

Jörg Berwanger
Ulrich Hahn

Interne Revision und Compliance

Operative Grundlagen und Recht



Springer Gabler

Interne Revision und Compliance

Jörg Berwanger • Ulrich Hahn

Interne Revision und Compliance

Operative Grundlagen und Recht



Springer Gabler

Jörg Berwanger
Neunkirchen, Deutschland

Ulrich Hahn
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-31806-2 ISBN 978-3-658-31807-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31807-9>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort Prof. Gerrit Horstmeier

Dieses Werk beschäftigt sich mit den Risiken der eigenen (Unternehmens-) Organisation, insbesondere im privatwirtschaftlichen Kontext. Diese Risiken zu kennen und zu steuern ist eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen des Unternehmens – ein „Muss“ für jede Führungskraft, ohne die eine funktionierende Unternehmensleitung nicht denkbar ist. Dieses Buch beschreibt praxisnah die Grundlagen und Instrumentarien des komplexen internen Risikomanagements, die sich daraus ergebenden Haftungsrisiken sowie die erforderlichen Umsetzungsschritte. Es zeigt die Wege auf, wie ein effizientes und dauerhaftes Frühwarnsystem im Unternehmen etabliert wird und funktioniert. Dabei wird nicht nur die unternehmerische Sicht, sondern auch der entsprechende juristische Hintergrund in für Nicht-Juristen verständlicher, auch unterhaltender Form ausgeleuchtet, denn juristische Aspekte werden durch gesetzgeberische Impulse national wie international immer wichtiger. Darüber hinaus zeigt das Buch Wege auf, wie Prüfungs- und Beratungsleistungen der Internen Revision und wie ein zeitgemäßes Compliance-Management-System Unternehmensprozesse optimieren können.

Schwerpunkte des Buches sind:

- Corporate Governance
- Rechtsgrundlagen für die Interne Revision und für die Compliance
- Revisionsmanagement
- Grundlagen zu einem Compliance-Management-System
- Durchführung von internen Prüfungs- und Beratungsaufträgen
- Spezielle Prüffelder der Internen Revision

Ein Glossar mit den wesentlichen Fachbegriffen zu Interner Revision und zu Compliance rundet das Werk ab. Es erleichtert auch Nicht-Fachleuten den Überblick über und den Einstieg in die Materie ganz wesentlich. Zahlreiche Beispiele helfen bei der praktischen Anwendung und Umsetzung. Mit diesem Buch sollte Ihnen die Beherrschung dieses komplexen Themas gut gelingen!

Vorwort

„Change“ ist heutzutage ein in der Managementsprache beinahe schon inflationär gebrauchter Begriff. Beschwörend soll er die Mitarbeiter dazu motivieren, Veränderungsprozesse im Unternehmen aktiv und konstruktiv mit zu gestalten.

Change sollte nie einem reinen Selbstzweck dienen – ein Irrtum, dem manches auf Trial and Error angelegte Management unterliegen kann. Die beiden Autoren wollen jedenfalls diesen Fehler vermeiden. Dies gilt vor allem für den juristischen Ko-Autor, der mit einschlägiger literarischer Vergangenheit ausgestattet ist. Dieses Buch soll seine geschätzten Leserinnen und Leser in komprimierter Form zu den wesentlichen Themen der Internen Revision und der Compliance, als Teile im Wimmelbild eines Unternehmens, hinführen. Über den soziologisch-rechtlichen Tellerrand hinaus wird das soziale Biotop „Unternehmen“ und seine Rolle im Globalisierungswettbewerb betrachtet. Auch wenn in den vergangenen Jahren, nicht zuletzt wegen des verstärkten Aufkommens der Compliance, einige einschlägige Werke auf dem Fachbuchmarkt erschienen sind, der hier präsentierte Mix aus Operativem und Recht – „Recht“ seinerseits auch operativ angelegt – bietet ein Alleinstellungsmerkmal der gewählten Konzeption.

