

Compliance-Risikomanagement

Kark

3. Auflage 2024
ISBN 978-3-406-79180-2
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Kark
Compliance-Risikomanagement


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Compliance- Risikomanagement

Gefährdungslagen erkennen und steuern

von

Prof. Dr. Andreas Kark, LL.M. (Miami)

Rechtsanwalt in Horb am Neckar

beck-shop.de
3., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2024
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Zitiervorschlag: Kark Compliance § ... Rn. ...

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG
beck.de

ISBN 978 3 406 79180 2

© 2024 Verlag C.H.Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: 3w+p GmbH, Rimpar
Umschlag: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg Saar



chbeck.de/nachhaltig

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Für Myriam, Anne, Jessica und Dominique


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 3. Auflage

Das Compliance-Risikomanagement rückte in den vergangenen Jahren weiter in den Fokus der Betrachtung, da es den Schlüssel zu einer effektiven und nachhaltigen Compliance-Arbeit im Unternehmen darstellt. Dies wird durch unterschiedliche Entwicklungen gefördert.

Immer neue Compliance-Skandale, wie zuletzt die durch eine großangelegte Veruntreuung ausgelöste Insolvenz des Finanzdienstleistungsunternehmens Wirecard AG, führen sowohl dem Gesetzgeber als auch den Verantwortlichen in Unternehmen immer stärker vor Augen, dass eine Verbesserung des Compliance-Risikomanagements nicht nur eine freiwillige Beschäftigung mit einem ungeliebten Thema darstellt, sondern zwingend erforderlich ist, will man den Bestand eines Unternehmens nicht gefährden, wie dies im o.g. Fall für zahlreiche Investoren zur bitteren Konsequenz wurde.

Der deutsche Gesetzgeber reagierte mit der zusätzlich in § 91 Abs. 3 AktG aufgenommenen Verpflichtung börsennotierter Gesellschaften, ein im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und der Risikolage des Unternehmens angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem einzurichten.

Auch das vom deutschen Gesetzgeber über mehrere Jahre sehr zögerlich behandelte und am 2.7.2023 in Kraft getretene Hinweisgeberschutzgesetz ist ein Beitrag zu einer Verbesserung des Compliance-Risikomanagements in Unternehmen und Behörde. Es eröffnet neue Quellen für Informationen über Compliance-Risiken oder gar Compliance-Verstöße, indem sich Beschäftigte erstmals in einem vom Arbeitgeber zu etablierenden, sicheren Informationskanal mit Hinweisen melden können, ohne Sorge vor Repressalien haben zu müssen. Daher wurde diese neue Auflage um einen neuen Abschnitt zu den praktischen Umsetzungsaspekten in Zusammenhang mit dem Hinweisgeberschutzgesetz ergänzt.

Dass ein solches Hinweisgeberschutzgesetz überhaupt erforderlich ist, lässt jedoch Rückschlüsse auf das Verhältnis von Mitarbeitern und Führung in Unternehmen zu. Es scheint trotz aller moderner Kommunikationsmittel nicht die Regel zu sein, dass Mitarbeiter, die auf Missstände hinweisen wollen, diese bedenkenlos kommunizieren, sondern vielmehr die persönlichen Vor- und Nachteile eines solchen Schrittes abwägen. Daher ist nicht nur das Hinweisgeberschutzgesetz zu begrüßen, sondern auch, dass in der wissenschaftlichen Diskussion die Verbesserung der psychologischen Sicherheit und der damit einhergehenden Compliance-Kultur in Unternehmen langsam mehr Raum einnimmt. Aus diesem Grund wurden Erläuterungen zur psychologischen Sicherheit in einem zusätzlichen Kapitel aufgenommen.

