

Compliance-Risikomanagement

Gefährdungslagen erkennen und steuern

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Andreas Kark, LL.M. (Miami), Rechtsanwalt

2. Auflage 2019. Buch. XXXIV, 280 S. Kartoniert
ISBN 978 3 406 72137 3
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Recht > Handelsrecht, Wirtschaftsrecht > Unternehmensrecht > Compliance](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Beispiel:

Die Matrix AG hat im Rahmen der Compliance-Risikoidentifikation ein massives Risiko bei ihrer Tochtergesellschaft, der Matrix Dorotokia Ltd. entdeckt. Es steht zu befürchten, dass beim geplanten Ausbau der Fertigungshallen, der zur Erweiterung der Produktion im Hochrisikoland Dorotokia dringend erforderlich ist, Bestechungsgelder an die zuständigen Beamten der örtlichen Baubehörde und den Bürgermeister fließen könnten. Da das Unternehmen auch über US-Dollarkonten verfügt, ist es auch völlig offen, in welcher Währung diese illegalen Zahlungen erfolgen und welchen Weg diese nehmen würden.

Im obigen Beispiel der Matrix AG muss der lokale Compliance-Officer bei der Bewertung des Compliance-Risikos vom schlimmsten Fall ausgehen. Das bedeutet, es werden Amtsträger bestochen und die Bestechungsgelder werden in USD auf ein Konto außerhalb Dorotokias gezahlt. Damit würde gegen das Recht des Landes Dorotokia und darüber hinaus gegen deutsche, amerikanische sowie britische Anti-Korruptionsbestimmungen verstoßen, gegebenenfalls Steuer- und Bilanzierungsvorschriften sowie Bestimmungen zur Geldwäsche verletzt. Darüber hinaus würden verschiedene interne Vorschriften ignoriert. 716

Diese Betrachtungsweise zeigt, dass der Kreis der zu erwartenden Schäden relativ groß werden kann. Den Radius der möglichen Schäden zu verringern indem man zB den zeitlichen Betrachtungshorizont verkürzt oder interne Kosten vernachlässigt, die durch einen Compliance-Verstoß verursacht würden, ist ebenso wenig hilfreich wie die jeweils geringste Geldbuße bei der Bewertung des zu erwartenden Schadens einzustellen. 717

Wie auch bei der Bewertung klassischer Unternehmensrisiken sollten der erwarteten Schadenshöhe keine Chancen gegengerechnet werden. Denn auch wenn die Chancen das Compliance-Risiko überwiegen würden, bleibt jedoch das Risiko bestehen. Es würde daher der Transparenz des Prozesses nicht dienlich sein, wenn ein solches Compliance-Risiko unerwähnt bliebe oder nur ein Nettorisikowert anstelle des vollen erwarteten Schadensbetrages dargestellt würde. 718

Unabhängig von diesem eher systematischen Argument kommt eine solche Gegenrechnung schon aus **unternehmensethischen** Gesichtspunkten nicht in Frage. Eine Geschäftsleitung, die sich im Rahmen ihrer Anstrengungen, ein Compliance-Management-System einzuführen, um die Identifizierung der Compliance-Risiken ihres Unternehmens bemüht, kann die Ernsthaftigkeit ihres Anliegens gegenüber ihren Mitarbeitern und anderen Stakeholdern kaum glaubhaft kommunizieren, wenn sie Compliance-Risiken mit Ertragschancen aus möglicherweise rechtswidrigen Geschäftsaktivitäten aufrechnet.⁴⁴⁵ 719

Grundsätzlich besteht bei der Bewertung von erwarteten Schäden durch Compliance-Risiken die Gefahr, dass ein erheblicher Aufwand getrieben werden müsste, um möglichst genaue Daten erheben zu können. Dieser kann vor allem bei der Neueinführung dieses Prozesses das Compliance-Risikomanagement nicht nur erheblich verlangsamen, sondern das Compliance-Risikomanagement für die gesamte Organisation so arbeitsintensiv gestalten, dass Compliance als solche negativ belegt wird. 720

