



## MITTEN DRIN UND UNABHÄNGIG

Unternehmen haben dafür zu sorgen, dass aus ihren Reihen heraus keine Rechtspflichten verletzt werden. Wer aber sollte über die Einhaltung dieser Regel wachen, welcher Bereich ist hierfür am besten geeignet? Oder sollten Compliance-Beauftragte lieber extern hinzugezogen werden?

Vom Problembewusstsein bis zu praktisch ausgeführter und wirksamer Risikoprävention ist es ein weiter Weg. Sachgerechte interne Kontrollmechanismen sichern Inhalte und Entscheidungsprozesse ab; sie sind gewissermaßen das Korsett, mit dessen Hilfe das Unternehmen in puncto Regeltreue eine gute Figur macht. Die Aufgaben reichen von der Risikoanalyse über die Konzipierung und Implementierung des Systems bis hin zur

Überwachung von dessen Wirksamkeit und einer sorgfältigen Dokumentation. Wohin gehören diese Aufgaben im Unternehmen?

Die höchst unterschiedlichen Antworten reichen von der Zuordnung zu den Entscheidungsträgern auf Geschäftsebene über die Beauftragung einzelner bereits im Unternehmen tätiger Arbeitnehmer bis hin zur Schaffung neuer Compliance-Stellen, von einer Beauftragung aus der

Mitte des Unternehmens heraus bis zur Mandatierung Außenstehender.

Allerdings gibt es Schwerpunkte: So wird der Compliance-Bereich nach einer von der Universität Halle-Wittenberg gemeinsam mit PriceWaterhouseCoopers erstellten Studie zu „Compliance und Unternehmenskultur“ in deutschen Großunternehmen zu 55 Prozent der Rechtsabteilung zugeordnet. Ferner – und das vor allem bei US-börsennotierten Unternehmen – verortet man sie zu je 35 und 29 Prozent in der internen Revision und der Finanzabteilung. Eine solche Verortung in einer bestehenden Abteilung ist jedoch nicht ganz unproblematisch. Compliance ist eine eigenständige und besondere Querschnittsaufgabe. Integration oder gar nachgeordnete Zuordnung behindern sie schnell.

Ein wesentlicher Grund dafür sind eingespurte Informationswege und Autoritäten, die in der Praxis dafür sorgen, dass sich die spezielle Compliance-Arbeit nur in einem vorgeformten Rahmen entfalten kann. In bestehenden Abteilungen herrscht stets die Gefahr, dass Compliance nicht „erste Fremdsprache“ werden kann, weil andere, ältere, etablierte Zielvorstellungen im Kollisionsfall mächtiger sind. Compliance rührt an der Unternehmenskultur – spätestens seit den Siemens-Korruptionsfällen ist klar, dass nur durch deren effektive Änderung ein Unterlaufen des rechtlich Gebotenen zu verhindern ist.

## GEFAHR INTERNER VERSTRICKUNGEN

In der Praxis heißt das vor allem: Wer als Angestellter eines Unternehmens für Compliance zu sorgen hat, muss für den Kernbereich seines Tätigwerdens von den üblichen Weisungsbefugnissen der Geschäftsleitung freigestellt werden. Das gilt ganz abgesehen von einem besonderen Persönlichkeitsprofil. So führen auch Rechtsabteilungen letztlich Aufträge der Geschäftsführung aus, für Gefälligkeitstätigkeiten ist im Compliancebereich aber keinerlei Raum. Wenn die Eingliederung in eine bestehende Abteilung gewünscht ist, ist die strukturelle Nähe zum Controlling- und Revisionsbereich größer.

Vermeidbar sind die Gefahren interner Verwicklungen durch den Griff zu externen Beratern. Sie sind ausschließlich der Prüfung in Compliance-Fragen verpflichtet, und das ohne hinderliche betriebsstrategische oder organisatorische Verflechtungen. In der Praxis übernehmen häufiger externe Anwälte und Berater diese Funktion. Aber Vorsicht: Wenn ein Unternehmen auf unabhängige Dienstleister zurückgreift, sind deren Lösungen im Zweifelsfall weniger maßgeschneidert.

