbeiter kommuniziert?
- Leben die Geschäftsleitung und oberen Führungskräfte ihr Bekenntnis zu Compliance und ethisch richtigem Verhalten im Unternehmen ihren Mitarbeiter vor?
- Hat die mittlere Führungsebene diese Vorgaben ihrerseits unterstützt und die Mitarbeiter zur Einhaltung dieser Standards ermutigt?

Das Verhalten der Geschäftsleitung und der oberen Führungskräfte

- Auf welche Weise haben konkret die Geschäftsführung und oberen Führungskräfte durch Wort und Tat die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben gefördert oder unterlaufen?
- In welchen konkreten Handlungen manifestierte die Geschäftsleitung ihre Führungsrolle im Rahmen der Compliance-Anstrengungen des Unternehmens?
- Wie nahm die Geschäftsführung ihre Führungsrolle bei der Aufklärung von Compliance-Verstößen wahr?
- Auf welche Weise nahmen sie ihre Vorbildfunktion wahr, um den Mitarbeiter das von ihnen erwartete Verhalten zu demonstrieren?
- Haben die Geschäftsführung oder die oberen Führungskräfte höhere Compliance-Risiken in Kauf genommen, um höhere Umsätze oder Auftragseingänge zu ermöglichen?
- Wurden Mitarbeiter von ihren Führungskräften dazu ermutigt, gegen gesetzliche Vorgaben zu verstoßen oder sich unethisch zu verhalten, um ambitionierte Geschäftsziele zu erreichen?
- Wurde der Compliance Officer daran gehindert, seine Pflichten zu erfüllen?

Gemeinsames Commitment der Führungskräfte (einschließlich der Funktionalbereiche Finanzen, Einkauf, Personal und Recht)

- Auf welche Weise haben die Führungskräfte ihren Mitarbeiter gezeigt, dass sie vollumfänglich hinter den Compliance-Anstrengungen des Unternehmens stehen?
- Bestand dieses Commitment auch fort, angesichts konkurrierender Interessen oder Geschäftsziele?

Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung

- Verfügen die Mitglieder des Aufsichtsrates oder die Vertreter der Gesellschafterversammlung über Compliance-Fachwissen?
- Fanden Gespräche zwischen den Vertretern des Aufsichtsrates und/oder der Gesellschafter auf der einen Seite sowie dem Compliance Officer auf der anderen Seite statt?
- Fanden Gespräche zwischen den Wirtschaftsprüfern und dem Compliance Officer statt?
- Welche Informationen nutzen der Aufsichtsrat bzw. die Vertreter der Gesellschafter, um ihre Aufsichtsfunktion auch in Bezug auf die Compliance des Unternehmens wahrzunehmen – insbesondere im Vorfeld von eingetretenen Compliance-Verstößen?

III. Eigenständigkeit und Ressourcen der Compliance-Funktion

Ist das Commitment der Geschäftsleitung gesichert, so bleibt jedoch die Ressourcenausstattung der Compliance-Funktion im Unternehmen ein kritischer Punkt. Wie bereits erwähnt, wird Compliance nicht selten als ein nicht wertschöpfender Bereich angesehen.¹¹¹ Dies erleichtert nicht gerade die Budgetgespräche, wenn es um die jährliche Neuallokation der **Finanzmittel der Kostenstelle** geht oder gar zusätzliches Personal. Diese Situation verschärft sich, wenn sich zB im Rahmen eines wirtschaftlichen Abschwungs die Unternehmenszahlen ganz anders entwickeln als geplant.

Auch kann die Funktion des Compliance Officer regelmäßig am besten effektiv ihre Aufgaben erfüllen, wenn die Person über eine hinreichende **Autorität und Gravitas** in der Organisation verfügt. Damit geht in der Regel auch eine gewisse innere Unabhängigkeit einher, die es erst ermöglicht uU der Geschäftsleitung auch unangenehme Botschaften zu überbringen oder unliebsame Themen anzusprechen bzw. zur Entscheidung vorzulegen. Und, wie bereits mehrfach angesprochen, sollte bei den Mitarbeitern des Unternehmens kein Zweifel darüber bestehen, dass die Geschäftsführung hinter dem Compliance Officer steht.

Zur Prüfung der Funktionstüchtigkeit des Compliance-Managementsystems unter den Gesichtspunkten der Person und der Ressourcenallokation, können folgende Fragen dienlich sein.

Checkliste 48: Eigenständigkeit und Ressourcen der Compliance-Funktion

- Verfügt der Compliance Officer über ein ausreichendes Dienstalter und bekleidet er eine angemessene Hierarchieebene im Unternehmen?
- Verfügt der Compliance Officer über die notwendige Expertise, Geschäftsvorgänge zu verstehen und auf ihre Compliance-Risiken zu überprüfen?
- Verfügt der Compliance Officer über ausreichende Ressourcen, insbesondere auch über Personalkapazitäten, die es ihm ermöglichen, seine Aufgaben erfolgreich wahrzunehmen?
- Verfügt der Compliance Officer über eine ausreichende Unabhängigkeit, zB durch die Möglichkeit, sich direkt an den Aufsichtsrat oder dessen Prüfungsausschuss zu wenden?