Daher ist hier ein besonderes Augenmaß gefragt. Gerade bei internen Kosten kann man unter Umständen nur näherungsweise bestimmen, wie hoch ein Schaden durch einen Compliance-Verstoß sein mag. Dennoch ist es für die weiteren Prozessschritte des Compliance-Risikomanagements und damit letztlich für die Geschäftsleitung wichtig zu wissen, dass der potentiell zu erwartenden Schaden auch interne Kosten von oftmals nicht unerheblicher Höhe umfassen kann. Aus Gründen der Transparenz ist es insoweit richtig, diese Kosten gegebenenfalls nur zu schätzen und den angegebenen Wert als Schätzung zu kennzeichnen. Insgesamt sollte durch eine offene Kommunikation der Eindruck mathematischer Präzision vermieden werden, wo es an dieser aufgrund der wenig stabilen Daten mangeln muss. Scheingenauigkeit treiben nicht nur die Kosten des **Compliance-** 721

⁴⁴⁵ S. Maßnahmen der Compliance-Risikosteuerung → R.n. 783 ff.

Risikobewertungsprozesses in die Höhe, sie können auch zu einer unrichtigen Darstellung der Compliance-Risikolandschaft führen.

- 722 Daher kann es sich auch anbieten, statt mit „präzisen“ Zahlenwerten eher mit **Bandbreiten** zu arbeiten. Die Bandbreite kann in Geldwerten bemessen oder zB auch in Prozentwerten vom Operating Profit oder Umsatz angegeben werden. Die Höhe der einzelnen Bandbreitenelemente hängt von der Unternehmensgröße und dessen Ertragsstärke ab. Ein größerer Konzern mag eine Schadenshöhe von 5 Mio. EUR als „Peanuts“ bezeichnen und daher vernachlässigen, während dies für ein KMU eine bestandsgefährdende Größenordnung darstellen kann.
- 723 Mit zunehmender Erfahrung in dem Prozess der Risikobewertung wird es immer leichter fallen, Risiken zu analysieren und die zu erwartenden Schäden, die ein Compliance-Verstoß kausal verursachen kann, zu bewerten. Auch in Bezug auf die Quantifizierung von zu erwartenden Schäden aus Compliance-Risiken kann die Geschäftsleitung und damit auch die verantwortlichen Mitarbeiter, an welche die Wahrnehmung der Aufgabe delegiert worden ist, die Regeln der **Business Judgement Rule** in Anspruch nehmen.⁴⁴⁶

b) Eintrittswahrscheinlichkeit

- 724 Die zweite Komponente bei der Bewertung des zu erwartenden Schadens durch einen Compliance-Verstoß ist die Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Schadens durch eine solche Gesetzesverletzung. Ist die Quantifizierung des maximal zu erwartenden Schadens ein schwieriges Unterfangen, so ist die Abschätzung dessen Eintrittswahrscheinlichkeit nicht leichter.
- 725 Um sich einer Antwort auf diese Aufgabe zu nähern, sollte ein Katalog von Kriterien erarbeitet werden, anhand dessen die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt werden kann. Die Auswahl der Kriterien hängt stark von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist, von seiner Größe und Komplexität sowie dem Grad seiner Internationalisierung ab. Auch sollten die Kriterien die Kategorisierung berücksichtigen, die im Rahmen der Analyse und Quantifizierung der identifizierten Compliance-Risiken verwendet worden sind.
- 726 Die anzuwendenden Kriterien sollten dabei die Compliance-Risiken aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. So können Umfeldkriterien zusammen mit unternehmensinternen Aspekten, die die Eintrittswahrscheinlichkeit beeinflussen, kombiniert werden, um zu einer möglichst realistischen Einschätzung zu kommen. Unterhält das Unternehmen zB in einem Staat Geschäftsaktivitäten, der hinsichtlich der Neigung zur Korruption als Hochrisikoland eingeschätzt wird, so ergibt sich automatisch eine sehr hohe Eintrittswahrscheinlichkeit für ein Compliance-Risiko „Korruption“. Wurden jedoch entsprechende Compliance-Schulungen für die maßgeblichen Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt, verändert sich die Einschätzung und die Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeit ist eine deutlich geringere.
- 727 Somit können als **externe Kriterien** zB herangezogen werden:
- Wettbewerbssituation (entspannt/.../aggressiv)
 - Länderrisiko (CPI < 50 / > 50)⁴⁴⁷
 - Gefährdungspotential der Branche
 - Geschäft mit öffentlichen Einrichtungen.
- 728 Für **interne Faktoren**, die die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Compliance-Risikos in einem Unternehmen bzw. einer Tochtergesellschaft beeinflussen, können zB folgende Kriterien Verwendung finden:

