

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# **Betriebswirtschaftliche Grundsätze für Compliance-Management-Systeme**

Struktur, Elemente und Ausgestaltung nach IDW PS 980

Von  
Dr. Karl-Heinz Withus

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 15687 0](http://ESV.info/9783503156870)

*Zugl.: Hamburg; Helmut-Schmidt-Univ. – Univ. der Bundeswehr Hamburg,  
Diss. 2014 unter dem Titel „Betriebswirtschaftliche Grundsätze für die Ausgestaltung  
von Compliance-Management-Systemen“*

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15687 0  
eBook: ISBN 978 3 503 15688 7

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

# Geleitwort

Unternehmen sehen sich seit Jahren einer wachsenden Dynamik in den Rahmenbedingungen ihres Handelns ausgesetzt. Neue Technologien lassen ganze Branchen und neuartige Märkte entstehen und führen zum Verschwinden wiederum anderer Leistungsfelder. Durch die Globalisierung der Weltwirtschaft ergeben sich eine Vielzahl neuer potenzieller Kunden und Lieferanten, aber auch Konkurrenten. Zudem ändern sich durch supranationale Organisationen viele rechtliche Grundlagen sowie (global-)gesellschaftliche Normen, einhergehend mit einer kulturell und medienunterstützt gestiegenen Macht der öffentlichen Meinung. Gleichzeitig führen extrem volatile und z.T. von hohen Spekulationsvolumina geprägte Kapitalmärkte zu starken Schwankungen von Devisenkursen, Unternehmenswerten, Zinsen und auch Warenpreisen. Außerdem sieht sich schließlich jedes Unternehmen wirtschaftsprozessstypischen Unwägbarkeiten, wie Absatzeinbrüchen, Wettbewerberaktivitäten, technischen Fortschrittsschüben, Rechtsänderungen, Kostenschüben, Produzentenhaftung, Schadensfällen usw., ausgesetzt, da jeder unternehmerischen Tätigkeit Risiken immanent sind. Neben der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit wird die Diskussion um Corporate Governance und Risikomanagement weltweit auch getrieben von hohen Insolvenzhäufigkeiten und Schlagzeilen machenden Unternehmenskrisen. Vielfach haben Gesetzgeber darauf schon reagiert und mit dem Ziel einer verbesserten Unternehmensüberwachung Regelungen verschärft oder neu eingeführt. Hierbei stellt sich jedoch für Unternehmen die Herausforderung, die Überwachung dieser und anderer gesetzlicher Bestimmungen einzuhalten. Die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Regelungen und auch weiterer Normen ist dabei Teil der originären Managementfunktion. Nur innerhalb dieser Rahmensezung ist freies unternehmerisches Handeln möglich, ohne direkt oder indirekt Sanktionen ausgesetzt zu sein. Angesichts der Fülle an Regelungen und dem Bewusstsein für die einem Fehlverhalten inhärenten Risiken bildet sich zunehmend die Notwendigkeit heraus, die originäre Managementfunktion durch ein Compliance Management System zu unterstützen. Diese Notwendigkeit wird auch durch die Rechtsprechung in immer größerem Ausmaß gefordert, wie aktu-

elle Urteile etwa des Landgerichts München zeigen. Allerdings ist in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis eine Vielzahl von Problemen im Zusammenhang mit Compliance-Management-Systemen völlig ungeklärt.

Mit der vorliegenden Veröffentlichung trägt Herr Dr. Withus zu einem deutlichen Abbau dieses Defizits bei, wobei das Werk ein gelungenes Beispiel für die Forschung im Verständnis von Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft darstellt. Einerseits werden die nötigen theoretischen Grundlagenklärungen geleistet, andererseits wird bis zu konkreten Vorschlägen zur praktischen Ausgestaltung von Compliance Management Systeme vorgedrungen, so dass insgesamt ein hochinteressanter Impuls für die aktuelle Diskussion gegeben wird.

Aufgrund der hohen praktischen und theoretischen Bedeutung sowie Aktualität des behandelten Themenkreises ist der Arbeit eine intensive Diskussion im wissenschaftlichen Schrifttum ebenso wie in der Praxis zu wünschen.

