

## Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (AKEIÜ), Köln

Die Frage nach der organisatorischen Ausgestaltung eines Compliance-Managements ist nicht zuletzt durch verschiedene aktuelle Korruptionsfälle und Verstöße gegen den Datenschutz neu belebt und durch die Entscheidung des BGH vom 17. 7. 2009 noch verstärkt worden. Mit dem Beitrag sollen die aktuellen Herausforderungen an das Compliance-Management mit Hilfe von zehn Thesen beleuchtet werden. Dabei werden insbesondere innovative Aspekte unter Einbezug rechtlicher Gesichtspunkte diskutiert und beurteilt.

### Gliederung

- I. Einleitung
- II. Thesen zu aktuellen Herausforderungen im Compliance-Management
- III. Zusammenfassung und Ausblick

### I. Einleitung

Das Thema Compliance steht in den letzten Jahren verstärkt im Fokus der Unternehmen und der Öffentlichkeit. Übersetzt man den Begriff Compliance mit - zugegeben verkürzt - Regelkonformität, ist dies eigentlich ein erstaunliches Ergebnis, da regelkonformes Verhalten im Prinzip eine Selbstverständlichkeit für jedes Unternehmen und seine Mitarbeiter sein sollte. Bemerkenswert ist auch die Bandbreite der zu dem Thema veröffentlichten Meinungsäußerungen in der betriebswirtschaftlichen und rechtswissenschaftlichen Literatur. Für den Aufbau eines effizienten und effektiven Compliance-Management-Systems in einer Unternehmung ist es nicht nur unter dem Haftungsgesichtspunkt von grundlegender Bedeutung, die Verantwortung des Compliance-Officers sowie der Leiter der für ein Compliance-System wichtigen anderen Bereiche wie Recht, Revision, Sicherheit oder auch Regulierung festzulegen. Hierzu kann z. B. das Instrument der "Compliance Landscape", mit dem die Verantwortlichen für Compliance in einer Organisation offengelegt und strukturiert werden, einen wichtigen Beitrag leisten.

Eigentlich ist es eine Binsenweisheit, dass Unternehmen und Organe im Einklang mit geltenden Regeln handeln müssen, auch wenn man dies als "Compliance" bezeichnet<sup>1)</sup>. Dennoch zeigt die Unternehmenspraxis, dass es eine Notwendigkeit für die systematische Erfassung und Lösung des Themas Compliance gibt. Vor allem große und international tätige Unternehmen haben bereits in den 90er Jahren damit begonnen, aufbauend auf ihren Wertvorstellungen Verhaltensregeln für Mitarbeiter bzw. Business Conduct Guidelines zu formulieren und verbindlich umzusetzen. Der hinter derartigen Verhaltensregeln stehende Gedanke, nämlich die Zusammenfassung aller relevanten gesetzlichen Vorgaben in verständlicher Form als Handlungsmaxime für jeden einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens, ist durchaus nachvollziehbar. Außerdem konnten mit der Entwicklung derartiger Verhaltensrichtlinien auch die Haftungsrisiken für die Unternehmensleitung etwas reduziert werden, denn Gerichte hatten bei der Feststellung von Gesetzesverstößen das Vorhandensein dieser RL als strafmildernd berücksichtigt.

Spektakuläre Fälle von Gesetzesverstößen und Ermittlungen u. a. von deutschen und amerikanischen Behörden sowie hohe Strafen bei Korruption und Kartellabsprachen, aber auch bei Verstößen gegen Datenschutz und Betriebsverfassung zeigen, dass Verhaltensrichtlinien allein die Integrität im Unternehmen nicht sicherstellen können. Es ist deshalb für alle und damit nicht zuletzt auch für mittelständische Unternehmen notwendig, geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung der Compliance bei der Führung und Steuerung der eigenen Geschäfte zu ergreifen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es dann aber nicht einfach, unter Berücksichtigung bereits vorhandener Organisationsstrukturen festzustellen, ob und in welchem Umfang weitere Maßnahmen zur Sicherstellung der Compliance erforderlich und angemessen sind. Die Übersicht über die hierzu geführte Diskussion wird auch nicht dadurch erleichtert, dass deren Grundlagen aus einer Schnittstelle zwischen der Betriebswirtschaftslehre einerseits und der Rechtswissenschaft andererseits herrühren.

In diese Gemengelage hinein hat nun der BGH in einer Entscheidung vom 17. 7. 2009 erstmals konkrete Hinweise zu der sogenannten Garantenstellung eines Compliance-Officers und der sich hieraus ergebenden strafrechtlichen Haftung zur Verfügung gestellt<sup>2)</sup>. Diese Hinweise des BGH verursachen weitere Fragen der Unternehmenspraxis zu dem "Ob" und dem "Wie" eines Compliance-Managements.

Mit den folgenden Thesen sollen besondere Aspekte der aktuellen Diskussion des Themas Compliance sowie die

Organisation der Compliance im Unternehmensumfeld diskutiert werden. Dabei geht es nicht um die althergebrachte Auffassung, dass eine Compliance-Organisationseinheit die Compliance ähnlich sicherstellen soll, wie früher die Qualitätsabteilung für die Qualität verantwortlich gemacht wurde. Vielmehr geht es um Ansätze, wie einerseits Compliance-Risiken im Unternehmen gemanagt werden können und wie andererseits Maßnahmen ergriffen werden können, die die notwendige Einstellung [DB 2010 S. 1510] und das Verhalten aller Mitarbeiter eines Unternehmens auf gesetzeskonformes Handeln ausrichten.

Dabei werden die Begriffe Compliance, Compliance-Management und Compliance-Management-System<sup>3)</sup> wie folgt verstanden:

Der Begriff *Compliance* beinhaltet die Einhaltung aller für ein Unternehmen relevanten rechtlichen und ethischen, branchenspezifischen und organisationsinternen Handlungs- und Verhaltensregeln. Die Sicherstellung der Integrität eines Unternehmens und die Wahrnehmung der damit einhergehenden Aufsichts- und Sorgfaltspflichten ist Aufgabe der Unternehmensleitung.

*Compliance-Management* sichert den nachhaltigen und regelkonformen Marktzugang eines Unternehmens, indem es auf die Aufdeckung, aber in erster Linie auch auf die Prävention aller illegalen und illegitimen Handlungen seiner Führungskräfte und Mitarbeiter, seiner Repräsentanten und Beauftragten und, soweit erforderlich und angemessen, auch seiner Geschäftspartner (z. B. Lieferanten) zielt.

Ein *Compliance-Management-System* bezeichnet die Gesamtheit aller organisatorischen und kulturellen Strukturen und systematisch aufeinander bezogenen Maßnahmen zur effektiven und effizienten Aufdeckung und Prävention von Gesetzes- und Regelverstößen durch die Mitglieder dieser Organisation sowie die Vorkehrungen eines Unternehmens zur Sicherstellung der Integrität seiner Unternehmens-, Führungs- und Geschäftskultur.

## II. Thesen zu aktuellen Herausforderungen im Compliance-Management

**These 1: Compliance und Compliance-Management sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Geschäftstätigkeit. Gleichwohl gibt es keine Rechtspflicht zur Errichtung einer Compliance-Organisation für alle Unternehmen.**

Aktuell besteht in Bezug auf Compliance-Themen eine große Aufmerksamkeit der Ermittlungsbehörden mit entsprechender Öffentlichkeitswirkung in den Medien und eine hohe Sensibilität in der Bevölkerung. Die durch die Weltbank oder nichtstaatliche Institutionen wie Transparency International angeführten Compliance-Initiativen gegen Korruption und Kartellverstöße bzw. gegen Umweltvergehen sowie bei Auftragsvergaben öffentlicher Auftraggeber oder Finanzierungen erfordern "saubere", d. h. regel- und gesetzeskonforme Geschäfte. Ein Compliance-Management wird unverzichtbar, da es nicht nur die Compliance verbessert, sondern darüber hinaus auch die Einhaltung dieser rechtlich und ethisch "sauberen" Grundsätze gegenüber Dritten glaubhaft machen kann.

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist ein Compliance-Management i. S. der Sicherstellung der Einhaltung von Regeln insbesondere dann, wenn man sich mit den Folgen von Noncompliance beschäftigt, eine nicht nur sinnvolle, sondern auch notwendige und wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Behauptung des Unternehmens im Geschäftsleben. So drohen als Folgen von Noncompliance nicht nur Reputationsverluste für das Unternehmen, sondern auch Bußgelder und Geldstrafen, Gewinn- und Mehrerlösabschöpfungen bei Verstößen gegen öffentlich-rechtliche Vorschriften, Schadensersatzansprüche bei der Schädigung Dritter, Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen bei Korruptionstatbeständen, schlechtere Bewertungen durch den Kapitalmarkt, aber auch ein erheblicher finanzieller Aufwand (z. B. für Rechtsanwälte und Berater) bei der Bewältigung des Vorwurfs, dass aus dem Unternehmen heraus Straftaten bzw. Ordnungswidrigkeiten begangen worden sind. Zur Minimierung all dieser Risiken ist ein Compliance-Management integrierter Bestandteil eines umfassenden Corporate Governance Systems<sup>4)</sup>. Compliance-Management ermöglicht über die reine Überwachung hinaus die Sichtung und Steuerung der Compliance-Risiken, und zwar auf der gleichen Ebene, auf der auch generelle Geschäfts- und/oder Unternehmensrisiken gesteuert werden.