Die letzten Arbeiten an diesem Buch wurden unter dem Eindruck der weltweiten Corona-Krise, ja auch eine globale Wirtschafts- und Unternehmenskrise, erledigt. Mit Bezug auf die Rollen von Interner Revision und Compliance: Gerade in Krisenzeiten sind Unternehmensleitungen auf die Funktions- und Leistungsfähigkeit von Interner Revision und Compliance angewiesen. Interne Revision hat schon in den vergangenen Jahrzehnten eine deutliche Aufwertung erlebt – trotz der Konkurrenz durch Risikomanagement- und Compliance-Funktionen. Wiederholte Aussetzer von Leitungsmechanismen (neudeutsch „Governance-Strukturen“) im privatwirtschaftlichen, aber auch im öffentlichen Bereich fordern immer neue gesetzgeberisch-regulatorische Initiativen heraus. Interne Kontroll-, Risiko- und auch Compliance-Managementsysteme sind zu implementieren. Diese stellen immer wieder die hergebrachte Revisionsrolle in Frage, schlussendlich geht aber die Interne Revision daraus gestärkt hervor, nämlich indem ihre Rolle klarer bestimmt und der Berufsstand im Wettbewerb mit der ebenfalls gut aufgestellten „Konkurrenz“ weiter professionalisiert wird.

Der rechtliche Teil des Buches behandelt wesentliche und grundlegende Rechtsfragen rund um die Interne Revision und die Compliance. So viel wie notwendig, so wenig wie möglich, Leserinnen und Leser sollen nicht mit allzu vielen rechtlichen Abstraktheiten und Dogmatiken befrachtet werden. Immerhin war es an der einen oder anderen Stelle schon notwendig, rechtliche Wegmarken etwas vertieft zu platzieren – auch als Versuch der Belebung der Diskussion innerhalb der rechtlichen Community. Wie auch andere Passagen des Buches sind die rechtlichen Ausführungen im Übrigen deduktiv angelegt. Die geschätzte Leserschaft wird, ausgehend von allgemeinen Grundlagen, systematisch aufbauend *peu à peu* an spezielle Materien herangeführt.

Die Themen betreffen rechtliche Statusfragen der beiden Funktionen im Unternehmen und befassen sich mit dessen Stellung im Rechtsverkehr. Auch werden wesentliche praktische Rechtsfragen (etwa zur Haftung), denen sich die beiden Funktionen und ihre Berufsträger stellen müssen, beleuchtet und anhand der aktuellen Rechtsprechung und anderer Meinungen in der juristischen Literatur gespiegelt. Fast durchgängig wurde im Rechtsteil auch die „Geschichte hinter der Geschichte“ erzählt, um rechtliche Themen nicht nur anhand von Rechtsvorschriften und derer Vorgaben zu deklinieren. Das gilt z. B. für die soziologischen Zusammenhänge zur Wirtschaftskriminalität. Eine strenge nüchtern-technokratische Sprachwahl, die sich für ein wissenschaftliches Fachbuch grundsätzlich geziemt, wurde, wenn es um Kernthemen des Buches kritisch bestellt ist, auch einmal abgelegt. Die Autoren konnten sich einige deutliche Worte zum Verhalten mancher Unternehmen und von Führungskräften im Zusammenhang mit den jüngsten Skandalen nicht ersparen. Geradezu wie eine Bombe eingeschlagen ist (nicht nur) in der deutschen Öffentlichkeit der Fall Wirecard. Unmittelbar vor Redaktionsschluss konnte er von den Autoren nicht mehr verarbeitet werden – er bietet aber sicherlich reichlich „Futter“ für die folgende Auflage!

Der operative Teil des Buches zur Internen Revision orientiert sich an den typischen Revisionsaufgaben und Revisionsprozessen, sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Kontext. Dabei wird besonders Wert auf die pragmatisch-praxistaugliche Umsetzung der Berufsgrundlagen der Internen Revision gelegt, abgestimmt mit aktuellen Entwicklungen und Erkenntnissen. Dieser Teil des Werks ist als Basis für die Grundausbildung in der Internen Revision, den schnellen Zugriff auf die grundlegenden Instrumente des Revisionsmanagements sowie die Vorbereitung der Zertifizierungen *Qualification in Internal Audit Leadership* (QIAL), *Certified Internal Auditor* (CIA), *Interner Revisor* (DIIR) und anderer IIA-Zertifizierungen (CRMA, CIAP etc.) geeignet. Analog dazu werden die Anbindung an die Compliance und ihre Strukturen skizziert.

