

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

schnell und portofrei erhältlich bei

  
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.

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

2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, 2019

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG





**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

ISBN 978 3 406 72137 3

© 2019 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Druck: Druckhaus Nomos  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

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

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

*Für Myriam, Anne, Jessica und Dominique*

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**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 im Rahmen von 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 allokkieren, 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 weithin 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 2. Auflage .....	VII
Vorwort 1. Auflage .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Checklistenverzeichnis .....	XIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
Literaturverzeichnis .....	XXV

## § 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
c) Bewertung der gängigen Risikoklassifizierungen .....	9
2. Risikosegmentierung des Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. ....	10
3. Compliance-Risiken .....	12
II. Bestandsgefährdung .....	16
III. Frühzeitiges Erkennen bestandsgefährdender Risiken .....	18
IV. Sorgfaltspflicht und Sorgfaltsmaßstab .....	19
V. Organisations- und Überwachungspflicht .....	20
VI. Pflichtverletzung .....	23
VII. Business Judgement Rule .....	24
1. Unternehmerische Entscheidung .....	25
2. Handeln zum Wohle der Gesellschaft .....	26
3. Handeln ohne Sonderinteressen und sachfremde Einflüsse .....	26
4. Handeln auf der Grundlage angemessener Informationen .....	27
5. Gutgläubigkeit .....	28
VIII. Haftung .....	29
IX. Geltungsbereich .....	29
1. Geltungsbereich des § 91 Abs. 2 AktG .....	29
a) Risikoüberwachung in der GmbH .....	29
b) Risikoüberwachung im Konzern .....	29
2. Geltungsbereich des § 93 AktG .....	31
B. Die Überwachung der Risikofrüherkennung durch den Aufsichtsrat .....	31
I. Allgemeine Vorgaben für die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates .....	31
II. Überwachung des Compliance-Risikomanagements .....	32
C. Risikofrüherkennung im Deutschen Corporate Governance Kodex .....	34
I. Inhaltliche Regelung .....	34
II. Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG .....	34
D. Fazit .....	35

### § 3. Das Management von Risiken

A. Historischer Überblick .....	37
I. Risiken verteilen .....	37
II. Risiken managen .....	37
III. Fazit .....	44
B. Risikomanagement im Unternehmen .....	45
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 .....	52
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 .....	58
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 .....	66
a) Fachsprache .....	66
b) Gestörte Arbeitsbeziehungen .....	66
c) Risikoexpertise des Managements .....	67
d) Risikowahrnehmung und Compliance .....	67
V. Schlussfolgerungen für ein Compliance-Risikomanagement .....	68

### § 4. Das Management klassischer Unternehmensrisiken

A. Prozessschritte des klassischen Risikomanagements .....	71
I. Definition der Unternehmensrisiken .....	73
II. Identifizierung der Unternehmensrisiken .....	74
1. Operative Prozessschritte bei der Identifikation der Unternehmensrisiken .....	74
a) Abfrage der Unternehmensrisiken in einer Matrixorganisation .....	75
b) Abfrage der Unternehmensrisiken in einer funktionalen bzw. divisionalen Unternehmensorganisation .....	78
2. Informationsquellen bei der Risikoidentifikation .....	80

