

# Unternehmens-Compliance: Welche Rolle spielt der Rechtsanwalt?

Das Recht im Unternehmen als  
organisatorische Herausforderung

Rechtsanwalt Dr. Peter Hemeling, München

**Das zwingende Recht ist zu beachten. Das gilt auch für Unternehmen. Weil Anspruch und Wirklichkeit aber auseinander klaffen können, hat sich Compliance entwickelt. Unternehmen dürfen nicht länger blind darauf vertrauen, dass sich alle Mitarbeiter an das Recht halten. Welche Rolle der Rechtsanwalt oder die Rechtsanwältin, ob extern oder intern im Unternehmen als Syndikusrechtsanwalt oder -anwältin, dabei spielen kann, stellt der Autor vor.**

## I. Compliance – längst mehr als eine Mode

Die Schlagworte „Legalität“ und „Compliance“, verstanden als Einhaltung beziehungsweise Durchsetzung zwingenden Rechts im Unternehmen, spielen in der Unternehmenspraxis eine große Rolle, sowohl in Hinblick auf die Reputation, aber zunehmend auch finanziell. Im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen dabei systemische Rechtsverstöße in großen börsennotierten Gesellschaften. Sie reichen von der klassischen Korruption über Kartellabsprachen bis zu vorsätzlichen Manipulationen, etwa bei Referenzgrößen in der Finanzbranche oder Abgaswerten in der Autoindustrie. Der Schadensumfang liegt nicht selten im mehrstelligen Millionenbereich; in Einzelfällen fallen für Straf- oder Bußgelder, Gewinnabschöpfung und Schadensersatz aber auch Milliardenbeträge an. Diese Vorfälle sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass es sich nicht um die Rechtsverletzung einer einzelnen Person handelt, sondern um einen systematisch organisierten Pflichtenverstoß, der die Mitwirkung einer größeren Personenzahl voraussetzt, wobei der Umfang der Mitwisser über mehrere Hierarchieebenen hinweg besonders schwer festzustellen oder zu beweisen ist.

Im Verlauf der letzten Jahre haben Rechtsprechung, Strafverfolgungs- und Aufsichtsbehörden und auch der Gesetzgeber reagiert. Beispielhaft sei hier die Siemens/Neubürger-Entscheidung des LG München I vom 10. Dezember 2013 genannt, die die Einrichtung einer angemessenen Compliance-Organisation als eine Organisationspflicht des Vorstands angesehen hat. Im Kartellrecht haben der umsatzbezogene Bußgeldrahmen und die Weiterungen beim Schadensersatz zu einem gravierenden Sanktionssystem geführt. Auch im europäischen Kapitalmarktrecht und Datenschutzrecht sind umsatzbezogene drakonische Bußgeldrahmen eingeführt worden und im Finanzsektor gelten heute sehr detaillierte Anforderungen für die Errichtung wirksamer Compliance- und Kontrollsysteme. Dass mit weiteren Verschärfungen zu rechnen ist, zeigt die Tatsache, dass die amtierende Bundesregierung eine umfassende Reform des Unternehmenssanktions-

rechts vorbereitet. Wie bereits im Koalitionsvertrag angelegt, soll im Bußgeldsystem der §§ 30, 130 OWiG der Sanktionsteil der Unternehmensbuße deutlich erhöht und eine Verfolgungspflicht vorgesehen werden; zudem ist damit zu rechnen, dass die Voraussetzungen für die erforderliche individuelle Anknüpfungstat beziehungsweise die Zurechnung gesenkt werden.

## II. Rechtsverstöße als Herausforderung für das Unternehmen

Angesichts der schwerwiegenden Folgen derartiger Vorfälle für die betroffenen Unternehmen und die absehbaren weiteren Verschärfungen drängen sich verschiedene Fragen auf: Was sind die Ursachen derartiger systemischer Rechtsverstöße? Mit welchen Maßnahmen lässt sich das Risiko dieser Vorgänge vermeiden oder zumindest reduzieren? Und welche Rolle spielen dabei die Rechtsanwälte, und zwar sowohl der unternehmensinterne Syndikusanwalt als auch der externe beratende Anwalt?