Zusätzlich bietet das Werk Risikomanagern, Compliance-Beauftragten, Aufsichtsräten, Externen Revisoren und anderen Governance-Funktionen einen verständlichen Zugang zu den praktischen und konstitutiv-juristischen Aspekten der Internen Revision und der Compliance. Ein Glossar mit wesentlichen Fachbegriffen führt rasch auf den Punkt.

Dem vorstehend skizzierten Programm folgen auch die konkrete Sachbearbeitung und die Arbeitsteilung hinsichtlich der einzelnen Kapitel dieses Buches. Gemeinsam bearbeitet wurden Kap. 7 (Glossar) und Kap. 8 (Zusammenfassung). Von Berwanger allein stam-

men die Unterkapitel 1.1-1.4 und 2.1 sowie das gesamte rechtlich orientierte Kapitel 3. Von Hahn allein erstellt wurden die revisionsbezogenen Unterkapitel 1.5 und 2.2-2.5 sowie die Kapitel 4-6 und das Kapitel 9.

Die Autoren haben sich um eine leicht verständliche Darstellungsweise bemüht. Ein zuweilen bewusst gewählter locker-lässiger Schreibstil, der selbstverständlich nicht in die Nachlässigkeit abdriften darf, wurde gewählt. Er will auch mal zum Nachdenken und Schmunzeln anregen und soll dazu führen, die zum Teil schwierigen Sachthemen möglichst leicht bekömmlich zu servieren, um so ihre gedankliche Aufnahme und Verarbeitung zu erleichtern.

Konstruktive Kritik ist den Autoren stets willkommen.

Neunkirchen (Saar), Deutschland
Frankfurt am Main, Deutschland
Dezember 2020

Jörg Berwanger
Ulrich Hahn

Inhaltsverzeichnis

1 Corporate Governance	1
1.1 Einleitung: Ankerplätze	1
1.2 Determinanten der Corporate Governance	4
1.2.1 Bestandsaufnahme: Globalisierung	4
1.2.2 Kleines soziologisches Einmaleins – Soziologische Systemtheorie	7
1.2.3 „Governance-Ethik“ und eine Entgegnung	11
1.2.4 Wertedilemmata in Unternehmen	14
1.3 Prinzipien für die Corporate Governance	18
1.3.1 Supranationale Prinzipien – G20/OECD	18
1.3.2 Regionale Regelungen – EU	19
1.3.3 Deutscher Corporate Governance Kodex	20
1.4 Managementmodelle und -theorien	22
1.4.1 Grundlagen	22
1.4.2 Principal-Agent-Theorie (Agenturtheorie)	23
1.4.3 Stewardship-Theorie	25
1.4.4 Sicht der Verfasser	26
1.5 Interne Revision und Compliance	28
Literatur	30
2 Die Revisionsfunktion	33
2.1 Historische Entwicklung von Interner Revision und Compliance	33
2.1.1 Interne Revision	33
2.1.2 Compliance	35
2.2 Kontext der Revisionsfunktion	36
2.2.1 Interne Revision und Compliance im GRC-System	37
2.2.2 Die Rollenverteilung in der Unternehmenswirklichkeit	39
2.3 Institutionen der Internen Revision	41
2.3.1 Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	41
2.3.2 IIA Switzerland und IIA Austria	43
2.3.3 Institute of Internal Auditors	45

