

## CB-BEITRAG

Dr. Manfred Rack, RA und Notar

# Die Digitalisierung des Compliance Managements zur Senkung des Aufwands

Der Aufwand für die Erfüllung der Legalitätspflicht ist hoch. Um das Vielfache höher ist der Aufwand für die Erfüllung von Schadensersatzansprüchen durch Verstöße gegen die Legalitätspflicht. Die ruinösen Wirkungen für illegales Verhalten in Unternehmen zeigen die aktuellen Schadensfälle. Illegales Unternehmensverhalten lohnt sich nicht. Der Aufwand zur Organisation legalen Verhaltens im Unternehmen ist unverzichtbar, lässt sich aber systematisch senken durch Digitalisierung, Arbeitsteilung, Standardisierung, Mehrfachnutzung sowie Leerkostenvermeidung. Die vier Kostensenkungsmethoden lassen sich auf das Compliance Management anwenden.

## I. Legales Verhalten in Unternehmen verursacht steigenden Aufwand

Mehrere Ursachen für den steigenden Aufwand bei der Erfüllung aller Rechtspflichten eines Unternehmens sind zu unterscheiden. Wer den Erfüllungsaufwand<sup>1</sup> senken will, muss zunächst die Ursachen analysieren.

### 1. Steigender Aufwand durch wachsenden Bedarf an Rechtsschutz

Erstens gelten Unternehmen als überreguliert, überinformiert, aber unterorganisiert. Der Vorwurf der Überregulierung, die Klage über zu viele Rechtsnormen wurde historisch immer wieder erneut erhoben. Appelle zur Deregulierung bleiben so wirkungslos wie Diätvorschläge. Es treten zwar Rechtsnormen regelmäßig auch außer Kraft, doch durch die Überproduktion steigt die absolute Menge der Normen.<sup>2</sup>

Bei einer begrenzten Menge von etwa 15 000 Rechtsnormen, die in repräsentativen Industriebetrieben aus 40 Branchen vorgehalten werden müssen, wächst die Gesamtzahl nach Abzug aller außer Kraft getretenen Normen um durchschnittlich 500 bis 600 Rechtsnormen jährlich, das sind im Ergebnis etwa 4 % mehr.

Der Vorwurf der Überregulierung ist unbegründet und enthält einen Widerspruch in sich. An der Gesetzgebung sind nämlich alle Normadressaten selbst beteiligt. Jedes einzelne Gesetz wurde einmal im Parlament mit einer parlamentarischen Mehrheit beschlossen, auf politischen Druck von Wählern initiiert und damit politisch gewollt. Jede einzelne Rechtspflicht bezweckt die Abwendung eines Risikos von einem geschützten Rechtsgut, weil es schon einmal zu einem Schaden geführt hat und diese Erfahrung den Schutzzweck der Rechtspflicht legitimiert. Der Anspruch auf Risikoabwehr wächst. Gefordert wird mehr Rechtssicherheit und mehr Risikoabwehr. Die Schutzbereiche wachsen, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Klimaschutz, Verbraucherschutz, Datenschutz, Anlegerschutz. Mit der Schutzbedürftigkeit steigen auch die Rechtspflichten mit unterschiedlichen

Schutzzwecken und damit im Ergebnis auch der Aufwand zur Erfüllung aller Rechtspflichten. Jedes Einzelgesetz ist legitimiert und von den begünstigten und geschützten Nutznießern gefordert und akzeptiert. Jede Risikoabwehr ist untrennbar mit Rechtspflichten verknüpft. Der Widerspruch wird deutlich, wenn Einzelgesetze gefordert und die Summe aller Einzelgesetze jedoch als lästige Überregulierung beklagt wird. Wer den Rechtsschutz steigert, muss sich mit dem gesteigerten Aufwand zur Erfüllung der Rechtspflichten abfinden.

Vorweggenommen werden soll der Hinweis, dass sich der Aufwand senken lässt. Nicht alle Gesetze und nicht alle Rechtspflichten sind in einem Unternehmen anwendbar, vielmehr nur die einschlägigen Gesetze und Rechtspflichten. Ein Unternehmen verursacht zwar eine Vielzahl von Risiken, jedoch nicht alle denkbaren Risiken, die in allen Industriefirmen vorkommen, sondern nur die speziellen Risiken, die mit der Produktion und den Produkten eines Unternehmens verursacht werden. Aus der Gesamtzahl aller Rechtsnormen und aller sich daraus ergebenden Rechtspflichten sind die herauszufiltern, die im Unternehmen einschlägig sind. Nicht alle Paragraphen eines Gesetzes enthalten Pflichten und nicht alle Pflichten eines Gesetzes sind in einem Unternehmen anwendbar. Aufwand verursachen nur die einschlägigen Pflichten. Nur sie müssen erfüllt und im Unternehmen verwaltet werden. Das Herausfiltern der einschlägigen Rechtspflichten wird zur ersten organisatorischen Herausforderung.

