

## Compliance-Management-Systeme

Praxiserprobte Elemente, Prozesse und Tools

Bearbeitet von

Karl-Christian Bay, Dr. Katharina Hastenrath, Aiko Bode, Dr. Frank Böckelmann, Malgorzata B. Borowa,  
Dr. Volker Daum, Prof. Dr. Martin Schulz, Dirk Seeburg

2. Auflage 2016. Buch. Rund 300 S. Kartoniert

ISBN 978 3 406 69042 6

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

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

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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.

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

und

**Dr. Katharina Hastenrath**

Rechtsanwältin und Compliance-Beraterin, Zürich und Hilzingen

2., neu bearbeitete Auflage 2016



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

ISBN 978 3 406 69042 6

© 2016 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Druck: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Satz: Textservice Zink, 74869 Schwarzach

Umschlaggestaltung: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg Saar

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

Seit der 1. Auflage haben sich in den letzten zwei Jahren Neuerungen im Compliance-Bereich entwickelt, die wir in die aktualisierte, zweite Auflage aufgenommen haben.

Neben dem vielbeachteten Urteil des LG München I gegen den ehemaligen CFO, *Heinz-Joachim Neubürger*, aus 2013, welches sich mit den Anforderungen an ein hinreichendes Compliance-Management-System befasst, trat im Dezember 2014 die ISO 19600 zu Compliance-Management-Systemen in Kraft. Auf diese wird besonderes Augenmerk in den Kapiteln 8–10 gelegt.

Auch neue Skandale, wie der Abgaswerte-Manipulationsskandal von VW im Herbst 2015, lassen die Arbeit der Compliance-Abteilungen und deren mögliche Aufgaben beim Aufbau eines Compliance-Management-Systems noch einmal in einem anderen Betrachtungswinkel erscheinen.

Schließlich sollen neue Erkenntnisse aus Literatur, Rechtsprechung und Praxis seit 2013 in das Buch einfließen und die Leser möglichst umfassend in ihrer täglichen Compliance-Arbeit unterstützen.

Zürich/Hilzingen und Lindau am Bodensee,  
im September 2016

*Katharina Hastenrath  
Karl-Christian Bay*

**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

Die erfolgreiche Implementierung von Compliance-Management-Systemen in Unternehmen gehört heutzutage mehr denn je zu den größten Herausforderungen, denen sich Unternehmen zu stellen haben. Die unverzichtbare Verarbeitung von (höchst)richterlichen Entscheidungen, wie jüngst dem „Neubürger“-Urteil, und die Berücksichtigung der sich stets wandelnden Rahmenbedingungen für die Unternehmen, wie beispielsweise die Verabschiedung der ISO 19600, stellen Unternehmensorgane sowie Compliance-Beauftragte bei ihren Tätigkeiten gleichermaßen – nicht zuletzt aus Haftungsgründen – vor die Notwendigkeit, für ihr Handwerk auf praxisnahe und -relevante Literatur zurückgreifen zu können.

Das vorliegende Werk erscheint unter der Federführung von zwei wissenschaftlich äußerst bewanderten Praktikern, Karl-Christian Bay sowie Dr. Katharina Hastenrath, unserer Kollegin an der School of Management and Law (ZHAW), und will in erster Linie Compliance Officer von Groß- und mittelständischen Unternehmen ansprechen. Aber auch Verbänden, welche CMS für Kleinunternehmen entwickeln und empfehlen möchten, bietet das vorliegende Werk wertvolle Leitlinien.

Unter Mitwirkung von renommierten Experten aus dem Compliance-Bereich wird auf systematische und verständliche Art eine praxiserprobte Anleitung für die Implementierung eines Compliance-Management-Systems (CMS) vermittelt, wobei neben den Darstellungen des rechtlich-ökonomischen Handwerkzeugs auch die kommunikativen Aspekte der Compliance-Arbeit einbezogen werden. Besonders interessant für Praktiker ist das letzte Kapitel, das sich mit einer potentiellen Zertifizierung eines CMS durch Externe befasst.