⁴⁴⁶ S. Business Judgement Rule → Rn. 118 ff.

⁴⁴⁷ *Transparency International's* Corruption Perceptions Index (CPI) ordnet jedem Land einen CPI-Wert zwischen 0 und 100 zu, <https://www.transparency.de/korruptionsindizes/cpi-2017/?L=0/>, zuletzt abgerufen am 22.2.2018.

- Bestehen eines internen Kontrollsystems (IKS)
- Gefährdungspotential des Geschäfts- oder Funktionalbereichs⁴⁴⁸
- Compliance-Schulungen
- Bestehen von internen Richtlinien zu Compliance-Themen
- Schreiben, Ansprachen, Newsletter der Geschäftsleitung zum Thema Compliance
- Compliance-Verstöße in der Vergangenheit
- Bewertung in Revisionsberichten (einschließlich der Zusammenarbeit mit der Revision).

Diesen beispielhaft genannten Kriterien können Werte zugeordnet werden. Der Durchschnittswert aller Kriterien ergibt den Gesamtwert für die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Compliance-Risikos. Wie auch bei der Erfassung der Daten zur potentiellen maximalen Schadenshöhe kann es sinnvoll sein, auch bei den Werten zur Eintrittswahrscheinlichkeiten mit Bandbreiten zu arbeiten. Darüber hinaus kann es eine Einschätzung erleichtern, wenn die Bandbreiten nicht nur durch Zahlenwerte definiert werden, sondern auch eine begriffliche Unterscheidung der einzelnen Bandbreiten hinzugefügt wird. Zum einen werden dadurch Scheingenauigkeiten vermieden und zum anderen geht es primär um Trendaussagen, die sich durch begriffliche Unterscheidung gut abbilden lassen. 729

Dieses Modell kann beliebig verfeinert werden, indem zB einzelne Kriterien höher gewichtet werden als andere. Auch können über interne und externe Kriterien hinaus weitere Kategorien eingeführt werden, die den spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens und seinen unterschiedlichen Geschäftsbereichen besser Rechnung tragen, da sich zB ein IT-Unternehmen ganz anderen Compliance-Risiken gegenüber sieht als ein Anlagenbauunternehmen. 730

Daher ist dieser Kriterienkatalog auch kein statistisches Instrument, das, einmal entwickelt, unverändert genutzt werden kann. Vielmehr sollten die Kriterien mit zunehmender Erfahrung im Compliance-Risikomanagement korrigiert bzw. ergänzt werden. Auch sollte die Annäherung an einen Wert für eine Eintrittswahrscheinlichkeit nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich um subjektive Bewertungen handelt, die eine Indikation aufzeigen. Sie entbindet eine Geschäftsleitung nicht, die Ergebnisse zu **hinterfragen** und gegebenenfalls zu einer begründeten Neupriorisierung der Compliance-Risiken zu kommen.⁴⁴⁹ 731

⁴⁴⁸ So haben bspw. der Einkauf und Vertrieb ein anderes Gefährdungspotential als die Buchhaltung.

⁴⁴⁹ → Rn. 118 ff. (Business Judgement Rule).