### 2. Gesetzgebungstechnik durch Gewaltenteilung verursacht Aufwand

Zweitens steigt der Aufwand für die Erfüllung der Legalitätspflicht durch die Gesetzgebungstechnik. Manche Gesetze regeln nur

1 Der Aufwand zur Einhaltung aller einschlägigen Vorschriften in einem Maschinenbauunternehmen wurde erstmals mit über 3% vom Jahresumsatz gemessen – siehe Rack, CB 2014, 54-59.

2 Stolleis, Rechtsgeschichte in Geschichten, Vom Verschwinden verbrauchten Rechts, 2015, S. 275 u. 289.

abstrakt eine Vielzahl von Einzelfällen und generell für eine Vielzahl von Normadressaten, indem sie Rechtsfolgen an die Verwendung abstrakter Rechtsbegriffe auf Einzelfälle knüpfen. Die Anwendung des Gesetzes auf Einzelfälle ist den Gerichten und der Verwaltung nach dem Grundsatz der Gewaltenteilung vorbehalten.<sup>3</sup>

Abstrakte Rechtsbegriffe und konkrete Einzelfälle haben einen unterschiedlichen Typus.<sup>4</sup> Über die Anwendung abstrakter Begriffe auf konkrete Einzelfälle wird von Gerichten oder Behörden oder dem Normadressaten selbst eine Entscheidung getroffen und mit Folgerwägungen begründet. Entschieden wird über die Rechtsfolge, die die Verwendung des abstrakten Rechtsbegriffs aufgrund der gesetzlichen Vorgaben nach sich zieht. Vor Gericht und bei Behörden wird im Verfahren der Rechtsanwendung nicht über die korrekte sprachliche Verwendung eines Gesetzesbegriffs gestritten, sondern darüber, ob die Rechtsfolge im jeweiligen Einzelfall gelten soll. Im Ergebnis kommt es zu einer Verknüpfung zwischen abstraktem Rechtsbegriff und dem Einzelfall, auf den der Begriff verwendet wird und der Rechtsfolge, die im Gesetz vorgegeben ist. Ist diese Entscheidung einmal von einem Gericht getroffen, muss das Prüfverfahren nicht wiederholt, sondern das Prüfergebnis nur wiedergefunden werden. Es ist nämlich davon auszugehen, dass sich andere Gerichte oder Behörden oder Normadressaten an der einmal getroffenen Entscheidung orientieren, es sei denn es gibt Gründe, die Entscheidung zu korrigieren und das Prüfverfahren zu wiederholen. Die organisatorische Herausforderung und die Ursache für den Aufwand besteht darin, nicht nur die abstrakten Rechtspflichten mit den abstrakten einzelnen Rechtsbegriffen zu finden, sondern darüber hinaus die Einzelfälle, die unter die abstrakten Rechtsbegriffe subsumiert werden.

Aus dem Gesamtbestand aller Rechtsnormen sind zunächst die einschlägigen Rechtsnormen, daraus wiederum die Einzelfälle zu ermitteln. Herausgefiltert werden müssen aus der Gesamtzahl aller Paragraphen die mit und ohne Rechtspflichten und bei den Rechtspflichten die in einem Unternehmen einschlägigen und die nicht einschlägigen. Auch wenn sich bei der Vielzahl aller denkbaren Rechtspflichten nur ein Bruchteil als einschlägig erweist, müssen alle Rechtsnormen vorgehalten werden, um das Risiko zu vermeiden, eine Rechtspflicht für einen speziellen Einzelfall im Unternehmen zu übersehen. Die Pflicht zum jeweiligen Einzelfall im Unternehmen muss aus der gesamten Menge aller Rechtsnormen ermittelt werden.

### 3. Aufwand durch Delegation von Pflichten auf Mitarbeiter

Aus einem dritten Grund erhöht sich der Aufwand für die Erfüllung der Legalitätspflicht im Unternehmen. Sind nämlich alle Rechtspflichten des Unternehmens in einem Prüfverfahren ermittelt, müssen sie an Mitarbeiter des Unternehmens delegiert werden. Unternehmen werden als juristische Personen geführt, die als AG oder GmbH weder Rechte wahrnehmen noch Pflichten erfüllen können. Sie sind weder handlungsfähig, noch schuldfähig, noch straffähig. Sämtliche Rechtspflichten einer juristischen Person müssen durch die Angestellten erfüllt werden. Viele Rechtspflichten müssen auf viele Mitarbeiter delegiert werden, wodurch das Risiko des Rechtsverstoßes wächst. Im Durchschnitt müssen bis zu 4 300 einschlägige Rechtspflichten auf die Belegschaft von Unternehmen delegiert werden, die tausende Mitarbeiter betragen kann.

### 4. Aktualisierungsaufwand durch ständige Rechtsänderung

Ein vierter Grund für den hohen Erfüllungsaufwand wird durch regelmäßige Rechtsänderung verursacht. Im 10-Jahres-Durchschnitt werden im Monat 431 Rechtspflichten geändert, neu erlassen oder

außer Kraft gesetzt. Hinzukommen monatlich etwa 33 rechtlich relevante Gerichtsurteile zu Einzelpflichten, in denen die abstrakten Rechtspflichten auf Einzelfälle angewandt und damit konkretisiert werden. Schließlich kommen ca. 56 juristische Fachaufsätze monatlich hinzu, die von repräsentativen Betrieben aus 40 Branchen beachtet werden müssen. Ein großer Aufwand entsteht allein dadurch, dass die relevanten Informationen zu Rechtsänderungen in Gesetzesblättern, Fachzeitschriften und elektronischen Medien so unsortiert publiziert werden, dass diese Informationen thematisch geordnet und auf Gesetze, Rechtspflichten und abstrakte Begriffe sortiert werden müssen.

Hinzu kommt der Aufwand für die Kontrollen der Erfüllung aller Rechtspflichten. Es handelt sich um die Pflicht zur Oberaufsicht, die Vorstände und Geschäftsführer persönlich erfüllen müssen und nicht delegieren können.

## II. Vier Methoden zur Senkung des Compliance-Aufwands

Der beschriebene Compliance-Aufwand und seine Ursachen sind unvermeidbar. Der einzige Ausweg besteht darin, den Aufwand durch organisatorische Maßnahmen auf das allernötigste zu senken, ohne auf Rechtssicherheit ganz oder teilweise verzichten zu müssen.

Vier Methoden zur Senkung von Kosten und Aufwand sollen im Folgenden vorgestellt und auf das Compliance Management angewandt werden:

- Arbeitsteilung
- Standardisierung und Mehrfachnutzung
- Leerkostenvermeidung und
- Digitalisierung

Allen Methoden gemeinsam ist der Zweck, Kosten und Aufwand im Unternehmen zu senken. Sie sollen zunächst als einzelne Methoden vorgestellt und im Folgenden darauf geprüft werden, inwieweit sie bei der Senkung des Aufwands zur Einhaltung von Vorschriften im Unternehmen einsetzbar sind. Die Digitalisierung ist eine Querschnittsaufgabe, die bei jeder Kostensenkungsmethode von Bedeutung für das Ziel der Kostensenkung ist.

## III. Die horizontale Arbeitsteilung nach dem Babbage-Prinzip

Produktionskosten lassen sich in der Industrie dadurch senken, dass man einen komplexen Arbeitsprozess in kleine Arbeitsschritte aufteilt und jeden Teilschritt je nach Anforderung so erledigt, dass mit geringstem möglichem Aufwand ein optimales Ergebnis erzielt wird.<sup>5</sup>

Charles Babbage gilt als Pionier der Arbeitsteilung, die er in seinem Buch „Über Maschinen- und Fabrikwesen“ von 1833 beschrieben hat. Nicht nur in der industriellen Fertigung lässt sich Aufwand einsparen, vielmehr kann das Prinzip der horizontalen Arbeitsteilung auch auf geistige Operationen angewendet werden. Babbage beschreibt dies in seinem zwanzigsten Kapitel „Von der Teilung der geistigen Arbeit“<sup>6</sup>.

3 Sachs, GG, 6. Aufl. 2011, Art. 19 GG, Rn. 20.

4 Rack, CB 2015, 26.

5 Babbage, Die Ökonomie der Maschine, 1833, Ausgabe 1999, S. 134-146.

6 Babbage, Die Ökonomie der Maschine, 1833, Ausgabe 1999, S. 147-154.

Vor allem beim Entwickeln von Rechenmaschinen wurde das Prinzip der horizontalen Arbeitsteilung genutzt. Bei mechanischen und geistigen Arbeiten besteht die Arbeitsteilung darin, dass man nur so viel Aufwand einsetzen muss, als zu jedem einzelnen Teilprozess nötig ist.<sup>7</sup>

#### IV. Nachteile und Kritik an der horizontalen Arbeitsteilung

Die nachteiligen Nebenwirkungen bestanden in einer Art Einmischungsverbot, auf das *Niklas Luhmann* hinweist.<sup>8</sup> Der zuständige Verantwortliche sollte exklusiv seine Aufgabe ausführen. Verbunden mit der Arbeitsteilung entstand eine Hierarchie, an deren Spitze eine Führungsposition mit Gesamtkompetenz ausgestattet war. Sie sollte eigene Entscheidungen treffen ohne die Details auf der ausführenden Arbeitsebene zu kennen. Diese Kritik an der Arbeitsteilung führte zu Forderungen nach mehr Interaktion im Unternehmen, nach mehr Dialog, mehr Beteiligung an der Meinungsbildung und nach mehr Teamarbeit. Die Detailarbeit für Spezialisten sollte zur Teamarbeit werden. Gefordert wurde, die geteilte Arbeit wieder zusammenzuführen und zu integrieren. Die Spezialisten der Arbeitsebene sollten mit den generalistisch arbeitenden Führungskräften zusammengeführt werden, damit die Detailkenntnisse in die Entscheidung der Führungskräfte einfließen können. Ansonsten gingen die Spezialkenntnisse der unteren Arbeitsebene für die Entscheidung der Führungskräfte verloren. Den Spezialisten würde die Entscheidungskompetenz, den Entscheidungsträgern würde dagegen das Spezialwissen fehlen.<sup>9</sup> Das angestrebte schnellere Arbeitstempo wurde durch die zwangsmäßige Einführung einheitlicher Arbeitsmethoden, Arbeitsgeräten und Arbeitsbedingungen und durch das zwangsmäßige Zusammenwirken von Leitung und Arbeitern gesichert. Die Bestimmung der Arbeitsschrittfolgen wurde eigens dafür eingesetzten Führungskräften übertragen.

#### V. Die vertikale Arbeitsteilung zwischen Führung und Ausführung nach dem Taylor-System

Die vertikale Arbeitsteilung regelt das Verhältnis zwischen der Führung und Ausführung.

Sie teilt einerseits die Führung und Planung und andererseits die Ausführung der Arbeit. Danach plant das Management die einzelnen Arbeitsschritte und kontrolliert die Ausführung durch Mitarbeiter. Die vertikale Arbeitsteilung, auch Taylorismus genannt, wird auf *Frederick Winslow Taylor* zurückgeführt. *Taylor* hat die organisatorische Trennung von Hand- und Kopfarbeit eingeführt. Das neue an der vertikalen Arbeitsteilung bestand darin, dass die Planung, Führung und Konzeption der horizontal geteilten Arbeitsschritte und der Arbeitsabläufe den Führungskräften übertragen wurde. Vor der vertikalen Arbeitsteilung mussten die ausführenden Arbeiter auch alle Kopfarbeit miteisten. Die Arbeitsvorbereitung der einzelnen Arbeitsschritte und die Arbeitsabläufe wurden von Führungskräften übernommen und nach wissenschaftlichen Grundsätzen vorbereitet. Dadurch wurde das Ziel eines schnelleren Arbeitstempos verfolgt. Die Spezialisierung wurde nicht nur für die einzelnen aufgeteilten Arbeitsschritte vorangetrieben, sondern auch für die Aufgabe der Führungskräfte. *Taylor* gilt als Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung. Zur Aufgabe der Führungskräfte gehörte es, ein „Pensum“ im Voraus

festzulegen und fest zu umreißen, wonach bestimmt wurde, was und wie und in welcher Zeit es zu erledigen ist. Mit dem „Pensum“ sollten sowohl Überforderung als auch Unterforderung der Arbeiter vermieden werden.<sup>10</sup> Im *Taylor*-System wurden organisatorisch Hand- und Kopfarbeit getrennt. Die Kopfarbeit wurde auf die Leitung der Organisation übertragen. Die unbestrittenen Vorteile der arbeitsteiligen Organisation wurden in der Konzentration der Aufmerksamkeit auf die Aufgaben einer bestimmten Stelle und in der Entwicklung darauf bezogener Fähigkeiten gesehen.

#### VI. Die Arbeitsteilung in Gesetzgebung und Rechtsprechung

Das Prinzip der vertikalen Arbeitsteilung lässt sich sowohl in der Gesetzgebung als auch in der Rechtsprechung wiederfinden. Im Aktienrecht ist nach § 91 Abs. 2 AktG die Pflicht zur Risikofrüherkennung sowie die Bestandsicherungspflicht und die Pflicht zur Legalitätskontrolle dem Vorstand übertragen. Nach § 831 BGB ist der Geschäftsherr verpflichtet, Verrichtungsgehilfen sorgfältig auszuwählen, die Ausführungen der Verrichtungen zu leiten sowie Vorrichtungen und Gerätschaften zu beschaffen. Der Gesetzgeber regelt damit die Trennung zwischen Führung und Ausführung. Nach § 130 OWiG sind Geschäftsleiter zur Anordnung und zur Anwendung von Aufsichtsmaßnahmen verpflichtet, insbesondere zur Anordnung von Risikoanalysen und zur Delegation der Pflichten. Entschieden wurde in allen Fällen das Verhältnis zwischen Führung und Ausführung.

Nach dem Prinzip der vertikalen Arbeitsteilung sind sämtliche Organisationspflichten nach der ISO 19600 auf Vorstände und Geschäftsführer zu übertragen. Es sind Führungspflichten, die von den Geschäftsleitern zu erfüllen sind, während die sonstigen Pflichten von den Mitarbeitern ohne Führungskompetenz zu erfüllen sind. Die Organisationspflichten müssen angeordnet, angewendet, nachgewiesen und ständig verbessert werden. Dies ergibt sich aus ständiger Rechtsprechung zum Organisationsverschulden.<sup>11</sup>

Nach dem Kutscher-Urteil des Reichsgerichts von 1911 hat der Geschäftsleiter ein Aufsichtssystem anzuordnen, die Ausführung der

7 *Babbage*, Die Ökonomie der Maschine, 1833, Ausgabe 1999, S. 154.

8 *Luhmann*, Organisation und Entscheidung, 3. Aufl. 2011, S. 320.

9 *Luhmann*, Organisation und Entscheidung, 3. Aufl. 2011, S. 320.

10 *Taylor*, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Nachdruck der Originalausgabe von 1919, 2. Aufl. 1983, S. 41-43; Human Resource Management und Arbeitsgestaltung, *Berger*, U. A., 2004, S. 54, 55.

11 RG, 14.12.1911 – VI 75/11, RGZ 78, 107 (Kutscher-Urteil); RG, 28.11.1913 – III 194/13, RG Warn. 1914 35, 50 (Neuzement-Urteil); RG, 18.4.1914 – 55/14 VI, RGJW 1914 (1914), 759 (Warenhaus-Urteil); RG, 25.2.1915 – VI 526/14, RGZ 87 (1916), 1 (Heilsalz-Urteil); RG, 27.11.1916 – VI 275/16, RGZ 89 (1917), 136 (Asphaltvertiefungs-Urteil); RG, 19.2.1923 – IV 427/22, RGJW (1923), 1026 (Fuhrwerk-Urteil); RG, 12.1.1938 – VI 172/37, RGJW 1938, 1651 (Kleinbahn-Urteil); RG, 12.10.1938 – VI 96/38, RGJW 1938, 3162 (Streupflicht-Urteil); BGH, 25.10.1951 – III ZR 95/50, BGHZ 4, 1 (Benzinfahrt-Urteil); 64 BGH, 4.11.1953 – VI ZR 64/52, BGHZ 11, 151 (Zinkdach-Urteil); BGH, 13.5.1955 – I ZR 137/53, BGHZ 17 (1955), 214 (Bleiwaggon-Urteil); BGH, 10.5.1957 – I ZR 234/55, BGHZ 24 (1957), 200 (Presseangriff-Urteil); BGH, 6.11.1956 – VI ZR 71/56, MDR 1957, 214 (Streupflicht-Urteil II); BGH, 9.2.1960 – VIII ZR 51/59, BGHZ 32 (1960), 53 (Besitzdiener-Urteil); BGH, 28.10.1958 – V ZR 54/56, VersR 1959, 104 (Gießerei-Urteil); BGH, 13.12.1960 – VI ZR 42/60, NJW 1961, 455 (Propagandisten-Urteil); BGH, 8.11.1963 – VI ZR 257/62, VersR 1964, 297 (LKW-Unfall-Urteil); BGH, 17.10.1967 – VI ZR 70/66, NJW 1968, 247 (Kfz-Zulieferer-Urteil); BGH, 20.4.1971 – VI ZR 232/69, NJW 1971, 1313 (Tiefbau-Unternehmer-Urteil); BGH, JZ 1978, 475 (Kfz-Werkstatt-Urteil).

Aufsicht jedoch an dafür benannte Kontrollverantwortliche zu delegieren. Die Informationsbeschaffungspflicht obliegt der Geschäftsleitung. Es handelt sich um die erste in der Rechtsprechung praktizierte vertikale Arbeitsteilung. Diese Rechtsprechung wurde ständig bis heute beibehalten.

## VII. Die horizontale Arbeitsteilung des Compliance Managements

Das Compliance Management besteht aus einem komplexen Verfahren, auf das sich die Grundsätze der Arbeitsteilung anwenden lassen, insbesondere lässt es sich in Einzelarbeitsschritte i. S. d. horizontalen Arbeitsteilung zerlegen und außerdem zwischen Führung und Ausführung i. S. d. vertikalen Arbeitsteilung unterscheiden. Ziel und Zweck des Compliance Managements ist das legale Verhalten aller Unternehmensmitarbeiter, sowohl auf der Führungs- als auch auf der Arbeitsebene. Das Ziel des legalen Verhaltens im Unternehmen setzt eine Reihe einzelner Arbeitsschritte voraus.

Sechs unterscheidbare Organisationspflichten ergeben sich aus der neuen seit dem 15.12.2014 international geltenden ISO 19600 als Norm für Compliance-Management-Systeme. Im Rahmen der Selbstregulierung wird vorgeschrieben,

- erstens, alle Rechtspflichten des Unternehmens nach der ISO 19600 4.1., 4.6 zu ermitteln,
- zweitens, nach 5.3, 9.1.2 ISO 19600 zu delegieren,
- drittens, nach 4.5.2, 4.6 ISO 19600 zu aktualisieren,
- viertens, nach der Einleitung zu ISO 19600 zu erfüllen,
- fünftens, nach 8.2. ISO 19600 zu kontrollieren,
- und schließlich sechstens, nach 4.5.1, 7.5 ISO 19600 zu dokumentieren.

Auch vor der neuen ISO 19600 konnte man diese sechs Organisationspflichten sowohl aus Gesetzen und aus der einschlägigen Rechtsprechung zum Organisationsverschulden ermitteln.<sup>12</sup>

Die sechs Organisationspflichten lassen sich wiederum in weitere Zwischenschritte aufteilen: die Pflicht zur Ermittlung aller Unternehmenspflichten in 26, die Pflicht zur Delegation in 27, die zur Aktualisierung in 11, zur Erfüllung in 8, zur Kontrolle in 10 und zur Dokumentation in 4 Zwischenschritte. 86 einzelne Prüfschritte sind im Compliance-Verfahren bis zu dem Ziel zu bewältigen, legales Verhalten aller Mitarbeiter, einschließlich der Unternehmensführung, zu sichern.

## VIII. Die Einzelpflichtmethode im Compliance Management

Wenn Aufwand und Kosten durch Arbeitsteilung auf das nötigste reduziert werden sollen, müssen kleinste Arbeitseinheiten gebildet werden, um sie je nach Schwierigkeitsgrad an entsprechend unterschiedlich qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren. Als kleinste Arbeitseinheit bietet sich im Compliance Management die Rechtspflicht an. Rechtspflichten dienen der Abwehr von Risiken, die in einem Unternehmen verursacht werden. Weil nicht alle denkbaren Risiken in einem Unternehmen drohen, sind auch nicht alle denkbaren Rechtspflichten der Rechtsordnung anwendbar. Je nach den abzuwendenden Risiken sind die Rechtspflichten zu ermitteln. Ein geschütztes Rechtsgut kann nämlich von unterschiedlichen Risiken bedroht werden.

Je nachdem wie schwierig diese zu erfüllen sind, sind sie an höher oder weniger qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren. Die Führungsaufgaben sind an die hochqualifizierten Führungskräfte und die leicht zu erledigenden Pflichten an weniger qualifizierte zu delegieren, um im Ergebnis den Aufwand so gering wie möglich zu halten. Qualitative Leerkosten sind zu vermeiden, um den Aufwand zu senken. Ohne die Aufteilung in Einzelpflichten lassen sich die Aufgaben auch nicht an verantwortliche Mitarbeiter delegieren. Nicht alle Pflichten der Rechtsordnung, sondern nur die im Unternehmen einschlägigen Pflichten sind zu delegieren, zu erfüllen, zu aktualisieren, zu kontrollieren und zu dokumentieren. Zu vermeiden ist bei der Erfüllung von Pflichten der überflüssige Aufwand, der dadurch entsteht, dass die einschlägigen Rechtspflichten immer wieder neu ermittelt werden. Sie lassen sich einmal als einschlägig markieren und von den nicht-einschlägigen Pflichten unterscheiden, für die kein Aufwand betrieben werden muss.

Pflichten lassen sich im Übrigen klassifizieren und zu ihrer Erfüllung an dafür qualifizierte Mitarbeiter delegieren. Schulungs-, Dokumentations-, Organisations- und Kontrollpflichten lassen sich an dafür spezialisierte Mitarbeiter in Gruppen delegieren. Hochkomplexe Führungsaufgaben setzen Koordinierungsfähigkeiten voraus und müssen den Führungskräften vorbehalten werden. Kontroll-, Überwachungs- und Informationspflichten sind an Mitarbeiter mit Stabsfunktion zu delegieren, die zur Vermeidung von Interessenkonflikten die Entscheidungsträger beraten, ohne eigene Entscheidungen zu treffen.

Der gesamte Compliance-Aufwand besteht aus der Summe des jeweiligen Einzelaufwands, den eine einzelne Pflicht bei ihrer Erfüllung verursacht. Wer den gesamten Compliance-Aufwand reduzieren will, muss jeden Einzelaufwand pro Pflicht nach nützlich oder nutzlos, nach vermeidbar und unvermeidbar prüfen. Wer die Einzelpflichten nicht ausweist, ist auch nicht in der Lage, den Gesamtaufwand zu reduzieren.

Die Einzelpflichtmethode ist auch deshalb unumgänglich, weil der Gesetzgeber in aller Regel nur einzelne Paragraphen ändert und damit nur Einzelpflichten betrifft. Die Aktualisierung ist deshalb auch nur mit Einzelpflichten möglich.

## IX. Die Standardisierung und Mehrfachnutzung von Rechtspflichten zur Senkung des Compliance-Aufwands

In der Industrie wiederholen sich Sachverhalte, die sich typisieren lassen. Stoffe, Verfahren, Maschinen, Prozesse und Anlagen sind in aller Regel standardisiert. Sie stammen zum größten Teil aus industriellen Serienfertigungen. Gleiche Sachverhalte verursachen gleiche Risiken für die gleichen geschützten Rechtsgüter und sind mit gleichen Rechtspflichten abzuwenden. Droht ein Risiko für unterschiedlich geschützte Rechtsgüter, lösen sie ein Bündel von Rechtspflichten aus, die sich aus unterschiedlichen Rechtsnormen ergeben können. Werden die Rechtspflichten einmal gebündelt, lässt sich auf diese Weise der Rechtsschutz vor einem bestimmten Risiko standardisieren. Zum Beispiel sind beim Betrieb eines Industriekrans 62 Rechtspflichten aus unterschiedlichen Rechtsnormen einzuhalten. Kräne kommen in der Industrie häufig vor. Im Quartal werden über 2 000 Kräne in

<sup>12</sup> Rack, CB 2014, 279.

Deutschland produziert. Nur einmal muss diese Prüfung durchgeführt werden. Das Prüfergebnis muss nicht bei jedem weiteren Kran wiederholt werden, sondern müsste nur gespeichert und wieder gefunden werden. Gleiches gilt für weitere typische Sachverhalte in der Industrie. Der arbeitsintensive Prüfprozess, die Ermittlung von Rechtspflichten für einen Industriesachverhalt, lässt sich aufwandsmindernd organisieren. Je öfter er sich wieder verwenden lässt, umso höher ist der Skaleneffekt nach dem „Gesetz der Massenproduktion“<sup>13</sup>. Die Mehrfachnutzung des gleichen Prüfergebnisses senkt die Grenzkosten nahe Null. Gerade die Industrie ist charakterisiert durch serienmäßige Produkte, Produktionsanlagen und Produktionsverfahren, die genauso serienmäßig Risiken verursachen und ebenso serienmäßige Pflichten zur Abwehr dieser Risiken auslösen.