Das Werk ist zudem nicht nur deutschen, sondern Unternehmen der gesamten DACH-Staaten wärmstens zu empfehlen. Durch die grenzüberschreitende Autorenschaft, welche auch in der Herausgeberschaft ihren Niederschlag findet, und die Ausrichtung an der international anerkannten und anwendbaren ISO 19600 Norm können sich die verantwortlichen Unternehmensorgane und Compliance-Officer von den in diesem Werk aufgezeigten Praxisbeispielen, Analysen und Maßnahmen auch in Österreich und der Schweiz inspirieren lassen.

Prof. Dr. jur. Jens Lehne

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

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**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

Geschäftsführer

Fenix Outdoor Development & CSR 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**

Rechtsanwältin und Compliance-Beraterin,

AGON Partners, Zürich/Complianceberatung Hastenrath, Hilzingen

Vorstand im Netzwerk Compliance

Dozentin Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich und

Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt

**Siegfried Klingenstein**

Diplom-Betriebswirt (FH)

Freiberuflicher Berater, München

**Prof. Dr. Martin 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 (GGS), Heilbronn

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

Rechtsanwalt

BAY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft, Lindau

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Geleitwort .....	IX
Autorenverzeichnis .....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XXV
Literaturverzeichnis .....	XXVII

### **Kapitel 1. Compliance-Kultur**

A. Zum Kulturbegriff .....	1
B. Grundtypen einer Compliance-Kultur .....	4
C. Darstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen .....	4
D. Aufsetzen eines Compliance-Systems und Einführung einer Unternehmenskultur .....	6
E. Verhaltenskodex .....	16
F. Praxis der Compliance-Kultur .....	19
G. Schlussbetrachtung .....	21

### **Kapitel 2. Compliance-Ziele**

A. Einleitung .....	23
B. Einbettung in und Konsistenz mit den Unternehmenszielen .....	23
C. Verständlichkeit und Praktikabilität .....	33
D. Messbarkeit von Zielerreichung .....	38
E. Verhalten bei Abweichungen .....	44
F. Fazit .....	49

### **Kapitel 3. Compliance-Organisation**

A. Einleitung .....	51
B. Aufbau der Compliance-Organisation .....	52
C. Einführung und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation .....	64
D. Praxisbeispiele zu Hilfsmitteln und Mustern .....	69

### **Kapitel 4. Compliance-Risiken**

A. Einleitung .....	89
B. Basiswissen und Fundament eines Risikomanagements .....	92
C. (Compliance-)Risikomanagement-Prozess .....	101
D. Fazit Compliance-Risiken .....	119

### **Kapitel 5. Compliance-Programm**

A. Einleitung .....	121
B. Compliance-Programm .....	122
C. Ziele und Komponenten eines Compliance-Programms .....	128
D. Angemessenheit eines Compliance-Programms unter Berücksichtigung von konkreten Rahmenbedingungen .....	137
E. Beispiele für die praktische Einführung von Compliance Maßnahmen und Konzepten im Rahmen eines Compliance-Programms .....	138
F. Allgemeingültigkeit vs. Allgemeinakzeptanz – Wirksamkeitsvoraussetzungen für ein Compliance-Programm .....	148
G. Top-Five der Compliance-Sünden und das Streben nach Effizienz eines Compliance-Programms .....	151
H. Fazit – die drei „A’s“ eines Compliance Programms .....	153

## Kapitel 6. Compliance-Kommunikation

A. Einleitung .....	155
B. Phase 1 der Compliance-Kommunikation – Erster Rollout .....	157
C. Phase 2 – Sensibilisierungsphase .....	170
D. Exkurs – Krisenkommunikation .....	183
E. Phase 3 – Verstetigungsphase .....	187
F. Gesamtfazit Kommunikation .....	200

## Kapitel 7. Überwachung & Verbesserung

A. Einleitung .....	203
B. Organisation .....	203
C. Informationspflichten .....	208
D. Überwachung/Kontrolle .....	210
E. Verbesserung .....	223
F. Fazit .....	226

