

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>

<b>I. Intention und Merkmale von Corporate Compliance</b>	<b>1</b>
<b>II. Einflussgrößen der Compliance-Organisation</b>	<b>5</b>
1. Branche/Leistungsprogramm	5
2. Internationalisierung	8
2.1 Kontextabhängiges Compliance-Verhalten	8
2.2 Herleitung eines Kulturmodells	9
2.2.1 Kulturdimension Machtdistanz	10
2.2.2 Kulturdimension Kollektivismus versus Individualismus	11
2.2.3 Kulturdimension Femininität versus Maskulinität	13
2.2.4 Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung	14
2.2.5 Kulturdimension Konfuzianische Dynamik	15
2.2.6 Kulturdimension Zeitmentalität	18
2.3 Corruption Perceptions Index	21
2.3.1 Zur Methodik	21
2.3.2 Das Ranking	22
2.3.3 Bedeutung auf Unternehmensebene	23
3. Organisationsgröße	24
3.1 Methoden zur Differenzierung von Unternehmensgrößen	25
3.1.1 Unternehmensgrößen nach Handelsgesetzbuch	25
3.1.2 Betriebsgrößenkonzept der Europäischen Kommission	26
3.1.3 Zweidimensionales Konzept des Instituts für Mittelstandsforschung	29
3.2 Compliance-Effekte der Unternehmensgröße	30
4. Rechtsformen und Eigentumsverhältnisse	31
4.1 Rechtsformen des öffentlichen Rechts	32
4.2 Rechtsformen des privaten Rechts	33
4.2.1 Unternehmensformen	33
4.2.1.1 Eigentum und Management-Entscheidungen	33
4.2.1.2 Partizipation der Arbeitnehmer an der Unternehmensleitung	36
4.2.1.3 Sonderfall: Societas Europaea (SE)	38
4.2.2 Rechtsformen von Non-Profit-Organisationen	40

5. Informationstechnologie	41
5.1 Konkretisierung des Managementbezugs	42
5.2 Modell der virtuellen Organisation	43
6. Makroumwelt	45
<b>III. Kriterien für strukturelle Entscheidungen über das Compliance-System</b>	<b>49</b>
<hr/>	
1. Erwartungen der Stakeholder	49
2. Struktur der betrieblichen Compliance-Risiken	51
3. Umfang der Compliance-Konzeption	53
3.1 Partialmodell oder Totalmodell	54
3.2 Postulat der Subsidiarität	55
3.3 Strategische Positionierung	55
3.4 Ausrichtung an Grundfunktionen	57
4. Zentralisierungsgrad	57
4.1 Verpflichtung des Top-Managements	58
4.2 Gestaltungsvarianten	58
5. Zugriff auf Informationen	60
5.1 Information und Entscheidung	60
5.2 Informationswirtschaftliche Grundprinzipien	62
5.2.1 Push-Prinzip der Information	62
5.2.2 Pull-Prinzip der Information	64
5.2.2.1 Offene Modelle	65
5.2.2.2 Geschlossene Modelle	66
5.2.2.3 Rollenbasierte Modelle	67
6. Verantwortung	69
6.1 Verantwortungsdiffusion	69
6.2 Allokation von Verantwortung	70
6.3 Ausprägungen der Verantwortung in Organisationen	72
6.4 Bedeutung des Promotorenmodells	75
7. Flexibilität	79
7.1 Flexibilität als Managementkategorie	79
7.2 Förderung struktureller Anpassungsfähigkeit	82
7.2.1 Ansatzpunkte für Strukturentscheidungen	82
7.2.2 Autonomie- und Wertebezug	83
7.3 Compliance-Management als legale Herrschaft	84
7.3.1 Strukturelle Implikationen der Compliance-Anforderungen	84
7.3.2 Exkurs: Bürokratieansatz der Organisationstheorie	86
7.3.3 Compliance-Bürokratie	88
7.3.3.1 Mangelnde Flexibilität	89
7.3.3.2 Überbetonung der Regelkonformität von Arbeitsleitungen	89
7.3.3.3 Schwerfälligkeit und Langsamkeit	90

