

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Checklistenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
Verzeichnis der (abgekürzt) zitierten Literatur .....	XXI
Literaturempfehlungen zum Einstieg .....	XXII
Literaturempfehlungen zur Vertiefung .....	XXII
Gesetzessammlungen und ergänzende Materialien .....	XXV

## Einleitung

### § 1 Ausgangssituation

### § 2 Die ersten Schritte als neuer Compliance-Officer

A. Die erste Aufgabenbeschreibung .....	7
B. Das Selbstverständnis des Compliance Officer .....	9
I. Abgrenzung zur Compliance-Aufgabe der Geschäftsprozessverantwortlichen .....	9
II. Aufgabe und Haftung des Compliance Officer .....	11
III. Zwischenergebnis .....	12
C. Das große Ziel: Das Compliance-Managementsystem .....	13
I. Kurzbeschreibung der einzelnen Bausteine des Compliance-Managementsystems .....	14
1. Commitment der Geschäftsleitung und Compliance-Kultur .....	15
a) Verhaltenskodex .....	15
b) Compliance-Strategie .....	16
2. Compliance-Risikomanagement .....	17
a) Die Identifikation der Compliance-Risiken .....	17
b) Die Analyse, Bewertung und Priorisierung der Compliance-Risiken .....	18
3. Compliance-Programm .....	18
4. Compliance-Monitoring .....	19
5. Compliance-Dokumentation und -Reporting .....	20
a) Compliance-Dokumentation .....	20
b) Compliance-Reporting .....	21
6. Compliance-Kommunikation .....	22
II. Zwischenergebnis .....	23
D. Wo fange ich an? .....	24
I. Einige Vorüberlegungen .....	25
1. Pragmatische vs. systematische Vorgehensweise? .....	25
2. Bestehen akute Compliance-Herausforderungen? .....	29
a) Kundenanforderungen .....	29
b) Compliance-Verstoß .....	30
3. Zeit ist kritisch – das Momentum erhalten .....	30
4. Zwischenergebnis .....	31

II. Erste Maßnahmen zum Aufbau des Compliance-Managementsystems .....	32
1. Die Ausgangsbasis: Der Verhaltenskodex .....	34
a) Die Inhalte des Verhaltenskodexes .....	34
b) Formale Aspekte des Verhaltenskodexes .....	43
c) Marketing des Verhaltenskodexes .....	44
d) Compliance-Schulungen und der Verhaltenskodex .....	45
2. Compliance-Richtlinien .....	45
a) Anti-Korruptionsrichtlinie .....	47
b) Die Richtlinie zur Kartellprävention .....	48
c) Die Datenschutz-Richtlinie .....	49
d) Nachhaltigkeitsrichtlinie für Zulieferer .....	49
e) Die Richtlinie für die Geschäftspartnerprüfung .....	50
3. Compliance-Schulungen .....	51
4. Aufbau einer Compliance-Organisation und von Compliance-Prozessen .....	57
a) Das Compliance-Committee .....	59
b) Whistleblower-Hotline .....	60
c) Lokale Compliance Officer .....	62
d) Das Reporting an die Geschäftsleitung .....	64
e) Der Compliance-Monitoringprozess .....	65
f) Der Compliance-Kommunikationsprozess .....	66
g) Die Vorbereitung der Compliance-Schulungen .....	67
5. Die erste Abfrage der Compliance-Risiken im Unternehmen .....	68
a) Optionen zur Identifizierung der Compliance-Risiken .....	69
b) Vor- und Nachteile der internen Compliance-Risikoabfrage vs. eines Compliance-Risikoaudits .....	76
6. Die Optimierung der Geschäftsprozesse des Unternehmens unter Compliance-Gesichtspunkten. ....	77
7. Zwischenergebnis .....	78
E. Fazit .....	78

### **§ 3 Der Weg zum eingeschwungenen Compliance-Managementsystem**

A. Ziel: Die Verstetigung der Compliance des Unternehmens .....	81
B. Instrumente zur Verstetigung der Compliance .....	82
I. Das Compliance-Risikomanagement .....	82
1. Integration der Compliance-Risikoabfrage in bestehende Geschäftsprozesse .....	82
2. Optimierung der fragebogenbasierten Compliance-Risikoabfrage .....	83
3. Zwischenergebnis .....	86
II. Das Compliance-Monitoring .....	87
1. Wirksamkeit des Compliance-Programms .....	87
2. Compliance-Analyse des Unternehmens und seines Umfelds .....	87
3. Prozess des Compliance-Monitorings .....	89
4. Zwischenergebnis .....	89
III. Compliance-Kommunikation .....	89
1. Langfristige Compliance-Kommunikationsstrategie .....	89
2. Aktuelle Compliance-Kommunikationsbotschaften .....	90
3. Nonverbale Compliance-Kommunikation .....	91
4. Formale Aspekte der Compliance-Kommunikation .....	92
5. Compliance-Kommunikation und Compliance-Kultur .....	93
6. Zwischenergebnis .....	93

