

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII

## Teil 1: Compliance-Lesestoff

1. Einführung und Kultur   Vor der Implementierung oder:	
Fragen der Geschäftsleitung .....	1
1.1. Was ist Compliance? .....	1
1.2. Müssen wir Compliance haben? .....	2
1.2.1. Internes Kontrollsystem (IKS) .....	2
1.2.2. Allgemeine Sorgfaltspflichten .....	2
1.2.3. Österreichischer Corporate Governance Kodex (ÖCGK) .....	2
1.2.4. Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG) .....	3
1.2.5. Deutschland .....	3
1.2.6. Internationale Compliance-Regeln und Standards ...	3
1.2.7. Europäische Regulatorien und Anforderungen an Unternehmen .....	5
1.2.8. Wirtschaft und Maßstab .....	6
1.2.9. Conclusio .....	7
1.3. Was kostet Compliance? .....	7
1.4. Und was ist der Nutzen von Compliance? .....	8
1.5. Die Kulturfrage und etwas über Töne .....	9
2. Ziele und Risiken   Plötzlich Compliance Officer – erste Schritte, k(l)eine Fehler .....	13
2.1. Warum Compliance? .....	13
2.2. Die Ziele – Was soll erreicht werden? .....	14
2.3. Status-quo-Erhebung .....	15
2.3.1. Compliance-Kultur .....	15
2.3.2. Dokumente als Benchmark .....	16
2.3.3. Menschen und Projekte .....	17
2.4. Wozu eine Risikoanalyse? .....	18
2.5. Wie werden die Compliance-Risiken erhoben? .....	19
2.5.1. Festlegung des Rahmens .....	19
2.5.2. Definition des Teilnehmerkreises .....	19
2.5.3. Vorabinformation und Leitfaden .....	19
2.5.4. Vorbereitung auf den Workshop .....	20
2.5.5. Der Workshop selbst .....	20
2.5.6. Sonderfragen zum Workshop .....	23

2.6.	Strategien der Risikobewältigung .....	24
2.6.1.	Risikovermeidung .....	24
2.6.2.	Risikoverminderung .....	24
2.6.3.	Risikoübertragung .....	24
2.6.4.	Risikoakzeptanz .....	25
2.7.	Wesentliche Compliance-Risikofelder .....	26
2.7.1.	Diskriminierung .....	26
2.7.2.	Interessenkonflikte .....	30
2.7.3.	Korruption .....	33
2.7.4.	Spenden und Sponsoring .....	37
2.7.5.	Kartellrecht .....	39
2.7.6.	Business Partner .....	42
2.7.7.	Datenschutz .....	45
2.7.8.	Geheimhaltung und Know-how .....	50
3.	Organisation   Ganz alleine und doch gemeinsam .....	52
3.1.	Compliance Officer .....	52
3.1.1.	Rollenbild und Stellenbeschreibung .....	52
3.1.2.	Die Haftungsfrage .....	53
3.1.3.	Kompetenzen .....	54
3.1.4.	Aus- und Fortbildung .....	56
3.1.5.	Netzwerk .....	56
3.2.	Compliance Ambassadors .....	58
3.3.	Schnittstellen .....	61
3.4.	Compliance Committee .....	64
3.5.	Compliance und ESG .....	66
3.6.	Compliance im Mitarbeiterzyklus .....	69
3.6.1.	Bewerbungsprozess .....	69
3.6.2.	Onboarding und neue Mitarbeiter:innen .....	70
3.6.3.	Führung und Mitarbeiter:innengespräche .....	71
3.6.4.	Beförderungen und Bonusvereinbarungen .....	72
3.6.5.	Austritt .....	73
4.	Programm   CMS – der Name ist Programm .....	74
4.1.	Der Verhaltenskodex .....	74
4.1.1.	Vorfragen bei der Erstellung .....	75
4.1.2.	Aufbau und Inhalte .....	78
4.1.3.	Gestaltung und Aufmachung .....	80
4.1.4.	Ausrollung und Kommunikation .....	82
4.1.5.	Überprüfung und Aktualisierung .....	83
4.2.	Das CMS-Handbuch .....	83
4.2.1.	Einleitung und Geltungsbereich .....	85
4.2.2.	Kultur und Tone from the Top .....	85