Bereits in der Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass diese betriebswirtschaftliche Sichtweise allerdings durch die juristische Betrachtungsweise zu ergänzen ist, um die Grundlagen eines Compliance-Managements vollständig zu erfassen. In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage nach der Rechtsgrundlage für ein Compliance-Management. Vereinzelt gibt es hierzu zwar bei speziellen unternehmerischen Betätigungsformen rechtliche Vorgaben für ein Compliance-Management. So schreibt § 33 Abs. 1 Nr. 1 WpHG z. B. für Wertpapierdienstleistungsunternehmen die Existenz einer dauerhaft und wirksam im Unternehmen eingerichteten Compliance-Funktion vor. Außerhalb derartiger spezialgesetzlicher Anordnungen stehen als Rechtsgrundlage für ein Compliance-Management die §§ 9, 30, 130 OWiG zur Verfügung. Danach handelt ordnungswidrig, wer als vertretungsberechtigtes Organmitglied oder Mitarbeiter, an den Aufsichtspflichten delegiert wurden, schuldhaft Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um bestimmte Straftaten von Arbeitnehmern im Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit zu verhindern<sup>5)</sup>. Schließlich steht als Rechtsgrundlage über § 161 AktG auch der Deutsche Corporate Governance Kodex zur Verfügung, denn dieser regelt in Ziffer 3.4, dass der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig auch über Fragen der Compliance zu informieren hat. In Ziffer 4.1.3 des DCGK wird die Verpflichtung des Vorstands, für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der

unternehmerischen RL zu sorgen, angesprochen. Schließlich wird in Ziffer 5. 3.2 DCGK geregelt, dass sich der Prüfungsausschuss insbesondere auch mit Fragen der Compliance zu befassen hat.

Die Rechtsgrundlagen eines Compliance-Managements ergeben sich also aus der Zusammenschau der voranstehend erwähnten Einzelschriften. Vereinzelt ist hieraus eine allgemeine Rechtspflicht zur Errichtung einer Compliance-Organisation für alle Unternehmen abgeleitet worden<sup>6)</sup>.

Dieser Auffassung ist jedoch auch unter Einbeziehung der einschlägigen Rechtsprechung nicht zu folgen. Danach hängt der notwendige Inhalt und Umfang von Aufsichtsmaßnahmen in einem Unternehmen allgemein von der Größe des Betriebes, der Anzahl der Beschäftigten, deren Sachkunde und Sorgfalt, der innerbetrieblichen Organisation, den realen Überwachungsmöglichkeiten sowie der Bedeutung der einzuhaltenden Vorschriften ab<sup>7)</sup>. Folglich ist allgemein anerkannt, dass nicht schlechthin alle theoretisch möglichen Kontrollmaßnahmen ergriffen werden müssen, sondern nur die, die nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit angemessen sind<sup>8)</sup>. Es ist und bleibt deswegen Sache der Organe des Unternehmens, darüber zu entscheiden, ob sie selbst die Regeltreue eines Unternehmens gewährleisten können oder ob sie hierzu eine Organisation schaffen wollen, an die sie diese Aufgaben delegieren möchten (vgl. hierzu These 2). Eine Rechts[DB 2010 S. 1511]pflicht der Organe des Unternehmens zur Errichtung einer derartigen Compliance-Organisation ist also abzulehnen<sup>9)</sup>. Allerdings müssen sich die Organe bei ihrer Entscheidung den gesetzlich vorgeschriebenen Sorgfaltsmaßstäben des § 93 Abs. 1 AktG bzw. des § 43 Abs. 1 GmbHG stellen.

Auch in großen Unternehmen beinhaltet die Nichteinrichtung einer Compliance-Organisation per se keine Verletzung rechtlicher Pflichten durch die Organe. Es steht der ersten Führungsebene eines Unternehmens also grundsätzlich frei, wie es die Befolgung von Gesetzen im Unternehmen gewährleistet<sup>10)</sup>. Dies gilt selbstverständlich nur für die Unternehmen, die keiner spezialgesetzlichen Verpflichtung unterliegen, eine Compliance-Organisation zu errichten. Auch für die Unternehmen, die einer derartigen spezialgesetzlichen Vorgabe nicht unterliegen, stellt sich allerdings die Frage, ob die Gewährleistung der Befolgung von Gesetzen durch die Einrichtung einer Compliance-Organisation am effektivsten organisiert werden kann, was i. d. R. zu bejahen sein dürfte. Gerade bei großen und daher meist komplexen Unternehmen ergibt sich möglicherweise bereits ein faktischer Zwang zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, da vermutlich nur so Compliance gewährleistet werden kann. Die Einrichtung dürfte darüber hinaus exkulpativ für die Organe, insbesondere die erste Führungsebene des Unternehmens, wirken.

### **These 2: Compliance-Management liegt in der Verantwortung der ersten Führungsebene des Unternehmens; die Delegation von Aufgaben des Compliance-Managements auf einen Compliance-Officer bedarf einer konkreten Stellenbeschreibung.**

Die Sicherstellung von Compliance ist eine zentrale Aufgabe der ersten Führungsebene des Unternehmens, also des Vorstands der Aktiengesellschaft (§ 76 Abs. 1 AktG) bzw. der Geschäftsführung der GmbH (§ 43 Abs. 1 GmbHG). Es handelt sich um eine zentrale Führungsaufgabe<sup>11)</sup>. Dem hat die Organisation eines Compliance-Managements auch in Form eines Compliance-Management-Systems Rechnung zu tragen.

Leider lässt sich in der Unternehmenspraxis oft beobachten, dass dieser Umstand nicht ausreichend berücksichtigt wird. So ist der Zweck der Beauftragung eines Chief-Compliance-Officers oder Compliance-Officers (nachfolgend Compliance-Officer) häufig nicht transparent genug. Eine konkrete Stellenbeschreibung sucht man oft vergeblich<sup>12)</sup>. Allein dies ist ein Anzeichen dafür, dass die erste Führungsebene des Unternehmens entgegen ihrer Compliance-Führungsverantwortung bereits bei den Entscheidungen über die Ausgestaltung einer Compliance-Organisation im Unternehmen fehlerhaft gehandelt hat.

Wie auch bei anderen unternehmerischen Entscheidungen ist auch bei der Einrichtung eines Compliance-Management-Systems die Business Judgment Rule (§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG) von Bedeutung. Auch bei Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Compliance-Management hat sich die erste Führungsebene des Unternehmens also angemessen zu informieren, bevor eine unternehmerische Entscheidung getroffen wird. Vor diesem Hintergrund ist es auch aus Haftungsgründen wichtig, dass die erste Führungsebene des Unternehmens auf der Basis einer Risikoanalyse für das Unternehmen und des bestehenden Geschäftsmodells über die Organisation des Compliance-Managements in Form eines Compliance-Management-Systems entscheidet (hierzu nachfolgend noch These 3). Diese Aufgabe lässt sich auch nicht auf nachgeordnete Führungsebenen delegieren. Zugleich hat die erste Führungsebene zu entscheiden, welche Aufgaben im Rahmen eines Compliance-Management-Systems bei ihr verbleiben sollen. Erst nach dieser Entscheidung ist es möglich, die nicht originär bei der ersten Führungsebene des Unternehmens verbleibenden Aufgaben des Compliance-Managements und somit die Benennung eines Compliance-Officers auf nachgeordnete Führungsebenen zu delegieren, wobei dann selbstverständlich - wie in allen anderen Unternehmensbereichen auch - die Grundsätze, die für eine Delegation unternehmerischer Aufgaben allgemein anerkannt sind, beachtet werden müssen<sup>13)</sup>. Die Zuständigkeit für das Thema Compliance sollte in der ersten Führungsebene klar geregelt sein und z. B. im Geschäftsverteilungsplan einem Mitglied der Geschäftsleitung zugeordnet werden.

Nur auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass die nach § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG erforderlichen angemessenen Informationen bei der Entscheidung der ersten Führungsebene des Unternehmens vorhanden und im Rahmen der

Gestaltung eines Compliance-Management-Systems auch ordnungsgemäß verarbeitet worden sind.

### **These 3: Der Aufwand eines Unternehmens zur Bewältigung von Compliance-Risiken und für die zur Abwehr notwendigen Kontrollen hängt von der Größe, dem Geschäftsmodell und der Internationalität eines Unternehmens ab.**

Compliance-Risiken betreffen die Gefahren, die von Regelverstößen durch Mitarbeiter des Unternehmens für das Unternehmen ausgehen. Ziel eines Compliance-Management-Systems ist deswegen die Beherrschung dieser Risiken. Welcher Aufwand in einem Unternehmen zur Verringerung derartiger Compliance-Risiken zu betreiben ist, hängt naturgemäß von der jeweiligen Geschäftstätigkeit ab, also z. B. von der Gefahr, die von Produkten des Unternehmens ausgeht, aber auch von der Komplexität des im Betrieb oder in der jeweiligen Situation erforderlichen Wissens, der Größe und Struktur des Unternehmens, der Qualifikation der Mitarbeiter, eventuell bereits vorgekommener Compliance-Verstöße, der Gefahr der Verursachung besonders hoher Schäden und des Marktes (national oder international), auf dem sich das Unternehmen betätigt. Gleichzeitig spielt sicherlich auch eine Rolle, dass sich mit zunehmender Größe eines Unternehmens die Transparenz der Geschäfte zur obersten Führungsebene hin vermindert und auch vor diesem Hintergrund Compliance-Risiken wachsen können. Bei Ländern, in denen die Compliance insbesondere durch Korruption gefährdet ist, ergeben sich nochmals gesteigerte Anforderungen an ein Compliance-Management. Zudem wird der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Compliance und damit der Fraud-Gefahr eine wichtige Rolle zugeschrieben.

Mit anderen Worten: Für jedes Unternehmen ist der Aufwand, der zur Bewältigung von Compliance-Risiken zu betreiben ist, individuell festzulegen. Empfehlenswert ist allerdings eine 3-stufige Vorgehensweise zur Feststellung und Bewältigung dieses Aufwands.