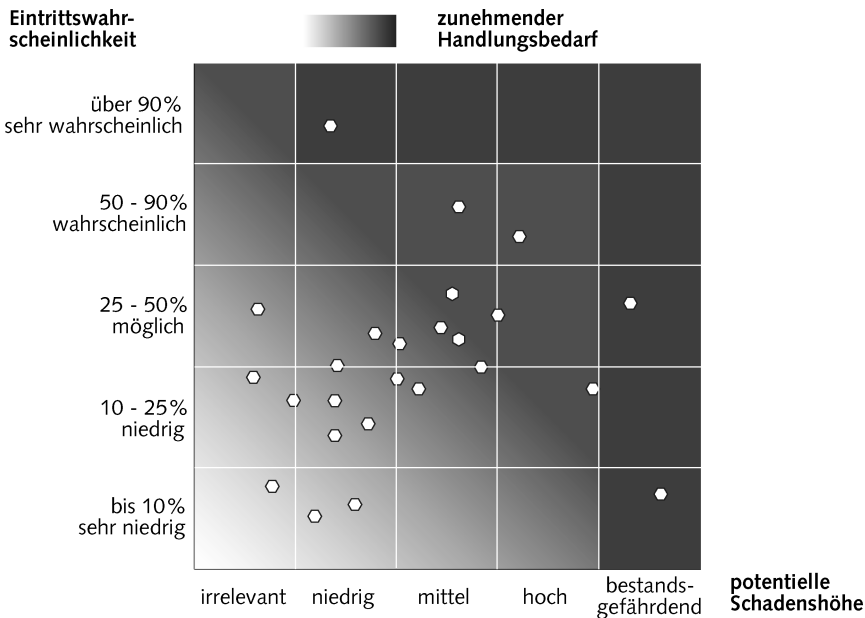


Abbildung 15: Die Bewertung von Compliance-Risiken

- 732 Wurden den einzelnen Compliance-Risiken jeweils Werte zugeordnet, die ihre potentielle Schadenshöhe und deren jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit bezeichnen, müssen diese Daten auf eine möglichst **transparente** Weise dargestellt werden. Auch hier bietet die Betriebswirtschaft verschiedene Modelle an. Das hier verwendete Portfolio-Modell zeigt dem Betrachter auf einen Blick, wie sich Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines Compliance-Risikos zu den Werten anderer Risiken verhalten und erlaubt auf diese Weise eine schnelle Übersicht über die Compliance-Risikosituation des Unternehmens.⁴⁵⁰
- 733 Abgesehen von der Übersichtlichkeit der Darstellung liegt ein weiterer Vorteil in der Aufbereitung in einem Portfolio darin, dass die einzelnen Segmente des Portfolios durch eine Farbkodierung als kritisch oder weniger kritisch markiert werden können. So ist es aus Risikomanagementsicht sinnvoll, zB Compliance-Risiken, die eine Schadenshöhe erreichen können, die den Bestand des Unternehmens gefährden können, als Risiken mit dringendem Handlungsbedarf zu klassifizieren.
- 734 Eine solche Vorgehensweise ist insbesondere auch deshalb sinnvoll, da durch solche Vorgaben des Compliance-Risikomanagements Compliance-Risiken in den nachfolgenden Schritten des Compliance-Risikomanagementprozesses auf jeden Fall und unabhängig von ihrer möglicherweise sehr niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit entgegengesteuert werden müssen. Auf diese Weise kann auch sogenannten „Black Swan-Ereignissen“ vorgebeugt werden, die aufgrund ihrer sehr niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit aus verschiedenen Gründen vernachlässigt werden, obwohl die mit solchen Ereignissen verbundenen potentiellen Schäden für das Unternehmen katastrophal sein könnten.
- 735 In diese Kategorie würden in einem Unternehmen, das primär in Deutschland geschäftlich aktiv ist, vor allem Kartellverstöße und andere Verstöße gegen Normen fallen, die den freien Wettbewerb schützen, wie etwa die §§ 298 ff. StGB.