Für die Deutsche Lufthansa AG war eine externe Mandatierung keine Option. Constantin von Geyr, Leiter Compliance Office, Deutsche Lufthansa AG, begründet dies so: „Für die

Konzeption von Compliance Strukturen in einem Unternehmen können Sie nicht jemanden von außen holen und sagen: ‚Mach mir mal eine Compliance-Abteilung.‘ Diese müssen am Unternehmen und den spezifischen Bedürfnissen ausgerichtet sein, die die Tätigkeitsfelder der jeweiligen Geschäftsfelder berücksichtigen.“ Wer für Compliance verantwortlich sei, müsse das Unternehmen kennen. Ein weiterer, zentraler Punkt der Arbeit sei, im Unternehmen das Bewusstsein für die Compliance-Regeln zu schaffen, was durch interne Kräfte offenbar leichter ist: „Externen fehlt in der Regel die Akzeptanz im Unternehmen.“

Gleichwohl birgt das Szenario „Sachkunde von innen“ die Gefahr „Verstrickung mit Innen“, weshalb doch einiges für die Wahl „Unabhängigkeit von außen“ sprechen würde, wobei die „Unbedarftigkeit“ billigend in Kauf genommen werden müsste. Beides scheint nicht optimal, was also tun?

## DIE HORIZONTALE LÖSUNG

Die Antwort liegt entweder in einer Flucht nach vorne: Dabei werden im Sinne einer „horizontalen Lösung“ ausdrücklich Compliance-Bereiche innerhalb der Geschäftsleitung verteilt. In kleineren Unternehmen bleibt es auf diese Weise bei kurzen Wegen. Die Erst- und die Letztverantwortlichkeit fallen zusammen. Denn: Zwar hat der Bundesgerichtshof vor einiger Zeit darauf hingewiesen, dass auch andere Compliance-Beauftragte im Unternehmen „regelmäßig strafrechtlich eine Garantenpflicht i. S. des § 13 I StGB treffen wird, ... im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Unternehmens stehende Straftaten von Unternehmensangehörigen zu verhindern“ (Urteil vom 17.07.2009 – 5 StR 394/08). Doch das entlässt die Geschäftsleitung noch lange nicht aus der Haftung. Dann, so die Überlegung, könnte man die Zuständigkeit auch gleich an einzelne ressortzuständige Mitglieder der Geschäftsleitung delegieren. Informations- und Überwachungspflichten der übrigen Mitglieder wirken als Korrektiv.

Indes: Auch hier besteht die Gefahr der Interessenverstrickung. Compliance ist ja nur eines von mehreren Unternehmenszielen, die die Geschäftsleitung im Auge zu behalten hat – ihre Zeit, ihre Aufmerksamkeit, ihre Kraft muss sich dieses Anliegen in diesem Fall mit vielen anderen Anliegen teilen. Entsprechend empfehlen Praktiker dieses Modell nur für größere Unternehmen, in deren Vorständen Platz für einen eigenen, nicht operativ verantwortlichen Compliance-Beauftragten geschaffen werden kann. So hat beim den Essener Industriedienstleister Ferrostaal seit dem vergangenen Jahr Dr. Andreas Pohlmann das seinerzeit neu geschaffene Vorstandsressort für Korruptionsbekämpfung und Compliance inne. Der München-Berliner DAX-Konzern Siemens, von dem Pohlmann kommt, wiederum hat mit Josef Winter



Constantin von Geyr, Leiter Compliance Office, Deutsche Lufthansa AG



Dr. André-M. Szesny von der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek

und Dr. Klaus Moosmayer einen Chief Compliance Officer und einen Chief Counsel Compliance berufen, die beide unmittelbar Vorstandsmitglied und General Counsel Peter Solmssen berichten.