In einer *ersten Stufe* muss als Grundlage für die nachfolgenden unternehmerischen Entscheidungen zunächst festgestellt werden, aus welchen Bereichen und Rechtsgebieten für das Unternehmen Compliance-Risiken entstehen können. Erfahrungsgemäß können dabei die folgenden Bereiche und Rechtsgebiete bei vielen Unternehmen eine Rolle spielen<sup>14)</sup>:

- Verstöße gegen deutsches und europäisches Kartellrecht,
- gesellschafts- und konzernrechtliche Sachverhalte, [DB 2010 S. 1512]
- Finanzierungen, Risikogeschäfte, Bank- und Börsengeschäfte,
- M & A, insbesondere Unternehmenskäufe,
- Arbeitsrecht und Arbeitsstrafrecht, Steuer und Sozialversicherung,
- Umweltrecht und Umweltstrafrecht,
- Produkthaftungsfälle,
- branchenspezifische Pflichten und Spezialgebiete des öffentlichen Rechts,
- Geschäfte in der Unternehmenskrise,
- Zölle und/oder Exportkontrollen,
- unbeabsichtigte Schädigung Dritter,
- Korruptionssachverhalte,
- Vermögensstraftaten von Mitarbeitern.

Bei Unternehmen, die mit den oben genannten Bereichen und Rechtsgebieten nur in geringem Umfang in Berührung kommen, kann ein ausreichendes Compliance-Management schon darin bestehen, dass für die für Compliance-Risiken besonders anfälligen Unternehmensbereiche von der ersten Führungsebene des Unternehmens sorgfältig ausgewählte Beauftragte (z. B. Kartell-, Korruptions-, Umweltschutz-, Betriebssicherheits-, Produktsicherheits-, Qualitätssicherungs-, Datensicherheitsbeauftragte usw.) bestellt werden, die direkt der ersten Führungsebene des Unternehmens zu unterstellen sind. Außerdem sollten dann die Interne Revision, das Controlling und die Rechtsabteilung eng in die Überwachung dieser Beauftragten eingebunden werden<sup>15)</sup>.

Bei Unternehmen, deren Betätigungsgebiet aber mit allen oder den meisten der oben aufgezählten Bereiche und Rechtsgebiete eine Verbindung aufweist, ist nun in einer *zweiten Stufe* ein Compliance-Programm zu entwickeln, das in ein Compliance-Management-System einmündet. Dazu gehören dann auch z. B. die Entwicklung schriftlicher Verhaltenskodizes (z. B. Geschenkerichtlinie), intensiviertere Berichtssysteme, Risikoerkennungssysteme, aber auch die Zuordnung einer im Idealfall schriftlich festgehaltenen Verantwortung an besondere Compliance-Beauftragte. Hierbei empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise zur Festlegung, wer für was im Unternehmen verantwortlich ist. Mit dem Aufbau und der Etablierung einer "Compliance Landscape" können die für ein Unternehmen relevanten Compliance-Themen in strukturierter Form aufbereitet werden. Dabei kann für jedes Thema der Verantwortliche, der für sein jeweiliges Compliance-Thema die Einführung und Etablierung der notwendigen Systeme, Regelungen und Kontrollen sicherstellen muss, festgelegt werden. Dies schafft Transparenz und reduziert Komplexität. Die Aufgabe des Compliance-Officers ist es, diesen Aufbauprozess zu forcieren und zu steuern. Sobald die Verantwortlichen im Rahmen der Landscape festgelegt wurden, muss der Compliance-Officer bei diesen hinterfragen, welche Konzepte vorliegen, um in den jeweiligen Bereichen die Compliance sicherzustellen. Sind solche Konzepte noch nicht vorhanden, sollte der Compliance-Officer bei der Entwicklung und dem Aufbau unterstützend eingreifen. Sind Konzepte bereits etabliert, muss der Compliance-Officer diese auf ihre Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit prüfen. Unterstützt werden kann er bei dieser Tätigkeit durch das Compliance-

Committee, in dem wichtige Verantwortliche für ein Compliance-Management-System sitzen sollten (z. B. Leiter Revision, Leiter Recht, Leiter Sicherheit, Leiter Personal).

In einer *dritten Stufe* hat die erste Führungsebene des Unternehmens schließlich Kontrollen und Maßnahmen der Disziplinierung im Fall von Compliance-Verstößen einzurichten und durchzusetzen. Auch Kontrolle und Disziplinierung gehören deswegen zu einem Compliance-Management-System.

Bereits in These 1 wurde auf spezialgesetzliche Vorgaben für ein Compliance-Management bei speziellen unternehmerischen Betätigungsformen hingewiesen. Selbstverständlich kann der Aufwand zur Bewältigung von Compliance-Risiken über den oben beschriebenen Umfang hinausgehen, wenn sich dies für besondere Bereiche des Compliance-Managements aus Spezialgesetzen (z. B. für Banken und Versicherungen) ergibt.

#### **These 4: Compliance-Management ist eine Führungsaufgabe und basiert auf Werten und Prinzipien des Unternehmens und den daraus abgeleiteten Verhaltensgrundsätzen für Mitarbeiter und Geschäftspartner.**

Ausgangspunkt und Kerninstrument eines Compliance-Management-Systems sind die aus den Werten und Prinzipien eines Unternehmens abgeleiteten Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter. Sie umfassen z. B. die Verpflichtung zur Einhaltung von Gesetzen und Regeln in allen das Unternehmen betreffenden Rechtsordnungen oder unternehmensinternen RL. Sie vertiefen im Detail u. a. das Verbot von Korruption und Bestechung, die Beachtung der Grundrechte der Mitarbeiter auf Chancengleichheit, Persönlichkeit, angemessene Belohnung und Beachtung von Arbeitszeitvorgaben, das Verbot der Kinderarbeit, Vorsorgemaßnahmen für Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter sowie die Beachtung des Umweltschutzes. Die Verhaltensregeln sollten auch auf Geschäftspartner wie Lieferanten und Vertriebsagenten angewandt werden und bei Verträgen Vertragsbestandteil sein.

Der sich aus gesetzlichen Vorgaben für das Unternehmen ergebende Pflichtenkanon ist auf relevante Normen hin zu sichten, und im Hinblick auf die Geschäftsziele und die Strategie des Unternehmens zu priorisieren bzw. zu präzisieren. Dies ist insofern von Bedeutung, als damit ein Compliance-Management-System in der Umsetzungsphase zielgerichtet und effektiv in die wesentlichen Prozesse und Abläufe integriert sowie zügig und stabil in der Organisation verankert werden kann. Dabei sollen die wichtigsten Entscheidungsverantwortlichen in den Gestaltungsprozess eingebunden sein, um damit nachhaltig die Akzeptanz im Unternehmen für ein Compliance-Management-System zu sichern. Ein probates Mittel kann dabei auch sein, über zu etablierende Lenkungs- und Abstimmungsprozesse durchzuführen, wobei allerdings darauf zu achten ist, dass die direkten Verantwortlichen für das Compliance-Management-System auf allen Ebenen klar definiert und zugeordnet sind. Sind Struktur und Ausgestaltungselemente für das Compliance-Management-System festgelegt, sind diese explizit von der ersten Führungsebene des Unternehmens (Geschäftsführung und Vorstand) freizugeben und innerhalb des Unternehmens umfassend zu kommunizieren und zu dokumentieren<sup>16</sup>).

In der Aufbau- und Implementierungsphase eines Compliance-Management-Systems ist naturgemäß die Aufmerksamkeit für das Thema "Compliance" im Unternehmen hoch, da im Rahmen der damit einhergehenden notwendigen Kommunikation, des Trainings und der Implementierungsaktivitäten ein entsprechend hoher Grad der Sensibilisierung erreicht wird. Die Herausforderung besteht jedoch langfristig darin, zu verhindern, dass das Compliance-Management-System isoliert im Unternehmensumfeld stehen bleibt und so die nachhaltige Integration in die eigentliche Geschäftstätigkeit ausbleibt. Damit würde eines der strategischen Ziele eines erfolgreichen Compliance-Management-Systems, nämlich die Sicherstellung des einwandfreien Zugangs zu Märkten mit erheblichen Compliance-Risiken verfehlt. Unverzichtbar sind daher für die Glaubwürdigkeit der getroffenen Regelungen ein klares Bekenntnis zu deren strategischer Bedeutung und die proaktive und praktische Vorbildfunktion der Unternehmensführung.

Daher muss die Organisation in der Lage sein, die Einhaltung von Compliance-Zielen zu fördern und deren Missachtung zu sanktionieren. Es ist von Bedeutung, dass den Compliance-Zielen auf operativer Ebene keine nachrangige Priorität eingeräumt wird. Führungskräfte, die für die operativen Geschäfte verantwortlich sind und in mögliche Zielkonflikte kommen, müssen auf die entsprechende Unterstützung durch das Compliance-Management vertrauen können.

Im Rahmen der Führungsverantwortung und der Nachhaltigkeit muss deutlich gemacht und operativ festgelegt werden, dass Compliance-Ziele und deren Einhaltung sichtbar wertgeschätzt werden. Auf den formulierten Grundsätzen basierendes Verhalten muss aktiv gefördert und honoriert werden. Zur Meldung von Verstößen muss ermutigt werden. Führungskräfte müssen sich in möglichen Dilemmasituationen aktiv einbringen. Ein effektives Compliance-Management zeichnet sich dadurch aus, dass Compliance-Grundsätze in wesentliche unternehmerische Entscheidungssituationen einbezogen werden.