III. Analyse und Bewertung der Unternehmensrisiken .....	82
IV. Berichterstattung über Unternehmensrisiken .....	84
1. Interne Risikoberichterstattung .....	85
a) Der Vorstand .....	86
b) Der Aufsichtsrat .....	86
c) Weitere Adressaten .....	87
2. Externe Berichterstattung .....	88
a) Konzernlagebericht gemäß Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 20 .....	88
b) Halbjahresfinanzberichterstattung gemäß Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 16 .....	97
c) Managementberichterstattung nach IFRS .....	100
V. Steuerung der Unternehmensrisiken .....	102
1. Risikostrategie .....	102
2. Risikokapazität .....	103
3. Risikotoleranz .....	103
4. Ertragschancen .....	104
5. Risikogrenzen .....	104
6. Maßnahmen der Risikosteuerung .....	105
a) Risikovermeidung .....	105
b) Risikoverminderung .....	106
c) Risikobegrenzung .....	106
d) Risikoweitergabe .....	107
e) Durch das Unternehmen zu tragende Risiken .....	107
VI. Risikomonitoring .....	108
B. Integration in bestehende Unternehmensprozesse .....	109
I. Die Operative Planung .....	110
1. Operative Planung der CRM AG 2020–2022 .....	113
2. Organisatorische Einbindung .....	118
II. Das Risikomanagement in der Operativen Planung .....	118
C. Organisatorische Einbettung des Risikomanagements .....	119
D. Fazit .....	120
<b>§ 5. Das Management von Compliance-Risiken</b>	
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 .....	132
h) Wettbewerbsanalyse .....	132
i) Fazit .....	133
2. Informationsrücklauf und Dokumentation der Compliance-Risiken .....	135

III. Analyse und Bewertung der Compliance-Risiken .....	137
1. Analyse der Compliance-Risiken .....	137
2. Bewertung identifizierter Compliance-Risiken .....	138
a) Bemessung der erwarteten Schadenshöhe .....	138
b) Eintrittswahrscheinlichkeit .....	140
c) Reputationsschaden .....	143
IV. Berichterstattung über die Compliance-Risiken .....	149
V. Steuerung der Compliance-Risiken .....	149
1. Compliance-Strategie .....	150
2. Compliance-Risikokapazität, Compliance-Risikotoleranz, Ertragschancen, Compliance-Risikogrenzen .....	150
3. Maßnahmen der Compliance-Risikosteuerung .....	151
a) Compliance-Risikovermeidung .....	152
b) Compliance-Risikoverminderung .....	153
c) Compliance-Risikobegrenzung .....	153
d) Compliance-Risikoweitergabe .....	153
e) Durch das Unternehmen zu tragende Compliance-Risiken .....	154
VI. Compliance-Risikomonitoring .....	155
VII. Organisatorische Einbettung .....	156
VIII. Integration in die Operative Planung .....	157
D. Compliance-Risikomanagement als integraler Bestandteil der Operativen Planung .....	158
I. Die Planungsaufforderung zu Compliance-Risiken – Top-Down Ansatz ...	158
II. Die Operationalisierung der zentralen Compliance-Vorgaben .....	159
III. Die dezentrale Bewertung der zentralen Compliance-Vorgaben – Bottom-Up Ansatz .....	162
1. Das Gegenstromverfahren im Compliance-Risikomanagement .....	162
2. Der Informationsrücklauf .....	164
IV. Compliance in der Planungssitzung des Vorstandes .....	165
V. Compliance in der Planungssitzung des Aufsichtsrates .....	166
VI. Abschluss von Compliance-Zielvereinbarungen .....	166
1. Funktionsweise und Bedeutung von Zielvereinbarungen .....	167
2. Die Compliance-Ziele des Vorstandes .....	169
3. Compliance-Ziele ins Unternehmen kaskadieren .....	170
4. Compliance-Zielerreichung .....	170
E. Fazit und Bewertung des Prozessmodells .....	171
<b>§ 6. Compliance-Risikomanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen</b>	
A. Ausgangssituation .....	173
B. Management klassischer Unternehmensrisiken .....	174
I. Risikoidentifikation .....	174
II. Risikosteuerung .....	177
III. Dokumentation .....	177
C. Compliance-Risikomanagement .....	178
I. Compliance-Risikoidentifikation .....	178
II. Compliance-Risikosteuerung und -dokumentation .....	180
D. Fazit .....	181