*Hamburg, im März 2014*

*Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller*

# Vorwort

Dass auch Unternehmen Gesetze einhalten müssen ist – mit den Worten eines Juristen – eine Binsenweisheit. Das systematische Bemühen um Compliance in Form eines Compliance-Management-Systems ist keine Moderserscheinung, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit.

Die vom IDW im Prüfungsstandard PS 980 vorgenommene Strukturierung eines Compliance-Management-Systems in sieben Grundelemente ist in Praxis und Literatur breit akzeptiert worden. Zur inhaltlichen Ausgestaltung dieser Grundelemente beinhaltet der Prüfungsstandard aber nur insoweit Aussagen, wie es für die Zielsetzung des Standards – Festlegung der Grundsätze einer ordnungsgemäßen Prüfungsdurchführung – zwingend notwendig ist. Es fehlt bisher eine über die Akzeptanz in der Praxis hinausgehende, nachvollziehbare Begründung, dass ein an diesen Grundelementen ausgerichtetes CMS tatsächlich geeignet ist, den juristischen Anforderungen an eine gehörige Aufsicht zu genügen und dass sich dies aus allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ableiten lässt. Ebenso bedarf es einer weiteren Konkretisierung der im Prüfungsstandard inhaltlich eher knappen Darstellung der Grundelemente.

Dieses Buch legt dar, dass sich die definierten Grundelemente als Struktur für die Ausübung einer gehörigen Aufsicht eignen und leitet aus dem Standard sowie der betriebswirtschaftlichen Literatur auf dieser Basis Ausgestaltungsgrundsätze ab, die für eine praktische Umsetzung zu thesenförmigen, normativen Aussagen verdichtet sind.

Das Buch soll damit einen Beitrag leisten, um die Stellung der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialwissenschaft in der aktuellen Diskussion um Compliance-Management-Systeme den ihnen zustehenden Platz einzuräumen und die Definitionslücke zu beseitigen, die Juristen – nicht zu Unrecht – als „Versagen der BWL als Primärwissenschaft“ bezeichnen. Hierbei gehe ich insbesondere auf die Bedeutung der soziologischen Interaktionen in einem Unternehmen und die dadurch bedingte Bedeutung der Compliance-Kultur sowie von Werten und Normen ein.

Diese Monographie wurde von der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut Schmidt Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg als Dissertation zur Verleihung des akademischen Grads ‚Dr. rer. pol.‘ angenommen. Sie richtet sich aber sowohl an die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung und Lehre, die sich dem Thema Compliance-Management-System verstärkt annehmen muss, als auch an Praktiker, die Grundsätze für die Ausgestaltung eines CMS suchen, die sie bei der konkreten Einführung solcher Systeme zu beachten haben. Sie ist daher bewusst auch stark normativ angelegt.

Mein Dank gilt dem Promotionsausschuss der Fakultät und insbesondere dem Vorsitzenden Herrn Prof. Dr. Müller für die Bereitschaft, sich eines solchen Werkes an der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis anzunehmen.

Mein Dank gilt aber auch den vielen Kollegen und Compliance-Fachleuten, mit denen ich in den letzten Jahren dieses spannende Thema diskutieren durfte. Jede einzelne Diskussion führt immer wieder zu neuem Erkenntnisgewinn. Es würde mich freuen, wenn ich mit meinem Werk zur Fortsetzung der Diskussion – auch in gerade in Forschung und Lehre – beitragen und den Praktikern gleichzeitig Umsetzungshilfe geben kann. Gerne nehme ich hier entsprechende Rückmeldungen auf. Mir ist bewusst, dass auch die Ausführungen in diesem Buch noch weitergehende Konkretisierungen für die Praxis vertragen können. Diese soll in weiteren Diskussionen erarbeitet und in zukünftigen Veröffentlichungen vorgetragen werden.