7.3.3.4	Tendenz zur Aufblähung des Stellenapparats	90
7.3.3.5	Behinderung des Informationsflusses	91
7.4	Konstruktive Regelüberschreitung	92
7.4.1	Genese von Regelwerken	92
7.4.2	Funktionale Illegalität	93
<b>IV.</b>	<b>Einsatz organisatorischer Instrumente zwecks Sicherung von Compliance</b>	<b>97</b>
1.	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	97
1.1	Funktionszusammenhang mit Compliance	97
1.1.1	Transparenzeffekt	98
1.1.2	Kontrolleffekt	98
1.2	Fallbeispiel Hewlett-Packard	99
1.2.1	Wertebasis	99
1.2.2	Abgestufte Kommunikation	100
1.3	Fallbeispiel Siemens	102
1.3.1	Integrierter Wertebezug	102
1.3.2	Konkretisierung in Business Conduct Guidelines	105
2.	Stellenbeschreibungen	108
2.1	Charakterisierung	108
2.2	Anwendungsformen	110
2.3	Funktionen im betrieblichen Compliance-System	111
2.4	Rationalität	113
3.	Arbeitsanweisungen	114
3.1	Charakterisierung	114
3.2	Optionen des Einsatzes	115
3.3	Darstellung im Funktionendiagramm	117
3.4	Erfolgskritische Aspekte	119
4.	Richtlinien	120
4.1	Wesensgehalt	120
4.2	Anwendungsgebiete	121
4.3	Flexibilität	122
4.4	Stärkung der Verbindlichkeit	123
4.5	Konvergenzen mit Arbeitsanweisungen	125
4.6	Differenzierter Instrumenteneinsatz	126
<b>V.</b>	<b>Compliance-Orientierung im Bereich ausgewählter Strukturdimensionen</b>	<b>129</b>
1.	Arbeitsteilung	130
1.1	Gestaltungsanliegen	130
1.2	Compliance-Akteure	130
1.3	Professionalisierung	131
1.4	Gestaltungsvarianten	132

1.5	Teamarbeit	134
1.5.1	Merkmale	134
1.5.2	Rekrutierung der Mitglieder	136
1.5.3	Aufgabenstellung	138
1.6	Compliance-Abteilung	139
1.7	Spezifische situative Bedingungen	141
1.7.1	Unternehmensgröße	141
1.7.2	Komplexität	142
1.7.3	Risikostruktur	145
1.7.3.1	Risikotypen	145
1.7.3.2	Fraud-Analyse	146
1.7.3.3	Interaktionen mit Stakeholdern	148
1.7.3.4	Ausgewählte empirische Befunde	149
2.	Koordination	150
2.1	Ausrichtung koordinativer Maßnahmen	150
2.2	Business Kodex	151
2.3	Compliance-Kommunikation	153
2.3.1	Vertikale Kommunikation	153
2.3.2	Horizontale Kommunikation	155
2.3.3	Laterale Kommunikation	156
2.4	Training	158
2.4.1	Compliance-Werte als Trainingsinhalt	158
2.4.2	Zielgruppen-Differenzierung	160
2.4.3	Methodische Alternativen	162
2.5	Beratung	164
2.5.1	Komplexität als Determinante des Beratungsbedarfs	164
2.5.2	Interne Problemlösung	165
2.5.3	Externe Beratungskapazitäten	166
2.5.4	Kombinierte Wahrnehmung von Beratungsfunktionen	168
2.6	Whistleblowing-Systeme	170
2.6.1	Identifikation und Kommunikation von Störungen	170
2.6.2	Rollen-Ambivalenz	171
2.6.3	Wesentliche empirische Einflüsse	173
2.6.4	Konfliktkonstellationen im internationalen Management	174
2.6.5	Grundlegende organisationale Entscheidungen	175
2.6.5.1	Entscheidungen über Anonymität	175
2.6.5.2	Entscheidungen über die Positionierung des Nachrichten-Empfängers	177
2.6.5.3	Entscheidungen über den Informationsweg	179
3.	Formalisierung	181
3.1	Funktionen der Formalisierung	181
3.2	Compliance-Dokumentation und Systemprüfung	182
3.3	Prägende Dokumente im Compliance-System	183
3.3.1	Code of Conduct	183
3.3.2	Formalisierung der Konfiguration	184