Ob die Eigenständigkeit und Ressourcen der Compliance-Funktion als ausreichend bezeichnet werden können, ist wiederum auf Basis einer Compliance-Risikobetrachtung zu entscheiden. Auch hier gilt, je größer und/oder komplexer das Unternehmen ist, desto höher sind die Anforderungen.

Checkliste 49: Organisatorische Einbindung, Seniorität und Gravitas sowie Erfahrung und Qualifizierung des Compliance Officer; Ressourcen sowie Unabhängigkeit der Compliance-Funktion, Zugang zu Unternehmensdaten und -informationen, Outsourcing von Compliance-Funktionen

Organisatorische Einbindung des Compliance Officer

- In welchem Bereich ist die Funktion des Compliance Officer angesiedelt (zB eigenständige Abteilung mit direkter Berichtslinie an die Geschäftsführung, Abteilung innerhalb der Rechtsabteilung, Abteilung innerhalb eines Geschäftsbereichs)?
- An wen berichtet die Compliance-Funktion?
- Wird die Compliance-Funktion von einem ernannten Chief Compliance Officer oder wird sie von einer anderen Führungskraft innerhalb des Unternehmens geleitet, die noch andere Funktionen innerhalb des Unternehmens wahrnimmt?

¹¹¹ S. auch → R.n. 994 ff.

- Sind der Compliance Officer und seine Mitarbeiter ausschließlich für die Compliance-Abteilung tätig oder haben sie noch andere Aufgaben im Unternehmen?

Seniorität und Gravitas des Compliance Officer

- Wie vergleicht sich die Compliance-Funktion im Verhältnis zu anderen strategischen Funktionen im Unternehmen in Bezug auf Status, Vergütungshöhe, Rang/Titel, Berichtslinie, Ressourcen und Zugang zu wichtigen Entscheidungsträgern?
- Wie hoch ist die Fluktuationsrate bei den Mitarbeitern der Compliance-Funktion und anderen relevanten Kontrollfunktionen des Unternehmens?
- Welche Rolle hat die Compliance bei den strategischen und operativen Entscheidungen des Unternehmens gespielt?
- Wie reagierte das Unternehmen auf Bedenken, die vom Compliance-Officer geäußert worden sind?
- Gab es Geschäfte, die aufgrund von Compliance-Bedenken gestoppt, modifiziert oder weiter geprüft wurden?

Erfahrung und Qualifizierung des Compliance Officer

- Verfügt das Compliance-Personal über angemessene Erfahrungen und Qualifikationen für seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Hat sich das Niveau der Erfahrung und Qualifikationen im Laufe der Zeit verändert?
- Wie investiert das Unternehmen in die Weiterbildung des Compliance-Personals?
- Wer überprüft die Leistung der Compliance-Funktion und in welcher Weise wird die Überprüfung durchgeführt?

Ressourcen der Compliance-Funktion

- Verfügt die Compliance-Funktion über ausreichende Personalkapazitäten?
- Stellt das Unternehmen dafür ausreichende Mittel zur Verfügung (Budget, Räume, Technik usw.)?
- Wurden in der Vergangenheit der Compliance-Funktion Ressourcen verweigert, und wenn ja, mit welcher Begründung?

Zugang zu Unternehmensdaten und -informationen

- Verfügt die Compliance-Funktion über einen hinreichenden Zugang zu den Unternehmensdaten und -informationen, um zeitnah und effektiv ihre Funktionen wahrzunehmen?
- Gibt es Hindernisse, die den Zugang zu relevanten Datenquellen einschränken, und wenn ja, was unternimmt das Unternehmen, um diese Hindernisse zu beseitigen?

Unabhängigkeit der Compliance-Funktion

- Besteht eine direkte Berichtslinie des Compliance Officer zu allen Mitgliedern der Geschäftsführung?
- Besteht gegebenenfalls eine Berichtslinie zum Aufsichtsrat und/oder Prüfungsausschuss?¹¹²
- Sofern eine solche Berichtslinie zum Aufsichtsrat besteht, wie häufig finden solche Sitzungen statt und nehmen Mitglieder der Geschäftsführung daran teil?
- Wie stellt das Unternehmen die Unabhängigkeit der Compliance-Funktion sicher?

¹¹² Dies wäre eine begrüßenswerte Absicherung der Unabhängigkeit des Compliance Officer, die jedoch in Deutschland regelmäßig nicht vorgesehen ist, da der Ansprechpartner des Aufsichtsrats allein der Vorstand ist.