Die US-amerikanischen Justizbehörden fordern daher aus gutem Grund das Vorhandensein und Fördern einer Kultur der Compliance in Unternehmen ein. Für Bundesstaatsanwälte hat das US-Justizministerium konsequenterweise einen Fragenkatalog entwickelt, auf Basis dessen diese die Qualität von Compliance-Managementsystemen iRv Ermittlungsverfahren bewerten können. Und auch hier spielt das Vorhandensein eines effektiven Compliance-Risikomanagement und die Förderung einer Kultur der Compliance eine herausragende Rolle, ebenso wie die Durchführung regelmäßiger Compliance-Audits und das Vorhandensein eines Hinweisgeberschutzsystems. Daher wurde ein weiteres umfangreiches Kapitel den US-amerikanischen Anforderungen an ein effektives Compliance-Risikomanagement gewidmet, was auch in die deutlich umfangreicheren Checklisten aufgenommen wurde, da diese zur Überprüfung des unternehmenseigenen Compliance-Risikomanagements dienen mag. Des Weiteren wurde eine ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise bei einem Compliance-Risikoaudit hinzugefügt.

Die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung ist in Deutschland mittlerweile unbestritten. Auch diese Entwicklung, die z. B. ihren Niederschlag im Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten findet, sorgt dafür, dass das Mana-

gement der Compliance-Risiken immer wichtiger wird. So werden bereits seit vielen Jahren von Großunternehmen internetbasierte Fragebögen verwendet, um von ihren Zulieferern und Dienstleistern Informationen zu Compliance und sozialer sowie ökologischer Nachhaltigkeit abzufragen. Diese, von der freiwilligen Bindung zahlreicher Unternehmen an die Vorgaben des UN Global Compact verstärkte Entwicklung, lässt vermuten, dass in den kommenden Jahren das Management von Compliance-Risiken zunehmend auch Themen umfassen wird, die aufgrund einer immer höheren Regulierungsdichte Themen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit umfassen werden.

Daher nehmen die Anforderungen an ein effektives Compliance-Risikomanagement weiter zu, sodass eine rechtzeitige Befassung mit der Identifizierung, Bewertung und Milderung der Risiken immer wichtiger wird – aus Sicht des Gesetzgebers und auch aus Sicht der Kunden des Unternehmens. Ein erfolgreiches Compliance-Risikomanagement wird den wachsenden rechtlichen Anforderungen und damit potenziellen Compliance-Risiken am besten gerecht werden können, wenn es das im Unternehmen verborgene Wissen um Compliance-Risiken oder gar Compliance-Verstöße immer effektiver und effizienter erschließen kann. Dabei kann eine interdisziplinäre Betrachtung, die auch die Kultur der Compliance einbezieht und die es den Mitarbeiter und den Mitgliedern der Führungsebenen eines Unternehmens erleichtert, Missstände zu adressieren, einen wichtigen Beitrag leisten.

Horb am Neckar, im August 2023

Andreas Kark



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 2. Auflage

In den vergangenen Jahren setzte der Begriff „Compliance“ seinen Weg in die Unternehmen in Deutschland weiter fort. Waren es zunächst große börsennotierte Unternehmen, die durch die Justizbehörden vor allem der USA und Deutschlands, aber auch die anderer Länder, gezwungen waren, sicherzustellen, dass Korruptionstaten aufgeklärt werden und durch ein Management der Compliance-Risiken präventiv erneuten Rechtsverstößen aus dem Unternehmen heraus vorgebeugt wird, so ist diese Entwicklung inzwischen sehr viel breiter und auch tiefer in der deutschen Unternehmenswelt verankert.

Diese Entwicklung wird durch große Konzerne unterstützt, die von ihren Zulieferern und Dienstleistern verlangen, dass auch diese ihren Compliance-Anforderungen gerecht werden müssen, wenn sie nicht das Ende der Geschäftsbeziehung riskieren wollen.

Umso erstaunlicher ist es, dass immer wieder zum Teil sehr erhebliche Compliance-Verstöße bekannt werden, und dies selbst in Unternehmen, die umfangreiche Compliance-Managementsysteme etabliert haben. Dabei erreichen manche dieser Gesetzesverstöße Dimensionen, dass in der Presse und seitens der Politik die Frage aufgeworfen wird, inwieweit der Wirtschaftsstandort Deutschland darunter leiden und das Qualitätssiegel „Made in Germany“ in Mitleidenschaft gezogen wird.