Und ich möchte mich natürlich auch bei meinem privaten Umfeld, sprich meiner Familie und insbesondere meiner von mir geliebten Frau bedanken, die die Belastung einer nebenberuflichen Promotion mitgetragen haben.

*Garbsen, im März 2014*

*Dr. rer.pol. Karl-Heinz Withus*

# Inhaltsübersicht

1.	Einführung.....	1
2.	Grundsätzliche Betrachtung der Thematik CMS .....	9
3.	Bedeutung von Rahmenwerken .....	51
4.	Betriebswirtschaftliche Grundsätze.....	73
5.	Fazit: Betriebswirtschaftliche Grundsätze zur Struktur und Ausgestaltung von CMS.....	215
6.	Anhang .....	227



# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1. <i>Thematik</i> .....	3
1.2. <i>Ziele</i> .....	4
1.3. <i>Vorgehensweise</i> .....	5
1.4. <i>Beschränkte Aussagekraft empirischer Daten zu CMS</i> .....	6
<b>2. Grundsätzliche Betrachtung der Thematik CMS</b> .....	<b>9</b>
2.1. <i>Einleitung</i> .....	11
2.2. <i>Bestimmung des Begriffs ‚Compliance‘</i> .....	13
2.2.1. <i>Begriffsherkunft</i> .....	13
2.2.2. <i>Sprachliche Verwendung</i> .....	13
2.3. <i>Relevanz von Regeln</i> .....	16
2.3.1. <i>Einleitung</i> .....	16
2.3.2. <i>Relevanz für das Unternehmen</i> .....	19
2.3.3. <i>Relevanz für Geschäftsleitung</i> .....	22
2.4. <i>Compliance und ‚ehrbarer Kaufmann‘ – keine identischen Begriffe</i> .....	25
2.5. <i>Compliance-Management-System</i> .....	29
2.6. <i>IKS – RMS – CMS</i> .....	34
2.6.1. <i>Einleitung</i> .....	34
2.6.2. <i>COSO Internal Control – Integrated Framework</i> .....	35
2.6.3. <i>Internes Kontrollsystem – IKS</i> .....	37
2.6.4. <i>Risikomanagementsystem (RMS)</i> .....	39
2.6.5. <i>COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> .....	43
2.7. <i>Zwischenfazit zur grundsätzlichen Betrachtung der Thematik ‚Compliance‘</i> .....	48
<b>3. Bedeutung von Rahmenwerken</b> .....	<b>51</b>
3.1. <i>Einleitung</i> .....	53
3.2. <i>Wesentliche Inhalte von COSO ERM</i> .....	54
3.2.1. <i>Einleitung</i> .....	54
3.2.2. <i>Das Umfeld der Organisation</i> .....	54
3.2.3. <i>Zielsetzung</i> .....	56