Outsourcing von Compliance-Funktionen

- Hat das Unternehmen die Compliance-Funktion ganz oder teilweise an Dritte außerhalb des Unternehmens übertragen?
- Wer ist im Unternehmen für die Verbindung zu dem externen Dritten verantwortlich?
- Wer kontrolliert im Unternehmen die Aufgabenwahrnehmung durch den externen Dritten?
- Welchen Zugang hat die externe Firma oder der externe Berater zu Unternehmensinformationen?
- Sind die Effektivität und Effizienz der ausgelagerten Prozesse als zufriedenstellend beurteilt worden?

IV. Incentivierung und Sanktionen

Die Compliance-Anstrengungen eines Unternehmens können ins Leere laufen, wenn Compliance-Verstöße nicht geahndet werden. Fehlen entsprechende Compliance-Prozesse, die dafür sorgen, dass im Rahmen der Verhältnismäßigkeit und damit des arbeitsrechtlich Zulässigen, Fehlverhalten sanktioniert werden, werden die Vorgaben des Verhaltenskodex und der Compliance-Richtlinien nicht mehr ernstgenommen. 771

Daher sollten in einem etablierten Compliance-Managementsystem auch entsprechende Compliance-Prozesse verankert sein, die sicherstellen, dass das Unternehmen auf Compliance-Verstöße sowohl immer als auch angemessen reagiert. 772

Gleichermaßen kann das Unternehmen die Compliance-Anstrengungen der Mitarbeiter belohnen und **durch entsprechende Anreize fördern**. So können die Entwicklung oder Verbesserung eines Programms zur Einhaltung der Compliance in einer Abteilung, zB in Form einer Bonuszahlung, einer Belohnung oder sogar einer Beförderung des Mitarbeiters sehr nachhaltig für eine positive Verankerung von Compliance im Bewusstsein der Mitarbeiter sorgen. Besonders effektiv wirkt die Incentivierung im Rahmen von Zielvereinbarungen.¹¹³ 773

Werden sowohl notwendig gewordene Sanktionen als auch Belohnungen im Unternehmen, soweit dies datenschutzrechtlich zulässig ist, bekannt gemacht, hat auch dies eine positive Auswirkung auf die Compliance der Mitarbeiter. 774

Der Ist-Zustand des Compliance-Managementsystems zu diesem Themenkomplex kann anhand der folgenden Fragen überprüft werden. 775

Checkliste 50: Incentivierung und Sanktionen

- Bestehen Compliance-Prozesse, die Incentivierungen und Sanktionen beinhalten?
- Wer ist an dem Entscheidungsprozess über Disziplinarmaßnahmen im Unternehmen beteiligt?
- Handelt es sich immer um den gleichen Prozess, unabhängig vom betroffenen Mitarbeiter, seiner Hierarchieebene oder Funktion im Unternehmen?
- Werden den Mitarbeitern des Unternehmens im Rahmen des datenschutzrechtlich Zulässigen, die Gründe für die Sanktionen eines ihrer Kollegen mitgeteilt?
- Wurden Anreize und Disziplinarmaßnahmen im gesamten Unternehmen fair und durchgängig angewendet?
- Überwacht die Compliance-Funktion die einheitliche Verhängung der Disziplinarmaßnahmen, nachdem Compliance-Verstöße festgestellt worden sind?
- Gibt es ähnlich gelagerte Compliance-Verstöße, die jedoch unterschiedlich geahndet worden sind?

¹¹³ → Rn. 604 ff.

- Hat das Unternehmen die Auswirkungen seiner Anreize und Belohnungen auf die Einhaltung der Vorschriften berücksichtigt?
- Welche Anreize gewährt das Unternehmen für Compliance und ethisches Verhalten?
- Wurden solche Anreize auch gewährt (wurden zB Mitarbeiter wegen Compliance-Anstrengungen befördert oder, im negativen Fall, wurde eine Beförderung verweigert)?
- Wer ist im Unternehmen für die Festlegung der Vergütung, einschließlich Boni, und für die Beförderungsentscheidungen der Mitarbeiter der Compliance-Funktion sowie für die Disziplinarmaßnahmen zuständig?