## X. Die Digitalisierung des Compliance Managements

Unter Digitalisierung wird herkömmlich die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherung verstanden. Die neuere Interpretation bedeutet die Einführung digitaler Technologien und Veränderungen durch die darauf aufbauenden Anwendungssysteme.<sup>14</sup> Im Compliance Management kann der Aufwand herkömmlicher Methoden der Rechtsanwendung durch digitalisierte Hilfsmittel erheblich vermindert werden. Große Textmengen lassen sich digital speichern und liefern in Sekunden Rechercheergebnisse. Prüfergebnisse in Form von Rechtspflichten lassen sich speichern und müssen nicht wiederholt, sondern nur wieder gefunden werden. Von größerer Bedeutung ist das Verlinken rechtserheblicher Informationen. Insbesondere lassen sich die einschlägigen und nicht einschlägigen Pflichten markieren und zu Kategorien zusammenfassen. Nicht einschlägige Pflichten müssen nicht mehr administriert werden. Sind sie ein für alle Mal markiert, wird jeder weitere Prüfaufwand überflüssig. Einschlägige Pflichten lassen sich mit verantwortlichen Personen im Unternehmen und mit Betriebsteilen verlinken. Die Pflichten können unter dem Namen eines Pflichtenträgers aufgerufen werden. Die in einem Betriebsteil geltenden Pflichten können ebenfalls abgerufen werden. Alle Organisationspflichten können digital zu einer Klasse zusammengefasst werden und geschlossen an Vorstände delegiert werden. Welcher Mitarbeiter welche Pflicht in welchem Betriebsteil und in welchem Zeitraum zu erfüllen hatte, lässt sich speichern und jederzeit abrufen. Die Forderung des BGH aus seiner Entscheidung zur Wissensaufspaltung lässt sich realisieren, nämlich alle rechtserheblichen Informationen für jeden im Unternehmen verfügbar zu halten und dadurch einen für alle Unternehmensmitarbeiter gleichmäßigen Wissenstand zu gewährleisten.<sup>15</sup> Der Zeitaufwand zur Erfüllung einer einzelnen Rechtspflicht kann persönlich gemessen und digital gespeichert werden. Das Pensum eines Mitarbeiters für seine Compliance-Leistung bei der Erfüllung seiner Rechtspflicht wird dadurch messbar. Das notwendige Zeitbudget kann kalkuliert werden. Vermieden wird dadurch ein eventueller Vorwurf gegenüber dem Geschäftsleiter, nicht ausreichend Zeit zur Erfüllung einer Rechtspflicht zur Verfügung gestellt zu haben. Das Risiko eines eventuellen Rechtsverstoßes durch Zeitmangel und durch Überforderung des Mitarbeiters kann abgewendet werden. Informationsaustausch über Meldemasken kann zwischen Arbeits- und Führungsebene digitalisiert werden. Die Oberaufsicht der Organe eines Unternehmens lässt

sich digital so gestalten, dass der jeweils aktuelle Bearbeitungsstand vom verantwortlichen Vorstand oder Geschäftsführer abgefragt werden kann, insbesondere ob sämtliche Pflichten erfüllt und welche überfällig und nicht erfüllt sind.

Verlinkt werden v. a. alle Sachverhalte mit den Rechtspflichten, die sie auslösen. Abgefragt werden kann jederzeit nicht nur welche Pflichten durch einen Sachverhalt ausgelöst werden, sondern auch umgekehrt, auf welche Sachverhalte eine Rechtspflicht schon einmal angewandt wurde.<sup>16</sup>

Der Beitrag wird in CB 3/2016 fortgesetzt mit dem Interessenkonflikt zwischen den Pflichten zur Legalität und zur Gewinnerzielung, dem Leerkostenmanagement als betriebswirtschaftliches Mittel zur Senkung des Compliance-Aufwands und der Prüfung aller Organisationspflichten auf Einsparpotentiale durch optimale Arbeitsteilung, Standardisierung und Mehrfachnutzung, Digitalisierung und Leerkostenmanagement beim Ermitteln, Delegieren, Aktualisieren, Erfüllen, Kontrollieren und Dokumentieren aller Unternehmenspflichten. Mit dem Fazit, eher zu digitalisieren als zu deregulieren um den Compliance-Aufwand auf den Mindestumfang zu senken.

---

### AUTOR



**Dr. Manfred Rack**, RA und Notar, Rack Rechtsanwälte, Frankfurt a. M. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Compliance- und Risikomanagement. Er ist Herausgeber des EDV-gestützten Managementsystems „Recht im Betrieb“: Umwelt- und arbeitsschutzrechtliche Betriebsorganisation, Bank- und Kapitalmarktrecht, Pflichtenmanagement für Vorstand, Geschäftsführer und Aufsichtsrat.

---

13 Wöhe, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft, 25. Aufl. 2013, S. 876.

14 Hess, abrufbar unter [www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de](http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de) (Abruf: 5.1.2016).

15 BGH, 2.2.1996 – V ZR 239/94, NJW 1996, 1339 (Wissensaufspaltungsentscheidung).

16 Aktuell bietet etwa das System „Recht im Betrieb“ mit seiner Datenbank eine Verknüpfung von 23 383 Unternehmenssachverhalten mit 28 166 Rechtspflichten, und zwar 1 533 279 mal. Verlinken lassen sich ebenfalls Pflichten, die von einer Funktion im Unternehmen ausgelöst werden, z. B. der des Vorstands, des Aufsichtsrats oder eines speziellen Beauftragten. Digital typisieren lassen sich die Pflichtenprofile einer bestimmten Branche oder eines Anlagentyps oder eines Industrieprozesses wie Schweißen, Beschichten oder Lackieren. Die Datenbank erlaubt den Aufbau automatischer Filter durch Vormarkierungen. Alle geänderten Rechtspflichten lassen sich nach einschlägigen und nicht einschlägigen Pflichten automatisch filtern und vermindern dadurch den Aktualisierungsaufwand.