### 1. Ursachen systemischer Rechtsverstöße

Für all diese Fragen kann vorab festgestellt werden, dass sich die anwaltliche Tätigkeit praktisch erst im Zuge der Untersuchung und der Schadensbearbeitung derartiger Vorgänge entfaltet – man denke nur an die zahlreichen Anwaltskanzleien, die in den großen Fällen für Vorstand und/oder Aufsichtsrat mit den internen Untersuchungen, der Prüfung möglicher Pflichtverletzungen und Schadensersatzansprüche, den Verhandlungen mit Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden und der Abwehr von externen Ersatzansprüchen beschäftigt sind. Das hängt zum einen mit der unternehmensinternen Entstehung und ihren Gründen, zum anderen aber auch mit der generellen Unklarheit darüber zusammen, an welchen Stellen genau die rechtliche Expertise zur Vermeidung von systemischen Rechtsverstößen beitragen kann oder erforderlich ist.

Bei näherer Analyse wird aber deutlich, dass häufig rechtliche Aspekte zumindest mitursächlich sind. So spielt nicht selten ein unzureichendes Rechtsverständnis oder das Ignorieren einer Rechtsänderung oder Rechtsentwicklung eine Rolle. Hierfür gilt als typisches Beispiel die Korruptionsaffäre bei Siemens, da die Ende der neunziger Jahre eingetretene Änderung der Rechtslage in Hinblick auf Bestechungshandlungen im Ausland nicht konsequent umgesetzt worden war. Aus der jüngeren Zeit bietet der nicht immer leichte Umgang mit der ad hoc-Publizitätspflicht interessante Anschauung. Damit in etwa vergleichbar sind Situationen, in denen Rechtsrisiken oder Rechtsfolgen unterschätzt werden, etwa in Hinblick auf die Dimensionen des US-amerikanischen oder des europäischen Sanktionssystems, oder in denen es an der vorausschauenden juristischen Sensibilität fehlt, wie künftig Sachverhalte beurteilt werden, die heute formalrechtlich noch vertretbar erscheinen mögen, angesichts der rechts- oder gesellschaftspolitischen Entwicklungen absehbar aber kaum mehr akzeptiert werden.

Besonders interessant sind schließlich die Fälle, in denen es gemeinhin heißt, eine unzureichende Unternehmenskultur habe die Misere herbeigeführt. Bei genauerem Hinsehen können sich diesbezüglich unterschiedliche Schwachstellen zeigen. Überheblichkeit und Selbstüberschätzung Einzelner können eine Entscheidungsfindung nach der Business Judge-

ment Rule verhindern, zu ehrgeizige Zielvorgaben und entsprechender Umsatz- und Ergebnisdruck können die Belegschaft zu unlauteren Verhalten veranlassen und eine laxer Haltung gegenüber der Legalität als Führungsaufgabe und einzelnen rechtlichen Anforderungen können das Rechtsbewusstsein und die Akzeptanz generell beeinträchtigen und die Hemmschwellen für Grenzüberschreitungen entsprechend senken.

## 2. Risikominimierung durch Organisation

Alle diese Erscheinungen sind mit Fragestellungen verbunden, die einen starken organisationsrechtlichen Bezug haben: Gibt es rechtliche Mindestanforderungen für die Einrichtung einer wirksamen Rechts- und Compliancefunktion und für ein internes Kontrollsystem? Wie kann sichergestellt werden, dass die Rechts- und Compliancefunktion bei rechtsrelevanten Themen eingeschaltet ist? Gibt es Rechtsthemen, für die im Unternehmen eine systematische Aufklärung und Schulung durchgeführt werden sollte (ein gutes Beispiel hierfür liefern die bereits verbreiteten Kartellrechtsschulungen)? Was gehört zwingend zu einem internen Kontrollsystem? Wie müssen die Kontrollfunktionen ausgestaltet sein, um das Risiko eines Organisations- oder Aufsichtsverschuldens auszuschließen? Bedarf es besonderer verfahrensmäßiger Vorkehrungen, um Rechtsänderungen zu erkennen, deren Relevanz für das Unternehmen sachgerecht zu bewerten und die notwendigen Anpassungen im Unternehmen zu veranlassen und sicherzustellen? Ist die Bedeutung der Business Judgement Rule im Vorstand bekannt und gibt es für die Einhaltung einen stabilen Prozess? Wie sollte dieser Prozess aussehen? Was muss der Vorstand generell tun, um seiner Legalitätspflicht in ausreichender Weise nachzukommen? Was bedeutet all dies für die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats und eines Prüfungsausschusses?