3.2.4.	Risiken erkennen und steuern.....	57
3.2.5.	Informationsverschaffung und Überwachung.....	60
3.3.	<i>Andere allgemeine Rahmenwerke</i> .....	62
3.3.1.	Unmittelbarer Bezug auf COSO.....	62
3.3.2.	Inhaltlicher Bezug auf COSO.....	63
3.4.	<i>Anforderungs-Rahmenwerke</i> .....	67
3.4.1.	Einleitung.....	67
3.4.2.	US Sentencing Guidelines .....	67
3.4.3.	Weitere Beispiele.....	70
3.5.	<i>Zwischenfazit zu Rahmenwerken</i> .....	71
<b>4.</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Grundsätze.....</b>	<b>73</b>
4.1.	<i>Einleitung</i> .....	75
4.2.	<i>Compliance-Ziele</i> .....	76
4.2.1.	Einleitung.....	76
4.2.2.	Zielbestimmung außerhalb des CMS .....	77
4.2.3.	Zieldefinition im CMS .....	91
4.2.4.	Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance-Ziele:.....	94
4.3.	<i>Compliance Kultur</i> .....	95
4.3.1.	Einleitung.....	95
4.3.2.	Fraud-Triangle.....	99
4.3.3.	Einfluss der Compliance-Kultur auf die Loyalität mit dem Unternehmen.....	104
4.3.4.	Einfluss der Umfeldwerte auf die Unternehmenskultur.....	106
4.3.5.	Einfluss anderer Unternehmenswerte auf die Compliance-Kultur .....	108
4.3.6.	Zero-Tolerance als Korrektiv für möglichen Verstoß-Druck.....	109
4.3.7.	Compliance-Kultur und Gruppendynamik .....	111
4.3.8.	Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance-Kultur....	113
4.4.	<i>Compliance-Risiken</i> .....	114
4.4.1.	Grundlagen der Risikobetrachtung.....	114
4.4.2.	Ereignis-Identifikation.....	116
4.4.3.	Risiko-Bewertung.....	124
4.4.4.	Reaktion auf identifizierte Risiken .....	128
4.4.5.	Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance Risiken ...	131
4.5.	<i>Compliance-Organisation</i> .....	132
4.5.1.	Einleitung.....	132
4.5.2.	Begriff der Organisation.....	133
4.5.3.	Gesetzliche Vorgaben.....	136
4.5.4.	Wirksame Ausgestaltung der Organisation .....	137
4.5.5.	Zuständigkeit und Verantwortlichkeit.....	138
4.5.6.	Kompetenz.....	140
4.5.7.	Objektive Kriterien.....	142
4.5.8.	Unabhängigkeit.....	144
4.5.9.	Ressourcen.....	147

4.5.10. Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance Organisation.....	149
4.6. <i>Compliance-Programm</i> .....	150
4.6.1. Grundlagen des Programms .....	150
4.6.2. CMS-Richtlinien .....	154
4.6.3. Präventive Maßnahmen.....	160
4.6.4. Detektivische Maßnahmen.....	163
4.6.5. Reaktionen auf Compliance-Verstöße .....	168
4.6.6. Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance Programm.....	174
4.7. <i>Compliance-Kommunikation</i> .....	176
4.7.1. Grundlagen der CMS-Kommunikation.....	176
4.7.2. Informationsbeschaffung.....	180
4.7.3. Kommunikation.....	184
4.7.4. Schulungen .....	187
4.7.5. Wissens-Management .....	190
4.7.6. Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance-Kommunikation.....	194
4.8. <i>Compliance-Überwachung und Verbesserung</i> .....	195
4.8.1. Grundlagen der Überwachung .....	195
4.8.2. Abgrenzung der internen Überwachung von externer Prüfung ..	196
4.8.3. Aufgabenstellung der Überwachung.....	200
4.8.4. Überwachungsverantwortlichkeit .....	203
4.8.5. Planung und Durchführung der Überwachung .....	207
4.8.6. Gegenstand der Überwachung .....	208
4.8.7. Überwachung der Compliance-Kultur .....	209
4.8.8. Dokumentation.....	211
4.8.9. Zwischenfazit zum CMS-Grundelement Compliance Überwachung und Verbesserung.....	213
<b>5.    <b>Fazit: Betriebswirtschaftliche Grundsätze zur Struktur und Ausgestaltung von CMS</b>.....</b>	<b>215</b>
5.1. <i>Zusammenfassende Betrachtung</i> .....	217
5.2. <i>Schlusswort</i> .....	225
<b>6.    <b>Anhang</b> .....</b>	<b>227</b>
6.1. <i>Thesenförmige Zusammenstellung der Allgemeinen         Aussagen zu CMS</i> .....	229
6.2. <i>Thesenförmige Zusammenstellung der         betriebswirtschaftlichen Grundsätze</i> .....	231
6.2.1. Compliance-Ziele .....	231
6.2.2. Compliance-Kultur.....	232
6.2.3. Compliance-Risiken.....	233
6.2.4. Compliance-Organisation .....	234
6.2.5. Compliance-Programm .....	235

6.2.6.	Compliance-Kommunikation .....	236
6.2.7.	Compliance-Überwachung und Verbesserung .....	238
6.3.	<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	239
6.4.	<i>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen</i> .....	241
6.5.	<i>Literaturverzeichnis</i> .....	242
6.6.	<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	261