## Kapitel 8. Prüfung und Bewertung von Compliance-Management-Systemen (insbesondere „IDW PS 980“) für Compliance aus Sicht der Wissenschaft

A. Einleitung .....	229
B. Prüfung von Compliance-Management-Systemen – Funktion und Erfordernisse .....	231
C. Der IDW-Standard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance- Management-Systemen (IDW PS 980) .....	233
D. Der IDW PS 980 – Eine kritische Würdigung .....	238
E. Leitlinien zur Prüfung von Compliance-Maßnahmen und CMS .....	245
F. Zusammenfassung in Thesen .....	246

## Kapitel 9. Bewertung eines Prüfungsstandards oder anderer, untergesetzlicher Vorgaben für Compliance aus Sicht eines Compliance-Officers

A. Anforderungen an einen Prüfungsstandard, hier beispielhaft dem IDW PS 980 und einer ISO-Norm, hier der ISO 19600 .....	249
B. Abdeckung des Erwartungshorizonts, beispielhaft durch den IDW PS 980 .....	251
C. Abdeckung des Erwartungshorizonts, beispielhaft durch die ISO 19600 Compliance Management Systeme .....	254
D. Fazit .....	255

## Kapitel 10. Stellungnahme zum IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980) aus Sicht eines Wirtschaftsprüfers

A. Einleitung .....	257
B. Das Verständnis von Compliance und die Rückwirkung auf den Prüfungsstandard .....	257
C. Was ist ein IDW Prüfungsstandard und welche Bedeutung hat der IDW PS 980? .....	259
D. Der IDW PS 980 im kritischen Verhältnis zum ISO 19600:2014 .....	260
E. Kritische Stellungnahme zum IDW PS 980 .....	260
F. Fazit .....	263
Stichwortverzeichnis .....	265

Vorwort .....	IV
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Geleitwort .....	IX
Autorenverzeichnis .....	XI
Inhaltsübersicht .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXV
Literaturverzeichnis .....	XXVII

### **Kapitel 1. Compliance-Kultur**

A. Zum Kulturbegriff .....	1
B. Grundtypen einer Compliance-Kultur .....	4
C. Darstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen .....	4
I. Vertrauenskultur .....	4
II. Kontrollkultur .....	5
III. Wertekultur .....	5
IV. Wertorientierte Kultur .....	6
V. Fazit .....	6
D. Aufsetzen eines Compliance-Systems und Einführung einer Unternehmenskultur .....	6
1. Schritte zur Entwicklung einer Compliance-Kultur .....	8
a) Unternehmenszweck, Visionen, Leitbild .....	8
b) Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Lieferkettenmanagement – Compliance-Bausteine? .....	12
c) Kaufmannsethik, Moral und Rechtstreue .....	13
2. Kulturelemente .....	14
E. Verhaltenskodex .....	16
F. Praxis der Compliance-Kultur .....	19
G. Schlussbetrachtung .....	21

### **Kapitel 2. Compliance-Ziele**

A. Einleitung .....	23
B. Einbettung in und Konsistenz mit den Unternehmenszielen .....	23
I. Allgemeine Unternehmensziele und Compliance-Ziele .....	23
II. Unternehmenszielsystem .....	27
III. Mögliche Zielkonflikte .....	30
IV. Konzeptionsvorschlag .....	32
C. Verständlichkeit und Praktikabilität .....	33
I. Ethischer Rahmen als Hintergrundziel .....	33
II. Nahziel Haftungsvermeidung .....	35
D. Messbarkeit von Zielerreichung .....	38
I. Ethische Ziele und Messbarkeit .....	38
II. Grenzen der Messbarkeit .....	42
E. Verhalten bei Abweichungen .....	44
I. Sanktionen des Unternehmens .....	44
II. Belohnungen bei Zielerreichung .....	47
F. Fazit .....	49