IV. Compliance-Organisation und -Prozesse .....	93
V. Compliance-Schulungen .....	94
1. Entwicklung eines Compliance-Schulungskonzepts .....	94
a) Compliance-Basischulungen .....	95
b) Wiederholungsschulungen .....	95
c) Spezielle Compliance-Schulungen .....	97
2. Compliance-Schulungen und die Geschäftsleitung .....	100
3. Zwischenergebnis .....	101
VI. Zusammenarbeit mit der Personalabteilung .....	101
1. Personalauswahl .....	101
2. Zielvereinbarungen .....	102
3. Zusammenarbeit bei Compliance-Schulungen .....	104
4. Sanktionen .....	104
5. Zwischenergebnis .....	105
VII. Compliance der Geschäftsprozesse optimieren .....	106
1. Dokumentation der operativen Geschäftsprozesse .....	106
2. Einführung Compliance-absichernder Geschäftsprozessergänzungen .....	107
a) Messebesuche .....	107
b) Teilnahme an Verbandssitzungen .....	108
3. Zwischenergebnis .....	109
C. Compliance und Corporate Social Responsibility .....	109
I. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen .....	110
II. CSR in der Europäischen Union .....	113
III. Compliance und Nachhaltigkeit .....	114
IV. Zwischenergebnis .....	115
D. Lieferantenaudits der Kunden .....	115
I. Grundsätzliches zum Management der Lieferantenaudits .....	116
II. Schriftliche Lieferantenaudits .....	117
III. Lieferantenaudits vor Ort .....	117
IV. Sonderprüfungen .....	118
V. Zwischenergebnis .....	119
E. Fazit .....	119

#### **§ 4 Fragen zur steten Eigenprüfung**

A. Ist das Compliance-Managementsystem gut konzipiert? .....	122
I. Compliance-Risikomanagement .....	123
II. Compliance-Richtlinien und -Prozesse .....	124
III. Compliance-Schulungen und -Kommunikation .....	125
IV. Sichere Kommunikationskanäle für Hinweisgeber sowie interne Untersuchungen .....	127
V. Geschäftspartnerprüfung .....	128
VI. Mergers & Acquisitions (M&A) .....	131
VII. Zwischenergebnis .....	132
B. Ist das Compliance-Managementsystem mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet und in der Lage, effektiv zu funktionieren? .....	132
I. Ressourcenausstattung und Befugnisse des Compliance Officer im Allgemeinen .....	133
II. Commitment der Geschäftsleitung und der oberen Führungskräfte .....	133
III. Eigenständigkeit und Ressourcen der Compliance-Funktion .....	134
IV. Incentivierung und Sanktionen .....	136

V. Zwischenergebnis .....	137
C. Funktioniert das Compliance-Managementsystem des Unternehmens in der Praxis? .....	138
I. Kontinuierliche Verbesserung, regelmäßige Tests und Überprüfungen .....	139
II. Untersuchung von Compliance-Verstößen .....	141
III. Analyse und Behebung der tieferliegenden Ursachen eines Compliance-Verstoßes .....	141
IV. Zwischenergebnis .....	143
D. Wie kann ich das Compliance-Management effizienter machen? .....	143
E. Fazit .....	144
 <b>§ 5 Überlegungen zur Übernahme der Aufgabe des Compliance Officer</b>	
A. Anforderungen an Form und Inhalte der Aufgabenübernahme .....	147
I. Die Haftung des Compliance Officer .....	147
1. Grundsätzliches zur Verantwortung für die Compliance des Unternehmens .....	148
2. Die strafrechtliche Haftung des Compliance Officer – das BSR-Urteil ....	149
a) Die Garantspflicht des Compliance Officer .....	149
b) Der Umfang der Garantspflicht .....	150
c) Die Compliance-Verantwortung der Geschäftsführung .....	151
d) Rechtliche und faktische Beschränkungen .....	151
3. Die Haftung aus dem Ordnungswidrigkeitenrecht .....	152
4. Zivilrechtliche Haftung .....	153
5. Aufnahme in die D&O-Versicherung .....	155
6. Volle Verantwortung oder dediziertes Lastenheft? .....	155
7. Zwischenergebnis .....	156
II. Inhaltliche Ausgestaltung der Aufgabenbeschreibung .....	156
III. Erwägungen zur Führungsstruktur .....	157
1. Erwägungen zur Unternehmenshierarchie .....	157
2. Erwägungen zur organisatorischen Zuordnung .....	158
a) Compliance in der Spartenorganisation .....	159
b) Compliance in der Funktionalorganisation .....	159
c) Compliance in der Stab-Linien-Organisation .....	160
d) Compliance in der Matrix-Organisation .....	160
e) Räumliche Aspekte .....	162
IV. Zwischenergebnis .....	162
B. Zusammenarbeit mit den Funktionalbereichen des Unternehmens .....	163
I. Die Finanzabteilung .....	163
II. Die Personalabteilung .....	164
III. Die Abteilung Kommunikation und Marketing .....	165
IV. Die IT-Abteilung .....	165
V. Rechtsabteilung .....	166
VI. Interne Revisionsabteilung .....	167
VII. Zwischenergebnis .....	168
C. Zusammenarbeit mit externen Ansprechpartnern .....	168
I. Wirtschaftsprüfer .....	168
II. Externe Rechtsanwälte des Unternehmens .....	169
III. Kunden .....	170
IV. Der Umgang mit Behörden .....	170

V. Medien .....	171
1. Presse .....	171
2. Social Media .....	172
VI. Compliance-Netzwerke und Kammern .....	172
VII. Zwischenergebnis .....	173
D. Das Compliance-Budget .....	173
E. Fazit .....	176

### **Zusammenfassung der Checklisten**

§ 2 Die ersten Schritte als neuer Compliance-Officer .....	177
Checkliste 1: Das erste Aufgabenprofil des Compliance Officer .....	177
Checkliste 2: Das richtige Selbstverständnis der Aufgabe des Compliance Officer .....	177
Checkliste 3: Das Compliance-Managementsystem .....	177
Checkliste 4: Wo fange ich an – Vorüberlegungen .....	178
Checkliste 5: Erste Maßnahmen zum Aufbau des Compliance-Managementsystems – Der Verhaltenskodex .....	178
Checkliste 6: Erstellung, Verteilung und Schulung des Verhaltenskodexes .....	178
Checkliste 7: Gründe für eine Geschäftspartnerprüfung .....	179
Checkliste 8: Compliance-Richtlinien .....	179
Checkliste 9: Compliance-Schulungskonzept .....	179
Checkliste 10: Inhalte einer Compliance-Basiserschulung .....	179
Checkliste 11: Organisatorische Aspekte einer Compliance-Schulung .....	180
Checkliste 12: Aufbau einer Compliance-Organisation und -Prozessen .....	180
Checkliste 13: Das Compliance-Committee .....	181
Checkliste 14: Das Hinweisgebersystem (Whistleblower-Hotline) .....	181
Checkliste 15: Netzwerk lokaler Compliance-Manager .....	181
Checkliste 16: Erste Schritte bezüglich der Berichterstattung an die Geschäftsleitung, Compliance-Monitoring und Compliance-Kommunikation sowie Compliance-Schulungen ....	181
Checkliste 17: Die erste Compliance-Risikoerhebung .....	182
§ 3 Der Weg zum eingeschwungenen Compliance-Managementsystem .....	182
Checkliste 18: Effektivität und Effizienz der Compliance-Risikoabfrage .....	182
Checkliste 19: Gründe für inhaltlich besonders relevante Rückläufe bei der Compliance-Risikoabfrage .....	183
Checkliste 20: Verwendung konkreter Fragen bei der Identifikation der Compliance-Risiken .....	183
Checkliste 21: Interne Informationsquellen für das Compliance-Monitoring (Umfeldbeobachtung) (Auswahl) .....	183
Checkliste 22: Externe Informationsquellen für das Compliance-Monitoring (Umfeldbeobachtung) (Auswahl) .....	184
Checkliste 23: Langfristige Compliance-Kommunikationsbotschaften (Beispiele) .....	184
Checkliste 24: Mögliche anlassbezogene Compliance-Kommunikationsbotschaften .....	184
Checkliste 25: Teilnehmer der Compliance-Basiserschulungen .....	184
Checkliste 26: Teilnehmer der Compliance-Wiederholungsschulungen .....	185
Checkliste 27: Vertiefende Compliance-Schulungen zu spezifischen Themen und deren Zielgruppen .....	185
Checkliste 28: Compliance-Basiserschulungen für spezielle Teilnehmergruppen ...	185

Checkliste 29:	Mögliche kalkulatorische Gestaltung einer Zielvereinbarung einschließlich eines Compliance-Ziels .....	185
Checkliste 30:	Geschäftsprozessoptimierung aus Compliance-Sicht .....	186
Checkliste 31:	Corporate Social Responsibility und Compliance .....	186
Checkliste 32:	Lieferantenaudits zur Compliance des Unternehmens .....	186
§ 4	Fragen zur steten Eigenprüfung des Compliance Officer .....	186
Checkliste 33:	Ist das Compliance-Managementsystem gut konzipiert? .....	186
Checkliste 34:	Ist das Compliance-Risikomanagement gut konzipiert? .....	187
Checkliste 35:	Sind alle erforderlichen Compliance-Richtlinien und -Prozesse vorhanden? .....	187
Checkliste 36:	Entwicklung, Vollständigkeit, Zugänglichkeit und Verantwortlichkeiten für die operative Einbindung der Compliance-Richtlinien und -Prozesse sowie besondere Einbindung von Mitarbeitern mit wichtigen Kontrollfunktionen .....	188
Checkliste 37:	Compliance-Schulungen und -Kommunikation (allgemein) .....	188
Checkliste 38:	Risikobasierte Compliance-Schulungen, Form, Inhalte, Lernerfolg der Compliance-Schulungen, Berichterstattung über Fehlverhalten sowie Verfügbarkeit von Erläuterungen zu den Compliance-Richtlinien .....	189
Checkliste 39:	Compliance-Hinweisgebersystem (Whistleblower-Hotline) (allgemein) .....	190
Checkliste 40:	Wirksamkeit des Hinweisgebersystems .....	190
Checkliste 41:	Aufklärung, Reaktion und Ressourcen sowie Nachverfolgung der Untersuchungsergebnisse des Hinweisgebersystems .....	190
Checkliste 42:	Geschäftspartnerprüfung im Allgemeinen .....	191
Checkliste 43:	Geschäftspartnerprüfung: Compliance-risikobasierte Prozesse und deren Operationalisierung, angemessene Kontrollen, das Management von Geschäftspartnern sowie Compliance-Maßnahmen und Konsequenzen .....	191
Checkliste 44:	Mergers and Acquisitions (M&A) (allgemein) .....	192
Checkliste 45:	Compliance Due Diligence, Integration der Compliance-Funktion in den M&A-Prozess sowie Verknüpfung der Compliance Due Diligence mit der Post Merger Integration .....	193
Checkliste 46:	Ressourcenausstattung und Befugnisse des Compliance Officer .....	193
Checkliste 47:	Commitment und Verhalten der Geschäftsleitung und der (oberen) Führungskräfte sowie des Aufsichtsrates bzw. Gesellschafterversammlung .....	193
Checkliste 48:	Eigenständigkeit und Ressourcen der Compliance-Funktion .....	194
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 .....	195
Checkliste 50:	Incentivierung und Sanktionen .....	196
Checkliste 51:	Funktioniert das Compliance-Managementsystem des Unternehmens in der Praxis? .....	196
Checkliste 52:	Kontinuierliche Verbesserungen, Interne Revision, Wirksamkeit der Kontrollen, stetige Aktualisierungen des Compliance-Managementsystems sowie Compliance-Kultur .....	197

Checkliste 53: Untersuchung von Compliance-Verstößen (keine Interne Revisionsabteilung vorhanden) .....	198
Checkliste 54: Analyse von Compliance-Verstößen .....	198
Checkliste 55: Effizienzverbesserung des Compliance-Managementsystems .....	199
§ 5 Überlegungen zur Übernahme der Aufgabe des Compliance Officer .....	199
Checkliste 56: Quellen der persönlichen Haftung des Compliance Officer .....	199
Checkliste 57: Tatbestandsvoraussetzungen der ordnungswidrigkeitsrechtlichen Haftung gemäß § 130 OWiG .....	200
Checkliste 58: Voraussetzungen der zivilrechtlichen Haftung auf Schadensersatz .....	200
Checkliste 59: Organisatorische Aspekte .....	200
Checkliste 60: Zusammenarbeit mit externen Ansprechpartnern .....	201
Checkliste 61: Spezifische Positionen des Compliance-Budgets .....	201
Checkliste 62: Argumente für den Wertschöpfungsbeitrag von Compliance .....	201
Stichwortverzeichnis .....	203