## DIE VERTIKALE LÖSUNG

Andererseits könnte die gute Wahl auch im „oder“ liegen, will heißen: in einer freiheitlichen, gleichwohl unternehmensinternen „vertikalen Lösung“. Zu denken ist an eine eigene Stabsstelle, die im Unternehmen geschaffen wird, aber ausschließlich der Geschäftsleitung unterstellt und im Kernbereich nicht weisungsgebunden ist. Wie diese Stelle ausgestaltet wird, richtet sich nach der Größe des Unternehmens und dessen Mitarbeiterzahl, nationaler oder internationaler Tätigkeit und gesellschaftsrechtlicher Struktur. Auch die Branche, in der sich ein Unternehmen bewegt, spielt eine erhebliche Rolle – so ist die Neigung im Bausektor zur Korruption ebenso berüchtigt wie die Affinität der Mineralölkonzerne zur Kartellbildung. Das bedeutet für große Unternehmen und in sensiblen Branchen im Zweifelsfall die Einrichtung einer ganzen Compliance-Abteilung. In mittleren und kleineren Unternehmen, die nicht in gleichem Maße störanfällig sind, kann die Geschäftsleitung auch Einzelpersonen als Compliance-Beauftragte einsetzen. Wichtig ist aus praktischer Sicht „eine zentrale Figur“, so Dr. André-M. Szesny von der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek, die unter anderem Ferrostaal vertritt. Ob in besonders risikofälligen Bereichen wie Einkauf und Vertrieb noch weitere Aufgabenträger tätig werden sollen, müsste allerdings diskutiert werden.

Für die besonderen Herausforderungen in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen gibt es spezielle strukturelle Lösungen – namentlich den Aufbau einer an Geschäftsfeldern orientierten Matrixstruktur. Dabei wird für jeden betroffenen

Geschäftsbereich ein Bereichsverantwortlicher eingesetzt, beispielsweise ein „Compliance-Bereichsleiter Einkauf“. Dieser ist dann konzernweit für alle im Einkaufssektor auftretenden Compliance-Herausforderungen verantwortlich. Dabei muss unter dem Strich auch beispielsweise noch der Vertrieb „vor Ort“ in Südamerika erreicht und kontrolliert werden können.

In jedem Fall muss das System ein effektives Instrumentarium schaffen, das erlaubt und fordert, dass

- „von unten nach oben“ Fragen gestellt werden können und diese „von oben nach unten“ beantwortet werden sowie dass
- „von unten nach oben“ berichtet wird und „von oben nach unten“ reagiert und angewiesen wird.

Compliance-Experte Szesny vergleicht das System mit dem Probenbetrieb in einem Orchester: Der Dirigent (be)schafft das Notenwerk und bestimmt die grundsätzliche Ausführung. Geprobt wird gemeinsam sowie getrennt in den Instrumentensätzen. Der Satzführer gibt die Vorstellungen des Dirigenten weiter, leitet die Musiker an und kontaktiert bei Zweifelsfragen den Dirigenten.

Es scheint, als habe die Deutsche Lufthansa beide Lösungen kombiniert: Die Verantwortung für Compliance ist direkt unter dem Vorstandsvorsitzenden im zentralen Konzernjustitiariat angesiedelt. Chefsyndikus Nicolai von Ruckteschell ist Chief Compliance Officer. Das Compliance Office des Konzerns mit 3 Mitarbeitern wird von Constantin von Geyr geleitet. Darüber hinaus verfügen die Konzerngesellschaften über eigene Compliance-Beauftragte. Da die Verantwortung für Compliance organisatorisch beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt ist, sieht Constantin von Geyr auch die Unabhängigkeit gewährleistet, zumal der Compliance-Bericht über den Vorstand an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats gehe – zusätzlicher Schutz vor Interessenkonflikten.

Welches Konzept man letztlich auch verfolgt: Die dauerhafte Beschäftigung mit Compliance-Fragen ist eine lohnende Investition.

*Dr. Anette Hartung / Wolfgang Borgfeld*