

# Risikoanalyse im Sinne IDW PS 980

## Bedarfsermittlung für ein Compliance Management System (CMS)

RA Dr. Christian Schefold\*

*Ein erster Schritt ist immer schwer. Das gilt auch für den Aufbau eines Compliance-Programms im Unternehmen – selbst wenn konkrete Vorfälle Anlass dazu geben. Um Ziele, Maßnahmen und die entsprechende Organisation eines Compliance-Programms abstecken zu können, helfen eine Bedarfsprüfung und ein sukzessives Vorgehen bei der Risikoanalyse. Quasi nebenbei wird dabei auch den Anforderungen des IDW PS 980 Rechnung getragen.*

Am 11. März 2011 hat das Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) den Prüfungsstandard PS 980 verabschiedet. Danach sollen Konzeption, Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit eines CMS durch Prüfung von sieben Grundelementen festgestellt werden: Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation und Überwachung<sup>1</sup>. Dabei muss die Reihenfolge dieser Elemente nicht eingehalten werden, vielmehr gibt es gute Gründe mit einer Risikoanalyse die Konzeption eines CMS zu beginnen.

In der Praxis beobachtet man hier gewisse Widerstände. Jede Geschäftsleitung möchte das Haftungsrisiko für das Unternehmen durch ein Compliance-Programm beherrschbar machen, und häufig erahnt man schon die Zielrichtung für Compliance. Oft aber werden die Verantwortlichen von der Voraussetzung abgeschreckt: nämlich einer umfassenden Analyse aller möglichen Compliance-Risiken im Unternehmen. Unternehmen fürchten oftmals umfangreiche Ermittlungen, bei welchen scharenweise Berufsanfänger mit Fragebögen „bewaffnet“ kein noch so entferntes Risiko im Unternehmen unentdeckt lassen wollen. Es herrscht gemeinhin das Vorurteil, dass Risikoanalysen die Arbeit aufhalten, sich auf das Abarbeiten allgemeiner Routine-Fragebögen beschränken, keine neuen Erkenntnisse mit ausreichender Relevanz zutage bringen und sich in theoretischen Feinheiten erschöpfen.

Abschreckend ist auch die Furcht, dass eine umfassende Risikoanalyse tatsächlich ihren Sinn erfüllt und bisher unerkannte Risiken aufdeckt oder als irrelevant eingeschätzte Risiken unerwartet als durchaus wahrscheinlich und dazu folgenreich bewertet. Spätestens nach dem Vorliegen eines schriftlichen Risikobehrichts könnte dann die Entscheidungsfreiheit der Geschäftslei-



Dr. Christian Schefold

tung erheblich eingeschränkt sein: Eine so dokumentierte Risikolage zwingt die Geschäftsleitung zu einem entsprechenden Risikomanagement, um Schäden für das Unternehmen und eine eigene Haftung für das Unterlassen einer geeigneten Gegensteuerung abzuwenden. Dies kann erhebliche Auswirkungen auf die bisherige Unternehmens- und Geschäftsleitungsstrategie haben und zwingt zu Umdenken und einem erheblichen „Change Management“.

Eine Risikoanalyse ist daher mit gewissen, eigenen Risiken verbunden, die jedoch durchaus beherrschbar sind. Man kann der Furcht vor einer Analyse nicht entgegentreten, indem man sie von vornherein unterbindet. Nicht allein das Nichtstun, sondern auch das Nichtwissenwollen, kann schnell zur Haftung führen. Sinnvoll ist aber ein schrittweises Vorgehen. Risikoanalysen sind partiell, also auf bestimmte Risiken beschränkt, möglich (ebenso wie ein CMS auch auf einzelne Themen und Unternehmensbereiche beschränkt sein kann). Methodisches Planen und Vorgehen bei einer Risikoanalyse reduziert auch die befürchteten Eigenrisiken einer Analyse.

### 1. Risikoanalyse oder Bedarfsprüfung?

Die Risikoanalyse ist die Grundlage für ein zukünftig angemessenes und wirksames CMS, das der Begrenzung der Compliance-Risiken dient und dazu auf ein regelkonformes Verhalten abzielt. Sie ist insbesondere auch eine Bedarfsanalyse und damit eine Vorstudie für ein CMS-Konzept. Außerdem ist sie hilfreich für die Planung und Anleitung im Hinblick auf den Aufbau und die Umsetzung eines Compliance-Programms sowie einer Compliance-Organisation. Es ist auch der Vorlauf für die spätere Umsetzung des CMS-Konzepts. Die Risikoanalyse zeigt, welche Maßnahmen erforderlich sind und welche organisatorischen Vorkehrungen nach Qualität und Quantität getroffen werden müssen, um die gesetzte Compliance-Ziele realistisch erfüllen zu können. Dabei erlaubt sie auch den effektiven Einsatz der im Unternehmen regelmäßig beschränkten Ressourcen. Möchte man den Begriff „Risikoanalyse“ vermeiden, etwa auch um zwischen bestehenden kaufmännischen Risikomanagement-Systemen und einem eher rechtlich orientierten CMS zu unterscheiden, so bieten sich die Bezeichnungen „Bedarfsprüfung“ oder „Bedarfsanalyse“ gleichermaßen an.

Die Diskussion, ob es nun sinnvoll ist, zuerst grobe Compliance-Ziele festzustecken oder aber gleich mit einer Risikoanalyse zu beginnen, ähnelt der Henne-Ei-Problematik. Eine nachgelagerte Risikoanalyse kann dazu führen, dass die Zielfestlegung je nach deren Ergebnisse angepasst werden muss. Will man unbe-

\* Dr. Christian Schefold ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro von Mayer Brown LLP.

1 Schefold, C.: Compliance-Management-Systeme nach deutschem Standard, in: ZRFC 5/11, S. 221ff.

fangen an ein CMS-Konzept heranzugehen, wird man um eine erste grobe Bedarfsplanung auf der Basis einer Risikoanalyse nicht umhin kommen. Die Risikoanalyse sollte einer Zieldefinition auch dann vorausgehen, wenn ein Unternehmen seine Ziele einem tatsächlichen Bedarf nach ausrichten will und hierzu zur Bedarfsplanung zusätzlich eine Bestandsaufnahme bereits bestehender Compliance-Maßnahmen durchführt. Gerade wenn man aber die Risiken einer Risikoanalyse beherrschen möchte, ist eine vorhergehende Überlegung zur Zielrichtung der Unternehmenscompliance sinnvoll. Es ermöglicht, eine Analyse partiell und stufenweise durchzuführen, indem man jeweils zielgerichtet die dazugehörigen Risiken untersucht. Eine Vorgehensweise in einzelnen Schritten hat den Vorteil, dass eine Konzentration auf bestimmte Themen und Risiken möglich ist. Dabei können begrenzte Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. Die Methode der Risikoanalyse kann an einem Thema erprobt, verfeinert und dann im Unternehmen an weiteren Themen wiederholt werden. So kann auch an Erfahrung gewonnen werden kann.

## 2. Vorüberlegungen

Für eine spätere IDW-Prüfung muss die Methodik und die Vorgehensweise bei der Risikoanalyse festgehalten werden. Ihre Ergebnisse müssen nachvollziehbar sein. Für die Geschäftsleitung kann der Nachweis einer validen Vorgehensweise bei der Risikobetrachtung und bei der Planung des späteren Compliance-Programms entlastend wirken. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn bei einer Risikoanalyse mit externer Begleitung die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos als gering eingeschätzt wird und in der Folge Compliance-Maßnahmen zurückgestellt werden, sich dann aber das Risiko wider Erwarten unmittelbar verwirklicht hat. Wenn hier ein methodisch ordnungsgemäßes und auch geprüftes Vorgehen darstellbar ist, muss sich eine Geschäftsleitung auch nicht dem Vorwurf mangelnder Aufsicht nach § 130 OWiG aussetzen.<sup>2</sup>

Zunächst sind daher ein paar Grundüberlegungen anzustellen. Hat die Geschäftsleitung beschlossen, ein CMS auf-

zubauen, da bisher nur rudimentäre Ansätze für Compliance im Unternehmen vorliegen, sind die ersten Schritte zu einem CMS und einer daraufhin ausgerichteten Risikoanalyse grundsätzlicher Art. Hier ist es wichtig, dass die Risikoanalyse als Vorbereitung des CMS verstanden wird. Gespräche und auch die kritische Prüfung von Geschäftsprozessen und Dokumentationen sind möglicherweise die ersten Handlungen in Bezug auf Compliance in einem Unternehmen. Die Art und Weise der Kommunikation während der Analyse ist daher entscheidend.

Falsch wäre es jedoch, investigativ aufzutreten. Compliance entsteht durch Kooperation, und eine gute Compliance-Funktion sollte alle im Unternehmen mit einbinden. Zu Beginn sollte man in den Medien des Unternehmens über das Vorhaben, nämlich den Aufbau eines Compliance Management Systems, aufklären. So könnte man durch eine Mitarbeiterzeitschrift oder ein entsprechendes „Bulletin Board“ im Intranet über die geplanten Maßnahmen informieren. Grundsätzliches zu Compliance, die geplanten Schritte und auch das Ziel des Projekts, muss kurz dargelegt werden. Hier ist dann auch ein Hinweis auf die vorgesehene Risikoanalyse angebracht. Wichtig ist hier, dass dargelegt wird, welche Informationen man benötigt, und was mit diesen Informationen geschieht. Möglich ist auch, dass man um Mithilfe durch Hinweise bittet.

Eine besondere Herausforderung ist es, nach einem Compliance-Vorfall (möglicherweise nach polizeilichen Ermittlungen und unternehmensinternen Untersuchungen) eine erweiterte Risikoanalyse zu beginnen: Hier wird zunächst das Misstrauen überwiegen. Die Kommunikation konnte im Vorfeld vielleicht nur schwer gesteuert werden. So sind Konsequenzen bis hin zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen möglicherweise noch in bester Erinnerung, und so wird mancher in der Belegschaft eher mit einer Kooperation zögern. Hier – wie auch sonst – helfen persönliche Gespräche. Eine Risikoanalyse wird nicht ohne mündliche Informationen und Aufklärungsgespräche auskommen, daher ist es sinnvoll, sich die Einleitung derartiger Interviews zu überlegen. Auch hier gilt im Prinzip das Gleiche wie bei der Kommunikation über unternehmensinterne Medien: Eine verständliche, ehrliche und prägnante Information über das Compliance-Projekt ist wichtig. Ein Blick auf allgemein verfügbare Quellen ist sinnvoll, wenn man stufenweise vorgehen und im Unternehmen zunächst mit einem Risikoüberblick die Compliance-Ziele definieren möchte. Anschließend können dann die entsprechenden Risiken detaillierter für das jeweilige Ziel analysiert werden.

## 3. Allgemeiner Überblick

Für den ersten Überblick kann eine rein theoretische Risikobetrachtung, ausgehend von allgemeinen Branchen- und Industrieerfahrungen eine gute Einleitung sein. Oft werden Risikothemen in den einzelnen Arbeitskreisen, Tagungen und auch Jahresveranstaltungen der Branchen- und Interessenverbände

<sup>2</sup> Siehe Schefold, C.: Compliance-Management-Systeme nach deutschem Standard, in: ZRFC 5/11, S. 221.

thematisiert. Typische Beispiele von Wirtschaftskriminalität oder Kartellabsprachen werden in einschlägigen Publikationen der jeweiligen Branchenverbände (z. B. dem Bayerische Bauindustrieverband e.V. oder dem Verband der Automobilindustrie e. V.) bis hin zum Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) problematisiert und auch mit Lösungsvorschlägen behandelt.

Neben den Branchenverbänden gibt es auch weitere regionale, nationale sowie internationale Organisationen, mit denen ein Unternehmen zusammenarbeitet oder mit denen ein Branchenunternehmen Kontakt hat. Ein typisches Beispiel ist hier „Transparency International“.

Branchendienste und Unternehmensberatungen veröffentlichen oft Untersuchungen und Berichte über einzelne Risikotheemen oder gar Branchenrisikoeinschätzungen (etwa WP-Gesellschaften, andere Unternehmensberatungen und Hochschulen). Dies gilt auch für Behörden.

Nicht zuletzt sind allseits in der Öffentlichkeit diskutierte Themen zu beachten. Oft wird ein Aufsichtsrat den Vorstand auf Grundlage aktueller Presseberichte fragen, ob im Unternehmen nicht bereits Vorkehrungen getroffen wurden. Öffentlich diskutierte Risiken betreffen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch das eigene Unternehmen. Um Vorwürfen mangelnder Aufmerksamkeit aus dem Weg zu gehen, sollte hier ein kritischer Blick erfolgen.

Nicht nur die eigene Branche sollte im Fokus derartiger Vorüberlegungen stehen: Welche Probleme haben die Kunden? Diese können sich auch auf die Zulieferer übertragen und Kunden wollen vielleicht Antworten und Lösungen für ihre Risiken haben. Dasselbe gilt auch für den umgekehrten Weg in der Lieferkette: Welche Risiken sind bei Zulieferern relevant? Können diese auch die Kunden treffen? Korruptionsrisiken wurden im Anlagenbau oft von Zulieferern an die Kunden weiter getragen. Aber auch das Geschäftsgebaren mancher Kunden stellte Risiken für die Zulieferer dar. Nicht zuletzt ist auch ein Blick auf die Konkurrenten erforderlich. Bevor der Kontakt zu einzelnen Wettbewerbern gesucht wird, sollten – um den Verdacht einer Kartellbildung zu vermeiden – wettbewerbsrechtliche Grundlagen geklärt werden: Sind entsprechende Informationen marktrelevant oder

könnte ein Austausch als marktbeeinflussend (miss)verstanden werden? Ohne derartige Vorprüfungen kann Compliance schnell „non-compliant“ werden.

#### 4. Eingehende Risikoanalyse

Der erste Überblick gibt die wesentlichen Themen einer Risikoanalyse vor. Eine erste Bewertung nach Relevanz, das heißt nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung von Risiken, kann Grundlage für eine vorläufige Zielbestimmung sein. Für eine grobe Orientierung reicht dieser Schritt aus, er kommt noch ohne eine Analyse im Unternehmen aus. Schon anhand dieser ersten Ergebnisse kann man den Blick schärfen, und Risiken können als weniger relevant eingeschätzt werden (Beispiel: Ein Unternehmen verfolgt nicht das in der Branche übliche Vertriebsmodell und muss daher typische Risiken nicht in der Intensität wie andere befürchten) und sind bei der Analyse nicht mehr an erster Stelle zu prüfen. Man kann sich auch auf Schwerpunktthemen beschränken. Teilweise erlaubt die Detailtiefe der Informationen aus den Branchenbereichen schon eine recht genaue Vorüberlegung, welche Geschäftsbereiche, welche Unternehmensfunktionen und welche Betriebsprozesse man sich bei einer Risikoanalyse genauer ansehen sollte.

Es ist aber noch festzustellen, ob die im „Trockenlauf“ erkannten und bewerteten Risiken mit der gleichen Relevanz tatsächlich im Unternehmen vorliegen. Auf der Basis der allgemeinen Risikoer-

FACHLITERATUR VON TOP-EXPERTEN

## FRAUD MANAGEMENT

Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität

## FRAUD MANAGEMENT IN KREDITINSTITUTEN

Typische Praktiken und deren Aufdeckung sowie Verhinderung nach § 25c KWG

addKnowledge GmbH – Fachverlag für Anwender /  
Printmedien & Softwareprodukte / Details unter [www.addKnowledge.de](http://www.addKnowledge.de)

ADD »»»»  
KNOW  
LEDGE

kenntnisse lässt sich bereits ein CMS-Konzept entwerfen. Spätestens bei der Umsetzung des Konzepts muss jedoch geprüft werden, inwieweit einzelne Risiken in den Bereichen auch tatsächlich vorhanden sind beziehungsweise dort angegangen werden können.

Die Ergebnisse des Risikoüberblicks und der ersten Bewertung lassen sich in Aufgabenlisten und Fragenkatalogen für die genauere Analyse nutzen.

#### 4.1 Dokumentierte Erfahrungen im Unternehmen nutzen

Aber vor zielgerichteten Gesprächen oder Prüfungen gibt es noch eine zweite Ebene eher allgemeiner Risikoeinschätzung: die Nutzung der bereits im Unternehmen dokumentierten Erfahrungen mit Risiken. Häufig sind Risiken im Unternehmen bereits bekannt und auch adressiert. Der Lagebericht im Geschäftsbericht, *Due Diligence Reports* bei Zukäufen, und nicht zuletzt die Unterlagen der Unternehmensrevision sind eine wichtige Quelle für den zweiten Schritt hin zu einer präzisierten Risikoanalyse.