Unterstellt man, dass heute einer Unternehmensleitung, ihren Führungskräften und Mitarbeitern iRv Compliance-Schulungen nahegebracht worden ist, wie wichtig ein rechtlich einwandfreies Verhalten seiner Beschäftigten für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ist und kann man die entsprechenden rechtlichen Vorgaben als bekannt unterstellen, so können nur andere Mechanismen diese Phänomene erklären.

So wird zum einen anhand dieser Compliance-Verstöße deutlich, dass ein Management von Compliance-Risiken nur dann nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn nicht nur die inhaltlichen Vorgaben des Gesetzgebers sowie die der internen Unternehmensrichtlinien bekannt sind. Soll das Compliance-Risikomanagement, und damit das gesamte Compliance-Managementsystem, dauerhaft Gesetzesverstöße unterbinden, muss zum anderen der Vorstand oder die Geschäftsführung eines Unternehmens bereits auf eine entsprechende Gestaltung der Unternehmens- und Compliance-Kultur hinwirken, die ethisch richtiges und damit rechtlich einwandfreies Handeln aller für das Unternehmen Tätigen fördert und fordert.

Daher wurde, neben zahlreichen anderen Ergänzungen, diesem Buch ein weiteres Kapitel zur Bedeutung der Unternehmens- und Compliance-Kultur für ein nachhaltig wirksames Compliance-Risikomanagement hinzugefügt, das auch entsprechende Hinweise enthält, welche Schritte bei einer aktiven Gestaltung der Compliance-Kultur zu beachten sind.

Des Weiteren wurde das Kapitel über die Art und Weise wie wir Menschen mit Risiken umgehen, deutlich erweitert. Ähnlich wie in Bezug auf die aktive Gestaltung einer ethischen Compliance-Kultur ist für Entscheidungsträger, die die Verantwortung für den Erfolg eines präventiven Compliance-Risikomanagements tragen, wichtig zu verstehen, dass es kognitive Defizite des einzelnen Mitarbeiters, der Führungskraft oder des Mitglieds eines Vorstands sind, die zu Compliance-Verstößen führen können. Da wir Menschen uns nicht durch einen als optimal zu beschreibenden Umgang mit Risiken auszeichnen, ist es daher umso wichtiger, diese Defizite durch die Gestaltung einer entsprechenden Prozesslandschaft aufzufangen.

Darüber hinaus kommt dem Aufsichtsrat eine immer wichtigere Rolle zu, auch hinsichtlich seiner Aufgabe, das Management des Compliance-Systems zu überwachen. In einem zusätzlichen Abschnitt wird daher in dieser Auflage erläutert, wie die Mitglieder des Aufsichtsrates die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des Compliance-Risikomanagementsystems überwachen können.

Die Internationale Organisation für Normung (ISO), wie auch das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) haben Leitlinien bzw. Standards veröffentlicht, die sich auch mit dem Management von Compliance-Risiken befassen. Deren inhaltliche Ausgestaltung war ebenfalls im Rahmen eines zusätzlichen Kapitels in dieser Auflage zu beschreiben.

Das Management der Compliance-Risiken eines Unternehmens ermöglicht die begrenzten Ressourcen für die Entwicklung und die Umsetzung effizienter und effektiver Präventivmaßnahmen richtig zu allokalieren, sodass Risiken nicht in Compliance-Verstöße umschlagen. Ein Compliance-Risikomanagement, das auch die „soft facts“ in seinen Prozessen berücksichtigt, stellt sicher, dass das Unternehmen rechtlich einwandfrei und damit nachhaltig tätig ist.

Horb am Neckar, im Dezember 2018

Andreas Kark



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort 1. Auflage

Compliance wurde in deutschen Unternehmen lange Zeit als eine Aufgabenstellung betrachtet, die primär von Juristen zu lösen sei. Erst Strafverfahren amerikanischer und deutscher Ermittlungsbehörden gegen große deutsche Unternehmen verdeutlichten auf weit- hin publizierte Weise, dass Compliance auch ein sehr persönliches Thema werden kann, wenn ein Vorstand oder die Geschäftsführung einer GmbH es versäumt haben, Maßnahmen zu ergreifen, die einem Rechtsbruch aus dem eigenen Unternehmen vorbeugen sollten.