**Kapitel 3. Compliance-Organisation**

A. Einleitung .....	51
B. Aufbau der Compliance-Organisation .....	52
I. Funktionen der Compliance-Organisation .....	52
1. House of Compliance .....	52
2. Regelkreis Compliance-Organisation .....	53
II. Zuordnung und Aufbau der Compliance-Organisation .....	55
1. Klassische Varianten der Zuordnung: Vor- und Nachteile .....	55
2. Alternativer Ansatz: Die integrierte Compliance-Organisation .....	57
3. Globale Compliance-Organisation .....	57
4. Berichtslinien .....	58
5. Rechte der Compliance-Officer .....	59
6. Schutz der Compliance-Officer .....	59
III. Auswahlkriterien für die Compliance Officer .....	59
1. Allgemeine Auswahlkriterien .....	59
2. Besonderheiten bei Compliance-Beauftragten in ausländischen Tochtergesellschaften .....	60
IV. Regelwerke für die Compliance-Organisation .....	61
1. Mission Statement .....	61
2. Satzung und Geschäftsordnung .....	62
3. Code of Conduct .....	62
4. Compliance-Richtlinie .....	63
C. Einführung und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation .....	64
I. Praktische Hinweise für die Einführungsphase .....	64
1. Tone from the Top .....	64
2. Bedeutung der Regelwerke .....	65
3. Schulung .....	65
4. Sichtbarkeit im Unternehmen in der Einführungsphase .....	65
5. Anpassungsbedarf im Ausland .....	65
6. Compliance-Erklärung .....	66
II. Fortentwicklung der Compliance-Organisation .....	66
1. Sichtbarkeit der Compliance-Organisation im Unternehmen .....	66
2. Aus- und Weiterbildung der Compliance-Officer .....	66
3. Incentive-Systeme für Compliance-Officer .....	67
4. Fortentwicklung der Kommunikationskanäle .....	67
5. Selbstauditierungsprogramme .....	68
D. Praxisbeispiele zu Hilfsmitteln und Mustern .....	69
I. Richtlinie Compliance – deutsche Fassung .....	69
II. Richtlinie Compliance – englische Fassung .....	72
III. Compliance-Erklärung (Statement of Compliance) – deutsche Fassung .....	75
IV. Compliance-Erklärung (Statement of Compliance) – englische Fassung .....	76
V. Fragebogen: Einführung Compliance für ausländische Tochtergesellschaften (englisch) .....	76
VI. Code of Conduct (Auszug) – deutsche Fassung .....	79
VII. Code of Conduct (Auszug) – englische Fassung .....	81
VIII. Fragebogen – Selbstauditierung für ausländische Tochtergesellschaften (englisch) .....	82
IX. Ernennungsschreiben für einen Compliance-Officer – deutsche Fassung .....	86
X. Ernennungsschreiben für einen Compliance-Officer – englische Fassung .....	87