Revisionsberichte verweisen auf historische Untersuchungen; sie zeigen aber auch auf, welche Themen schon einmal aufgetreten sind. Das Ziel der Revisionsarbeit ist es, Risiken im Einzelnen aufzudecken, Risikolagen zu verallgemeinern und im Unternehmen insgesamt zu beherrschen. Häufig geschieht es aber, dass es allein bei einer punktuellen Prozessoptimierung bleibt und man einzelne Beobachtungen auch systematisch auf das gesamte Unternehmen oder zumindest weitere Teile beziehen kann. Neben Revisionsberichten gibt es aber auch weitere Erkenntnisquellen: Gibt es ein Hinweisgebermanagement, so sollte man hier auf einzelne Meldungen schauen. Auch erreichen Geschäfts- und Revisionsleitungen Beschwerden und Hinweise, die bei einer Risikobewertung berücksichtigt werden müssen.

Ein weiterer Bereich, dessen Berichte im Hinblick auf eine unternehmensbezogene Risikoanalyse bewertet werden müssen, ist der Bereich des Prozess- und Qualitätsmanagements. Auch hier werden Schwachstellen in den Unternehmensabläufen erkannt und methodisch

beseitigt. Oft sind derartige Schwachstellen jedoch zugleich Quellen von Compliance-Risiken. Ein nützlicher Nebeneffekt der Nutzung dieser Informationen ist die Integration von Prozess- und Qualitätsmanagement mit Compliance zu einem frühen Zeitpunkt der CMS-Konzeption.

Anhaltspunkte für die Risikoanalyse bieten auch bereits bestehende Maßnahmen gegen Compliance-Risiken und andere Risiken. Schon angesprochen wurden Qualitätssicherungsprozesse. Oft gibt es schon fast traditionelle Sicherungsmaßnahmen, etwa Exportkontrollabteilungen im Anlagenbau und Sicherungsmechanismen im Controlling. Spätestens jetzt ist auch der Bestand von Vorkehrungen zu sichten. Dies hilft der Risikoanalyse aber auch der Vermeidung von Redundanzen beim Aufbau eines CMS.

#### 4.2 Austausch zu Compliance als Validierung

Auch wenn die Nutzung von Berichten als Quelle oft bereits Gespräche mit den Leitern der Bereiche Revision, Prozess- und Qualitätsmanagement voraussetzt, so ist es erst jetzt erforderlich, in einem validierenden Schritt, das Gespräch mit solchen Schlüsselpersonen zu suchen, die präzise Risikokenntnis haben. Hierzu gehören – neben der Geschäftsleitung – die Leiter der Revision, der Rechtsabteilung, der Compliance-Abteilung (sofern bereits vorhanden), des Prozess- und Qualitätsmanagement aber auch die Leiter operativer Bereiche, beispielsweise des Vertriebs (und zwar für jede Sparte und Region), des Einkaufs sowie des Personals. Interessant ist auch ein Gespräch mit der Leitung IT, da man dort oft eine recht genaue Kenntnis über die Herausforderungen in den einzelnen Fachbereichen hat. Neben bestehenden Informationsquellen im Unternehmen, die über die Berichtslage auswertbar sind, helfen Workshops oder Einzelgespräche mit Mitarbeitern in Schlüsselpositionen.

Insbesondere bei Gesprächen kommt eine sorgsam geplante Kommunikation zu tragen. Die Risikoanalyse ist oft das erste Zusammentreffen von Mitarbeitern mit Compliance. Der kommunikative Ansatz und das Auftreten sind entscheidend für die spätere Akzeptanz eines CMS im Unternehmen.

Da die Mitteilung von Informationen, die Aufklärung über betriebsinterne Vorgänge und die Hilfestellung bei der Ermittlung eines Compliance-Bedarfs gewünscht sind, kann man als Compliance Risk Analysis Team diese Gespräche idealerweise auch mit einer ersten Compliance-Schulung verbinden. Keinesfalls sind die Gespräche im Stil einer „investigation“ zu führen. Dadurch wird eine Compliance-Organisation eher als Gegner denn als Unterstützer gesehen. Eine Darstellung wichtigster Compliance-Themen – gezielt beschränkt auf die für den einzelnen Bereich relevanten Inhalte – führt fast automatisch zu Diskussionen über Compliance. Führungskraft oder Mitarbeiter sind im kleinen Kreis und innerhalb der gewohnten Atmosphäre ihrer Arbeitsumgebung schneller bereit, diese oder jene Frage zu stellen. So weisen sie unmittelbar auf Compliance-Risiken hin. Eine Compliance-Schulung ist der beste Start für ein Gespräch und führt unmittelbar zur Aufnahme von Risiken und Bedürfnissen der jeweiligen Bereiche. Daher ist ein Kommunikationskonzept mit allgemeinen Informationen und persönlichen Schulungsde-

tails für den Aufbauerfolg bei Compliance und auch die Risikoanalyse als solche von hoher Bedeutung.