⁴⁵⁰ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde in Abbildung 15 auf eine Auflistung der dargestellten Compliance-Risiken verzichtet. Diese können mit Ziffern oder einer Farbkodierung sowie einer entsprechenden Legende den einzelnen Markierungen im Portfolio zugewiesen werden.

c) Reputationsschaden

Der gute Ruf eines Unternehmens und seiner Marke, das Image, ist ein außerordentlich wertvolles Gut. Ob ein Unternehmen wegen der guten Qualität seiner Produkte, seiner Service-Qualität, wegen ihres hohen Kundennutzens oder ihrer hohen Werthaltigkeit geschätzt wird, ob das Unternehmen das Image eines „good corporate citizens“ hat oder als besonders profitabel und daher als eine exzellente langfristige Anlage gilt, die man auch gern für seine Altersvorsorge einsetzt, es handelt sich immer um eine Reputation, die über viele Jahre und Jahrzehnte konsequent und durch harte Arbeit erworben worden ist. 736

Die gute Reputation eines Unternehmens im Markt erfüllt keinen Selbstzweck. Je besser der Ruf eines Unternehmens ist, desto höher ist der wirtschaftliche Vorteil, den das Unternehmen aus seinem Image generieren kann. Die Reputation schlägt sich in der Neigung der Kunden nieder, ein Produkt oder eine Dienstleistung dieses Hauses zu erwerben, im Vergleich zu vergleichbaren Produkten seiner Wettbewerber. Der Ruf erlaubt es dem Unternehmen unter Umständen eine gewisse Kaufpreisprämie für seine Produkte am Markt zu erzielen. Beide Faktoren wirken sich positiv auf das Umsatzvolumen und die Rentabilität des Unternehmens sowie auf die Kundenbindung aus. 737

Darüber hinaus ziehen Unternehmen mit einem exzellenten Ruf exzellente Mitarbeiter an und haben ein besseres Standing bei Behörden und Verbänden. Selbst bei Eigen- und Fremdkapitalgebern spielt die Reputation des Unternehmens trotz der großen Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen eine Rolle. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass der Markenwert eines Unternehmens in einem speziellen Ranking bewertet wird.⁴⁵¹ 738

Da ein guter Ruf nur über einen längeren Zeitraum erworben und stabilisiert werden kann, ist die Reputation besonders empfindlich in Bezug auf Störungen in der Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Und die Veränderung hat regelmäßig langfristige Konsequenzen. 739

Verstößt das Unternehmen jedoch gegen ein Gesetz, wird das Verfahren regelmäßig mit der einmaligen Zahlung zB einer uU sehr erheblichen Geldbuße und Auflagen abgeschlossen. Weitere Auswirkungen hat der Gesetzesverstoß auf die Gewinn- und Verlustrechnung nach dieser Berichtsperiode in aller Regel nicht. Anders, wenn durch den Compliance-Verstoß auch der gute Ruf des Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen worden ist. Dieser Reputationsverlust kann noch Jahre später die **Profitabilität** des Unternehmens belasten. Dies kann sich in einem geringeren Umsatz niederschlagen, es kann erhöhte Marketingaufwendungen erforderlich machen uvm. Wie hoch der zu erwartende Reputationsschaden eines möglichen Compliance-Verstoßes tatsächlich sein wird, ist jedoch außerordentlich schwer zu erfassen. 740

Wie bei jeder Perspektive, aus der Risiken betrachtet werden, handelt es sich bei der Bewertung eines möglichen Reputationsschadens um einen Blick in die Zukunft. Dieser wird dadurch zusätzlich erschwert, dass die Mitarbeiter des Unternehmens mangels objektiver Kriterien subjektiv entscheiden müssen, wie sich ein Compliance-Verstoß auf die subjektive Wahrnehmung der **Stakeholder** des Unternehmens auswirken könnte. Sie können also nur eine gewisse Indikation der Richtung und der Stärke der Bewegung geben, in der eine Veränderung des Außenbildes des Unternehmens nach einem Compliance-Verstoß stattfinden könnte. 741

