

Compliance Berater

10 / 2016

Betriebs-Berater Compliance

4.10.2016 | 4.Jg
Seiten 353–396

EDITORIAL

Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M.

Compliance- und Integritätskultur als Erfolgsfaktor für Compliance im Mittelstand | I

CORPORATE COMPLIANCE

Prof. Dr. Oliver Haag und **Sibel Acikgöz, LL.M.**

Compliance im Mittelstand: Motive, Gründe, Herausforderungen | 353

Barbara Scharrer, RAin

Mittelstand international: Grenzüberschreitende Subsidiary Governance und Compliance am Beispiel China – Fokus Business Ethics | 358

RISIKOANALYSE UND -IDENTIFIKATION

Dr. Christoph Ritzer, RA

EU-US Privacy Shield: Die neue Wunderwaffe für die Datenschutz-Compliance? | 364

Dr. Volker Herrmann, RA

Praktische Auswirkungen der neuen EU-Richtlinie zum Schutz von vertraulichem Know-how und Geschäftsgeheimnissen | 368

Bernd Michael Lindner, Dr. Georg Lienke, LL.M. (Hong Kong), RA, und **Ebru Aydur**

Aktuelle Herausforderungen bei der Bekämpfung von Terrorismusfinanzierung – Die Folgen der Anschläge von Paris und Brüssel für das IT-Monitoring von Kreditinstituten nach § 25h Abs.2 KWG | 371

COMPLIANCE MANAGEMENT

Dr. Harald W. Potinecke, RA, und **Julius Koblitzeck, RA**

Maßgeschneiderte Antikorruptions-Compliance für KMU – Zu hohe Hürden? Von wegen! | 376

Dr. Susanne Jochheim, RAin

Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten | 380

Björn Rohde-Liebenau, RA/E.M.M. (Sion)

Der Ombudsmann – Einführung, Umsetzung und Nutzen für Compliance | 385

Frank Stefan Jorga, RA, und **Franz Thomas Fürst, MBA**

Compliance im Kontext der Banken- und FinTech-Branche – Herausforderungen bei der GwG-konformen Personenidentifikation | 390

HAFTUNG UND AUFSICHT

Franz M. Held, RA

Compliance und D&O-Versicherung – Widerspruch oder Anspruch? | 393

CB-BEITRAG

Markus Unterberger und Viktoria Forthuber

„Vom Generalisten zum Spezialisten“ – Die Wandlung der Rolle des Compliance Officer

Compliance ist zu einem kritischen und unausweichlichen Thema der heutigen Unternehmenskultur geworden. Kleinste Verstöße und Regelunkonformitäten können Auslöser sein für ernsthafte Reputationsschäden, Geschäftseinbußen oder gar den Niedergang eines Unternehmens. Ausgehend von diesen Entwicklungen haben sich bestimmte Funktionen als besonders essentiell für den Erfolg eines Unternehmens hervorgerufen. Das gilt besonders für jene des Compliance Officer, dessen Rolle sich in den letzten zehn Jahren vom Vorreiter in Sachen Regulierung hin zum unverzichtbaren Spezialisten gewandelt hat.¹

I. Compliance damals und heute

Aufgrund der relativen Unbekanntheit des Compliance-Begriffs waren die Mitarbeiter zu Anfang Generalisten und zuerst dafür zuständig den Begriff „Compliance“ publik zu machen und die Organisationen und Unternehmen für die Notwendigkeit der Compliance-Abteilung zu sensibilisieren. Des Weiteren mussten sie grundsätzliche Strukturen aufbauen, die die Arbeit der Compliance überhaupt ermöglichten. Damals wurden Mitarbeiter gesucht, die innovative unternehmerische „Start-up“-Qualitäten vorweisen konnten und fähig waren nicht nur sich selbst, sondern auch das Thema „Compliance“ im Unternehmen zu verkaufen und sich dadurch eine Vertrauensposition zu erarbeiten. Um die auftretenden Hürden zu bewältigen waren innovative Persönlichkeiten gefragt, die als Generalisten die Grundlagen für ein erfolgreiches Compliance-Programm legten. Nachdem man diese Generalisten gefunden hatte und die Compliance-Abteilungen in ihren Grundfesten vorhanden waren, veränderten sich die Anforderungen an die neue Generation der Compliance-Officer. Auch die Compliance-Themen wurden vielfältiger und spezialisierter. So ergaben sich diversifizierte Themengebiete, welche nach eigenen Spezialisten und Expertenwissen verlangten. Die Erfahrung zeigt, dass man Leute braucht, die unternehmerisch denken und mehr Verantwortung für das Geschäft übernehmen. Persönlichkeiten, die sich in die Produkte und in die Kunden hineinversetzen können, um so ihren Kollegen und dem Unternehmen wirklich praxisrelevante Rahmenbedingungen zu geben, die das Geschäft unterstützen und Vorteile gegenüber den Mitbewerbern bringen.