**Kapitel 4. Compliance-Risiken**

A. Einleitung .....	89
B. Basiswissen und Fundament eines Risikomanagements .....	92
I. Definition Risiko und Abgrenzung zu Chance und Schaden .....	93
1. Was ist ein Risiko? .....	93
2. Abgrenzung Risiko zu Schadensfall .....	93
3. Beispiel .....	93
4. Abgrenzung Risiko zu Chance .....	94
5. Beispiel .....	94
II. Risikoarten/Risikokategorien .....	95
1. Interne und externe Risiken .....	95
2. Beispiel .....	95
3. Risikokategorien/Risikokatalog .....	96
4. Beispiel .....	96
5. Compliance-Risiken sind Teil des Risikomanagement-Systems .....	96
6. Beispiele .....	97
III. Fundament eines (Compliance-)Risikomanagements .....	99
1. Risikostrategie .....	99
2. Risikotragfähigkeit .....	100
3. Risikotoleranz/“Risikoappetit“ .....	100
4. Risikomanagement-Organisation .....	101
C. (Compliance-)Risikomanagement-Prozess .....	101
I. Identifikation von Risiken .....	101
1. Grundsätze und Zielrichtung .....	101
2. Methodik der Risikoidentifikation .....	102
3. Instrumente für die Risikoidentifikation .....	102
4. Strukturierung/Klassifizierung der identifizierten Risiken .....	103
5. Risikoverantwortlicher/Risiko-Owner .....	103
6. Beispiel .....	103
7. Experten-Tipp .....	104
8. Ergebnisse/Resultate nach der Risikoidentifikation .....	104
II. Priorisierung der identifizierten Risiken .....	104
1. Grundgedanke .....	104
2. Durchführung der Risikopriorisierung .....	105
3. Experten-Tipp .....	105
4. Ergebnisse/Resultate nach der Risikopriorisierung .....	106
III. Bewertung der Risiken .....	106
1. Grundidee .....	106
2. Bewertungskriterium – Eintrittswahrscheinlichkeit .....	106
3. Beispiel .....	107
4. Bewertungskriterium – Schadenshöhe/Schadensintensität .....	107
5. Schadensklassen/Bewertungsklassen .....	108
6. Beispiel .....	108
7. Risikoportfolio/Risikomatrix .....	109
8. Beispiel .....	110
9. Experten-Tipp .....	110
10. Ergebnisse/Resultate nach der Risikobewertung .....	110
IV. Risikosteuerung/Risikomaßnahmen .....	111
1. Grundgedanke .....	111
2. Beispiel .....	111
3. Instrumente der Risikosteuerung .....	112
4. Beispiel .....	113
5. Ergebnisse/Resultate nach der Risikosteuerung .....	113
V. Risikoüberwachung/Risiko-Monitoring .....	113

1. Grundlagen der Risikoüberwachung	113
2. Methodik der Risikoüberwachung	114
3. Risikoüberwachung mittels Kennzahlen	114
4. Risikoüberwachung mittels Indikatoren	114
5. Ursache-Wirkungskette	115
6. Beispiel	115
7. Verantwortung für die Risikoüberwachung	115
8. Beispiel	116
9. Durchführung der Risikoüberwachung	116
10. Überwachung der eingeleiteten Risikosteuerungsmaßnahmen	117
VI. Risikoberichterstattung	117
1. Grundlagen der Risikoberichterstattung/Risikokommunikation	117
2. Instrumente der Risikoberichterstattung	118
3. Instrumente der Risikokommunikation	118
D. Fazit Compliance-Risiken	119

## Kapitel 5. Compliance-Programm

A. Einleitung	121
B. Compliance-Programm	122
I. Einleitung	122
II. Brauchen Unternehmen ein Compliance-Programm? – Gesetzliche Regulierung versus Selbstregulierung	124
1. Compliance und die deutsche Gesetzgebung	124
2. Der Deutsche Corporate Governance Kodex	125
3. §§ 30 und 130 OWiG – Folgen für Unternehmen, Unternehmensleitung und Compliance-Organisation	125
4. Ausstrahlungswirkung der Vorschriften für Wertpapierhandelsunternehmen auf Compliance-Programm	126
5. Resümee	127
III. Wie sieht ein geeignetes Compliance-Programm aus? – Präventiver versus reaktiver Ansatz	127
C. Ziele und Komponenten eines Compliance-Programms	128
I. Ziele und Arten eines Compliance-Programms	128
1. Präventives Legal-Compliance-Programm	128
2. Ethik-Programm	128
3. Corporate-Social-Responsibility-Programm	129
4. Corporate-Governance-Programm	129
5. Resümee	129
II. Komponenten eines Compliance-Programms	129
1. Maßnahmen zur Förderung von ethischem und rechtskonformem Verhalten	130
a) Umsetzung der Compliance-Ziele in Handlungsanweisungen	130
b) Schulung und Information	130
c) Beratung	132
2. Maßnahmen zur Entdeckung des rechtswidrigen oder unethischen Verhaltens	132
a) Compliance-Kontrollen	132
b) Compliance-Audits	133
c) Ombudsmann/Whistleblowing-Hotline	133
3. Organisatorische Maßnahmen und interne Sanktionen im Fall von Compliance-Verstößen	135
a) Incentivierung im Rahmen von Zielvereinbarungen	135
b) Sanktionierung im Fall von Compliance-Verstößen	136
D. Angemessenheit eines Compliance-Programms unter Berücksichtigung von konkreten Rahmenbedingungen	137