Darüber hinaus wird die Einschätzung für die Mitarbeiter des Unternehmens dadurch erschwert, dass der Reputationsschaden maßgeblich beeinflusst wird durch die Aufnahme des Compliance-Verstoßes in der Presse und den modernen **Social Media**, wie etwa Facebook und Twitter. Anders als noch vor wenigen Jahren ist die Reaktion der Medien auf eine Nachricht und damit deren Verbreitungsgrad immer schwerer abzuschätzen. Damit wird auch die Wirkung, die ein Compliance-Verstoß in der Öffentlichkeit auslöst, zunehmend schwerer vorhersagbar. 742

⁴⁵¹ S. zB *BrandZ*, Top 100 Global most valuable brands 2017, http://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2017_Report.pdf, zuletzt abgerufen am 14.2.2018.

- 743 Um sich einer Bewertung der Auswirkung möglicher Compliance-Verstöße auf die Reputation des Unternehmens zu nähern, sollten die Compliance-Risiken in nicht weniger als drei Kategorien eingeteilt werden. Innerhalb dieser Kategorien wird unterschieden zwischen Compliance-Risiken, deren negative Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens gering sind, bis hin zu Reputationschäden, deren Auswirkungen auf das Unternehmen sehr hoch sein werden. Je größer das Reputationsrisiko ist, desto größer wird das Compliance-Risiko im Compliance-Risikoportfolio dargestellt
- 744 Zu den Compliance-Risiken mit keinen oder **geringen** Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens gehören vor allem die meisten Verletzungen von internen Unternehmensrichtlinien und anderer Normen, deren Verletzung kein Echo in der Presse bzw. in den Social Media und damit auch keine Resonanz in der öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens findet.

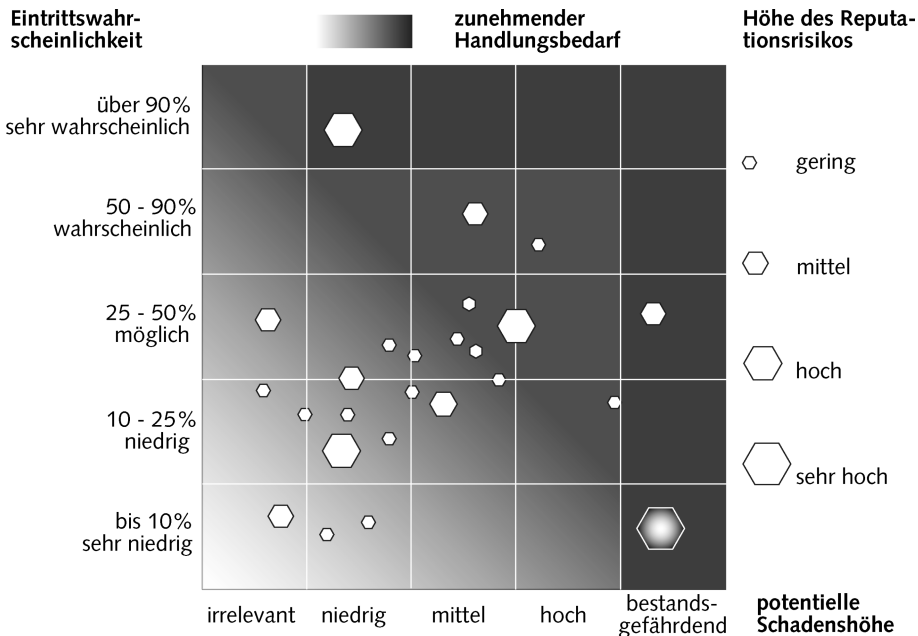


Abbildung 16: Compliance-Risikomatrix einschließlich Reputationsrisiken

- 745 Ein **mittleres** Reputationsrisiko können Compliance-Verstöße verursachen, die zum einen in der lokalen Presse erwähnt werden und Gesetzesverletzungen umfassen, die nur einen sehr begrenzten Personenkreis betreffen, wie zB bei der Verletzung isolierter Arbeitsschutzbestimmungen in einer Tochtergesellschaft.
- 746 Es besteht bereits ein **hohes** Risiko für die Unternehmensreputation, wenn bekannt wird, dass systematisch zB Arbeits- oder Datenschutzbestimmungen durch Vertreter des Unternehmens verletzt worden sind.⁴⁵² Es kann sich in diesem Beispiel um das gezielte Unterlaufen gesetzlicher Mindeststandards bei der Arbeitssicherheit handeln, durch das Kosten eingespart werden sollen. In einem solchen Fall kann ein Unternehmen nicht nur seine Reputation als gesuchter Arbeitgeber verlieren. Vielmehr kann es, neben den recht-