Mit den erhöhten Auflagen und komplexeren Anforderungen stieg die Notwendigkeit und Nachfrage nach Spezialisten im regulatorischen Umfeld. Da Vertrauen und Integrität von größter Wichtigkeit sind, ist die Suche nach Mitarbeitern im Compliance-Bereich herausfordernd.

II. Was braucht ein guter Compliance Officer?

Die Thematik der Compliance ist komplex, vielschichtig und anspruchsvoll. Wie also muss ein guter Compliance Officer aufgestellt

sein? Da ein Compliance Officer, so spezialisiert die Position auch sei, immer das Wohl des gesamten Unternehmens im Auge behalten muss, benötigt er ein ausgezeichnetes Verständnis für das Geschäft, die Rolle des Unternehmens am Markt und die gegenwärtige Marktentwicklung. Auch die Unternehmensstrategie muss einem guten Compliance Officer vertraut sein, um die Gratwanderung zwischen den Unternehmenszielen den Compliance-Vorgaben nachvollziehen zu können. Ein derart analytischer Gesamtüberblick befähigt den Compliance Officer, mögliche Risiken, welche aus Marktveränderungen und Geschäftsentscheidungen entstehen, abzuschätzen, vorherzusagen und somit den Geschäftserfolg zu sichern.²

Um die Auswahl der bestqualifiziertesten Kandidaten bei ihren Besetzungen zu gewährleisten, kann man sich u. a. auf die Analysen der DNLA („Discovering Natural Latent Abilities“), eines Analyseverfahrens basierend auf Forschungen zu beruflichen Erfolgsfaktoren am Max-Planck-Institut in München zur Quantifizierung sozialer Kompetenzen bei Professionisten, stützen.

Eine vergleichende Untersuchung von Unterberger&Partner der Profile von Compliance-Beratern von 2011 bis 2016 zeigt deutliche Parallelen bei den best- und auch bei den schlecht ausgeprägtesten Kompetenzen. So zählen das interpersonelle Umfeld, zu dem Kontaktfähigkeit und ein solides Auftreten zählen, sowie der Faktor Belastbarkeit, unter welchem Kritikstabilität, Misserfolgstoleranz, aber auch Selbstsicherheit und Flexibilität zusammengefasst sind, damals und heute zu den signifikantesten positiven Merkmalen erfolgreicher Compliance Officer. Diese quantitativen Auswertungen decken sich mit den zuvor ausgeführten Must-Have-Kriterien eines Compliance Officer. Kontaktfähigkeit und ein sicheres Auftreten, ebenso wie hohe Selbstsicherheit und die Fähigkeit, sich flexibel an rapide wechselnde

1 Cordier-Palasse, What makes a Good Compliance Officer? Abrufbar unter www.ethic-intelligence.com/experts/286-what-makes-a-good-compliance-officer/ (Abruf: 31.7.2016).

2 Cordier-Palasse, What makes a Good Compliance Officer?, abrufbar unter www.ethic-intelligence.com/experts/286-what-makes-a-good-compliance-officer/ (Abruf: 31.7.2016); Berufsverband der Compliance-Manager e.V., Compliance 2015. Perspektiven einer Entwicklung, 2015.