E. Beispiele für die praktische Einführung von Compliance Maßnahmen und Konzepten im Rahmen eines Compliance-Programms	138
I. Präventive Compliance-Maßnahmen	139
1. Code of Conduct (Verhaltenskodex)	139
a) Zielsetzung eines Code of Conduct	139
b) Regelungsgebiete eines Code of Conduct	140
2. Compliance-Risk-Assessment	140
3. Antikorruptionskonzept	141
a) Inhalt einer Antikorruptions-Richtlinie	141
b) Nutzen eines Antikorruptions-Konzeptes	141
4. Kapitalmarkt-Compliance-Konzept	142
a) Verantwortung im Rahmen des Kapitalmarkt-Compliance-Konzeptes	142
b) Umsetzung eines Kapitalmarkt-Compliance-Konzeptes	143
II. Reaktive Compliance-Maßnahmen	144
1. Whistleblowing	144
a) Ombudsmann und Whistleblowing-Committee	144
b) Beispiel für eine Whistleblowing-Organisation	145
2. Leitfaden für den Umgang mit Compliance-Vorfällen	146
3. Sanktionierung	148
F. Allgemeingültigkeit vs. Allgemeinakzeptanz – Wirksamkeitsvoraussetzungen für ein Compliance-Programm	148
I. „Tone from the Top“	149
II. Richtige Auswahl des Compliance-Verantwortlichen und des Ombudsmanns	149
III. Gemeinsames Verständnis für Compliance-Themen	149
IV. Schutz der Mitarbeiter vor internen Reputationsschäden und Schutz des Whistleblowers	150
V. Konsequente Verfolgung und Sanktionierung der Compliance-Verstöße	150
G. Top-Five der Compliance-Sünden und das Streben nach Effizienz eines Compliance-Programms	151
I. Top-Five der Compliance-Sünden	151
1. Fehlender „Tone from the top“	151
2. „Unwirksame Delegation“	152
3. „Falscher Dienstweg“	152
4. „Papiertiger“ anstatt risikoorientierter Vorgehensweise	152
5. Compliance als „Modetrend“	153
II. Streben nach Effizienz eines Compliance-Programms	153
H. Fazit – die drei „A’s“ eines Compliance Programms	153

## Kapitel 6. Compliance-Kommunikation

A. Einleitung	155
B. Phase 1 der Compliance-Kommunikation – Erster Rollout	157
I. Informationsschreiben als Rundmail an alle Mitarbeiter	157
1. Grundidee	157
2. Zielrichtung	157
3. Beispiel	157
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	158
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	158
6. Vorteile	158
7. Nachteile	158
8. Tipp	158
II. Präsenzs Schulungen	158
1. Grundidee	158

2. Zielrichtung	159
3. Beispiel	159
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	161
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	161
6. Vorteile	162
7. Nachteile	162
8. Tipp	162
III. Aufbau eines Compliance-Intranetauftritts	162
1. Grundidee	162
2. Zielrichtung	162
3. Beispiel	163
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	164
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	164
6. Vorteile	164
7. Nachteile	165
8. Tipp	165
IV. Zusammenarbeit mit Organen, Führungskräften und Gremien	165
1. Grundidee	165
2. Zielrichtung	165
3. Beispiel	166
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	166
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	166
6. Vorteile	167
7. Nachteile	167
8. Tipp	167
V. Persönliches Beratungs- und Informationsangebot des Compliance-Officers	167
1. Grundidee	167
2. Zielrichtung	167
3. Beispiel	168
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	168
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	169
6. Vorteile	169
7. Nachteile	169
8. Tipp	169
VI. Resümee zu Phase 1	169
C. Phase 2 – Sensibilisierungsphase	170
I. Einbau von Compliance-Bausteinen für neue Mitarbeiter	170
1. Grundidee	170
2. Zielrichtung	170
3. Beispiel	170
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	171
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	171
6. Vorteile	171
7. Nachteile	171
8. Tipp	171
II. Einbau Präsenzs Schulungen in Phase 2	171
1. Grundidee	171
2. Zielrichtung	172
3. Beispiel	172
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	173
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	173
6. Vorteile	173
7. Nachteile	173
8. Tipp	173