Auch wenn sich mittlerweile die Erkenntnis durchsetzt, dass Compliance zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, so besteht noch immer eine nicht geringe Unsicherheit in den Unternehmen, wie man sich diesem doch recht abstraktem Thema nähern soll. Wo setze ich am besten an, wenn ich mein Unternehmen „compliant“ machen möchte?

Voraussetzung jeglicher präventiver Compliance-Maßnahmen ist die Kenntnis der bestehenden Compliance-Risiken. Erst wenn man diese identifiziert hat, kann man wirksame und möglichst ressourcenschonende Präventivmaßnahmen einleiten. Dieses Buch beschreibt die Vorgehensweise bei diesem kritischen ersten Schritt. Anhand von fiktiven Beispielen und durch die Einbindung verschiedener Abbildungen wird anschaulich dargestellt, wie der Prozess des Compliance-Risikomanagements abläuft. Darüber hinaus werden immer wieder Bezüge zu amerikanischen Vorschriften hergestellt, da diese für international tätige Unternehmen ebenfalls immer wichtiger werden.

Dieses praxisorientierte Buch wendet sich an die Mitglieder der Geschäftsleitung von Unternehmen und an die mit Compliance-Themen betrauten Mitarbeiter, die die Compliance-Risiken ihres Unternehmens erfassen und vorhandene Präventivmaßnahmen systematisieren und weiterentwickeln wollen. Darüber hinaus richtet sich dieses Werk auch an Juristen, die ihre Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Aspekte von Compliance erweitern möchten.

Eingang in dieses Buch haben die praktischen Erfahrungen des Autors als Berater von Unternehmen in Compliance-Fragen gefunden sowie seine langjährige Befassung als Mitglied der Geschäftsführung von mehreren ausländischen Tochtergesellschaften eines deutschen Konzerns, für die er für die Umsetzung von Compliance-Anforderungen verantwortlich zeichnete.

Horb am Neckar, im April 2013

Andreas Kark

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	VII
Vorwort zur 2. Auflage	IX
Vorwort 1. Auflage	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Verzeichnis der (abgekürzt) zitierten Literatur	XXV
Gesetzsammlungen und ergänzende Materialien	XXXV
Abbildungsverzeichnis	XXXVII
Checklistenverzeichnis	XXXIX

§ 1. Ausgangssituation

§ 2. Rechtliche Bedeutung der Risikofrüherkennung im Unternehmen

A. Risikofrüherkennung als Leitungsfunktion	5
I. Der Risikobegriff	6
1. Klassische Unternehmensrisiken	6
a) Finanzwirtschaftliche Unternehmensrisiken	7
b) Leistungswirtschaftliche Risiken	8
2. Bewertung der gängigen Risikoklassifizierungen	10
3. Risikosegmentierung des Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V.	10
4. Compliance-Risiken	12
II. Bestandsgefährdung	17
III. Frühzeitiges Erkennen bestandsgefährdender Risiken	19
IV. Sorgfaltspflicht und Sorgfaldmaßstab	20
V. Organisations- und Überwachungspflicht	21
VI. Pflichtverletzung	23
VII. Business Judgement Rule	25
1. Unternehmerische Entscheidung	25
2. Handeln zum Wohle der Gesellschaft	26
3. Handeln ohne Sonderinteressen und sachfremde Einflüsse	27
4. Handeln auf der Grundlage angemessener Informationen	27
5. Gutgläubigkeit	29
VIII. Haftung	29
IX. Geltungsbereich	29
1. Geltungsbereich des § 91 Abs. 2 AktG	29
a) Risikoüberwachung in der GmbH	30
b) Risikoüberwachung im Konzern	30
2. Geltungsbereich des § 93 AktG	32
B. Die Überwachung der Risikofrüherkennung durch den Aufsichtsrat	32
I. Allgemeine Vorgaben für die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates	32
II. Überwachung des Compliance-Risikomanagements	33
C. Risikofrüherkennung im Deutschen Corporate Governance Kodex	35
I. Inhaltliche Regelung	35
II. Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG	35
D. Fazit	36