2.3.4	European Confederation of Institutes of Internal Auditing	46
2.3.5	Weitere Institutionen mit Bezug zur Internen Revision.	46
2.4	Berufsgrundlagen.	47
2.4.1	Komponenten der Berufsgrundlagen des IIA (IPPF).	47
2.4.2	Ziel und Zweck der Revisionsfunktion	52
2.4.3	Nutzenbeitrag der Internen Revision	55
2.4.4	Abgrenzung zu anderen Funktionen	56
2.5	Revisionsorganisation und Standards	56
2.5.1	Positionierung und Ressourcen – Attribut-Standards	56
2.5.2	Revisionsmanagement und Auftragsdurchführung – Performance-Standards	57
2.5.3	Auftragsabwicklung – Prüfungsprozess und Standards.	58
	Literatur.	59
3	Rechtsgrundlagen für die Interne Revision und für die Compliance	63
3.1	Allgemein: Rechtsquellen/Differenzierungen	63
3.1.1	Recht	63
3.1.2	„Außenrecht“ und „Innenrecht“.	64
3.1.3	Statusrecht	66
3.1.4	Operatives Recht	66
3.2	Erste statusrechtliche Befundungen – Juristisches Arbeitsprogramm dieses Buches.	67
3.2.1	Keine wirtschaftsrechtliche Einrichtungspflicht – Überblick	67
3.2.2	Juristisches Sachthementableau.	71
3.3	Staatliche Statusregeln für die Interne Revision und ein CMS	72
3.3.1	Vorstellung einschlägiger aktienrechtlicher Vorschriften	72
3.3.2	Begründungen der Verfasser: Keine allgemeine Rechtspflicht zur Schaffung einer Internen Revision und eines CMS.	77
3.4	Deutscher Corporate Governance Kodex als Statusnorm?	88
3.5	Recht: International/Supranational	91
3.5.1	SOX	91
3.5.2	EU	92
3.5.3	UK Bribery Act	93
3.6	Innenrecht als Statusgrundlage für die Interne Revision und für ein CMS	94
3.6.1	Interne Revision.	94
3.6.2	CMS.	95
3.7	Interne Revision und CMS in besonderen Branchen – Kurzüberblick	97
3.8	Abweichendes Verhalten – Wirtschaftskriminalität im Unternehmen.	98
3.8.1	Kriminalsoziologischer Rahmen	98
3.8.2	Wirtschaftskriminalität allgemein, insbesondere Korruption	108

3.8.3	Korruptionsursachen – Mitarbeiter und (Top-) Management	110
3.8.4	Staatliche Antworten gegen Wirtschaftskriminalität in Form von Korruption u. a. Missständen	113
3.8.5	Bekämpfung von Korruption durch die Unternehmen	120
3.9	Haftungsrecht	125
3.9.1	Haftung allgemein	125
3.9.2	Öffentliches Recht	127
3.9.3	Zivilrecht	139
	Literatur	146
4	Revisionsmanagement	149
4.1	Organisationsmodelle der Internen Revision	149
4.1.1	Vierstufige Managementpyramide der Internen Revision	150
4.1.2	Siebenteiliges Komponenten-Modell der Revisionsorganisation	151
4.1.3	Umsetzung in den Berufsgrundlagen	152
4.2	Aufgaben und Positionierung	153
4.2.1	Ausrichtung: Art der Arbeiten	153
4.2.2	Strategie	157
4.2.3	Geschäftsordnung	158
4.2.4	Rechte und Pflichten	159
4.3	Aufbauorganisation	160
4.3.1	Strukturmodelle	160
4.3.2	Unabhängigkeit und Objektivität	163
4.3.3	Sachkunde und Sorgfaltspflicht	167
4.4	Ressourcenausstattung	170
4.4.1	Finanzmittel	170
4.4.2	Sourcing-Strategien	171
4.4.3	Personal	173
4.4.4	IT-Infrastruktur	175
4.5	Planung	177
4.5.1	Audit Universe	178
4.5.2	Risikobeurteilung	179
4.5.3	Periodenplanung	182
4.5.4	Abstimmung mit anderen Assurance-Funktionen	185
4.6	Qualitätsmanagement der Internen Revision	187
4.6.1	Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung	187
4.6.2	Interne und externe Beurteilungen	190
4.6.3	Laufende Überwachung und regelmäßige interne Beurteilungen	191
4.6.4	Unabhängige, externe Beurteilungen – Quality Assessments	192
4.6.5	Beurteilungsverfahren und -instrumente	193
4.6.6	Revisions-Kennzahlen und Benchmarks	195