**§ 7. Compliance-Risikomanagementstandards der ISO und des IDW**

A. Die Standards der ISO .....	185
I. Das Compliance-Risikomanagement in den Compliance-Managementsysteme-Leitlinien DIN ISO 19600 .....	186
II. Das Compliance-Risikomanagement in den Leitlinien und Anmerkungen zu „Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung“ (ISO 37001:2016) .....	189
III. Das Compliance-Risikomanagement im Entwurf der Leitlinien zum Risikomanagement ISO 31000 .....	193
IV. Kritische Würdigung .....	194
1. Die Leitlinien als Weg zur Integration von Compliance in die Geschäftsprozesse .....	194
2. Die Leitlinien aus der Perspektive des Compliance-Risikomanagements .....	195
B. Die Prüfungsstandards des IDW .....	197
I. Das Compliance-Risikomanagement in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980) .....	197
II. Das Compliance-Risikomanagement in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen (IDW PS 981) .....	200
III. Kritische Würdigung .....	201

**§ 8. Anglo-amerikanische Anforderungen an das  
Compliance-Risikomanagement**

A. US-amerikanische Anforderungen .....	203
I. US Department of Justice .....	204
II. US Securities and Exchange Commission .....	207
III. Gemeinsame Initiative des US Department of Justice und der US Securities and Exchange Commission .....	209
IV. Fazit .....	211
B. Der britische Bribery Act 2010 .....	213
I. Guidance zum Bribery Act 2010 .....	213
1. Risk Assessment .....	214
2. Due Diligence .....	216
II. Fazit .....	216

**§ 9. Compliance-Kultur als Grundvoraussetzung eines erfolgreichen  
Compliance-Risikomanagements**

A. Unternehmenskultur, wertorientierte Führung und Unternehmenserfolg .....	218
I. Unternehmenskultur als Begriff .....	219
1. Die betriebswirtschaftliche Perspektive .....	219
2. Die sozial- und organisationspsychologische Perspektive .....	219
a) Artefakte .....	220
b) Gewählte Überzeugungen und Werte .....	221
c) Selbstverständliche, grundlegende Annahmen .....	223
II. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Mitarbeiter und das Unternehmen .....	224
1. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Mitarbeiter .....	224
2. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für das Unternehmen und dessen Compliance .....	225



B. Die Compliance-Kultur .....	227
I. Compliance-Kultur als Begriff .....	228
1. Compliance-Kultur aus der Sicht des US Department of Justice und der US Securities and Exchange Commission .....	228
2. Compliance-Kultur aus deutscher Sicht .....	229
3. Interdisziplinäres Verständnis einer nachhaltigen Compliance-Kultur .....	230
a) Das Billigkeitsverständnis bei Aristoteles .....	231
b) Compliance als selbstverständliche, grundlegende Annahme .....	231
II. Compliance-Risiken und Compliance-Kultur .....	232
1. Drei Perspektiven auf Compliance-Risiken .....	232
a) Vom ehrbaren Kaufmann zur Corporate Social Responsibility .....	232
b) Von der Gewinnmaximierung zu nützlichen Rechtsverletzungen .....	233
c) Vom ehrbaren Kaufmann bis zum Homo oeconomicus .....	234
2. Der Eigennutz als Compliance-Risiko .....	234
3. Die Mehrdeutigkeit, Vielfalt und Durchsetzung gesetzlicher Vorschriften als Compliance-Risiko .....	235
4. Die moralischen Entwicklungsstufen des Menschen als Compliance-Risiko .....	235
III. Möglichkeiten zur Gestaltung der Compliance-Kultur .....	238
1. Die ethische Infrastruktur des Unternehmens .....	239
a) Formelle Systeme .....	240
b) Informelle Systeme .....	242
2. Die interpersonellen Beziehungen .....	245
a) Der sozial-kognitive Lernprozess .....	245
b) Die moralische Entkoppelung .....	246
c) Der Einfluss der Kollegen .....	247
d) Der Einfluss der Vorgesetzten .....	248
e) Der Einfluss des Vorstandes .....	249
3. Schlussfolgerungen für die operative Gestaltung der Compliance-Kultur .....	249
a) Artefakte schaffen .....	251
b) Vorbild geben und ein fürsorgliches Klima schaffen .....	252
c) Personalpolitik .....	253
C. Fazit .....	254
Nachwort zur 2. Auflage .....	257
Nachwort .....	259
Zusammenfassung der Checklisten .....	261
Stichwortverzeichnis .....	275