Der Erfolg eines Compliance-Management-Systems hängt wesentlich davon ab, dass Aufmerksamkeit geschaffen und sensibilisiert wird und dass Einstellungen, Gewohnheiten und Traditionen geändert werden, da sich Unternehmen nicht allein auf ein rein legalistisch orientiertes Compliance verlassen wollen und können. Auch sollten die Mitbestimmungsgremien zeitnah informiert und bei mitbestimmungspflichtigen Themen (z. B. Verhaltenskodex, Hinweisgebersystem) aktiv eingebunden werden. Für die Nachhaltigkeit ist es daher entscheidend, wie Unternehmensgrundsätze sowohl in die Kernprozesse als auch in die Führungs- und Steuerungssystematiken erfahrbar integriert werden können und wie sich in der Folge idealerweise ein sich selbst regulierendes Compliance-Management-

System etablieren kann. Die Praxis zeigt, dass die Zielsetzungen des Compliance-Managements nicht allein durch Kontrolle erreicht werden können. Grundlegend für den Erfolg ist vielmehr eine an ethischen Werten und Prinzipien orientierte Unternehmenskultur, die sich in einer klaren und unzweideutigen Kommunikation der Compliance-Politik des Unternehmens und einem glaubwürdig integren Führungsstil ausdrückt<sup>16)</sup>. Eine kontrollorientierte, repressive Compliance-Kultur erzeugt eher eine Kultur des Misstrauens, fördert damit die Angst vor Entscheidungen und bringt langfristig mehr Unsicherheiten mit sich. Damit soll aber nicht die Notwendigkeit von Kontrollen und ggf. auch disziplinarischer Entscheidungen bei Compliance-Verstößen in Frage gestellt werden.

**These 5: Compliance-Management ist von dem Personalmanagement nachhaltig zu unterstützen; dabei ist auch an arbeitsvertragliche Gestaltungsmaßnahmen zugunsten des Compliance-Officers zu denken, die zur Sicherstellung der Erfüllung der dem Compliance-Officer übertragenen Aufgaben beitragen.**

Die Integrität des Geschäftsgebarens eines Unternehmens hängt ausschließlich von der Haltung und den Handlungen seiner Mitarbeiter ab. Um diesen Prozess im Hinblick auf die Mitarbeiter zu fördern und zugleich den notwendigen Auswahl- und Sorgfaltspflichten der Organe und Führungskräfte nachzukommen, ist der Einbezug des Personalmanagements notwendig.

In den letzten Jahren haben sich hierfür Standards herausgebildet, mit denen die Erfüllung dieser Auswahl- und Sorgfaltspflichten dokumentiert und kommuniziert werden kann. Dazu gehören gegenwärtig vor allem die nachfolgend angeführten Maßnahmen. Diese können in konkrete Vorgaben und Zielvereinbarungen bei der Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern einfließen:

- Obligatorische Compliance-Belehrung und -Erklärung für alle Führungskräfte sowie eine zusätzliche Integritätsprüfung für Führungskräfte und Mitarbeiter in Bereichen mit einem hohen Compliance-Risiko,
- Sicherstellung von Compliance in den Verfahren der Personalauswahl, vor allem im Hinblick auf sensible Geschäftsbereiche,
- persönliches Engagement im Bereich des Compliance-Managements als Kriterium der Karriereplanung für Führungskräfte und Manager,
- Compliance-Aktivitäten (z. B. Training, Kontrolle) als Element von Zielvereinbarungen, besonders in Geschäftsbereichen mit signifikantem Compliance-Risiko und
- die Berücksichtigung von Compliance-Zielen in Vergütungs- und Bonussystemen, damit diese Systeme nicht selbst einen strukturellen Anreiz für nicht compliancekonforme Geschäftspraktiken bieten.

Besonders soll an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass die Erarbeitung und Durchführung von risiko- und führungsspezifischen Trainings- und Bildungsprogrammen im Rahmen der Personalqualifizierung und Personalentwicklung unabdingbar sind. Gerade mit diesem Instrument lassen sich Compliance-Risiken vor dem Hintergrund der bereits vorhandenen und in Zukunft sicherlich noch weiter zunehmenden Regel- und Normendichte minimieren.

Die schriftliche Festlegung, Kommunikation und konsequente Anwendung von Disziplinarmaßnahmen bei Verletzung der vom Recht und den Regeln des Unternehmens erwarteten Verhaltensstandards unterstreicht die konsequente Haltung des Unternehmens gegenüber den festgelegten RL und fördert die nachhaltige Effektivität von Compliance-Management-Systemen.

Aktives Personalmanagement ist aber auch notwendig, wenn es um die Unterstützung der in einem Unternehmen ggf. vorhandenen Compliance-Officer geht. Dabei lässt sich insbesondere an arbeitsvertragliche Gestaltungsmaßnahmen zugunsten des Compliance-Officers denken.

Ausgehend von dem Gesichtspunkt, dass die Übernahme compliancerelevanter Aufgaben in einem Unternehmen eine abgesicherte Unabhängigkeit des Compliance-Officers notwendig machen kann, kann es geboten sein, dies durch einen besonderen Kündigungsschutz abzubilden. Dazu können sich arbeitsvertragliche Konstruktionen anbieten, die sich z. B. an den Sonderkündigungsschutz bestimmter Betriebsbeauftragter<sup>17)</sup> anlehnen, denn Betriebsbeauftragte verantworten für einen bestimmten Teilbereich (z. B. Daten- oder Immissionsschutz) die entsprechende Compliance im Unternehmen. Wenn der Gesetzgeber zur Unterstützung dieser gesetzlichen Aufgaben in einem Teilbereich der Compliance einen arbeitsrechtlichen Schutz vorsieht, so ergibt **[DB 2010 S. 1514]**es durchaus Sinn, diesen Schutz auch dem Compliance-Officer des Unternehmens, der ja eine viel umfassendere Aufgabe und nicht nur in Teilbereichen für Compliance zu sorgen hat, zu gewähren.

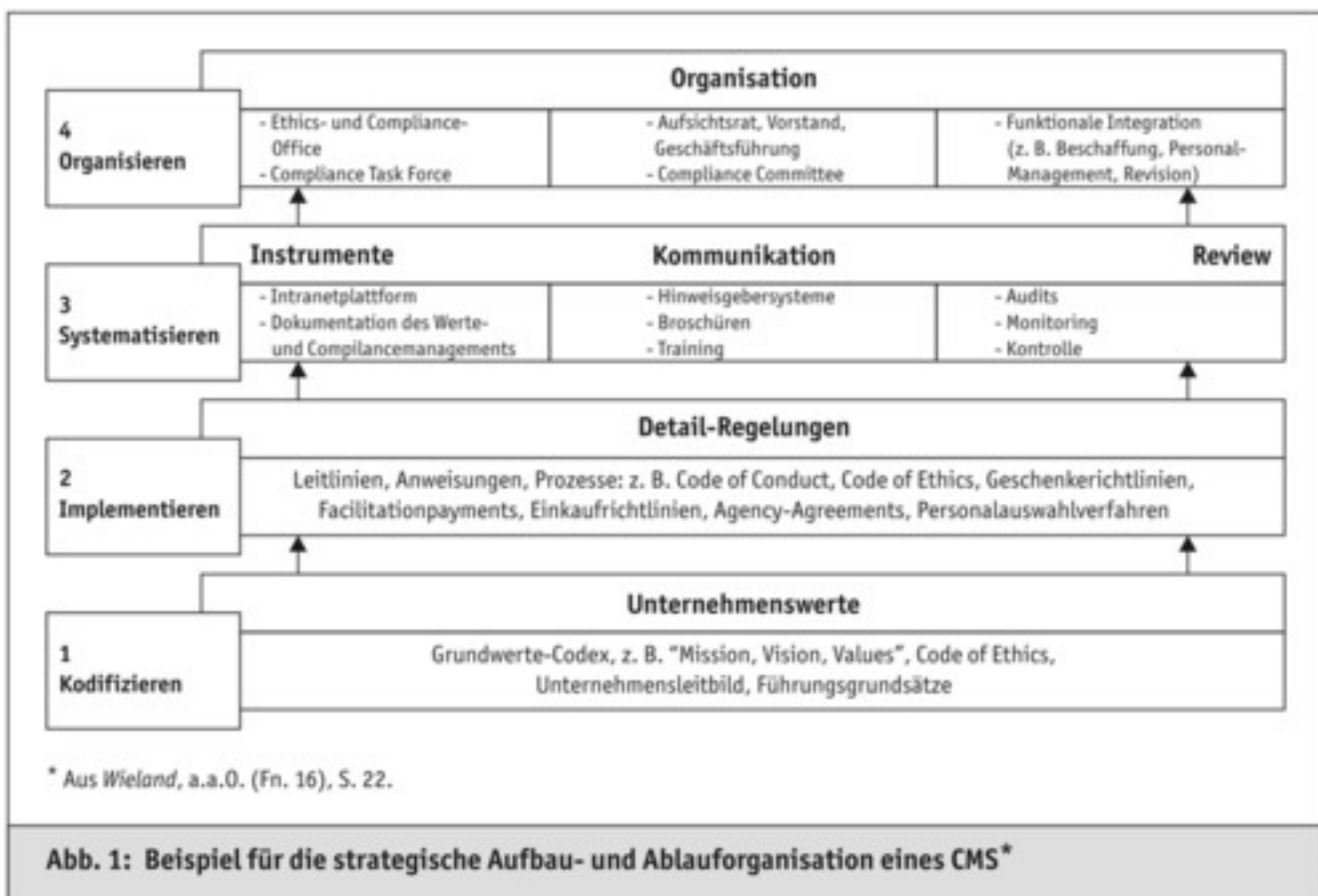
Mit der bereits erwähnten Entscheidung des BGH vom 17. 7. 2009 zur strafrechtlichen Haftung des Compliance-Officers<sup>18)</sup> stellt sich spiegelbildlich auch die Frage nach der zivilrechtlichen Haftung, also der Haftung des Compliance-Officers auf Zahlung von Schadensersatz an das Unternehmen bei Verletzung ihm arbeitsvertraglich übertragener Pflichten. In seinem von der ersten Führungsebene des Unternehmens abgeleiteten Entscheidungsspielraum trifft der Compliance-Officer unternehmerische Entscheidungen und unterliegt insofern analog zur Geschäftsleitung der Business-Judgement-Rule. Somit ergibt sich regelmäßig bei Entscheidungen "auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft" ein weitgehender Haftungsfreiraum. Im Übrigen gelten die allgemeinen Grundsätze zur Arbeitnehmerhaftung<sup>19)</sup>, die keine gesonderten arbeitsvertraglichen Gestaltungen erforderlich machen sollten.