§ 3. Das Management von Risiken

A. Historischer Überblick	37
I. Risiken verteilen	37
II. Risiken managen	37
III. Fazit	44
B. Risikomanagementim Unternehmen	44
I. Das klassische Risikomanagement	45
1. Bilanzierungs- und steuerrechtliche Vorgaben	45
2. Vorgaben durch Basel II, Basel III und Solvency II	47
a) Basel II	47
b) Basel III	48
c) Basel III und Solvency II	48
d) Unternehmensrating und Compliance-Risiken	49
3. Betriebswirtschaftliche Zielsetzung des Risikomanagements	50
4. Beispiele spezialisierter Risikomanagement-Funktionen	50
a) Treasury-Risikomanagement	51
b) Projekt-Risikomanagement	51
c) Supply-Chain-Risikomanagement	52
d) Umweltrisikomanagement	53
II. Abgrenzung zum Krisenmanagement	54
III. Abgrenzung zum Compliance-Risikomanagement	55
IV. Risikowahrnehmung und Risikokultur	55
1. Schnelles Denken, langsames Denken	56
2. Die menschliche Risikowahrnehmung	56
a) Die sensorische Wahrnehmung	57
b) Der Prozess der Wahrnehmung	57
3. Menschliche Verhaltensmuster bei der Befassung mit Risiken	58
a) Die Prospect Theory	59
b) Heuristische Entscheidungsmethode	60
c) Bestätigungsfehler (confirmation bias)	61
d) Dominanz der ersten Informationen (primacy effect)	61
e) Selbstüberschätzung (overconfidence bias)	61
f) Zwischenergebnis	62
4. Leistungsorientierte Vergütungssysteme	62
5. Risikokultur	64
6. Risiken der Risikoberichterstattung	65
a) Fachsprache	66
b) Gestörte Arbeitsbeziehungen	66
c) Risikoexpertise des Managements	66
d) Risikowahrnehmung und Compliance	67
V. Schlussfolgerungen für ein Compliance-Risikomanagement	67

§ 4. Das Management klassischer Unternehmensrisiken

A. Prozessschritte des klassischen Risikomanagements	69
I. Definition der Unternehmensrisiken	72
II. Identifizierung der Unternehmensrisiken	72
1. Operative Prozessschritte bei der Identifikation der Unternehmensrisiken	73
a) Abfrage der Unternehmensrisiken in einer Matrixorganisation	73
b) Abfrage der Unternehmensrisiken in einer funktionalen bzw. divisionalen Unternehmensorganisation	77

2. Informationsquellen bei der Risikoidentifikation	79
III. Analyse und Bewertung der Unternehmensrisiken	81
IV. Berichterstattung über Unternehmensrisiken	83
1. Interne Risikoberichterstattung	84
a) Der Vorstand	85
b) Der Aufsichtsrat	85
c) Weitere Adressaten	86
2. Externe Berichterstattung	87
a) Konzernlagebericht gemäß Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 20	87
b) Halbjahresfinanzberichterstattung gemäß Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 16	96
c) Managementberichterstattung nach IFRS	99
V. Steuerung der Unternehmensrisiken	100
1. Risikostrategie	101
2. Risikokapazität	102
3. Risikotoleranz	103
4. Ertragschancen	103
5. Risikogrenzen	103
6. Maßnahmen der Risikosteuerung	104
a) Risikovermeidung	104
b) Risikoverminderung	105
c) Risikobegrenzung	105
d) Risikoweitergabe	106
e) Durch das Unternehmen zu tragende Risiken	106
VI. Risikomonitoring	107
B. Integration in bestehende Unternehmensprozesse	108
I. Die Operative Planung	109
1. Operative Planung der CRM AG 2024–2026	112
2. Organisatorische Einbindung	117
II. Das Risikomanagement in der Operativen Planung	117
C. Organisatorische Einbettung des Risikomanagements	118
D. Fazit	119