4.2.3.	Ziele des CMS .....	86
4.2.4.	Compliance-Risiken .....	86
4.2.5.	Organisation und Rollen .....	87
4.2.6.	Das Programm .....	88
4.2.7.	Kommunikation und Schulung .....	88
4.2.8.	Berichterstattung .....	89
4.2.9.	Meldekanäle und Investigation .....	90
4.2.10.	Monitoring und Überwachung .....	90
4.2.11.	Anhänge und Checklisten .....	91
4.3.	Richtlinien und Verhaltensanweisungen .....	91
4.3.1.	Themengebiete für Compliance-Richtlinien .....	92
4.3.2.	Inhalte .....	93
4.3.3.	Formulierung und Gestaltung von Richtlinien .....	94
4.3.4.	Richtlinienmanagement und Lebenszyklus .....	96
4.3.5.	Ausrollung und Kommunikation von Richtlinien ...	98
4.3.6.	Zusammenfassung Dos and Don'ts bei der Erstellung von Richtlinien .....	98
4.4.	Dokumentenhierarchie .....	99
5.	Kommunikation   Denn sie wissen (...), was sie tun – Compliance richtig vermittelt .....	100
5.1.	Compliance als Marketing des Rechts .....	100
5.2.	Schulungen und Trainings .....	101
5.2.1.	Zielgruppen und Inhalte – Das Schulungskonzept ....	101
5.2.2.	Schulungsformate .....	103
5.2.3.	Planung und Durchführung von Präsenzschulungen	105
5.3.	Dilemmafälle und Compliance-Casebook .....	110
5.4.	Compliance-Kommunikation .....	111
5.5.	Giveaways und Goodies .....	113
5.6.	Spielerische Vermittlung .....	115
6.	Überwachung und Verbesserung   Compliance ist ein Marathon .....	118
6.1.	Compliance – Kontrolle oder Vertrauen? .....	118
6.2.	Compliance als Verteidigungslinie .....	122
6.3.	Reporting .....	124
6.3.1.	Reportingkonzept .....	125
6.3.2.	Statusbericht und -präsentationen .....	126
6.3.3.	Managementbewertung .....	127
6.3.4.	Abstimmungsrunden .....	127
6.3.5.	Ad-hoc-Berichte .....	127
6.3.6.	Sonderberichte .....	127
6.3.7.	Bericht an übergeordnete Gesellschaft .....	128

- 6.4. Kennzahlen und KPI ..... 129
  - 6.4.1. Kategorien von Kennzahlen ..... 129
  - 6.4.2. Festlegung von Kennzahlen ..... 130
- 6.5. Durchdringungsanalyse ..... 131
- 6.6. Whistleblowing ..... 132
  - 6.6.1. Begriff und Sinn ..... 132
  - 6.6.2. Rechtliche Grundlagen und Anforderungen aus Standards ..... 134
  - 6.6.3. Mögliche Kanäle ..... 135
  - 6.6.4. Grundsätze bei der Bearbeitung von Meldungen .... 137
  - 6.6.5. Handhabung von Meldungen ..... 138
  - 6.6.6. Förderung einer Speak-up-Kultur ..... 139
- 6.7. Tools und Datenbanken ..... 141
- 6.8. Investigation ..... 143
  - 6.8.1. Grundsätze bei der Durchführung ..... 145
  - 6.8.2. Ablauf einer Investigation ..... 146
  - 6.8.3. Kommunikation während der Untersuchung ..... 147
- 6.9. Hausdurchsuchung ..... 149
  - 6.9.1. Vorbereitung auf eine Hausdurchsuchung ..... 150
  - 6.9.2. Ablauf einer Hausdurchsuchung ..... 152
  - 6.9.3. Rechte und Pflichten während der Durchsuchung .... 153
  - 6.9.4. Nachbereitung der Hausdurchsuchung ..... 155
- 6.10. Audits und Zertifizierung ..... 155

**Teil 2: Muster und Checklisten**

- 1. Leitfaden: Workshop Risikoanalyse ..... 162
- 2. Risikoinventur ..... 163
- 3. Risikolandkarte ..... 164
- 4. Muster: Werteanalyse ..... 165
- 5. Fragebogen Antidiskriminierung (Auszug) ..... 167
- 6. Entscheidungsbaum Interessenkonflikte ..... 170
- 7. OnePager Verbandstreffen ..... 171
- 8. Integrity Screening Business Partner ..... 172
- 9. Muster: Stellenbeschreibung Compliance Officer ..... 174
- 10. Muster: Profil Compliance Ambassador ..... 176
- 11. Poster „Be Safe – Get Compliance!“ ..... 177
- 12. Leitfaden Compliance im Bewerbungsprozess ..... 178
- 13. Compliance im Mitarbeiter:innengespräch (Auszug) ..... 180

14. Checkliste: Der Weg zum perfekten Verhaltenskodex .....	181
15. Muster: CMS-Handbuch .....	182
16. Muster: Richtlinie Antikorrupcion .....	194
17. Schulungskonzept .....	201
18. Checkliste: Durchführung Schulungen .....	203
19. Muster: Teilnahmebestätigung Schulungen .....	204
20. Ausgewählte Dilemmafälle .....	205
21. Compliance-Casebook .....	207
22. OnePager Interessenkonflikte .....	210
23. Beispielfragen Compliance-Quiz .....	211
24. Reportingkonzept .....	214
25. Muster: CMS-Statusbericht .....	215
26. Muster: Ad-hoc-Bericht .....	217
27. Kennzahlen zur Wirksamkeitsmessung .....	219
28. Beispielfragen Durchdringungsanalyse .....	224
29. Prozess Whistleblowing .....	226
30. Checkliste: Auswahl Tools .....	227
31. Leitfaden Investigations .....	228
32. Checkliste: Hausdurchsuchung .....	231
33. Muster: Kontaktdatenblatt Hausdurchsuchung .....	232
34. Muster: Auditplan .....	233
35. Checkliste: Audit .....	234
Stichwortverzeichnis .....	235