3.3.3	Dokumentation in Gestalt betrieblicher Arbeitsanweisungen oder Richtlinien	186
3.3.3.1	Reisekosten-Richtlinien	187
3.3.3.2	Geschenke, Einladungen, andere Zuwendungen an Kunden	187
3.3.3.3	Geschenke, Einladungen, andere Zuwendungen von Lieferanten	188
3.3.3.4	Kooperation mit Wettbewerbern	189
3.3.3.5	Bewirtung von Geschäftsfreunden und anderen Bezugsgruppen	189
3.3.3.6	Gewährung von Incentives	190
3.3.3.7	Einstellung neuer Mitarbeiter	190
3.3.4	Ansprechpartner, Hotline	191

---

## **VI. Compliance-Anforderungen im Prozessmanagement** **193**

---

1.	Prozesse der Risikoanalyse	193
2.	Prozesse der Abweichungsanalyse	196
2.1	Kritische Befunde	196
2.2	Kybernetische Perspektive	196
2.3	Prozessmodell	199
3.	Prozesse des Umgangs mit Ausnahmesituationen	200
3.1	Anforderungen in betrieblichen Ausnahmesituationen	201
3.2	Aspekte von Krisenmanagement	202
3.2.1	Gefährdung der Existenz des sozio-technischen Systems	202
3.2.2	Unklarheit des Ausgangs	203
3.2.3	Eintritt kommt überraschend	203
3.2.4	Organisationsmitglieder sind überfordert	204
3.2.5	Einschränkung der systemseitigen Handlungsfähigkeit	206
3.2.6	Es besteht enormer Zeitdruck	207
3.2.7	Ambiguität der Situation	208
4.	Prozesse der Eskalation	210
5.	Fundamentaler Charakter der prozessualen Gestaltung	212

---

## **VII. Corporate Compliance in der Perspektive von Vertrauensorganisation** **215**

---

1.	Grundelemente der Vertrauensorganisation	215
1.1	Misstrauen ist das traditionelle Management-Prinzip	215
1.2	Neue Kontexte bedingen moderne Organisationsparadigmen	216
1.3	Mündige Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter	216

1.4	Riskante Vorleistungen bereitstellen	217
1.5	Vertrauen reduziert Komplexität	217
2.	Determinanten von Non-Compliance	218
2.1	Entstehung von Korruption	219
2.2	Konsequenzen für Vertrauensorganisation	222
3.	Integration von Compliance und Vertrauen	226
3.1	Kosten von Kontrollprozessen	226
3.1.1	Genese der Kontrollkosten	226
3.1.2	Transaktionskostentheoretische Perspektive	228
3.1.2.1	Kennzeichnende Theorieelemente	228
3.1.2.2	Verhaltensdispositionen wirtschaftlicher Akteure	230
3.1.2.3	Konsequenzen für Compliance-Management	232
3.2	Kreativität und Innovation	233
3.2.1	Personelle Kapazitäten	233
3.2.2	Selbstvertrauen	234
3.2.3	Modellbetrachtung	234
3.2.4	Gleichgewichtstheorem	236
3.3	Agilität der Organisation	237
3.3.1	Flache Hierarchien	237
3.3.2	Wertschöpfung in Netzwerkstrukturen	240
3.3.3	Abbau von Bürokratie	241
3.3.4	Kooperation und Wettbewerb zwischen den Organisationseinheiten	242
3.3.5	Management by Objectives	242
3.3.6	Leistungsbezogene und kompetenzbasierte Vergütung	244
3.3.7	Konsequentes Empowerment	245
3.3.8	Spezialisierung und Professionalisierung	246
3.3.9	Organisationales Lernen	247
<b>VIII.</b>	<b>Compliance-Management im Kontext von Unternehmenskultur</b>	<b>251</b>
1.	Kulturell induzierte Verhaltensweisen	251
2.	Zur Rolle der Corporate Identity	253
2.1	Gestaltung der Unternehmenskultur	253
2.2	Dimensionale Differenzierung der Corporate Identity	255
2.2.1	Corporate Communication	256
2.2.2	Corporate Behaviour	258
2.2.3	Corporate Design	259
3.	Empirische Befunde	261
4.	Anforderungen an die CI-Gestaltung	265
5.	Ganzheitlicher Charakter des Wertebezugs	268
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>271</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>281</b>