⁴⁵² Dies gilt insbes. in Bezug auf die in der DS-GVO verhängten Sanktionen für Datenschutzverletzungen, von bis zu 4% des gesamten weltweit erzielten Jahresumsatzes des vorangegangenen Geschäftsjahrs, Art. 83, Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27.4.2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung), ABl. Nr. L 119 S. 1, ber. ABl. Nr. L 314 S. 72 und ABl. 2018 Nr. L 127 S. 2.

lichen Konsequenzen, auch Schaden in der Wahrnehmung seiner Endkunden nehmen, wenn es sich zB um einen Hersteller modischer Sportartikel handelt, der ein entsprechend positives Fair-Play-Image pflegt und sich plötzlich in einem Sturm der Entrüstung über die Arbeitsbedingungen bei der Herstellung seiner Produkte in Billiglohnländern durch die nationalen Medien und Social Media wiederfindet.

Den größten Reputationsrisiken sieht sich ein Unternehmen gegenüber, wenn die Geschäftsleitung einem staatsanwaltschaftlichen Ermittlungsverfahren ausgesetzt ist. Werden Unternehmenszentralen und die Domizile der Geschäftsleitung von Ermittlungsbeamten durchsucht, geben Vertreter der Staatsanwaltschaft Pressestatements zum Stand der Ermittlungen ab, so ist eine Grenze überschritten, die in einem nachhaltigen Schaden für den Ruf des Unternehmens resultieren kann. Bei einem international tätigen Unternehmen greifen zB bei einem Bestechungsvorwurf nicht nur die jeweiligen staatlichen Behörden den Fall auf, sondern auch die internationalen Medien. Vertragspartner, die nicht in den Sog eines Unternehmens geraten wollen, das ein Compliance-Problem hat, können sich entschließen, Kooperationen oder Joint Ventures abzubrechen. Die qualifiziertesten Mitarbeiter und Führungskräfte fragen sich unter Umständen, ob sie ihren Lebenslauf und damit ihre Karriere mit einem Arbeitgeber belasten wollen, der in der Öffentlichkeit in Verruf geraten ist. 747

Letzterer Fall mag selten eintreten; die Kombination aus exorbitant hohen Geldbußen, Schadensersatzforderungen und einem massiven Reputationsschaden sowie dem damit einhergehenden Vertrauensverlust im Markt und bei Geschäftspartnern kann bestandsgefährdende Ausmaße erreichen. Ein solcher Fall würde in dem Portfolio der Abbildung 16 der invers markierten Fläche rechts unten entsprechen – es mag selten vorkommen, aber wenn dieser Fall eintritt, ist er regelmäßig für das betroffene Unternehmen von einer bestandsgefährdenden Größenordnung. 748

Alternativ kann auch eine **Compliance-Risikolandkarte** erzeugt werden, die visualisiert, in welchen Ländern ein Unternehmen Compliance-Risiken hat und in welcher Größenordnung sich diese bewegen. Dadurch gelangt man zu einem Bild, das relativ deutlich zeigt, wo die Geschäftsleitung Schwerpunkte in ihrer Compliance-Arbeit und der des Unternehmens setzen muss. Eine Folge kann zB sein, dass im Rahmen der **Personalauswahl** in Bezug auf das Compliance-Verständnis und die Integrität der Führungskräfte und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen ein besonderes Augenmerk gelegt wird. 749