Sicherzustellen ist aber, dass die entsprechenden unternehmerischen Entscheidungen im Rahmen der Wahrnehmung der Aufgaben des Compliance-Officers durch sorgfältige Dokumentation intersubjektiv nachprüfbar sind und insofern "auf der Grundlage angemessener Informationen" erfolgen.

**These 6: Die Nachhaltigkeit der Compliance wird durch die Effektivität und Effizienz eines ganzheitlich und integrativ konzipierten Compliance-Management-Systems sichergestellt.**

Die Effektivität eines Compliance-Management-Systems ist gegeben, wenn das Unternehmen befähigt wird, die Aufdeckung und vor allem Prävention doloser Handlungen i. S. der Compliance-Definition zu erreichen. Die Effizienz eines Compliance-Systems bezeichnet hingegen seine Eigenschaft, den angestrebten Zweck mit einem den Risiken angemessenen Aufwand zu erreichen (vgl. hierzu These 3). Um diese Ziele eines Compliance-Management-Systems zu erreichen, müssen die auf die Integrität ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur, klare Leitlinien und Verfahren zur Handlungsanleitung sowie der Herstellung von Transparenz und effektiver Kontrolle innerhalb eines Compliance-Management-Systems miteinander verzahnt werden. Dabei hängen die sich hieraus ergebenden Notwendigkeiten zur Ausgestaltung des Compliance-Management-Systems von einer Vielzahl von Faktoren, wie der Unternehmensgröße, der Branche<sup>20</sup>), dem Geschäftsmodell, der Vertriebsstruktur, der Börsennotierung, dem Internationalisierungsgrad, also insgesamt von den unternehmensindividuellen Schwerpunktfeldern und den sich hieraus ergebenden spezifischen Geschäfts- und Organisationsrisiken ab.

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung des Organisationsermessens der ersten Führungsebene bei Einrichtung und Überwachung eines Compliance-Systems<sup>21</sup>) sind zumindestens Mindestanforderungen zu formulieren. Möglich erscheint es zudem, Empfehlungen zur Vorgehensweise zum Aufbau eines Compliance-Management-Systems zur Verfügung zu stellen. So zeigt das folgende Beispiel den Aufbau eines Compliance-Management-Systems, das auf vier zu unterscheidenden Ebenen alle relevanten Compliance-Prozesse und Instrumente zu einem Compliance-Management integriert.



Auf der *ersten Ebene* (Kodifizierung) werden die Werte der angestrebten Unternehmens- und Führungskultur sowie die Prinzipien der Geschäftsethik in Verhaltensgrundsätzen, z. B. in einem Grundwertekatalog, einem Code of Ethics oder in einem Unternehmensleitbild kodifiziert. Auf der *zweiten Ebene* (Implementierung) folgt sodann die Ausformung spezifischer Detailregelungen aus den zuvor festgelegten Werten und Prinzipien für einzelne Bereiche und Prozesse des Unternehmens (z. B. konkrete Handlungsanleitungen, etwa RL zur Vergabe und Annahme von Geschenken, ferner Personalauswahlverfahren in Geschäftsfeldern mit besonderen Compliance-Risiken oder Gestaltung und Transparenz von Geschäftsbeziehungen zu Geschäftspartnern des Unternehmens). Auf der *dritten Ebene* (Systematisierung) wird das Compliance-Management-System durch die Entwicklung und die Einführung geeigneter und den spezifischen

Anforderungen des Unternehmens angemessener Instrumente (z. B. Intranet-Plattformen) und Kommunikationsmedien (Hinweisgebersysteme) sowie durch die interne und externe Überwachung der Befolgung der kodifizierten und implementierten Verhaltensstandards systematisiert und in seinem Wirkungsgrad bestimmt. Die *vierte Ebene* (Organisation) bezeichnet schließlich alle Personen, die für das Compliance-Management eines Unternehmens eine **spezifische Verantwortung tragen**. Gleichzeitig wird mit der vierten Ebene aber auch der [DB 2010 S. 1515]Aspekt der Integration von Funktionen des Unternehmens, die für die Organisation des Compliance-Management-Systems unerlässlich sind, angesprochen. Auf dieser Ebene sind nicht zuletzt der Aspekt der Unternehmens- und Führungskultur, die Konsequenz und die Vorbildrolle des Managements von ausschlaggebender Bedeutung.

Auf der vierten Ebene stellt sich grundsätzlich auch die Frage, ob unterhalb der Geschäftsleitung weitere Überwachungsebenen eingerichtet werden sollen, indem ein oder mehrere Compliance-Officer zu benennen sind. Auch die Beantwortung dieser Frage hängt von den weiter oben bereits beschriebenen Faktoren ab, also von den individuellen Geschäfts- und Organisationsrisiken des Unternehmens. Für den Fall, dass sich das Unternehmen zur Einrichtung einer derartigen, unterhalb der Geschäftsleitung angesiedelten weiteren Überwachungsebene (Compliance-Officer) entscheidet, ist sodann die Frage zu beantworten, ob lediglich eine oder zwei zusätzliche Überwachungsebenen eingerichtet werden sollen, ob also ein zentraler Compliance-Officer benannt werden soll, an den dezentrale Compliance-Officer berichten.

Für den Fall, dass nach der pflichtgemäßen Einschätzung der ersten Führungsebene des Unternehmens eine derartige zusätzliche Überwachungsebene unterhalb der Geschäftsleitung erforderlich ist, stellt die Einrichtung der Funktion eines zentralen Compliance-Officers, an den dezentrale Compliance-Officer berichten, eine sachgerechte und damit empfehlenswerte organisatorische Maßnahme dar<sup>22)</sup>.

Die in den voranstehenden Ausführungen skizzierte Aufbau- und Ablauforganisation dient dem Erreichen der strategischen und operativen Compliance-Ziele. Die strategischen Ziele ergeben sich dabei aus der Realisierung der jeweiligen Geschäftsziele durch ein dieses angemessenes Risiko- und Chancenmanagement, während operative Ziele in der Aufdeckung und Prävention von Regelverletzungen, dem rechtlich und moralisch integren Umgang untereinander und dem erfolgreichen Umgang mit Compliance-Risiken bestehen. In diesem Zusammenwirken von Aufbau- und Ablauforganisation, von strategischen und operativen Zielsetzungen und den rechtlichen und ökonomischen Anforderungen besteht der integrative und ganzheitliche Charakter eines Compliance-Management-Systems.

#### **These 7: Bestandteil eines Compliance-Management-Systems ist auch ein Notfallmanagement i. S. der Implementierung strukturierter Abläufe bei der Entdeckung oder der Entstehung des Verdachts doloser Handlungen.**

Die Realität zeigt, dass sich trotz vorhandener Compliance-Management-Systeme Compliance-Verstöße ereignen können. In diesem Fall stellt sich für das Unternehmen die Frage, wie z. B. bei der Entdeckung oder dem Verdacht doloser Handlungen verfahren werden soll. Tritt ein derartiger "Notfall" ein, empfiehlt sich auch hierzu die Implementierung strukturierter Abläufe, also die Implementierung eines Notfallmanagements als Bestandteil eines Compliance-Management-Systems.

Wenn das Unternehmen auf der Ebene der Organisation eines Compliance-Management-Systems (vgl. These 6) bereits organisatorische Grundstrukturen geschaffen hat, empfiehlt es sich auch für das Notfallmanagement, auf diese Strukturen zurückzugreifen. Da Notfallmanagement zugleich auch Krisenmanagement ist, sollten diese Compliance-Strukturen in einem eingetretenen Notfall durch leitende Mitarbeiter aus anderen Bereichen (z. B. aus den Bereichen Interne Revision, Recht, Personal, Unternehmenssicherheit oder auch der Kommunikationsabteilung) ergänzt werden. In geeigneten Fällen empfiehlt es sich, auch externe Expertise (Rechtsanwälte oder Wirtschaftsprüfer) in diesem Zusammenhang in Anspruch zu nehmen.

Zentrale Aufgabe des Notfallmanagements ist die Sicherstellung schneller und vor allem geeigneter Reaktionen auf die Entdeckung und den Verdacht doloser Handlungen. Hierzu gehört die Entwicklung eines Notfallplans, in dem als erste Anlaufstelle der zentrale Compliance-Officer genannt wird sowie weitere Ad-hoc-Maßnahmen, interne Berichtswege, Konsultationspflichten, Regelungen zum Umgang mit Verdachtspersonen und ähnliche sowie erforderliche Maßnahmen festgelegt werden. Möglich sind in einem derartigen Notfallplan auch eine Beschreibung des internen Untersuchungsablaufs, Hinweise zur Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen, die Festschreibung von Regeln zur Führung von Gesprächen mit von dem Verdacht betroffenen Personen sowie die Definition von Sachverhalten, bei denen unternehmensinterne Klärungsversuche zu unterlassen und die zuständigen Stellen (z. B. Ermittlungsbehörden) einzuschalten sind. Auch die internen und externen Kommunikationswege sollten klar definiert werden, um eine eindeutige und nachvollziehbare Informationspolitik zur Vermeidung von Reputationsschäden durchzuführen.

Sofern dem Compliance-Officer die Aufgabe übertragen wird, Rechtsverstöße zu verhindern, die aus dem Unternehmen heraus begangen werden, dürfte das voranstehend beschriebene Notfallmanagement und dessen Implementierung in ein Compliance-Management-System unerlässlich sein, um dem Compliance-Officer die Wahrnehmung dieser Aufgabe, die nach Auffassung des BGH eine strafrechtliche Garantstellung begründet<sup>23)</sup>, zu ermöglichen.

#### **These 8: Ein erfolgreiches Compliance-Management setzt voraus, dass in der Unternehmensstruktur die**



## **Schnittstellen insbesondere zu dem Risikomanagement, der Internen Revision und der Rechtsabteilung definiert werden.**

Nicht nur bei der Implementierung eines Compliance-Management-Systems in die Unternehmensstruktur, sondern auch bei dem täglichen Umgang mit diesem System ist zu berücksichtigen, dass in das Thema Compliance übergreifend verschiedene Abteilungen und Funktionen des Unternehmens involviert sind. Insbesondere das Risikomanagement, die Interne Revision und die Rechtsabteilung, aber auch die Personalabteilung (hierzu These 5) und die Unternehmenssicherheit sind für das Compliance-Management-System wichtige Schnittstellen.

Die Unternehmenspraxis geht mit dem damit erforderlichen Schnittstellenmanagement völlig unterschiedlich um. Dies ist angesichts der spezifischen Geschäfts- und Organisationsrisiken, die bei jedem Unternehmen unterschiedlich zu beurteilen sind, aber auch wegen des grundsätzlich bestehenden Organisationsermessens der ersten Führungsebene bei der Einrichtung und Überwachung eines Compliance-Management-Systems (vgl. hierzu bereits These 6) durchaus nachvollziehbar. Im Wesentlichen orientiert sich die Unternehmenspraxis bei der Integration eines Compliance-Management-Systems in vorhandene Unternehmensstrukturen an den folgenden Modellen<sup>24)</sup>:

- Zum Teil wird das Compliance-Management-System als eigenständige Abteilung mit der Leitungsfunktion des Compliance-Officers oder der Stabsfunktion des Compliance-Officers geführt. Dieses Modell ist vor allem in börsennotierten Gesellschaften zu beobachten, bei denen das Compliance-Office direkt dem Vorstand unterstellt ist. **[DB 2010 S. 1516]**
- Das Compliance-Management-System wird oft als Teil der Rechtsabteilung organisiert. Dieses Modell ist häufig bei mittleren und kleineren Gesellschaften zu beobachten, bei denen die Aufgabe des Compliance-Officers zumeist dem Chefsyndikus übertragen wird.
- Das Compliance-Management-System wird teilweise als Bestandteil der Internen Revision organisiert, und zwar mit der Argumentation, dass es ohnehin vielfache Berührungspunkte des Compliance-Management-Systems zu den Aufgabenbereichen der Internen Revision gibt.
- Schließlich lässt sich beobachten, dass ein interdisziplinärer Compliance-Lenkungskreis installiert wird, der zumeist aus den Leitern der Unternehmensfunktionen Interne Revision, Rechtsabteilung, Unternehmenssicherheit und Personal besteht.

Natürlich muss sich die Entscheidung darüber, welchem der voranstehend beschriebenen Modelle gefolgt wird, an den Kriterien der Erforderlichkeit und Zumutbarkeit orientieren. In allen Fällen müssen jedoch klare, auch organisatorisch abgegrenzte Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche für die operative Umsetzung sowie eine organisatorische Einheit zur Koordination der schwerpunktmäßigen Ausrichtung und Umsetzung des Compliance-Managements existieren. Bei der Entscheidung für eines der voranstehend genannten Modelle spielen die folgenden Kriterien für die Behandlung der Schnittstellen mit anderen, Compliance berührenden Funktionen eine Rolle:

In kleinen und mittleren Unternehmen, die über ein *Risikomanagementsystem* verfügen, wird oft die Auffassung vertreten, ein zusätzliches Compliance-Management-System sei nicht erforderlich, da es organisatorische, methodische und inhaltliche Parallelen beider Systeme gebe. Dem ist jedoch nicht zu folgen. Zwar besteht zwischen Compliance und Risikomanagement ein enger Zusammenhang, da sowohl die Risikoprävention als auch die Wahrnehmung von Geschäftschancen unter Berücksichtigung von Compliance-Risiken erfolgen muss. Dies setzt einen ständigen Informationsaustausch und eine gegenseitige Beratung sowie Abstimmung zwischen dem Risikomanagement einerseits und dem Compliance-Management andererseits voraus. Compliance wird dadurch zwar ein Element des integrierten Risikomanagementsystems, aber kein Bestandteil der Organisationseinheit Risikomanagement. Richtig ist vielmehr, dass Compliance zusätzlich zu den anderen Überwachungsinstanzen einen weiteren und eigenständigen Bestandteil des internen Kontrollsystems darstellt<sup>25)</sup>.

Bei der Behandlung der Schnittstelle *Rechtsabteilung* spielt zum einen eine Rolle, dass auch hier ein Teilbereich der Aufgaben, die ein Compliance-Management-System zu erfüllen hat, ohnehin von der Rechtsabteilung zu erledigen ist. So sind im Normalfall der Rechtsabteilung die Themen Ad-hoc-Publizität, Wertpapierhandelsgesetz, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz usw. zugewiesen, sodass die Auffassung durchaus nachvollziehbar ist, dass man sich insoweit zum Teil eine sehr aufwendige und zeitintensive zusätzliche Tätigkeit des Compliance-Management-Systems bei der Beurteilung derartiger Compliance-Sachverhalte sparen kann<sup>26)</sup>. Gleichwohl sollte man eine zu umfangreiche Vernetzung des Compliance-Management-Systems mit der Rechtsabteilung vermeiden. Traditionell beschäftigt sich die Rechtsabteilung eines Unternehmens zwar durchaus mit einem Teilbereich des Compliance-Managements, nämlich der vorsorgenden Rechtsberatung zur Vermeidung von Verstößen gegen das geltende Recht. Diese Tätigkeit der Rechtsabteilung ist jedoch einzelfallbezogen. Compliance-Management muss demgegenüber i. S. der obigen Definition nicht nur eine einzelfallbezogene Betrachtung in sich abgeschlossener Sachverhalte ermöglichen, sondern darüber hinaus eine für eine Vielzahl denkbarer Fälle geltende Verfahrensweise zur Prävention aller illegalen und illegitimen Handlungen der Mitarbeiter des Unternehmens beinhalten. Dabei kann sich ein Compliance-Management-System der durch eine Rechtsabteilung erzielten Arbeitsergebnisse bedienen. Dies ändert aber nichts daran, dass einer Rechtsabteilung im Normalfall in der Unternehmensstruktur eine andere Aufgabe zugewiesen wird, als dies bei dem Compliance-Management

im obigen Sinne der Fall ist.

Das Verhältnis des Compliance-Management-Systems zur *Internen Revision* ist dadurch gekennzeichnet, dass auch insoweit eine teilweise Übereinstimmung der Aufgaben dieser beiden Unternehmensfunktionen zu bejahen ist. Beide Funktionen kontrollieren die Einhaltung verbindlicher Vorgaben im Unternehmen, die auf rechtlichen Rahmenbedingungen oder unternehmensindividuellen Direktiven beruhen. Dies stellt einen der maßgeblichen Gründe dafür dar, dass einige Unternehmen das Compliance-Management als Teil der Internen Revision begreifen. Auf der anderen Seite lässt sich die teilweise Übereinstimmung der Aufgaben auch dadurch berücksichtigen, dass dort, wo von einer Übereinstimmung der Aufgaben auszugehen ist, das Compliance-Management-System und die Interne Revision eng zusammenarbeiten. So können Prüfungshandlungen bereits im Vorfeld abgesprochen und koordiniert werden. Über Prüfungsergebnisse sollte eine gegenseitige zeitnahe Information gewährleistet sein. Compliance kann die Interne Revision durch Beratung unterstützen, umgekehrt kann die Interne Revision die Compliance-Tätigkeit bei Sachverhaltsermittlungen unterstützen. Schließlich darf bei dem Verhältnis der Internen Revision zu einem Compliance-Management-System nicht unberücksichtigt bleiben, dass dann, wenn die Compliance-Organisation innerhalb der Internen Revision erfolgt, diese mangels erforderlicher Unabhängigkeit nicht das Compliance-System prüfen kann. Dies bedingt dann aber die turnusgemäß erforderliche Prüfung des Compliance-Management-Systems durch Unternehmensexterne, etwa durch Wirtschaftsprüfer.

**These 9: Die Aufgabe des Compliance-Officers erfordert juristische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Verständnis für das Geschäftsmodell des Unternehmens sowie ein hohes Maß an Integrität und kommunikativen Fähigkeiten.**

Der Compliance-Officer sollte der Unternehmensleitung direkt unterstellt sein. Er ist damit Ansprechpartner der Unternehmensleitung einerseits, andererseits aber auch Vertrauensperson der Mitarbeiter. Entscheidend dabei ist nicht nur, dass er auf der jeweiligen Ebene kommunizieren kann, sondern dass er auch Vertrauen in die Arbeit des Compliance-Management-Systems schafft. Dies kann er nur dann vermitteln, wenn er die Prozessabläufe des Unternehmens tiefgründig versteht. Damit stellt sich zwangsläufig die Frage nach der erforderlichen Qualifikation des Compliance-Officers.