Diese Fragen zeigen den rechtlichen Gehalt, lassen aber gleichzeitig erkennen, warum die juristischen Vorkehrungen zur Verhinderung systemischer Rechtsverstöße schwierig sind und im Verhältnis zu dem hohen Aufwand für die Aufklärung und Folgenbeseitigung zu kurz kommen. Zum einen liegen die Themen fast ausschließlich auf der Schnittstelle zwischen der Betriebsorganisation und dem Recht; nicht selten ist zusätzlich die Expertise des Risikomanagements und der IT einzubeziehen, etwa im Bereich des Datenschutzes oder der IT-Sicherheit. Zum anderen gibt es auch keine oder zumindest keine klaren rechtlichen Regelungen der Organisationspflichten, die in jeder Gesellschaft einzuhalten sind. Das Aktiengesetz begnügt sich zur allgemeinen Betriebsorganisation mit der Anforderung einer ordnungsgemäßen Buchführung und der Einrichtung eines sogenannten Früherkennungssystems zur Identifizierung existenzgefährdender Risiken (vgl. § 91 AktG).

Daher ist im Spannungsfeld zwischen dem Grundsatz der Organisationsfreiheit und den wenigen aus der Leitungsaufgabe abzuleitenden Aufsichts- und Organisationspflichten, darunter auch die Legalitätspflicht, unter Berücksichtigung der Größe, Komplexität und dem sich aus der Geschäftstätigkeit ergebenden Risikoprofil des Unternehmens zu entscheiden, welche organisatorischen Mindestanforderungen bestehen und welche konkreten Maßnahmen zur Erfüllung des Mindeststandards zu ergreifen sind. Dabei können technische Entwicklungen mit neuem Risikopotential, aber auch regulatorische Veränderungen Anpassungen notwendig machen, die einer Befassung und Entscheidung durch die Unterneh-

mensleitung bedürfen. So musste in den letzten Jahren über die Einrichtung und die organisatorische Aufhängung einer Compliancefunktion entschieden werden, darunter etwa die Frage, ob diese Funktion von der klassischen Rechtsabteilung übernommen oder eine eigenständige Organisationseinheit aufgebaut werden soll. Im letzteren Fall ist die Aufgabenverteilung zwischen Recht und Compliance und das Verhältnis der jeweiligen Funktionsleiter zu klären; je prozess- und kontrollorientierter eine Complianceabteilung arbeitet, umso stärker werden auch die Überschneidungen mit der Revision und dem Risikocontrolling. Immer wichtiger werden auch die organisatorischen und technischen Vorkehrungen im Datenschutz und der IT-Sicherheit sowie die objektive Beurteilung der entsprechenden Risiken. Allein schon die Frage, wo und mit welchen Berichtslinien im Unternehmen eine IT-Security Einheit eingerichtet wird, erweist sich als nicht trivial, da einerseits das technische Know-how und die Nähe zu den IT-Systemen und -abläufen, andererseits aber auch eine Unabhängigkeit von der operativen IT notwendig ist.