Abschließend wird es sicherlich zu der einen oder anderen Sichtung von Dokumenten kommen. Stichproben von der Dokumentation typischer Geschäftssituationen können eine Risikoanalyse abschließen. Hier ist schon ein Blick in Geschäftsprozesse und -abläufe möglich, der hilft, die Maßnahmenplanung einzuleiten.

## 5. Bewertung, Dokumentation und Fortsetzung

Letztendlich verbleibt dem Aufbauteam Compliance nun die Bewertung der so analysierten Risiken und der Feststellung des Compliance-Bedarfs. Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkungen aber auch Grundsatzentscheidungen der Geschäftsleitung zur Vermeidung, Reduzierung, Übertragung oder auch Akzeptanz von Risiken erlauben die Einschätzung des Stellenwerts gefundener Risiken und die entsprechende Ausrichtung des CMS.

Mit einer einmaligen Aktion ist das Thema Risikoanalyse aber nicht beendet. Schon bei der Bewertung muss die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und des Marktumfeldes berücksichtigt werden. Droht, aufgrund technischer Entwicklungen, ein Oligopolmarkt zu einem Polypol mit erheblichem Verdrängungswettbewerb zu werden, so kann sich mit der Zeit die Risikobewertung erheblich verändern. Mit zunehmender Schärfe des Wettbewerbs sind Marktabsprachen aber auch unlautere Wettbewerbsmethoden wie Korruption wahrscheinlicher. Solche Entwicklungen sind von Anfang an, aber auch zu späteren Zeiten zu berücksichtigen. Stete Berichte, Hinweise und Analysen zur Risikolage sind zwingend. Aber auch das Element der Compliance-Überwachung stellt eine kontinuierliche, auf relevante Risiken beschränkte Analyse dar. Die Compliance-Überwachung dient nach dem IDW Prüfungsstandard auch der Bedarfskontrolle für Compliance-Maßnahmen und damit der weiteren Anpassung und Veränderung. Die Befassung mit den Compliance-Risiken ist keine einmalige Aktivität, sondern ein Regelprozess, der einen wesentlichen Bestandteil der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des CMS darstellt.

## 6. Fazit

Für den Risikobericht wichtig ist die Kombination zwischen Risikoanalyse und Aufbau eines CMS: Die Risiken sind jetzt bekannt, und gerne will die Geschäftsleitung, der Aufsichtsrat, der Beirat oder die Gesellschafterversammlung auch eine Lösung für aufgezeigte Gefährdungslagen wissen. So wie man sich nach einem Action Thriller im Kino mehr oder weniger beruhigt in die Wirklichkeit wagen kann, sollte auch die Spannung eines Risikoberichts durch das Konzept eines CMS aufgelöst werden. Die Spannung sollte sich bei einem stufenweisen Vorgehen in Grenzen halten. Eine sorgsame Vorbereitung und die Nutzung von Branchenerfahrungen hält auch den Aufwand begrenzt. Nicht die Risikoanalyse, sondern das Compliance-Programm – die Maßnahmen in einem Compliance Management System – ist letztendlich entscheidend für die Risikoversorge im Unternehmen. Hier muss der Schwerpunkt der Anstrengungen liegen.

## MaComp: Organisationsvor- gaben angemessen umsetzen!



### Organisation der Wertpapier- Compliance-Funktion Implementierung angemessener Compliance-Strukturen

Herausgegeben von **Hartmut Renz**  
und **Dirk Hense**

2012, VIII, 488 Seiten, fester Einband,  
€ (D) 69,95, ISBN 978-3-503-13648-3

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz  
bestellen: 0800 25 00 850

Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/978-3-503-13648-3](http://www.ESV.info/978-3-503-13648-3)



ERICH SCHMIDT VERLAG  
*Auf Wissen vertrauen*

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265  
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info