Vielfach wird die Auffassung vertreten, es liege nahe, einen Juristen als Compliance-Officer zu benennen. Begründet wird dies damit, dass sich Compliance-Management kontinuierlich mit den organisatorischen Folgen rechtlicher Einflüsse befasst und die Regulierungsdichte vor allem unter dem Einfluss des öffentlichen Rechts ständig wächst<sup>27</sup>. Einige Unternehmen haben sich vor diesem Hintergrund sogar dazu entschieden, die Position des Compliance-Officers mit ehemaligen Mitarbeitern aus [\[DB 2010 S. 1517\]](#) dem Bereich der Staatsanwaltschaft zu besetzen, um den dort vorhandenen strafrechtlichen Erfahrungshintergrund zu nutzen.

Diese Sichtweise, die hauptsächlich den juristischen Hintergrund des Compliance-Managements berücksichtigt, ist allerdings nicht vollständig. Bei Compliance geht es nicht darum, eine "interne Staatsanwaltschaft" im Unternehmen zu schaffen und damit einem betont legalistischen Verständnis von Compliance Vorschub zu leisten. Eine so verstandene Compliance-Funktion birgt erhebliche Akzeptanzrisiken. Compliance definiert Standards legalen und legitimen Verhaltens. Das Verständnis für Prozessabläufe macht das Vorhandensein betriebswirtschaftlicher Kenntnisse für die Position des Compliance-Officers unerlässlich. Ein nachhaltig funktionierendes Compliance-Management-System erfordert außerdem weit mehr als fachliche Kompetenz und bloße - möglichst dichte - Prüfungsverfahren, wenn die Notwendigkeit für derartige Prüfungsverfahren auch nicht in Abrede gestellt werden kann. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollen nicht das Gefühl bekommen, unter Beobachtung zu stehen, sondern sich bei mutmaßlichen Verstößen gegen die Verhaltensrichtlinien vertrauensvoll an den Compliance-Officer wenden können.

**These 10: Für die Nachhaltigkeit des Compliance-Management-Systems sind im Rahmen eines Regelkreisprozesses die ständige Überwachung und eine in Abständen ganzheitlich durchzuführende Überprüfung mit dem Ziel kontinuierlicher Verbesserungen unerlässlich.**

Wie bereits dargestellt worden ist (vgl. These 2), liegt die Verantwortung für das Compliance-Management bei der ersten Führungsebene des Unternehmens. Zu unterscheiden ist dabei zwischen der eigentlichen Führungsverantwortung und der Verantwortung für die operative Umsetzung und Überwachung des Compliance-Managements. Die Verantwortlichkeit der ersten Führungsebene des Unternehmens ergibt sich im rechtlichen Sinne aus der Organverantwortung von Aufsichtsrat, Vorstand und - bei der GmbH - der Geschäftsführung. Die operative Verantwortlichkeit ergibt sich hingegen aus den Festlegungen der Aufbau- und Ablauforganisation eines Compliance-Management-Systems, für deren Realisierung alle Führungskräfte und spezifisch beauftragte Funktionsträger verantwortlich sind.

Nachdem die erste Führungsebene des Unternehmens die erforderlichen Grundlagenentscheidungen für ein Compliance-Management vorgenommen hat (vgl. Thesen 2 und 3), kann die Verantwortung für die Einrichtung und die Implementierung eines Compliance-Management-Systems an nachgeordnete Führungsebenen delegiert werden. Deren Kontrolle sowie die Kontrolle der Wirksamkeit des Compliance-Management-Systems können und dürfen aber nicht delegiert werden. Diese Ebenen der Verantwortung sind deswegen in einem Regelkreislauf zu verknüpfen, in dem sich alle involvierten Komponenten gegenseitig stützen und entwickeln. Dafür ist es notwendig, dass die erste Führungsebene des Unternehmens von Anfang an ein klares Bekenntnis zu effektiver Compliance ablegt und dieses allen Mitarbeitern bekannt

macht. Außerdem ist auch die Qualitätsüberwachung des Compliance-Management-Systems in ein Regelkreissystem stetiger Verbesserung, gepaart mit einem einhergehenden Anreiz- und Belohnungssystem einzubinden, um die Wirksamkeit eines Compliance-Management-Systems stetig zu erhöhen.

Bei der Qualitätsüberwachung spielt selbstverständlich die Interne Revision eine erhebliche Rolle, denn dort ist nicht nur das erforderliche fachspezifische Know-how vorhanden, sondern i. d. R. ist die Interne Revision auch mit internen Kontrollmechanismen und proaktiven Maßnahmen vertraut. Durch die Bewertung einzelner Prozesse, so z. B. unter dem Aspekt des Risikos, aber auch der Wirtschaftlichkeit, unterstützt die Interne Revision den ganzheitlichen und integrativen Ansatz eines Compliance-Management-Systems, wobei durch entsprechende Funktionstrennungsprinzipien die Prozessunabhängigkeit der Internen Revision als Überwachungsinstanz sicherzustellen ist (vgl. hierzu These 8). Die Interne Revision orientiert sich im Rahmen ihres Prüfungsplans u. a. auch an den Informationen des Risikomanagementsystems, wie sie auch durch Überwachung dieses Systems auf Zweckmäßigkeit und Funktionsfähigkeit zur Sicherstellung der Risikoberichterstattung beiträgt.

Bei der Qualitätsüberwachung des Compliance-Management-Systems können auch sogenannte Compliance-Monitorings bzw. Compliance-Audits eine Rolle spielen<sup>28)</sup>. Unter einem Compliance-Audit ist die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Compliance-Management-Systems, die sowohl intern durch die Interne Revision (vgl. die voranstehenden Ausführungen) als auch extern (z. B. durch geeignete Beratungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften<sup>29)</sup>) erfolgen kann. Dabei wird ein bereits vorhandenes Compliance-Management-System überprüft, dessen Implementierung abgeschlossen ist. Ein Compliance-Monitoring bedeutet hingegen die externe, unabhängige und objektive Prüfung des Compliance-Management-Systems im Zuge der Implementierung. Dabei trifft der Prüfer keine Entscheidungen hinsichtlich notwendiger Compliance-Maßnahmen. Auch gestaltet er deren Implementierung und Umsetzung nicht, sondern betreut die Unternehmensleitung sowie die internen Compliance-Verantwortlichen anhand von Standards, die sich z. B. aus Compliance-Programm-Checklisten ergeben. Ein derartiges Compliance-Monitoring kommt z. B. zur Anwendung, wenn private und insbesondere öffentliche Auftraggeber oder Finanzierungsinstitute die Einrichtung oder Erneuerung/Verbesserung eines Compliance-Systems von einem Unternehmen verlangen, denn dann kann der externe und unabhängige Prüfer während der Entwicklung und Implementierung des Systems im Rahmen des Compliance-Monitorings über die Fortschritte und den Status berichten. Nach Einrichtung des Compliance-Management-Systems erstellt er auch einen Abschlussbericht.

Der Gesichtspunkt der Überwachung des Compliance-Management-Systems wäre ohne einen Hinweis auf Ziffer 5.3.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex unvollständig. Danach soll sich der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats mit dem Thema Compliance befassen. Dazu gehört auch die Überprüfung der Wirksamkeit eines vorhandenen Compliance-Management-Systems als Bestandteil des unternehmensinternen Kontrollsystems. Auch nach § 107 Abs. 3 AktG in der Fassung des BilMoG werden konkrete Anhaltspunkte zur Wahrnehmung dieser Überwachungsaufgabe nicht zur Verfügung gestellt. Hieraus folgt, dass die inhaltliche Ausgestaltung der Überwachungsfunktion in der Eigenverantwortung des Kontrollorgans liegt. Es kann für den Aufsichtsrat empfehlenswert sein, sich als Instrument seiner Überwachung einer prozessunabhängigen Instanz zu bedienen, wobei aufgrund der vorhandenen Erfahrungen regelmäßig auch hier die Interne Revision als systemimmanente Überwachungsfunktion in Frage kommt. Möglich ist selbstverständlich auch die Einschaltung externer Dienstleister.

Die Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Compliance-Managements-Systems ist nicht Gegenstand der regulären Jahresabschlussprüfung und insofern regelmäßig nicht Gegenstand der Berichterstattung des Abschlussprüfers an den Aufsichtsrat. Es kann sich insofern anbieten, den Abschlussprüfer im Rahmen einer Auftragsenerweiterung der Jahresabschlussprüfung bzw. einen Dritten im Rahmen eines gesonderten Auftragsverhältnisses mit der Prüfung der Angemessenheit und der Wirksamkeit des Compliance-Management-Systems zu beauftragen. Die Ergebnisse einer solchen Prüfung wären in einem Prüfungsurteil festzuhalten, der entsprechende Prüfungsbericht würde Art, Umfang und Ergebnis der Prüfung des Compliance-Managements-Systems nach außen dokumentieren<sup>29)</sup>.

### **III. Zusammenfassung und Ausblick**

Wie sich aus den voranstehenden Ausführungen ergibt, ist die Vielzahl von Meinungsäußerungen zu dem Thema Compliance, die vor allem dem mittelständischen Unternehmen eine Übersicht erschwert, zum einen durch das grundsätzliche Organisationsermessen der ersten Führungsebene des Unternehmens und zum anderen durch die in der Praxis festzustellenden unterschiedlichen unternehmerischen Betätigungsmöglichkeiten bedingt. Gleichwohl lassen sich aus der Vielfalt auch unterschiedlicher Auffassungen grundlegende Prinzipien zur Bewältigung dieses Themas ableiten.