## 3. Herausforderung für Anwältinnen und Anwälte

Bereits diese kurze Beschreibung macht die Herausforderungen an eine praxistaugliche Rechtsberatung deutlich. Die Übersetzung sehr abstrakter Governance- und Organisationsanforderungen in konkrete rechtliche Handlungsanweisungen und -empfehlungen fällt den Juristen schwer, die es gewohnt sind, jede rechtliche Schlussfolgerung mit geschriebenem Recht oder hinreichenden Kommentarstellen belegen zu können. Schwierigkeiten in der Verständigung mit den Vertretern der Betriebsorganisation, dem Risikomanagement und der Technik kommen hinzu. Die Sprache und die Denkweise sind so unterschiedlich, dass es Zeit, Geduld und guten Willen bedarf, bis ein gemeinsames Verständnis und einvernehmliche Lösungen gefunden werden. Dieses Zusammenwirken ist aber ohne Alternative, um die notwendigen organisatorischen und technischen Voraussetzungen für die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen und die Erfüllung diesbezüglicher Leitungs- und Aufsichtspflichten sicherzustellen. Dabei spielt die professionelle Information und Beratung der Geschäftsführung und der Aufsichtsgremien eine besonders wichtige Rolle. Denn die notwendigen Maßnahmen und Botschaften müssen von der Unternehmensleitung ausgehen. Wenn diese nicht von der Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen überzeugt werden kann, wird eine wirksame Umsetzung nicht gelingen, zumal rechtliche Vorgaben und Kontrollen nicht selten als bürokratisch, geschäftsverhindernd und kostenträchtig angesehen werden.

## III. Bedeutung der anwaltlichen Beratung

### 1. Zusammenspiel von internen und externen Anwältinnen und Anwälten

Was genau ist nun aber die Aufgabe des beratenden Rechtsanwalts? Im Vordergrund steht zunächst der unternehmensinterne Syndikusanwalt, der aus dem Arbeitsverhältnis unmittelbar verpflichtet ist, für die Einhaltung des Rechts im Unternehmen Sorge zu tragen. Dabei hat sich das Rollenverständnis im Zuge der Compliance-Entwicklung deutlich verändert. Während früher die Beratung in der Regel reaktiv auf entsprechende Anfrage hin erfolgte, ist heute für alle mit der Legalität zusammenhängenden Themen ein proaktives und stärker prozessorientiertes Handeln gefordert. Es reicht nicht

mehr aus, gutachterlich Stellung zu nehmen. Soweit es um die Einhaltung zwingenden Rechts geht, muss der Unternehmensjurist im Zusammenwirken mit der Compliancefunktion für die Durchsetzung bindender Regeln und die Umsetzung der hierzu notwendigen Maßnahmen sorgen. Dafür nötig ist auch das Recht, rechtlich unvertretbare Maßnahmen mit einem Veto zu stoppen und/oder die betreffende Angelegenheit bis zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung zu eskalieren sowie gegebenenfalls den Aufsichtsrats- oder Prüfungsausschussvorsitzenden zu informieren. Wer diese Kompetenzen in Anspruch nimmt, muss aber in der Sache sicher sein, das heißt auch in den beschriebenen organisationsrechtlichen Fragen eine klare Linie haben.

Angesichts der erheblichen Unsicherheiten und der unzureichenden rechtlichen Aufbereitung bietet sich hier ein interessantes Beratungspotential für die freie Anwaltschaft, die bislang in die vorbeugende Arbeit zur Vermeidung organisationsbedingter Rechtsrisiken nicht oder nur wenig einbezogen wurde. Die relevanten Themen werden von der Betriebswirtschaft und Organisationslehre dominiert. Stark prozessorientierte Regelwerke wie etwa das Rahmenwerk „Unternehmensweites Risikomanagement“ des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), die ISO 19600 zum Einsatz von Compliance Management Systemen oder die Prüfungsstandards der Wirtschaftsprüfer beeinflussen maßgeblich die Standards, die früher oder später bei einer rechtlichen Beurteilung der Organisationspflichten zugrunde gelegt oder herangezogen werden.