III. Erweiterung des Compliance-Intranetauftritts	174
1. Grundidee	174
2. Zielrichtung	174
3. Beispiel	174
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	175
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	175
6. Vorteile	175
7. Nachteile	175
8. Tipp	175
IV. Compliance-E-Learning	175
1. Grundidee	175
2. Zielrichtung	176
3. Beispiel	176
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	177
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	177
6. Vorteile	178
7. Nachteile	178
8. Tipp	178
V. Persönliches Beratungs- und Informationsangebot des Compliance-Officers in Phase 2	179
1. Grundidee	179
2. Zielrichtung	179
3. Beispiel	179
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	179
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	179
6. Vorteile	179
7. Nachteile	179
8. Tipp	179
VI. Compliance als Marke: das Compliance-Logo	180
1. Grundidee	180
2. Zielrichtung	180
3. Beispiel	180
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	181
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	181
6. Vorteile	181
7. Nachteile	181
8. Tipp	181
VII. Compliance-Poster	181
1. Grundidee	181
2. Zielrichtung	182
3. Beispiel	182
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	182
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	182
6. Vorteile	182
7. Nachteile	183
8. Tipp	183
VIII. Resümee zu Phase 2	183
D. Exkurs – Krisenkommunikation	183
E. Phase 3 – Verstetigungsphase	187
I. Mitarbeiterbefragungen	187
1. Grundidee	187
2. Zielrichtung	187
3. Beispiel	188
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	189
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	189

6. Vorteile	189
7. Nachteile	189
8. Tipp	190
II. Präsensschulungen in Phase 3: Compliance-Spiel	190
1. Grundidee	190
2. Zielrichtung	190
3. Beispiel	190
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	191
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	191
6. Vorteile	191
7. Nachteile	192
8. Tipp	192
III. Compliance-Quiz	192
1. Grundidee	192
2. Zielrichtung	192
3. Beispiel	192
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	196
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	196
6. Vorteile	196
7. Nachteile	196
8. Tipp	196
IV. Train-the-Trainer: Einbezug der Führungskräfte als Multiplikatoren	196
1. Grundidee	196
2. Zielrichtung	196
3. Beispiel	197
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	197
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	197
6. Vorteile	197
7. Nachteile	197
8. Tipp	197
V. Compliance-Give-Aways	197
1. Grundidee	197
2. Zielrichtung	198
3. Beispiel	198
4. Anhaltspunkte zum zeitlichen Aufwand	199
5. Anhaltspunkte zum Kostenaufwand	199
6. Vorteile	199
7. Nachteile	199
8. Tipp	199
VI. Intranetausbau in Phase 3	199
VII. Weitere/aktualisierte E-Learning Module	199
VIII. Resümee zu Phase 3	200
F. Gesamtfazit Kommunikation	200

## Kapitel 7. Überwachung & Verbesserung

A. Einleitung	203
B. Organisation	203
I. Verantwortung der Leitungsorgane	204
II. Organisationsaufgabe	205
III. Zwischenfazit	207
C. Informationspflichten	208
I. Aufgabe	208
II. Form und Frist	209

D. Überwachung/Kontrolle	210
I. Durchführung der Überwachungstätigkeit durch unternehmensexterne Personen	210
1. Schwerpunktsetzung	212
2. Vorteile aufgrund der Beauftragung Unternehmensexterner	212
II. Aufbau(-organisation)	214
III. Kommunikation	215
IV. Geeignetheit der Überwachung	216
V. Zieldefinition der Überwachungstätigkeit	216
1. Kommunikation	216
2. Definition	216
a) Risikoanalyse	217
b) Risikobewertung	217
3. Zieldefinition der Überwachungstätigkeit	217
VI. Prüfungsphasen	218
1. Ausgangsplanung/Prüfungsbereitschaft	218
2. Prüfplanerstellung	219
3. Prüfungsplanausführung	221
4. Regelmäßigkeit	223
E. Verbesserung	223
I. Aufgaben	224
II. Ziel	225
F. Fazit	226