Obwohl es keine Rechtspflicht zur Errichtung einer Compliance-Organisation gibt, gibt es eine Verpflichtung der ersten Führungsebene des Unternehmens, sich mit dem Thema zumindestens zu beschäftigen und eine Entscheidung darüber herbeizuführen, ob und in welchem Umfang ein Aufwand zur Bewältigung von Compliance-Risiken in dem Unternehmen zu betreiben ist. Wenn die erste Führungsebene des Unternehmens zu dem Ergebnis kommt, dass aufgrund der spezifischen Organisations- und Geschäftsrisiken ein Compliance-Management-System erforderlich ist, sind auf der Grundlage der Werte und Prinzipien des Unternehmens und den daraus abgeleiteten Verhaltensgrundsätzen für Mitarbeiter und Geschäftspartner betriebliche Compliance-Strukturen einzurichten. Für die inhaltliche Ausgestaltung dieser betrieblichen

Strukturen können angesichts der Vielfalt unternehmerischer Betätigungsmöglichkeiten Mindestanforderungen zur Verfügung gestellt werden. Möglich ist zudem das Aussprechen von Empfehlungen zur Vorgehensweise bei dem Aufbau eines Compliance-Management-Systems.

Compliance-Management hat eine Vielzahl von Berührungspunkten zu anderen Funktionsbereichen des Unternehmens. Angesprochen sind dabei insbesondere das Personalmanagement, das Risikomanagement, die Interne Revision, die Rechtsabteilung und in großen Organisationen die Unternehmenssicherheit. Derartige Berührungsbereiche sind bei der Implementierung des Compliance-Management-Systems in die Unternehmensstruktur zu bewältigen.

Für die Aufgabe des Chief-Compliance-Officers sind sowohl juristische als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorauszusetzen. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, die in dem Unternehmen ggf. vorhandenen Compliance-Officer durch arbeitsrechtliche Gestaltungsmaßnahmen bei der Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben zu unterstützen.

Ohne ständige Überwachung und Überprüfung des Compliance-Management-Systems kann ein derartiges System nicht erfolgreich sein. Diese Aufgabe obliegt zum einen dem Aufsichtsrat, aber auch der Internen Revision und ggf. von dem Unternehmen einzuschaltenden externen Dienstleistern.

Es bleibt abzuwarten, wie sich die organisatorische Ausgestaltung von Compliance in Zukunft entwickeln wird. Möglich ist es, dass die zurzeit zu beobachtende Zentralisierung mit eigenem Vorstandsressort und entsprechendem Einfluss in Zukunft abnimmt. Dieses setzt allerdings voraus, dass in den Unternehmen ein Compliance-Verständnis und Compliance-Prozesse etabliert werden, die eine zentrale Steuerung nicht mehr erforderlich erscheinen lassen. Weiterhin auftretende Skandale aufgrund von Fehlverhalten in Organisationen können aber dazu führen, dass Compliance-Management weiterhin eine Aufgabe des Top-Managements bleibt.

#### **Redaktioneller Hinweis:**

Zum Thema Compliance vgl. auch *Vogel/Glas*, DB 2009 S. 1747, DB 0332969.

#### **Informationen zu den Autoren**

Dem Arbeitskreis gehören folgende Mitglieder an: *Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge* (Universität Münster); *Prof. Dr. Alexander Bassen* (Universität Hamburg); *Dr. Roland Busch* (Deutsche Lufthansa AG); Dipl.-Kfm. *Lutz Cauers* (Deutsche Bahn AG); *Prof. Dr. Anne d'Arcy* (Universität Wien); *Dr. Mark-Ken Erdmann* (Bertelsmann AG); *Prof. Dr. Edgar Ernst* (Bonn); WP/StB Dipl.-Kfm. *Hans-Jürgen Fahrion* (KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG); WP/StB Dipl.-Kfm. *Ulrich M. Harnacke* (Deloitte & Touche GmbH); *Prof. Dr. Michael Henke* (European Business School); *Prof. Dr. jur. Anja Hucke* (Universität Rostock); *Dr. Udo Jung* (The Boston Consulting Group GmbH); Dipl.-Kfm. *Ulf Kampruven* (The Phone House Telecom GmbH); *Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch* (Universität Münster); *Dr. Thomas Knoll* (Deutsche Telekom AG); *Prof. Dr. Annette G. Köhler* (Universität Duisburg-Essen); Dipl.-Kfm. *Michael Krumm* (München); Dipl.-Ök. *Wolf-Dieter Loos* (Loos & Co. KG); WP Prof. (em.) *Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück* (Weimar); *Prof. Dr. Kai-Uwe Marten* (Universität Ulm); *Prof. Dr. jur. Hanno Merkt* (Universität Freiburg); Dipl.-Kfm. *Peter Mißler* (Deutsche Post AG); *Prof. Dr. Ludwig Mochty* (Universität Duisburg-Essen); RA *Dr. jur. Thomas Münzenberg* (Kanzlei Dr. Booz und Dr. Münzenberg); RA/vBP *Horst Piepenburg* (Piepenburg-Rechtsanwälte); RA/WP/StB *Prof. Dr. jur. Jens Poll* (RÖVERBrönner Rechtsanwälte); *Dr. Willi Schoppen* (Spencer Stuart); *Ruprecht Trummer* (Business & Finance Consulting Services GmbH); *Dr. Markus Warncke* (Villeroy & Boch AG); WP Dipl.-Kfm. *Andreas Wermelt* (PriceWaterhouseCoopers AG); *Prof. Dr. Josef Wieland* (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz).

#### **Fußnoten:**

- 1) So schon *Schneider*, ZIP 2003 S. 645.
- 2) Vgl. *BGH-Urteil vom 17. 7. 2009 - 5 StR 394/08, DB 2009 S. 2143* = NJW 2009 S. 3173 (3175).
- 3) Ausführlicher und zur systematischen Einordnung dieser Begriffe in ein internes Kontrollsystem vgl. *Kütting/Busch*, DB 2009 S. 1361 (1364).
- 4) Vgl. hierzu *Knoll/Kaven*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger (Hrsg.), *Handbuch Compliance Management*, 2010, S. 457-476.
- 5) Hierzu näher: *Pelz*, in: Hauschka (Hrsg.), *Corporate Compliance*, 2007, S. 97 (98 ff.); *Eidam*, *Unternehmen und Strafe*, 3. Aufl. 2008, S. 209 ff.; *Krekel/Werner*, *Unternehmer und Strafrecht*, 2006, S. 9 ff.
- 6) Vgl. *Schneider*, ZIP 2003 S. 645.
- 7) Vgl. OLG Düsseldorf, *wistra* 1991 S. 389.
- 8) Vgl. *Dann*, *AnwBl* 2009 S. 84 (85).
- 9) Vgl. *Hauschka*, ZIP 2004 S. 877.
- 10) Vgl. *Sieg/Zeidler*, in: Hauschka (Hrsg.), *Corporate Compliance*, 2007, S. 43 (57 f.), m. w. N.
- 11) Vgl. *Cauers/Haas/Jakob/Kremer/Schartmann/Welp*, DB 2008 S. 2717.
- 12) Vgl. *Grützner*, *NJW-Editorial* 43/2009.
- 13) Vgl. hierzu *Froesch*, DB 2009 S. 722.
- 14) Vgl. zu der nachfolgenden Aufzählung *Hauschka*, *NJW* 2004 S. 257 (258).
- 15) Vgl. *Hauschka*, *NJW* 2004 S. 261.
- 16) Zu Verhaltensrichtlinien und deren Implementierung vgl. auch *Wieland/Grüniger*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger (Hrsg.), *Handbuch Compliance Management*, 2010, S. 111-136; vgl. auch [www.dnwe.de/compliancemonitor.html](http://www.dnwe.de/compliancemonitor.html) sowie *Wieland*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger (Hrsg.), *Handbuch Compliance Management*, 2010, S. 15-38.
- 17) Zum Begriff des Betriebsbeauftragten vgl. *Griese*, in: Küttner (Hrsg.), *Personalbuch*, 16. Aufl. 2009, S. 810.
- 18) Vgl. *BGH* vom 17. 7. 2009, a.a.O. (Fn. 2).
- 19) Vgl. *BAG-Urteil vom 27. 9. 1994 - GS 1/89 (A), DB 1994 S. 2237* und vom 25. 9. 1997 - 8 AZR 288/96, *DB 1998 S. 476* = *NZA* 1998 S. 310.
- 20) Zu den Anforderungen an ein Compliance-Management-System in völlig unterschiedlichen Branchen vgl. die Zusammenstellung von *Bürkle*, in: Hauschka (Hrsg.), *Corporate Compliance*, 2007, S. 128 (130); *Cauers/Haas/Jakob/Kremer/Schartmann/Welp*, DB 2008 S. 2717.
- 21) Vgl. *Fleischer*, in: *Fleischer* (Hrsg.), *Handbuch des Vorstandsrechts*, 2006, S. 267 (284).
- 22) Vgl. *Bürkle*, a.a.O. (Fn. 20), S. 132, m. w. N.
- 23) Vgl. *BGH* vom 17. 7. 2009, a.a.O. (Fn. 2).
- 24) Vgl. *Cauers/Haas/Jakob/Kremer/Schartmann/Welp*, DB 2008 S. 2718.
- 25) Vgl. *Bürkle*, a.a.O. (Fn. 20), S. 138, m. w. N.
- 26) Vgl. *Cauers/Haas/Jakob/Kremer/Schartmann/Welp*, DB 2008 S. 2718.
- 27) Vgl. *Bürkle*, DB 2004 S. 2158 (2160).
- 28) Zur Unterscheidung dieser Begriffe: *ZfW*, *ComplianceProgramMonitor<sup>ZfW</sup>*, [www.dnwe.de/compliancemonitor.html](http://www.dnwe.de/compliancemonitor.html), S. 15.
- 29) Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. hat am 11. 3. 2010 den Entwurf eines Prüfungsstandards "Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen" (IDW EPS 980) verabschiedet, der unter [www.idw.de](http://www.idw.de), Rubrik Verlautbarungen, zur Verfügung steht.