§ 5. Das Management von Compliance-Risiken

A. Der Prozess des Compliance-Risikomanagements	121
B. Einbettung in bestehende operative Planungsprozesse	122
C. Idealtypischer Compliance-Risikomanagementprozess	122
I. Definition der Compliance-Risiken	123
II. Identifikation der Compliance-Risiken	125
1. Informationsquellen zur Identifizierung von Compliance-Risiken	128
a) Mitarbeiter des Unternehmens	128
b) Führungskräfte und Mitglieder der Geschäftsleitung	129
c) Interne Revision	129
d) Rechtsabteilung/Unternehmensanwälte	130
e) Wirtschaftsprüfer	130
f) Internes Kontrollsystem (IKS), Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act	131
g) Whistleblower- und Hinweisgebersysteme	132
h) Wettbewerbsanalyse	137
i) Fazit	138

2. Informationsrücklauf und Dokumentation der Compliance-Risiken	141
III. Analyse und Bewertung der Compliance-Risiken	142
1. Analyse der Compliance-Risiken	142
2. Bewertung identifizierter Compliance-Risiken	143
a) Bemessung der möglichen Gesamtschadenshöhe	144
b) Eintrittswahrscheinlichkeit	147
c) Reputationsschaden	151
IV. Berichterstattung über die Compliance-Risiken	157
V. Steuerung der Compliance-Risiken – das Compliance-Programm	157
1. Compliance-Strategie	158
2. Compliance-Risikokapazität, Compliance-Risikotoleranz, Ertragschancen, Compliance-Risikogrenzen	158
3. Maßnahmen der Compliance-Risikosteuerung	159
a) Compliance-Risikovermeidung	160
b) Compliance-Risikoverminderung	161
c) Compliance-Risikobegrenzung	162
d) Compliance-Risikoweitergabe	162
e) Durch das Unternehmen zu tragende Compliance-Risiken	162
f) Die Brutto- und Nettobewertung der Compliance-Risiken	163
VI. Compliance-Risikomonitoring	166
VII. Organisatorische Einbettung	167
VIII. Integration in die Operative Planung	168
D. Compliance-Risikomanagement als integraler Bestandteil der Operativen Planung	168
I. Die Planungsaufforderung zu Compliance-Risiken – Top-Down Ansatz	169
II. Die Operationalisierung der zentralen Compliance-Vorgaben	170
III. Die dezentrale Bewertung der zentralen Compliance-Vorgaben – Bottom-Up Ansatz	172
1. Das Gegenstromverfahren im Compliance-Risikomanagement	172
2. Der Informationsrücklauf	174
IV. Compliance in der Planungssitzung des Vorstandes	175
V. Compliance in der Planungssitzung des Aufsichtsrates	176
VI. Abschluss von Compliance-Zielvereinbarungen	176
1. Funktionsweise und Bedeutung von Zielvereinbarungen	177
2. Die Compliance-Ziele des Vorstandes	179
3. Compliance-Ziele ins Unternehmen kaskadieren	180
4. Compliance-Zielerreichung	180
E. Compliance-Risikoaudit	180
F. Fazit und Bewertung des Prozessmodells	184
§ 6. Compliance-Risikomanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen	
A. Ausgangssituation	187
B. Management klassischer Unternehmensrisiken	188
I. Risikoidentifikation	188
II. Risikosteuerung	191
III. Dokumentation	191
C. Compliance-Risikomanagement	192
I. Compliance-Risikoidentifikation	192
II. Compliance-Risikosteuerung und -dokumentation	194