## **Kapitel 8. Prüfung und Bewertung von Compliance-Management-Systemen (insbesondere „IDW PS 980“) für Compliance aus Sicht der Wissenschaft**

A. Einleitung	229
I. Relevanz von Compliance-Management	229
II. Nachfrage nach Standardisierung, Prüfung und Zertifizierung von CMS	229
B. Prüfung von Compliance-Management-Systemen – Funktion und Erfordernisse	231
I. CMS als Bestandteil eines effektiven Compliance-Managements	231
II. Notwendigkeit regelmäßiger Überprüfung und Anpassung eines CMS	232
C. Der IDW-Standard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW PS 980)	233
I. Entwicklung und Anwendungsbereich des IDW PS 980	233
II. Definition von Compliance und Compliance-Management-Systemen	234
III. Gegenstand, Umfang und Arten der Prüfung	235
IV. Grundelemente eines CMS	236
V. Prüfungsablauf, Prüfungsergebnis und Prüfungsbericht	237
D. Der IDW PS 980 – Eine kritische Würdigung	238
I. Zusammenstellung und Reihenfolge der Grundelemente eines CMS	238
II. Rechtliche Dimension der Prüfung von CMS	240
III. Sicherstellung der Kompetenz und Unabhängigkeit externer Prüfer	241
IV. Keine Enthaltung durch den IDW PS 980	242
V. Eingeschränkte Exkulpationsmöglichkeit – Beweiserleichterung	244
E. Leitlinien zur Prüfung von Compliance-Maßnahmen und CMS	245
F. Zusammenfassung in Thesen	246



**Kapitel 9. Bewertung eines Prüfungsstandards oder anderer, untergesetzlicher Vorgaben für Compliance aus Sicht eines Compliance-Officers**

A. Anforderungen an einen Prüfungsstandard, hier beispielhaft dem IDW PS 980 und einer ISO-Norm, hier der ISO 19600	249
I. Anforderung 1: Festlegung von Inhalt und Umfang eines CMS	249
II. Anforderung 2: Enthaltung durch Zertifizierung	250
III. Anforderung 3: Zertifizierung/Aufbau nach Standard oder ISO als Katalysator des internen CMS	251
B. Abdeckung des Erwartungshorizonts, beispielhaft durch den IDW PS 980	251
I. Anforderung 1: Festlegung von Inhalt und Umfang eines CMS	251
II. Anforderung 2: Enthaltung durch Zertifizierung	252
III. Anforderung 3: Zertifizierung/Aufbau nach Standard als Katalysator des internen CMS	253
C. Abdeckung des Erwartungshorizonts, beispielhaft durch die ISO 19600 Compliance Management Systeme	254
I. Anforderung 1: Festlegung von Inhalt und Umfang eines CMS	254
II. Anforderung 2: Enthaltung durch Zertifizierung	255
III. Anforderung 3: Zertifizierung/Aufbau nach ISO als Katalysator des internen CMS	255
D. Fazit	255

**Kapitel 10. Stellungnahme zum IDW Prüfungsstandard:  
Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen  
(IDW PS 980) aus Sicht eines Wirtschaftsprüfers**

A. Einleitung	257
B. Das Verständnis von Compliance und die Rückwirkung auf den Prüfungsstandard	257
C. Was ist ein IDW Prüfungsstandard und welche Bedeutung hat der IDW PS 980?	259
D. Der IDW PS 980 im kritischen Verhältnis zum ISO 19600:2014	260
E. Kritische Stellungnahme zum IDW PS 980	260
F. Fazit	263
Stichwortverzeichnis	265