Insbesondere der Beruf der Wirtschaftsprüfer ist in der entsprechenden Beratung sehr engagiert, was angesichts des betriebswirtschaftlichen Bezugs, der unternehmensinternen Kenntnisse und der Prüfungsrelevanz einiger Organisations- und Prozessthemen nicht verwundert. Beispielhaft seien hier die Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) zu Compliance Management Systemen (IDW PS 980), zum Risikomanagementsystem (IDW PS 981), zum Internen Kontrollsystem des internen und externen Berichtswesens (IDW PS 982) und zum Internen Revisionssystem (IDW PS 983) genannt.

Das weitgehende Fehlen des juristischen Inputs zu der Frage, was rechtlich konkret geboten und Teil der Leitungs- und Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung sowie Gegenstand der Überwachung des Aufsichtsrats ist, wirkt sich in diesem Zusammenhang negativ aus. Neben der rechtlichen Unsicherheit führt dies dazu, dass eine Orientierung an stark formaltechnischen und detaillierten Standards erfolgt, deren wirksame Umsetzung gerade in großen Unternehmen oder Konzernen kaum gelingen kann beziehungsweise erheblichen administrativen Aufwand verursacht. Umso wünschenswerter wäre es, die Interaktion zwischen Wirtschaftsprüfern und Juristen bei diesen Themen zu verstärken und die Anwaltssicht auch in die entsprechende Unternehmenspraxis einfließen zu lassen. Ziel sollte es sein, einvernehmlich Mindeststandards oder Prinzipien zu definieren, die helfen, Umfang und Grenzen der rechtlichen Organisationspflichten für die Unternehmenspraxis greifbarer zu machen.

## 2. Themenfelder für die Beratung

### a) Gesellschaftsrechtliche Governance

Für die anwaltliche Beratung bieten sich zunächst einige klassische gesellschaftsrechtliche Governancethemen an, etwa die Binnenorganisation der Geschäftsleitung und des Aufsichts-

rats mit den dazugehörigen Geschäftsordnungen. Dies klingt banal, kann aber wesentliche Weichenstellungen betreffen, zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Themen ein Gesamtvorstand zu entscheiden hat beziehungsweise einem Einzelvorstand oder einem Gremium ohne Vorstandseteiligung übertragen werden können. Für den Aufsichtsrat haben sich gerade aus der Erfahrung mit systemischen Rechtsverstößen und den hierdurch ausgelösten Gesetzesanpassungen neue Fragestellungen ergeben, etwa zur Einrichtung und Arbeit eines Prüfungsausschusses, der eigenen professionellen Besetzung und Fortbildung oder der Frage, auf welche Weise der Standard der IT-Sicherheit oder die Wirksamkeit eines Compliance-Systems überprüft werden kann.

### b) Business Judgement Rule

Einen guten Beratungsansatz bietet aber auch die Business Judgement Rule, zumal diese Regelung zur Vermeidung persönlicher Risiken für die Vorstandsmitglieder beiträgt. Die praktische Erfahrung zeigt, dass die konsequente Einhaltung der Voraussetzungen dieses Haftungsprivilegs für unternehmerische Entscheidungen, auch mit Hilfe eines stabilen Entscheidungsprozesses, nicht einfach ist. Eine Präsentation vor der Geschäftsleitung mit Beispielen aus der Anwaltspraxis könnte erheblich dazu beitragen, die Schutzwirkung dieser Regelung zu verstehen und ein Verfahren, das alle wesentlichen Pro- und Contra-Argumente verständlich für eine abwägende Entscheidung zusammenstellt, auch zu akzeptieren.

### c) Aufbau- und Ablauforganisation

Andere, mehr übergreifende Organisationsthemen können rechtlich unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmenssituation nur prinzipienorientiert beurteilt werden. Erfahrungen und Regelwerke aus der regulierten Industrie können dabei eine wertvolle Orientierung geben. So wurden im Finanzsektor entsprechende aufsichtsrechtliche Vorgaben gerade nach den Erfahrungen der vergangenen Finanzkrisen intensiv bearbeitet, die wesentlichen Grundsätze in das Gesetz aufgenommen (vgl. § 25 a KWG, §§ 29ff VAG) und mit den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk“ und den „Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen – MAGO“ sehr detaillierte Anforderungen von der Bundesaufsicht bekanntgemacht.