In unserem Beispiel der Matrix AG würde sich die Geschäftsleitung nur für eine Aggregation der Auswirkungen der identifizierten Compliance-Risiken interessieren, aus der auf einen Blick deutlich wird, wo akuter Handlungsbedarf aufgrund des Zusammenwirkens von maximaler Schadenshöhe, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und den damit verbundenen Reputationschäden besteht. 750

Compliance-Risikolandkarte 2019 Matrix AG

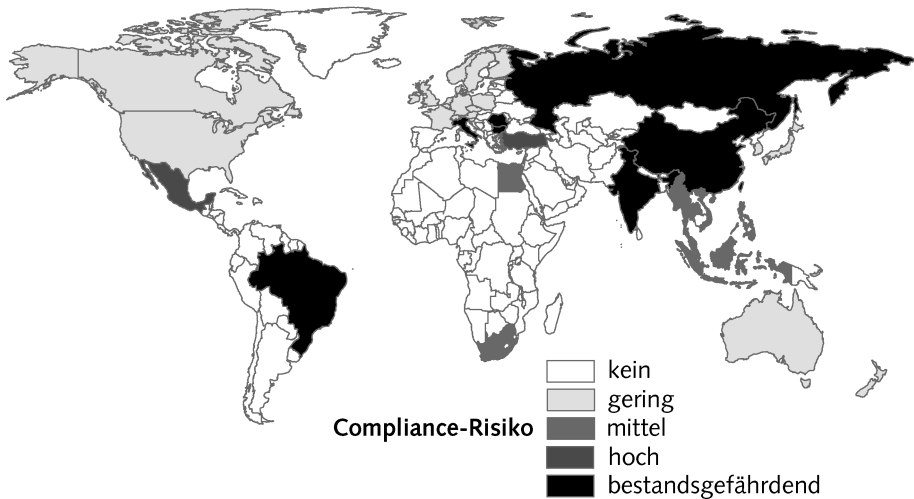


Abbildung 17: Compliance-Risikolandkarte der Matrix AG

- 751 Je nach Unternehmenssituation kann die Information über Compliance-Risiken durch zusätzliche Angaben über die Art des Compliance-Risikos in vielfältigen Varianten, die den spezifischen Bedingungen des Unternehmens Rechnung tragen, dargestellt werden.
- 752 Konzeptionell kann man sich der Einschätzung der Höhe des Reputationsrisikos annähern, indem man zunächst die verschiedenen **Stakeholder-Gruppen** des Unternehmens identifiziert. Regelmäßig gehören folgende Gruppen zu den Stakeholdern eines Unternehmens:
- Anteilseigner
 - Investoren
 - Banken
 - Lieferanten
 - Kunden
 - Mitarbeiter
 - Betriebsrat
 - Gewerkschaft
 - Behörden (einschließlich Fiskus)
 - Kommunen
- 753 Auch können zB **Wettbewerber**, **Nichtregierungsorganisationen** (NGO), **Wirtschaftsverbände** und die **Medien** als Stakeholder betrachtet werden, selbst wenn zu ihnen kein direkter Kontakt bestehen sollte. Darüber hinaus können, je nach Branche und Internationalisierung, weitere Gruppen hinzukommen.
- 754 In einem zweiten Schritt sind die einzelnen Stakeholder-Interessen auf ihre **Resonanz** in Bezug auf Compliance-Verstöße ihrer Geschäftspartner hin zu analysieren und entsprechend zu gruppieren. Dabei wird sehr schnell eine unterschiedliche Empfindlichkeit erkennbar, inwieweit Compliance-Verstöße toleriert werden können.
- 755 So reagieren Anteilseigner, die an dem langfristigen Erfolg ihres Unternehmens interessiert sind ebenso wie renditeorientierte Investoren sehr empfindlich, wenn durch Compliance-Verstöße der Bestand des Unternehmens gefährdet oder zumindest dessen Rentabilität negativ beeinflusst würde. Gleiches gilt für Banken, die als Fremdkapitalgeber strengen bankaufsichtsrechtlichen Bestimmungen unterliegen und daher das Risiko ihrer Engage-