D. Fazit	195
§ 7. Compliance-Risikomanagementstandards der ISO und des IDW	
A. Die Standards der ISO	199
I. Das Compliance-Risikomanagement in den „Compliance-Managementsysteme – Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung“ (ISO 37301)	200
II. Das Compliance-Risikomanagement in den Leitlinien und Anmerkungen zu „Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung“ (ISO 37001:2016)	203
III. Das Compliance-Risikomanagement in den Leitlinien zum Risikomanagement ISO 31000	207
IV. Das Compliance-Risikomanagement in Hinweismanagementsysteme – Leitlinien (ISO 37002:2021)	208
V. Kritische Würdigung	209
1. Die Leitlinien als Weg zur Integration von Compliance in die Geschäftsprozesse	209
2. Die Leitlinien aus der Perspektive des Compliance-Risikomanagements	210
B. Die Prüfungsstandards des IDW	211
I. Das Compliance-Risikomanagement in dem IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980 n.F. (09.2022))	212
II. Das Compliance-Risikomanagement in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen (IDW PS 981)	215
III. Kritische Würdigung	216
III. Das Compliance-Risikomanagement in der Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems (IDW PS 340 n.F.)	217
§ 8. Anglo-amerikanische Anforderungen an das Compliance-Risikomanagement	
A. US-amerikanische Anforderungen	219
I. US Department of Justice	220
II. US Securities and Exchange Commission	223
III. Gemeinsame Initiative des US Department of Justice und der US Securities and Exchange Commission	225
III. US Department of Justice, Criminal Division – Überprüfung der Wirksamkeit eines Compliance-Managementsystems	227
IV. Fazit	234
B. Der britische Bribery Act 2010	238
I. Guidance zum Bribery Act 2010	239
1. Risk Assessment	239
2. Due Diligence	241
II. Fazit	241
§ 9. Compliance-Kultur als Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Compliance-Risikomanagements	
A. Unternehmenskultur, wertorientierte Führung und Unternehmenserfolg	244
I. Unternehmenskultur als Begriff	245
1. Die betriebswirtschaftliche Perspektive	245

2. Die sozial- und organisationspsychologische Perspektive	245
a) Artefakte	246
b) Gewählte Überzeugungen und Werte	247
c) Selbstverständliche, grundlegende Annahmen	249
II. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Mitarbeiter und das Unternehmen	250
1. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Mitarbeiter	250
2. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für das Unternehmen und dessen Compliance	251
B. Die Compliance-Kultur	254
I. Compliance-Kultur als Begriff	254
1. Compliance-Kultur aus der Sicht des US Department of Justice und der US Securities and Exchange Commission	254
2. Compliance-Kultur aus deutscher Sicht	255
3. Interdisziplinäres Verständnis einer nachhaltigen Compliance-Kultur	256
a) Das Billigkeitsverständnis bei Aristoteles	257
b) Compliance als selbstverständliche, grundlegende Annahme	257
II. Compliance-Risiken und Compliance-Kultur	258
1. Drei Perspektiven auf Compliance-Risiken	258
a) Vom ehrbaren Kaufmann zur Corporate Social Responsibility	258
b) Von der Gewinnmaximierung zu nützlichen Rechtsverletzungen	259
c) Vom ehrbaren Kaufmann bis zum Homo oeconomicus	260
2. Der Eigennutz als Compliance-Risiko	260
3. Die Mehrdeutigkeit, Vielfalt und Durchsetzung gesetzlicher Vorschriften als Compliance-Risiko	261
4. Die moralischen Entwicklungsstufen des Menschen als Compliance-Risiko	261
5. Fehlende psychologische Sicherheit im Unternehmen als Compliance-Risiko	264
III. Möglichkeiten zur Gestaltung der Compliance-Kultur	271
1. Die ethische Infrastruktur des Unternehmens	273
a) Formelle Systeme	273
b) Informelle Systeme	275
2. Die interpersonellen Beziehungen	278
a) Der sozial-kognitive Lernprozess	278
b) Die moralische Entkoppelung	279
c) Der Einfluss der Kollegen	280
d) Der Einfluss der Vorgesetzten	281
e) Der Einfluss des Vorstandes	282
3. Schlussfolgerungen für die operative Gestaltung der Compliance-Kultur	282
a) Artefakte schaffen	284
b) Vorbild geben und ein fürsorgliches Klima schaffen	285
c) Personalpolitik	286

C. Fazit	287
Nachwort zur 3. Auflage	289
Nachwort zur 2. Auflage	290
Nachwort	292
Zusammenfassung der Checklisten	293
Sachverzeichnis	313

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG