

# Compliance-Management-Systeme

Bay / Hastenrath

3., neu bearbeitete Auflage 2022  
ISBN 978-3-406-77018-0  
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Bay/Hastenrath  
Compliance-Management-Systeme



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Compliance- Management- Systeme

Praxiserprobte Elemente,  
Prozesse und Tools

herausgegeben von

**Karl-Christian Bay**

Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt,  
Lindau

**Dr. Katharina Hastenrath**

Dozentin und Compliance-Beraterin,  
Zürich und Hilzingen

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3., neu bearbeitete Auflage 2022



  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 77018 0 (C.H.BECK)

ISBN 978 3 7190 4441 1 (Helbing Lichtenhahn Verlag AG (Schweiz))

© 2022 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Druck: Druckerei C.H. Beck Nördlingen  
(Adresse wie Verlag)

Satz: 3w+p GmbH, Rimpf  
Umschlaggestaltung: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg Saar



[chbeck.de/nachhaltig](http://chbeck.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort

Seit der 2. Auflage haben sich in den letzten fünf Jahren Neuerungen im Compliance-Bereich entwickelt, die wir in die aktualisierte, dritte Auflage aufgenommen haben.

Seit der Voraufgabe gab es eine richtungsweisende, höchstrichterliche Entscheidung zur Berücksichtigung von Compliance-Management-Systemen in der Strafzumessung sowie den Gesetzesentwurf zum „Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“, auch unter dem Schlagwort „Unternehmensstrafrecht“ bekannt. Beides wird in dieser Auflage dargestellt und auf seine praktische Relevanz hin beleuchtet.

Ebenfalls entscheidend für den Aufbau eines Compliance-Management-Systems ist die Rolle der Digitalisierung. In konkreten Anwendungsbeispielen zeigt das vorliegende Werk Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Compliance auf.

Einem neuen Fokus haben die Kapitel 8–10, die sich mit den übergreifenden, relevanten Entwicklungen in der Compliance in den letzten Jahren befassen und damit über die Betrachtung und Bewertung der Prüfungs- und Zertifizierungsmöglichkeiten in den Voraufgaben deutlich hinausgehen. Es werden zusätzlich konkrete Erfahrungswerte und Hilfestellungen für den Auf- und Ausbau eines effektiven und effizienten Compliance-Management-System besprochen.

Schließlich fließen neue Erkenntnisse aus Literatur, Rechtsprechung und Praxis seit 2016 in das Buch ein und unterstützen die Leser damit möglichst umfassend in ihrer täglichen Compliance-Arbeit.

Zürich/Hilzingen und Lindau am Bodensee,  
im Mai 2021

*Katharina Hastenrath  
Karl-Christian Bay*



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

Die Compliance-Officer in deutschen Unternehmen sehen sich in den letzten Jahren vor dem Hintergrund der unverändert zunehmenden Relevanz von Compliance in nationalem wie internationalem Kontext mit einer stetig wachsenden Anzahl von Compliance-Themen und -Aufgaben konfrontiert. Um diese Themenvielfalt mit den vorhandenen (regelmäßig knappen) Ressourcen zu beherrschen und diese Aufgaben gleichzeitig im Rahmen eines wirksamen Compliance-Management-Systems zu etablieren, orientieren sich eine Vielzahl der Compliance-Officer zunächst im Rahmen eines Benchmarks an Systemen und Maßnahmen anderer Unternehmen und deren Compliance-Officer. Daneben hat der vom Institut der Wirtschaftsprüfer am 11.3.2011 verabschiedete IDW-Prüfungsstandard 980 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“ (IDW PS 980) die Erwartung an einen Orientierungsrahmen geweckt. In der Praxis wird der IDW PS 980 insbesondere von den Geschäftsleitungsorganen als Vorgabe für den Compliance-Bereich wahrgenommen und wirkt damit in diesem Kontext für viele Compliance-Verantwortliche als Orientierungsrahmen.

Die aus den vorstehenden dynamischen und herausfordernden Rahmenbedingungen sowie den Erkenntnissen aus unserer gemeinsamen Arbeitsgruppe „Nachhaltige Compliance Management Systeme“ des Netzwerks Compliance e.V. in Bezug auf den Wunsch nach einem Austausch über Erfahrungswerte und Expertisen abgeleitete Grundidee dieser Publikation ist, dass hochrangige Praktiker aus dem Compliance-Bereich ihre Erfahrungen und Lösungsansätze bei der erfolgreichen Umsetzung eines Compliance-Management-Systems, angelehnt an den sieben Grundelementen des IDW PS 980 (Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung) branchenübergreifend sowohl für die Großindustrie als auch für den Mittelstand darstellen. [...]

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Geleitwort

Unsere Gesellschaft wird zum Zeitpunkt der Abfassung und Drucklegung dieses Werkes durch die weltweite Pandemie auf den Prüfstand gestellt. Jeder Einzelne ist davon betroffen. Auch das Compliance- und Risikomanagement in Unternehmen wurde vielfach zum Krisenmanagement, um die Wirtschaft schlicht „am Laufen“ zu halten. Der Druck auf alle Akteure in Forschung, Fertigung und Vertrieb hat sich sprunghaft erhöht. Dazu kommt, dass in den Unternehmen Leitung, Kontrolle, aber auch die ganz alltägliche Zusammenarbeit überwiegend virtuell stattfinden müssen. Es steht außer Frage, dass sich die Risikolage für Unternehmen aus Compliance-Sicht dabei erhöht und dies in einer Situation, in der in vielen Unternehmen an Verwaltungsausgaben gespart werden muss. Umso wichtiger ist es, auch in diesem Umfeld ein wirksames Compliance-Management-System nicht nur fortzuführen, sondern auch an die veränderte Risikolage anzupassen. Die von *Katharina Hastenrath* und *Karl-Christian Bay* herausgegebene 3. Auflage stellt – dem IDW PS 980 folgend – die Compliance-Kultur erneut zu Recht an den Anfang ihrer systematischen Abhandlung. Die Wirtschaft kann in der Pandemie beweisen, dass sie integraler Bestandteil der Gesellschaft ist und ihren Geschäftszweck – neudeutsch „purpose“ – mit Integrität erfüllt. Hierzu ist ein Diskurs im Unternehmen erforderlich, aber auch praktisch möglich. Als Beispiel sei die Erstellung eines neuen Verhaltens- oder Ethikleitfadens unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt. Und hier können die neuen digitalen Möglichkeiten auch mitten in der Pandemie eine ganz andere Beteiligung und einen unternehmensweiten Austausch ermöglichen. Als weiteres praxisrelevantes Zentralthema möchte ich das (Compliance)-Risikomanagement herausheben. Ich setze hier den Begriff der „Compliance“ bewusst in Klammern, da ich die in vielen Unternehmen noch anzutreffende Aufteilung des Risikomanagements in unterschiedliche Silos für gefährlich halte. Die Pandemie hat uns gezeigt, wie eng miteinander verknüpft die unterschiedlichen Risikobereiche sind. Nehmen wir nur das Beispiel der Drittparteien, zu denen auch die Lieferanten zählen. Risiken im Bereich der Korruption, IT-Sicherheit und Datenschutz, Menschenrechte, Qualitäts- und Umweltstandards sowie der Arbeitssicherheit müssen systematisch und in ihren Zusammenhängen bewertet werden. Die Ansprüche an Unternehmen sind hier die letzten Jahre gestiegen und werden weiter steigen. Das Risikomanagement ist im Übrigen auch der Türöffner für die Compliance-Funktion in das Geschäft und die Grundlage für effektive und nicht zu bürokratische Compliance-Maßnahmen und Kontrollen. Schließlich, und auch das ist bereits eine Lehre aus der Pandemie, verhalten ohne eine professionelle Kommunikation die besten (Compliance) Botschaften. Es ist ein weiterer Verdienst dieses Werkes, den Wert der Kommunikation in den Kontext wirksamer Compliance-Management-Systeme zu setzen. So sehr wir die Pandemie als Bedrohung und risikoerhöhend für die Unternehmen wahrnehmen, gibt sie doch der oft krisenerprobten Compliance-Organisation damit auch eine Chance zur Weiterentwicklung hin zu einer umfassenden „Assurance“-Funktion, die ethische und geschäftliche Risiken herausarbeitet, einen Dialog dazu moderiert und darauf aufbauend ein wirksames Compliance-Programm gestaltet und kommuniziert.

Basel, im Dezember 2020

Dr. Klaus Moosmayer

*Chief Ethics Risk und Compliance Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis,  
Vice Chair Executive Board von Business@OECD (BIAC)*

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Wissenschaftliches Geleitwort

Die Implementierung von Compliance-Management-Systemen (CMS) stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Zunehmende Regulierungen von Behörden, (höchst) richterliche Entscheidungen sowie private Regelwerke wie die ISO-Norm 37301 (ab Mitte 2021) stellen Unternehmensorgane sowie Compliance-Beauftragte gleichermaßen – auch aus Haftungsgründen – vor die Notwendigkeit, für ihr Handwerk auf praxisnahe und –relevante Literatur zurückgreifen zu können.

Das führende CMS-Werk, herausgegeben von Karl-Christian Bay sowie Dr. Katharina Hastenrath, vereinigt renommierte Compliance-Experten aus der Schweiz, aus Deutschland und aus Österreich. Das Buch versteht es, höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen und enthält auf systematische und verständliche Art eine praxiserprobte Anleitung. Das vorliegende CMS-Buch richtet sich an Compliance Verantwortliche von Groß- und mittelständischen Unternehmen aus den DACH-Staaten. Ebenso wertvoll ist das Buch für DACH-Verbände, welche CMS für Kleinunternehmen entwickeln. Neben den Darstellungen des rechtlich-ökonomischen Handwerkzeugs werden auch die kommunikativen Aspekte der Compliance-Arbeit einbezogen.

Dieses Buch wird auch in der Weiterbildung eingesetzt. Unsere Kollegin Katharina Hastenrath leitet an der ZHAW den zweijährigen „MAS Compliance“, bestehend ua aus dem „CAS Compliance Officer“, „CAS Compliance Investigator sowie den CAS „Compliance International“. Praxis und Wissenschaft arbeiten an der ZHAW Hand in Hand zum Nutzen aller Compliance Officer, die sich fundierte Unterstützung in Buchform oder darüberhinausgehend als Master-Studium wünschen.

*Prof. Jens Lehne, Dr. oec. et lic. iur*

*Prof. Dr. jur. Patrick L. Krauskopf LL.M. (Harvard)*

  
beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Autorenverzeichnis

### **Karl-Christian Bay, LL.M. (Münster)**

Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt  
BAY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft, Lindau  
Gründungsinitiator des DICO e.V. (Deutsches Institut für Compliance)

### **Aiko Bode**

Group Chief Sustainability Officer und Group Chief Compliance Officer  
Fenix Outdoor International AG, Zug

### **Dr. Frank Böckelmann**

Chief Compliance Officer  
Wacker Chemie AG, München  
Lehrbeauftragter an der TU München

### **Malgorzata B. Borowa**

Diplom-Kauffrau, Certified Compliance Professional (CCP)  
MBB Consulting, München  
Vorstandsvorsitzende der Stiftung für die Compliance Entwicklung  
(Fundacja Rozwoju Compliance), Warschau (Polen)

### **Dr. Volker Daum**

Senior Vice President und Leiter Recht  
B. Braun Konzern, Melsungen

### **Dr. Katharina Hastenrath**

Compliance Strategie- und Prozessberatung Hastenrath, Hilzingen  
Vorstand im Netzwerk Compliance, Frankfurt  
Dozentin Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich

### **Kai Timo Philippi**

Group Chief Compliance Officer and Group Data Protection Officer  
VILLEROY & BOCH AG, Mettlach

### **Prof. Dr. Martin R. Schulz, LL.M. (Yale)**

Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht  
Leiter des Instituts für Compliance und Unternehmensrecht  
German Graduate School of Management and Law (GGSL), Heilbronn  
Rechtsanwalt, Of Counsel, Rechtsanwaltssozietät CMS, Frankfurt a. M.

### **Dirk Seeburg, LL.M. (Münster), M.A.E.S. (Basel)**

Rechtsanwalt  
BAY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft, Lindau

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Geleitwort .....	IX
Wissenschaftliches Geleitwort .....	XI
Autorenverzeichnis .....	XIII
Inhaltsverzeichnis .....	XIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXI
Verzeichnis der (abgekürzt) zitierten Literatur .....	XXXIII

## § 1 Compliance-Kultur

A. Zum Kulturbegriff .....	3
B. Grundtypen einer Compliance-Kultur .....	6
C. Darstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen .....	7
D. Aufsetzen eines Compliance-Systems und Einführung einer Unternehmenskultur .....	9
E. Verhaltenskodex .....	20
F. Praxis der Compliance-Kultur .....	24
G. Auswirkungen des Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft auf die Compliance-Kultur .....	25
H. Schlussbetrachtung .....	26

## § 2 Compliance-Ziele

A. Einleitung .....	29
B. Einbettung in und Konsistenz mit den Unternehmenszielen .....	29
C. Verständlichkeit und Praktikabilität .....	39
D. Messbarkeit von Zielerreichung .....	44
E. Verhalten bei Abweichungen .....	49
F. Auswirkungen durch die Verabschiedung eines Verbandssanktionengesetzes in Deutschland .....	53
G. Fazit .....	54

## § 3 Compliance-Risiken

A. Einleitung .....	59
B. Basiswissen und Fundament eines Risikomanagements .....	62
C. Auswirkungen des Verbandssanktionengesetzes auf die Behandlung von Risiken ...	95
D. Fazit .....	96

## § 4 Compliance-Programm

A. Einleitung .....	99
B. Compliance-Programm .....	100
C. Ziele und Komponenten eines Compliance-Programms .....	111
D. Angemessenheit eines Compliance-Programms unter Berücksichtigung von konkreten Rahmenbedingungen .....	120
E. Beispiele für die praktische Einführung von Compliance Maßnahmen und Konzepten im Rahmen eines Compliance-Programms .....	121
F. Digitalisierung und Homeoffice oder wann wird Technologie zur Herausforderung? .....	132
G. Allgemeingültigkeit vs. Allgemeinakzeptanz – Wirksamkeitsvoraussetzungen für ein Compliance-Programm .....	133



# Inhaltsübersicht

---

H. Top-Five der Compliance-Sünden und das Streben nach Effizienz eines Compliance-Programms .....	136
I. Ausblick: mögliche Auswirkungen des VerSanG-E / Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft auf das Compliance-Programm .....	138
J. Fazit – die drei „A’s“ eines effektiven Compliance Programms .....	139

## § 5 Compliance-Organisation

A. Einleitung .....	143
B. Aufbau der Compliance-Organisation .....	144
C. Einführung und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation .....	155
D. Praxisbeispiele zu Hilfsmitteln und Mustern .....	163

## § 6 Compliance-Kommunikation

A. Einleitung .....	183
B. Phase 1 der Compliance-Kommunikation – Erster Rollout .....	184
C. Phase 2 – Sensibilisierungsphase .....	197
D. Exkurs – Krisenkommunikation .....	212
E. Phase 3 – Verstetigungsphase .....	214
F. Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft: Auswirkungen auf die Compliance-Kommunikation .....	230
G. Gesamtfazit Kommunikation .....	232

## § 7 Überwachung & Verbesserung

A. Einleitung .....	237
B. Organisation .....	238
C. Informationspflichten .....	242
D. Überwachung/Kontrolle .....	244
E. Verbesserung .....	258
F. Gesetz zur Stärkung der Wirtschaft: Auswirkungen auf die Compliance Überwachung und Verbesserung .....	260
G. Fazit .....	261

## § 8 Effektive Compliance-Management-Systeme – Aktuelle Entwicklungen und Anforderungen

A. Einleitung .....	265
B. Vorteile eines effektiven CMS im Lichte aktueller Entwicklungen .....	267
C. Effektive CMS – Anforderungen am Beispiel des IDW PS 980 .....	269
D. Effektive CMS – Leitlinien des <i>U.S. Department of Justice (DOJ)</i> .....	275
E. Zusammenfassung und Thesen .....	281

## § 9 „Compliance-Management-Systeme – Relevante Aspekte und Erkenntnisse für das Gesamtsystem“

A. 5 Erkenntnisse und praktische Tipps aus den letzten 15 Jahren der Compliance-Entwicklung .....	285
B. Mensch und Kommunikation im Mittelpunkt .....	287
C. Messbarkeit: noch in den Kinderschuhen .....	288
D. Überfrachtung: Gefahr der Verwässerung .....	290
E. Chancen und Risiken der Digitalisierung für Compliance .....	291
F. Bewertung der Nützlichkeit eines Prüfungsstandards oder anderer, untergesetzlicher Vorgaben für den Compliance-Officer und das Unternehmen .....	292

## § 10 Status Quo der Compliance (und der Prüfung entsprechender Compliance-Management-Systeme) aus Sicht eines Wirtschaftsprüfers

A. Einleitung .....	303
---------------------	-----

B. Auswirkungen eines Verbandssanktionenrechts auf Compliance .....	304
C. Auswirkungen auf die Konzeption und die Prüfung bzw. Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen .....	307
D. Fazit .....	313
Sachverzeichnis .....	315

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Geleitwort .....	IX
Wissenschaftliches Geleitwort .....	XI
Autorenverzeichnis .....	XIII
Inhaltsübersicht .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXI
Verzeichnis der (abgekürzt) zitierten Literatur .....	XXXIII

## § 1 Compliance-Kultur

A. Zum Kulturbegriff .....	3
B. Grundtypen einer Compliance-Kultur .....	6
C. Darstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen .....	7
I. Vertrauenskultur .....	7
II. Kontrollkultur .....	7
III. Wertekultur .....	8
IV. Wertorientierte Kultur .....	8
V. Fazit .....	8
D. Aufsetzen eines Compliance-Systems und Einführung einer Unternehmenskultur .....	9
I. Schritte zur Entwicklung einer Compliance-Kultur .....	10
1. Unternehmenszweck, Visionen, Leitbild .....	11
2. Kaufmannsethik, Moral und Rechtstreue .....	14
3. Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Lieferkettenmanagement: ein erweitertes Compliance-Verständnis .....	15
4. Kulturelemente .....	19
E. Verhaltenskodex .....	20
F. Praxis der Compliance-Kultur .....	24
G. Auswirkungen des Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft auf die Compliance-Kultur .....	25
H. Schlussbetrachtung .....	26

## § 2 Compliance-Ziele

A. Einleitung .....	29
B. Einbettung in und Konsistenz mit den Unternehmenszielen .....	29
I. Allgemeine Unternehmensziele und Compliance-Ziele .....	29
II. Unternehmenszielsystem .....	33
III. Mögliche Zielkonflikte .....	35
IV. Konzeptionsvorschlag .....	38
C. Verständlichkeit und Praktikabilität .....	39
I. Ethischer Rahmen als Hintergrundziel .....	39
II. Nahziel Haftungsvermeidung .....	41

# Inhaltsverzeichnis

---

D. Messbarkeit von Zielerreichung .....	44
I. Ethische Ziele und Messbarkeit .....	44
II. Grenzen der Messbarkeit .....	47
E. Verhalten bei Abweichungen .....	49
I. Sanktionen des Unternehmens .....	49
II. Belohnungen bei Zielerreichung .....	52
F. Auswirkungen durch die Verabschiedung eines Verbandssanktionengesetzes in Deutschland .....	53
G. Fazit .....	54

## § 3 Compliance-Risiken

A. Einleitung .....	59
B. Basiswissen und Fundament eines Risikomanagements .....	62
I. Definition Risiko und Abgrenzung zu Chance und Schaden .....	63
1. Was ist ein Risiko? .....	63
2. Abgrenzung Risiko zu Schadensfall .....	63
3. Abgrenzung Risiko zu Chance .....	63
4. Beispiel .....	63
II. Risikoarten/Risikokategorien .....	64
1. Interne und externe Risiken .....	64
2. Risikokategorien/Risikokatalog .....	64
3. Beispiel .....	65
4. Compliance-Risiken sind Teil des Risikomanagement-Systems .....	65
5. Beispiel .....	66
III. Fundament eines (Compliance-) Risikomanagements .....	67
1. Risikostrategie .....	67
2. Risikotragfähigkeit .....	68
3. Risikotoleranz/„Risikoappetit“ .....	68
4. Risikomanagement-Organisation .....	69
5. (Compliance-) Risikomanagement-Prozess .....	69
IV. Identifikation von Risiken .....	70
1. Grundsätze und Zielrichtung .....	70
2. Methodik der Risikoidentifikation .....	72
3. Instrumente der Risikoidentifikation .....	73
4. Strukturierung/Klassifizierung der identifizierten Risiken .....	74
5. Beispiel .....	74
6. Risikoverantwortlicher/Risiko-Owner .....	74
7. Beispiel .....	75
8. Tipp .....	75
9. Ergebnisse/Resultate nach der Risikoidentifikation .....	77
V. Priorisierung der identifizierten Risiken .....	77
1. Grundgedanke .....	77
2. Durchführung der Risikopriorisierung .....	77
3. Tipp .....	78
4. Ergebnisse/Resultate nach der Risikopriorisierung .....	78
VI. Bewertung der Risiken .....	78
1. Grundidee .....	78
2. Bewertungskriterium – Eintrittswahrscheinlichkeit .....	79
3. Beispiel .....	80
4. Bewertungskriterium – Schadensausmaß/Schadensintensität .....	80

5. Schadensklassen/Bewertungsklassen .....	81
6. Beispiel .....	82
VII. Risikoportfolio/Risikomatrix .....	82
1. Beispiel .....	83
2. Tipp .....	83
3. Ergebnisse/Resultate nach der Risikobewertung .....	85
VIII. Risikosteuerung/Risikomaßnahmen .....	85
1. Grundgedanke .....	85
2. Beispiel .....	86
3. Instrumente der Risikosteuerung .....	86
4. Beispiel .....	88
5. Tipp .....	88
6. Ergebnisse/Resultate nach der Risikosteuerung .....	89
IX. Risikoüberwachung/Risiko-Monitoring .....	89
1. Grundlagen der Risikoüberwachung .....	89
2. Methodik der Risikoüberwachung .....	89
3. Risikoüberwachung mittels Kennzahlen .....	90
4. Risikoüberwachung mittels Indikatoren .....	90
5. Verantwortung für die Risikoüberwachung .....	90
6. Beispiel .....	91
7. Durchführung der Risikoüberwachung .....	91
8. Überwachung der eingeleiteten Risikosteuerungsmaßnahmen .....	92
9. Tipp .....	93
X. Risikoberichterstattung .....	93
1. Grundlagen der Risikoberichterstattung/Risikokommunikation .....	93
2. Instrumente der Risikoberichterstattung .....	93
3. Instrumente der Risikokommunikation .....	94
4. Tipp .....	94
C. Auswirkungen des Verbandssanktionengesetzes auf die Behandlung von Risiken .....	95
D. Fazit .....	96

**§ 4 Compliance-Programm**

A. Einleitung .....	99
B. Compliance-Programm .....	100
I. Einleitung .....	100
II. Brauchen Unternehmen ein Compliance-Programm? – Gesetzliche Regulierung versus Selbstregulierung .....	102
1. Compliance und die deutsche Gesetzgebung .....	102
2. Der Deutsche Corporate Governance Kodex .....	102
3. §§ 30, 130 OWiG vs. VerSanG-E – Folgen für Unternehmen, Unternehmensleitung und Compliance-Organisation .....	103
a) OWiG und die noch aktuelle Lage .....	103
b) VerSanG-E und Ausblick .....	104
4. EU-Whistleblower-Richtlinie .....	108
a) Mindeststandards und Umsetzung ins nationale Recht .....	108
b) Die EU-Whistleblower-Richtlinie und der VerSanG-E zum Schutz der Identität des Hinweisgebers .....	108
5. Ausstrahlungswirkung der Vorschriften für Wertpapierhandelsunternehmen auf Compliance-Programme .....	109
6. Resümee und Rolle des ISO 37301 .....	109

III. Wie sieht ein geeignetes Compliance-Programm aus? – Präventiver vs. reaktiver Ansatz .....	111
C. Ziele und Komponenten eines Compliance-Programms .....	111
I. Ziele und Arten eines Compliance-Programms .....	112
1. Präventives Legal-Compliance-Programm .....	112
2. Ethik-Programm .....	112
3. Corporate-Social-Responsibility-Programm .....	112
4. Corporate-Governance-Programm .....	112
5. Resümee .....	113
II. Komponenten eines Compliance-Programms .....	113
1. Maßnahmen zur Förderung von ethischem und rechtskonformem Verhalten .....	113
a) Umsetzung der Compliance-Ziele in Handlungsanweisungen .....	113
b) Schulung und Information .....	114
c) Beratung .....	115
2. Maßnahmen zur Entdeckung des rechtswidrigen oder unethischen Verhaltens .....	115
a) Compliance-Kontrollen .....	116
b) Compliance-Audits .....	116
c) Ombudsmann/Whistleblowing-Hotline .....	117
3. Organisatorische Maßnahmen und interne Sanktionen im Fall von Compliance-Verstößen .....	118
a) Incentivierung im Rahmen von Zielvereinbarungen .....	118
b) Sanktionierung im Fall von Compliance-Verstößen .....	119
D. Angemessenheit eines Compliance-Programms unter Berücksichtigung von konkreten Rahmenbedingungen .....	120
E. Beispiele für die praktische Einführung von Compliance Maßnahmen und Konzepten im Rahmen eines Compliance-Programms .....	121
I. Präventive Compliance-Maßnahmen .....	122
1. Code of Conduct (Verhaltenskodex) .....	122
a) Zielsetzung eines Code of Conduct .....	122
b) Regelungsgebiete eines Code of Conduct .....	123
2. Compliance-Risk-Assessment .....	123
3. Antikorruptionskonzept .....	124
a) Inhalt einer Antikorruptions-Richtlinie .....	124
b) Nutzen eines Antikorruptions-Konzeptes .....	124
4. Kapitalmarkt-Compliance-Konzept .....	125
a) Verantwortung im Rahmen des Kapitalmarkt-Compliance-Konzeptes .....	126
b) Umsetzung eines Kapitalmarkt-Compliance-Konzeptes .....	126
II. Reaktive Compliance-Maßnahmen .....	127
1. Whistleblowing .....	127
a) Ombudsmann und Whistleblowing-Committee .....	127
b) Beispiel für eine Whistleblowing-Organisation .....	129
2. Leitfaden für den Umgang mit Compliance-Vorfällen .....	129
3. Sanktionierung .....	131
F. Digitalisierung und Homeoffice oder wann wird Technologie zur Herausforderung? .....	132

G. Allgemeingültigkeit vs. Allgemeinakzeptanz – Wirksamkeitsvoraussetzungen für ein Compliance-Programm .....	133
I. „Tone from the Top“ .....	133
II. Richtige Auswahl des Compliance-Verantwortlichen und des Ombudsmanns .....	134
III. Gemeinsames Verständnis für Compliance-Themen .....	134
IV. Schutz der Mitarbeiter vor internen Reputationsschäden und Schutz des Whistleblowers .....	134
V. Konsequente Verfolgung und Sanktionierung der Compliance-Verstöße .....	135
H. Top-Five der Compliance-Sünden und das Streben nach Effizienz eines Compliance-Programms .....	136
I. Top-Five der Compliance-Sünden .....	136
1. Fehlender „Tone from the top“ .....	136
2. „Unwirksame Delegation“ .....	136
3. „Falscher Dienstweg“ .....	137
4. „Papiertiger“ anstatt risikoorientierter Vorgehensweise .....	137
5. Compliance als „Modetrend“ .....	137
II. Streben nach Effizienz eines Compliance-Programms .....	138
I. Ausblick: mögliche Auswirkungen des VerSanG-E / Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft auf das Compliance-Programm .....	138
J. Fazit – die drei „A’s“ eines effektiven Compliance Programms .....	139

## § 5 Compliance-Organisation

A. Einleitung .....	143
B. Aufbau der Compliance-Organisation .....	144
I. Funktionen der Compliance-Organisation .....	144
1. House of Compliance .....	144
2. Regelkreis Compliance-Organisation .....	145
II. Zuordnung und Aufbau der Compliance-Organisation .....	147
1. Klassische Varianten der Zuordnung: Vor- und Nachteile .....	147
2. Alternativer Ansatz: Die integrierte Compliance-Organisation .....	148
3. Globale Compliance-Organisation .....	149
4. Berichtslinien .....	149
5. Rechte der Compliance-Officer .....	150
6. Schutz der Compliance-Officer .....	150
III. Auswahlkriterien für die Compliance Officer .....	151
1. Allgemeine Auswahlkriterien .....	151
2. Besonderheiten bei Compliance-Beauftragten in ausländischen Tochtergesellschaften .....	151
IV. Regelwerke für die Compliance-Organisation .....	152
1. Mission Statement .....	152
2. Satzung und Geschäftsordnung .....	153
3. Code of Conduct .....	153
4. Compliance-Richtlinie .....	154
C. Einführung und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation .....	155
I. Praktische Hinweise für die Einführungsphase .....	155
1. Tone from the Top .....	155
2. Bedeutung der Regelwerke .....	155
3. Schulung .....	156
4. Sichtbarkeit im Unternehmen in der Einführungsphase .....	156



5. Anpassungsbedarf im Ausland .....	156
6. Compliance-Erklärung .....	157
II. Fortentwicklung der Compliance-Organisation .....	157
1. Sichtbarkeit der Compliance-Organisation im Unternehmen .....	157
2. Aus- und Weiterbildung der Compliance-Officer .....	157
3. Incentive-Systeme für Compliance-Officer .....	158
4. Fortentwicklung der Kommunikationskanäle .....	158
5. Selbstauditierungsprogramme .....	159
6. Mock Audit .....	160
7. Digitalisierung der Compliance-Prozesse .....	162
D. Praxisbeispiele zu Hilfsmitteln und Mustern .....	163
I. Richtlinie Compliance – deutsche Fassung .....	163
II. Richtlinie Compliance – englische Fassung .....	166
III. Compliance-Erklärung (Statement of Compliance) – deutsche Fassung .....	168
IV. Compliance-Erklärung (Statement of Compliance) – englische Fassung .....	169
V. Fragebogen: Einführung Compliance für ausländische Tochtergesellschaften (englisch) .....	169
VI. Code of Conduct (Auszug) – deutsche Fassung .....	171
VII. Code of Conduct (Auszug) – englische Fassung .....	173
VIII. Fragebogen – Selbstauditierung für ausländische Tochtergesellschaften (englisch) .....	174
IX. Ernennungsschreiben für einen Compliance-Officer – deutsche Fassung .....	177
X. Ernennungsschreiben für einen Compliance-Officer – englische Fassung .....	178
<b>§ 6 Compliance-Kommunikation</b>	
A. Einleitung .....	183
B. Phase 1 der Compliance-Kommunikation – Erster Rollout .....	184
I. Erstinformation zur Einführung von Compliance an alle Mitarbeiter .....	185
1. Grundidee .....	185
2. Zielrichtung .....	185
3. Beispiel .....	185
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	186
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	186
6. Vorteile .....	186
7. Nachteile .....	186
8. Tipp .....	186
II. Präsenzs Schulungen .....	186
1. Grundidee .....	186
2. Zielrichtung .....	187
3. Beispiel .....	187
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	189
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	189
6. Vorteile .....	189
7. Nachteile .....	189
8. Tipp .....	190
III. Aufbau eines Compliance-Intranetauftritts .....	190
1. Grundidee .....	190
2. Zielrichtung .....	190
3. Beispiel .....	190
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	191
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	192

6. Vorteile .....	192
7. Nachteile .....	192
8. Tipp .....	192
IV. Zusammenarbeit mit Organen, Führungskräften und Gremien .....	193
1. Grundidee .....	193
2. Zielrichtung .....	193
3. Beispiel .....	193
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	194
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	194
6. Vorteile .....	194
7. Nachteile .....	194
8. Tipp .....	194
V. Persönliches Beratungs- und Informationsangebot des Compliance-Officers .....	194
1. Grundidee .....	194
2. Zielrichtung .....	195
3. Beispiel .....	195
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	196
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	196
6. Vorteile .....	196
7. Nachteile .....	196
8. Tipp .....	196
VI. Resümee zu Phase 1 .....	196
C. Phase 2 – Sensibilisierungsphase .....	197
I. Compliance-Bausteine für neue Mitarbeiter .....	197
1. Grundidee .....	197
2. Zielrichtung .....	197
3. Beispiel .....	198
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	198
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	198
6. Vorteile .....	198
7. Nachteile .....	199
8. Tipp .....	199
II. Präsenzs Schulungen in Phase 2 .....	199
1. Grundidee .....	199
2. Zielrichtung .....	199
3. Beispiel .....	199
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	201
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	201
6. Vorteile .....	201
7. Nachteile .....	201
8. Tipp .....	201
III. Erweiterung des Compliance-Intranetauftritts .....	202
1. Grundidee .....	202
2. Zielrichtung .....	202
3. Beispiel .....	202
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	202
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	202
6. Vorteile .....	203
7. Nachteile .....	203
8. Tipp .....	203

IV. Digitalisierung: Compliance-E-Learning .....	203
1. Grundidee .....	203
2. Zielrichtung .....	203
3. Beispiel .....	203
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	204
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	205
6. Vorteile .....	205
7. Nachteile .....	205
8. Tipp .....	206
V. Persönliches Beratungs- und Informationsangebot des Compliance-Officers in Phase 2 .....	206
1. Grundidee .....	206
2. Zielrichtung .....	206
3. Beispiel .....	206
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	207
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	207
6. Vorteile .....	207
7. Nachteile .....	207
8. Tipp .....	207
VI. Compliance als Marke: das Compliance-Logo .....	207
1. Grundidee .....	207
2. Zielrichtung .....	207
3. Beispiel .....	208
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	208
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	208
6. Vorteile .....	208
7. Nachteile .....	209
8. Tipp .....	209
VII. Compliance-Poster .....	209
1. Grundidee .....	209
2. Zielrichtung .....	209
3. Beispiel .....	209
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	210
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	211
6. Vorteile .....	211
7. Nachteile .....	211
8. Tipp .....	211
VIII. Resümee zu Phase 2 .....	211
D. Exkurs – Krisenkommunikation .....	212
E. Phase 3 – Verstetigungsphase .....	214
I. Mitarbeiterbefragungen: als digitale oder analoge Form .....	215
1. Grundidee .....	215
2. Zielrichtung .....	215
3. Beispiel .....	215
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	216
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	216
6. Vorteile .....	217
7. Nachteile .....	217
8. Tipp .....	217
II. Präsenzs Schulungen in Phase 3: Compliance-Spiel .....	217
1. Grundidee .....	217
2. Zielrichtung .....	217

3. Beispiel .....	218
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	218
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	218
6. Vorteile .....	219
7. Nachteile .....	219
8. Tipp .....	219
III. Digitalisierung: Compliance-Quiz .....	219
1. Grundidee .....	219
2. Zielrichtung .....	219
3. Beispiel .....	219
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	223
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	223
6. Vorteile .....	223
7. Nachteile .....	223
8. Tipp .....	223
IV. Train-the-Trainer: Einbezug der Führungskräfte als Multiplikatoren .....	224
1. Grundidee .....	224
2. Zielrichtung .....	224
3. Beispiel .....	224
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	224
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	224
6. Vorteile .....	225
7. Nachteile .....	225
8. Tipp .....	225
V. Compliance-Give-Aways / Key Visuals .....	225
1. Grundidee .....	225
2. Zielrichtung .....	225
3. Beispiel .....	226
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	226
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	226
6. Vorteile .....	226
7. Nachteile .....	227
8. Tipp .....	227
VI. Digitalisierung: Do-it-yourself Compliance-Videoclip .....	227
1. Grundidee .....	227
2. Zielrichtung .....	227
3. Beispiel .....	228
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand .....	228
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand .....	228
6. Vorteile .....	228
7. Nachteile .....	229
8. Tipp .....	229
VII. Intranetausbau in Phase 3 .....	229
VIII. Weitere/aktualisierte E-Learning Module .....	229
IX. Resümee zu Phase 3 .....	229
F. Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft: Auswirkungen auf die Compliance-Kommunikation .....	230
I. Keine expliziten Vorgaben zur Compliance-Kommunikation .....	230
II. Compliance-Kommunikation als Wegbereiter für die geänderte Gesetzeslage .....	231
G. Gesamtfazit Kommunikation .....	232

## § 7 Überwachung & Verbesserung

A. Einleitung .....	237
B. Organisation .....	238
I. Verantwortung der Leitungsorgane .....	238
II. Organisationsaufgabe .....	240
III. Zwischenfazit .....	241
C. Informationspflichten .....	242
I. Aufgabe .....	242
II. Form und Frist .....	244
D. Überwachung/Kontrolle .....	244
I. Durchführung der Überwachungstätigkeit durch unternehmensexterne Personen .....	245
1. Schwerpunktsetzung .....	246
2. Vorteile aufgrund der Beauftragung Unternehmensexterner .....	247
II. Prüfung durch unternehmensinterne Stellen .....	247
III. Aufbau(-organisation) .....	248
III. Kommunikation .....	249
IV. Geeignetheit der Überwachung .....	250
V. Zieldefinition der Überwachungstätigkeit .....	250
1. Kommunikation .....	250
2. Definition .....	251
a) Risikoanalyse .....	251
b) Risikobewertung .....	251
3. Zieldefinition der Überwachungstätigkeit .....	251
VI. Aufbau von Compliance-Prüfungen .....	252
1. Ausgangsplanung/Prüfungsbereitschaft .....	252
2. Prüfplanerstellung .....	253
3. Prüfungsplanausführung .....	255
4. Regelmäßigkeit der Prüfungen .....	258
E. Verbesserung .....	258
I. Das Erfordernis einer stetigen Verbesserung .....	258
II. Ziel .....	259
F. Gesetz zur Stärkung der Wirtschaft: Auswirkungen auf die Compliance Überwachung und Verbesserung .....	260
G. Fazit .....	261

## § 8 Effektive Compliance-Management-Systeme – Aktuelle Entwicklungen und Anforderungen

A. Einleitung .....	265
I. Relevanz und anhaltende Bedeutung von Compliance .....	265
II. Notwendigkeit von systematischem Compliance-Management und Bedarf an Orientierungshilfen .....	266
B. Vorteile eines effektiven CMS im Lichte aktueller Entwicklungen .....	267
I. Reduzierung von Sanktions- und Reputationsrisiken, Schutz des Unternehmens und seiner Stakeholder .....	267
1. Anreize für Compliance-Maßnahmen durch den Gesetzgeber .....	267
2. Berücksichtigung von Compliance-Maßnahmen in der Rechtsprechung .....	268

II. Maßstab: Effektive Compliance-Maßnahmen .....	268
C. Effektive CMS – Anforderungen am Beispiel des IDW PS 980 .....	269
I. CMS als Ausdruck der „Legalitätsorganisationspflicht“ .....	269
II. Prüfung eines CMS nach dem IDW PS 980 .....	270
1. Entwicklung und Anwendungsbereich des IDW PS 980 .....	270
2. Definition von Compliance und CMS .....	271
3. Gegenstand, Umfang und Arten der Prüfung .....	271
4. Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980 .....	272
III. Kritische Würdigung .....	273
1. Wahl eines ganzheitlichen strategischen Ansatzes .....	273
2. Förderung einer Compliance-Kultur als zentraler Erfolgsfaktor .....	273
3. Verknüpfung und dynamische Anpassung der Grundelemente .....	274
4. Eingeschränkte Möglichkeiten zur „Enthftung“ .....	274
D. Effektive CMS – Leitlinien des <i>U.S. Department of Justice (DOJ)</i> .....	275
I. Kriterien für die Bewertung von Compliance-Programmen .....	276
1. Konzeption („Design“) des Compliance-Programms .....	276
a) Risikoanalyse als Ausgangspunkt .....	276
b) Richtlinien und Verfahren .....	277
c) Schulung und Kommunikation .....	277
d) Vertrauliche Berichtswege und Hinweisgebersysteme .....	277
e) Steuerung und Kontrolle von Geschäftspartnern und in M&A-Transaktionen .....	278
2. Effektive Umsetzung des Compliance-Programms .....	278
a) Führungs- und Vorbildverhalten von Leitungsorganen und Führungskräften .....	278
b) Hinreichende Ressourcen und Unabhängigkeit der Compliance-Funktion .....	278
c) Anreize für regelkonformes und integriertes Verhalten .....	279
3. Funktionieren des Compliance-Programms in der Praxis .....	279
a) Kontinuierliche Prüfung und Verbesserung .....	279
b) Interne Untersuchungen und Aufklärung von Fehlverhalten .....	279
c) Analyse und Sanktionierung grundlegenden Fehlverhaltens .....	280
II. Kritische Würdigung .....	280
E. Zusammenfassung und Thesen .....	281
 <b>§ 9 „Compliance-Management-Systeme – Relevante Aspekte und Erkenntnisse für das Gesamtsystem“</b>	
A. 5 Erkenntnisse und praktische Tipps aus den letzten 15 Jahren der Compliance-Entwicklung .....	285
I. Strategie und Struktur .....	285
II. Gute Ausbildung und passendes Mindset .....	285
III. Interdisziplinär und international .....	286
IV. Netzwerk .....	286
V. Nicht über das Ziel hinausschießen und die Haftung verschärfen .....	286
B. Mensch und Kommunikation im Mittelpunkt .....	287
C. Messbarkeit: noch in den Kinderschuhen .....	288
D. Überfrachtung: Gefahr der Verwässerung .....	290
E. Chancen und Risiken der Digitalisierung für Compliance .....	291

F. Bewertung der Nützlichkeit eines Prüfungsstandards oder anderer, untergesetzlicher Vorgaben für den Compliance-Officer und das Unternehmen .....	292
I. Anforderungen an einen Prüfungsstandard, hier beispielhaft dem IDW PS 980 und einer ISO-Norm, hier der ISO 19600 bzw. ISO 37301 .....	292
1. Anforderung 1: Festlegung von Inhalt und Umfang eines CMS .....	293
2. Anforderung 2: Enthftung durch Zertifizierung .....	293
3. Anforderung 3: Zertifizierung/Aufbau nach Standard oder ISO als Katalysator des internen CMS .....	294
II. Abdeckung des Erwartungshorizonts, beispielhaft durch den IDW PS 980 .....	294
1. Anforderung 1: Festlegung von Inhalt und Umfang eines CMS .....	294
2. Anforderung 2: Enthftung durch Zertifizierung .....	294
3. Anforderung 3: Zertifizierung/Aufbau nach Standard als Katalysator des internen CMS .....	296
III. Abdeckung des Erwartungshorizonts, beispielhaft durch die ISO 19600 bzw. die ISO 37301 .....	297
1. Anforderung 1: Festlegung von Inhalt und Umfang eines CMS .....	297
2. Anforderung 2: Enthftung durch Zertifizierung .....	297
3. Anforderung 3: Zertifizierung/Aufbau nach ISO als Katalysator des internen CMS .....	298
IV. Fazit .....	298
 <b>§ 10 Status Quo der Compliance (und der Prüfung entsprechender Compliance-Management-Systeme) aus Sicht eines Wirtschaftsprüfers</b>	
A. Einleitung .....	303
B. Auswirkungen eines Verbandssanktionenrechts auf Compliance .....	304
I. Anreize des VerSanG zur Schaffung eines effektiven Compliance-Management-Systems .....	304
II. Anforderungen an ein effektives Compliance-Management-System: Herausforderung und zugleich eine Chance? .....	305
III. Zwischenfazit zu den zu erwartenden Rückwirkungen eines Verbandssanktionenrechts auf die Compliance .....	307
C. Auswirkungen auf die Konzeption und die Prüfung bzw. Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen .....	307
I. Das Verständnis von Compliance und die Rückwirkung auf den Prüfungsstandard .....	307
II. Was ist ein IDW Prüfungsstandard und welche Bedeutung hat der IDW PS 980? .....	309
III. Der IDW PS 980 im kritischen Verhältnis zum ISO 19600:2014 bzw. zum ISO 37301:2021 .....	309
IV. Kritische Stellungnahme zum IDW PS 980 .....	310
D. Fazit .....	313
Sachverzeichnis .....	315