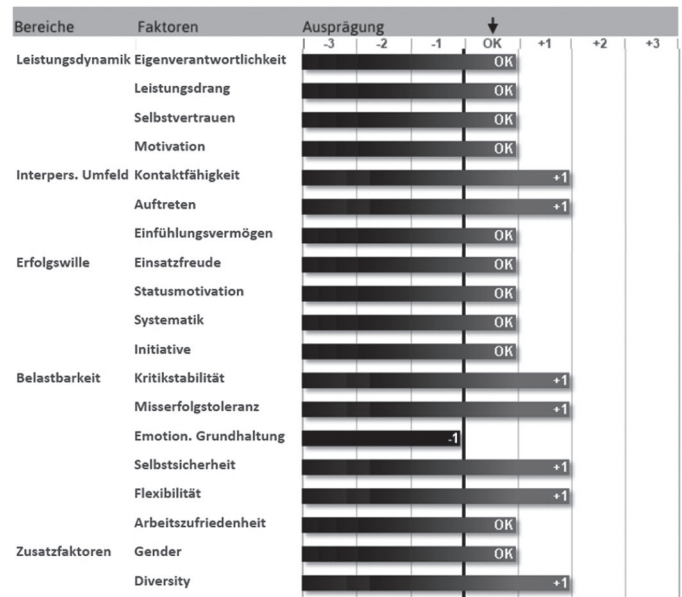
Arbeitskonditionen und Gesprächspartner anpassen zu können, sind unerlässliche Kompetenzeigenschaften eines jeden erfolgreichen Compliance Officer. Sieht man sich die abweichenden Faktoren an, also jene Eigenschaften, welche die schwächste Ausprägung zeigten, so finden sich dort v. a. Eigenschaften wie Eigenverantwortlichkeit, Motivation und Selbstvertrauen. Der abweichende Wert des Faktors „Selbstvertrauen“ gibt Hinweise auf ein Spannungsfeld zwischen den immer höher gesteckten Zielen und des steigenden Verantwortungsgrades der Compliance, und den stagnierenden Umsetzungsmöglichkeiten zur Erreichung dieser Ziele, was zu einer Unsicherheit in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten führen kann. Die Ergebnisse in den Sozialkompetenzprofilen lassen sich u. a. auch auf ein striktes Regelwerk und wenig freien Gestaltungsspielraum zurückführen, der das Arbeitsumfeld eines Compliance Officer prägt. Wichtig ist zudem auch das Standing des Compliance Officer, da dieser oftmals von Kollegen, aber auch von Vorgesetzten, in seiner Bedeutung für das Unternehmen unterschätzt wird. In manchen Branchen und Unternehmen hält sich das Bild vom Compliance Officer als Ordnungsinstant zur Durchsetzung immer neuer Regelungen und Vorschriften. Er wird als eine unternehmerische Notwendigkeit wahrgenommen und nicht als das, was er auch sein kann: Ein Innovationstreiber, ein Platz, an dem Werte für das Unternehmen geschaffen werden. Diese Einschätzung spiegelt sich wieder im Gefühl der geringen Eigenverantwortlichkeit – der eigene Wirkungsspielraum ist beschränkt; man stößt auf Gegenwind oder ist abhängig vom Mitwirken Anderer, die den Bereich „Compliance“ und somit auch die Wichtigkeit der Rolle des Compliance Officer nicht richtig verstehen oder ihn unterschätzen.

Hierzu meinte Herr *Dr. Thomas Lösler*, Chief Compliance Officer der Allianz SE: „Diversity ist hier wichtig. Es geht darum, ein vielfältiges Team aufzubauen und führen zu können. Rechtskenntnisse helfen, aber unersetzbar sind gute Projektmanagement-Fähigkeiten und ein Verständnis für Systeme und Prozessgestaltung und ganz wesentlich ist ein Verständnis für das operative Geschäft.“³

III. Entwicklungen im Compliance-Bereich

Parallel zu den Anforderungen an Compliance Officer, ändern sich auch die Rahmenbedingungen und Risiken. *Dr. Lösler* weiter: „Im Finanzdienstleistungssektor sehe ich eine stärkere Fokussierung der Aufsichtsbehörden darauf, wie die Compliance-Funktion ihre teilweise gesetzlich neu definierten Aufgaben wahrnimmt. Wesentlich ist außerdem die stärkere Betonung der Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen; d. h. werden die in Richtlinien und sonstigen Dokumenten beschriebenen Anforderungen tatsächlich gelebt. In vielen Bereichen erleben wir derzeit eine dramatische Zunahme des Haftungsrahmens, v. a. im Bereich des Datenschutzes, der Geldwäschebekämpfung und der Bekämpfung von Marktmanipulation und Insiderhandel. Das wird einen Einfluss auf die entsprechenden Compliance-Systeme haben. Schließlich wird sehr viel stärker als früher die Frage danach gestellt, ob ein Unternehmen eine angemessene Compliance-Kultur hat.“⁴

Abbildung: Untersuchungsergebnis der sozialen Kompetenzen erfahrener Compliance Officer 2016 (Auswertung durch DNLA GmbH)



AUTOREN



Markus Unterberger ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der *Unterberger & Partner Executive Search*, einer Personalberatung mit Spezialisierung in den Bereichen Compliance, Legal und Non Financial Risk, namhaften Kunden im DACH Raum, europaweiten Besetzungen und eigenen Büros in Salzburg, München, Zürich und Frankfurt a. M.

Viktorija Forthuber ist Mitarbeiterin im Research und Marketing bei *Unterberger & Partner*.

³ *Kohlhagen*, Versicherungswirtschaft 2016.

⁴ *Lösler*, Chief Compliance Officer 2016.