Aus diesen Regelungen und den entsprechenden europarechtlichen Richtlinien- beziehungsweise Verordnungsvorgaben lassen sich unschwer wichtige Grundprinzipien herauslesen, die für alle Unternehmen von Bedeutung sind. Die allgemeinen Prinzipien betreffen die Aufbau- und Ablauforganisation und die Technik, das heißt eindeutige Zuständigkeiten, transparente Strukturen und Prozesse sowie eine angemessene technische Infrastruktur. All dies klingt selbstverständlich, ist es gerade bei großen Unternehmen oder Konzernen aber nicht. So zählt zur eindeutigen Zuständigkeit die Festlegung individueller Verantwortung, was auch für die Zurechnung und das Entstehen von Handlungen und Unterlassungen und damit für die rechtliche Verantwortlichkeit wichtig ist.

Bisweilen erschweren personelle oder sachliche Gründe aber eine solche klare Festlegung. Bereits die Frage, bei welchem Vorstandsmitglied die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation (auch im rechtlichen Sinne) liegt, wird von Gesellschaften mit jeweils eigenem Vorstandsressort für Recht, Organisation/Operations und IT



nicht einfach zu beantworten sein. Transparente und konsistente Strukturen und Prozesse sind eine Herausforderung insbesondere in Konzernen, die über Zeit durch Zukäufe, gegebenenfalls in verschiedenen Ländern, gewachsen sind.

Um sich diesbezüglich über den Status Quo einen Überblick zu verschaffen, kann es sich beispielsweise empfehlen, von allen Konzerngesellschaften eine Liste der Entscheidungs-, Aufsichts- und wesentlichen Fachgremien erstellen zu lassen. Nicht selten wird es sich als Mammutaufgabe erweisen, eine Systematisierung und Vereinheitlichung zu erreichen, die für eine effektive Konzernsteuerung notwendig ist. Ein weites Feld ist schließlich die technische Infrastruktur. In den Aufsichtsregeln wird ausdrücklich ein effektives Informationssystem genannt. Neben den für eine ordnungsgemäße Finanzberichterstattung erforderlichen Systemen und dem immer wichtiger werdenden Thema IT-Sicherheit gibt es noch andere anspruchsvolle, wenn auch weniger prominente Bereiche, etwa ein angemessenes Informations- und Dokumentenablagensystem, das die rechtlichen Anforderungen für elektronische Archivierung, die Aufbewahrungsfristen und den Datenschutz erfüllt.

#### d) Sonderthema: „Three lines of defense“-Konzept

Im engen Zusammenhang mit der Zuständigkeit stehen die aufsichtsrechtlichen Vorstellungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten, deren Grundgedanken ebenfalls für die Geschäftsorganisation jedes Unternehmens genutzt werden kann. Ausgangspunkt ist die Trennung von risikoaufbauender und kontrollierender Tätigkeit. So ist offensichtlich, dass ein Leiter der Revision oder der Compliancefunktion keine operative Verantwortung übernehmen kann, die einer wirklichen Überprüfung des entsprechenden Geschäftsbereichs im Wege stehen könnte. Anspruchsvoller ist schon das sog. „Three lines of defense“-Konzept im Kontrollbereich, das davon ausgeht, dass neben Kontrollen im operativen Bereich (first line) sog. Schlüsselfunktionen wie Compliance und Risikomanagement unabhängig von der operativen Umsatz- und Ergebnisverantwortung ihre entsprechenden Aufgaben wahrnehmen (second line) und die interne Revision ihre Prüfungen übergreifend durchführt (third line). Die Rechtsfunktion wird dabei nicht besonders adressiert, was der europarechtlichen Compliance-Begrifflichkeit geschuldet ist; offenbar ist bei den Regelsetzern und den Aufsichtsbehörden der Eindruck verbreitet, die klassische Rechtsabteilung sei im Geschäft integriert und damit Teil der „first line“, was für eine Stabsabteilung Recht und insbesondere der Funktion eines „General Counsel“ jedoch nicht zutrifft. Richtig ist allerdings, dass eine scharfe Trennung zwischen der „first line“ und der „second line“ nicht immer möglich ist. Wird etwa eine größere M&A-Transaktion vom General Counsel rechtlich begleitet, wird dieser gleichzeitig den rechtlichen Abschluss der Transaktion vorantreiben und auf rechtliche Risiken achten. Unvertretbare Risiken darf er dabei nicht eingehen, da im Zweifel die risikobezogene „second line“-Aufgabe den Vorrang vor dem operativen Abschlussinteresse hat.