V. Zwischenergebnis

- 776 Wurde das Compliance-Managementsystem gut konzipiert, stellt sich die Frage, ob es auch effektiv umgesetzt worden ist. Letztlich steht dahinter die Frage, ob es sich bei dem Compliance-Managementsystem um eine Fassade handelt, die zwar über alle sichtbaren Attribute eines solchen Systems verfügt, dieses aber in der Realität nicht gelebt wird.
- 777 Daher ist es sinnvoll zu hinterfragen, ob das Commitment der Geschäftsführung auch langfristig gegeben ist – oder nur in der Startphase des Projekts „Compliance“ wahrnehmbar war. Gleiches gilt auch für die Führungskräfte, deren anhaltende Unterstützung für den nachhaltigen Erfolg des Compliance-Managementsystem mindestens ebenso wichtig ist.
- 778 Ein wirksames Compliance-Managementsystem setzt auch eine angemessene Ressourcenausstattung voraus. Auch diese ist aufgrund der stetig steigenden Kosten und gleichzeitig wachsenden Anforderungen ein Gradmesser für die Bedeutung, die die Geschäftsleitung dem Thema Compliance beimisst.
- 779 Ohne Sanktionen im Fall von Compliance-Verstößen bleibt auch ein gut konzipiertes Compliance-Managementsystem letztlich ein zahnlöser Tiger. Ein Anreizsystem für eine gute Compliance im Unternehmen erzielt regelmäßig eine motivierende Wirkung bei den Mitarbeitern, Compliance in ihre tägliche Arbeit zu integrieren. Fehlt dieses, wird Compliance nicht gleichrangig zu anderen wichtigen Themen des Unternehmens, wie zB Umsatz- oder Ergebniszielen, behandelt. Auch dies lässt darauf schließen, dass das Konzept des Compliance-Managementsystems nicht nachhaltig gefördert wird. Daher sollte regelmäßig hinterfragt werden, ob diesbezüglich Optimierungen erforderlich sind.

C. Funktioniert das Compliance-Managementsystem des Unternehmens in der Praxis?

- 780 Der letzte Fragenkatalog zur Validierung der Effektivität des Compliance-Managementsystems betrifft dessen **Tauglichkeit im Falle eines Compliance-Verstoßes**. Die Frage, ob das Konzept des Compliance-Managementsystems und dessen Implementierung im Falle eines Compliance-Verstoßes funktioniert hat, ist außerordentlich schwer zu beantworten. Denn allzu leicht basiert die Antwort auf diese Frage auf dem Kenntnisstand, der *nach* dem Compliance-Verstoß bekannt war (ex post) und nicht demjenigen, der zum Zeitpunkt des Verstoßes vorlag (ex ante).
- 781 Besonders einfach macht es sich bisher zB die EU-Wettbewerbskommission, die schlicht den Compliance-Verstoß als solchen als ausreichenden Beleg dafür ansieht, dass das Compliance-Managementsystem wohl im Praxistext versagt hat.¹¹⁴ Tatsächlich nützt diese Sicht dem Compliance Officer nicht viel, wenn er beurteilen möchte, ob sich das Konzept des Compliance-Managementsystems in der Praxis bewährt hat. Denn allein die Tatsache,

¹¹⁴ Gehring/Kasten/Mäger CCZ 2013, 3.

dass es zu einem Compliance-Verstoß gekommen ist, sagt allein noch nichts über dessen Qualität aus.

Tatsächlich werden im angloamerikanischen Rechtskreis, zunehmend aber auch in Deutschland, die Anstrengungen, die ein Unternehmen unternimmt, um ein effektives Compliance-Managementsystem zu implementieren, anerkannt und können zu einer Strafminderung oder sogar Straffreiheit des Unternehmens führen. Dabei gehen die amerikanischen Behörden sogar so weit zu sagen, dass kein Compliance-Managementsystem in der Lage ist, jedweden Rechtsverstoß aus dem Unternehmen heraus zu vermeiden. Daher sind die für ein Compliance-Managementsystem kritischen Faktoren,

- ob es angemessen auf die maximale Wirksamkeit bei der Verhinderung und Aufdeckung von Fehlverhalten von Mitarbeitern ausgelegt ist und
- ob die Unternehmensleitung das Programm durchsetzt oder
- ob es die Mitarbeiter stillschweigend ermutigt oder unter Druck setzt, Fehlverhalten zu begehen, um Geschäftsziele zu erreichen.

So ist zB die Aufdeckung eines Compliance-Verstoßes und das Ergreifen entsprechender Abhilfemaßnahmen ein starker Indikator dafür, dass das Compliance-Managementsystem in der Praxis funktioniert hat.¹¹⁵

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

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,

¹¹⁵ Department of Justice, Principles of Federal Prosecution of Business Organizations, 9–28.800 Corporate Compliance Programs B. Comments, <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations#9-28.800> (zuletzt abgerufen am 8.5.2024). In Deutschland sah 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. Das Gesetzesvorhaben kam jedoch bisher nicht über den Entwurfsstand hinaus. S. 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.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetzgebung/RegE/RegE_Staerkung_Integritaet_Wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (zuletzt abgerufen am 8.5.2024).

dass der Compliance Officer stetig an der Optimierung des einmal implementierten Compliance-Managementsystem arbeitet.

- 785 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.

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 ernsthaft 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?

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?