#### e) Risikomanagement, Compliance und Revision

Für die Kontrollfunktionen, das heißt Risikomanagement, Compliance und Revision sowie das interne Kontrollsystem im engeren Sinn, gibt es im Aufsichtsrecht weitreichende und detaillierte Organisationsanforderungen. Auch hier wird die Rechtsfunktion aus oben genannten Gründen nicht ausdrücklich genannt, ist im Fall einer Stabsfunktion aber ent-

sprechend zu behandeln und wird daher von den Unternehmen in der Regel als weitere Schlüsselfunktion qualifiziert. Folgende drei Anforderungen sind hervorzuheben: Unabhängigkeit vom operativen Geschäft, was im Falle einer erfolgsbezogenen Vergütung auch bei der Zielsetzung zu berücksichtigen ist; direkte Berichtslinie zur Geschäftsleitung, was einerseits die Unabhängigkeit sichern und andererseits eine Eskalations- und Vetomöglichkeit verschaffen soll, sowie eine adäquate Ausstattung.

Die angemessene Organisation und inhaltliche Ausstattung der Compliance- und Rechtsfunktion ist von besonderer Bedeutung. Zum einen ist die primäre Aufgabe dieser Funktionen die Vermeidung größerer Rechtsrisiken und die Verhinderung von Rechtsverstößen. Zum anderen gehört zu den Kernaufgaben der Compliance- und Rechtsfunktion, die Umsetzung der Governance- und Organisationsanforderungen im Unternehmen sicherzustellen, deren Nichteinhaltung im Falle von Schwierigkeiten ein Aufsichts- oder Organisationsverschulden begründen können. Und letztendlich wird die Compliance-Kultur des Unternehmens nicht unwesentlich durch den Stellenwert und die Akzeptanz dieser Funktionen geprägt.

Schließlich finden sich im Aufsichtsrecht konkrete Hinweise, mit welchen Maßnahmen typische Risiken des Outsourcings vermieden beziehungsweise kontrolliert werden können (vgl. § 25b KWG, § 32 VAG). Gerade für komplexe Auslagerungsvorgänge, etwa im IT-Bereich, finden sich in diesen Regelungen und den ergänzenden Bekanntmachungen der Aufsicht sehr hilfreiche Hinweise für die vertragliche Gestaltung und das entsprechende Vertrags- und Risikomanagement.

## IV. Fazit

Stärker als in der Vergangenheit kann der beratende Anwalt der Geschäftsleitung und den für die Gewährleistung der Legalität in der Pflicht stehenden Funktionen mit einer qualifizierten Beratung helfen, das notwendige Bewusstsein für die organisationsrechtlichen Anforderungen zu schaffen und diese in betriebswirtschaftlich sinnvoller Weise umzusetzen. Dies setzt aber voraus, dass er sich selbst mit dieser nicht einfachen Materie auf der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebsorganisation vertraut macht und über hinreichende Kenntnisse der unternehmensinternen Gegebenheiten verfügt.



**Dr. Peter Hemeling, München**

Der Autor ist Rechtsanwalt. Er war bei der Allianz SE Leiter der Rechtsabteilung und gehört der Ständigen Deputation des Deutschen Juristentags an.

Leserreaktionen an [anwaltsblatt@anwaltverein.de](mailto:anwaltsblatt@anwaltverein.de).