4.7	Revisionsorganisation	197
4.7.1	Richtlinien und Verfahren	198
4.7.2	Die Bedeutung des Formalisierungsgrads – Revision 9.0	200
4.7.3	Überwachen der Auftragsdurchführung	201
4.8	Funktionsbezogene Berichterstattung, Tätigkeitsbericht	201
	Literatur	203
5	Durchführung von Prüfungs- und Beratungsaufträgen	207
5.1	Der Revisionsprozess	207
5.1.1	Der Revisionsprozess in den Berufsgrundlagen	208
5.1.2	Good Practices und Varianten	210
5.2	Prüfungsvorbereitung	210
5.2.1	Disposition der (Prüfungs-) Aufträge	211
5.2.2	Prüfungsauftrag und Prüfungsankündigung	211
5.2.3	Voruntersuchung	212
5.2.4	Aktivitäten – Prüfungsvorbereitung und Vorerhebung	213
5.2.5	Werkzeuge für die Vorbereitungsphase	227
5.2.6	Prüfungsvorbereitung – Good Practices und Varianten	227
5.3	Auftragsdurchführung	228
5.3.1	Prüfungsdurchführung – Informationssammlung	231
5.3.2	Informationssammlung – Good Practices und Varianten	234
5.3.3	Prüfungsdurchführung – Analyse und Beurteilung	235
5.3.4	Analyse und Beurteilung – Good Practices und Varianten	240
5.3.5	Prüfungsdurchführung – Dokumentation	242
5.3.6	Dokumentation – Good Practices und Varianten	249
5.3.7	Überwachen der Auftragsdurchführung	250
5.3.8	Überwachen der Auftragsdurchführung – Good Practices und Varianten	251
5.4	Auftragsberichterstattung und Auftragsabschluss	252
5.4.1	Auftragsberichterstattung	253
5.4.2	Auftragsberichterstattung – Good Practices und Varianten	268
5.4.3	Auftragsabschluss	269
5.4.4	Auftragsabschluss – Good Practices und Varianten	273
5.5	Follow-up und Übernahme der Verantwortung	274
5.5.1	Aktivitäten	275
5.5.2	Administrativer Follow-up	276
5.5.3	Follow-up im Rahmen von Folgeprüfungen	277
5.5.4	Gezielte Follow-up-Prüfungen	278
5.5.5	Risikouübernahme	278
5.5.6	Werkzeuge	278
5.5.7	Follow-up – Good Practices und Varianten	279

5.6	Beratungsaufträge	280
5.6.1	Aktivitäten	280
5.6.2	Umfang, Objektivität und Sorgfalt.	283
5.6.3	Revisionsplan, Risikoorientierung und IKS.	285
5.6.4	Durchführung von Beratungsaufträgen	287
5.6.5	Maßnahmenüberwachung	290
5.6.6	Beratungsaufträge – Good Practices und Varianten.	291
	Literatur.	292
6	Spezielle Auftragsarten und besondere Prüffelder	295
6.1	IKS und Risikomanagement	295
6.1.1	GRC-Funktionen in den COSO-Modellen.	295
6.1.2	GRC-Prüfstandards der Abschlussprüfung	297
6.1.3	Beurteilungskriterien für Compliance-Managementsysteme	297
6.2	Die COSO-Leitfäden	299
6.2.1	Übersicht und Hintergründe.	299
6.2.2	Die ersten COSO-Modelle.	300
6.2.3	Ergänzung und Überarbeitung der COSO-Modelle.	302
6.2.4	COSO für Prüfung und Nachweis	303
6.2.5	COSO für die Organisationsentwicklung	303
6.3	COSO Internal Control – Integrated Framework.	304
6.3.1	Aufbau	304
6.3.2	Kontrollziele im COSO-IKS	305
6.3.3	IKS-Kontrollkomponenten.	306
6.3.4	IKS-Prinzipien und -Attribute	306
6.3.5	Umsetzungshilfen und Anwendung	307
6.4	COSO Enterprise Risk Management Framework	310
6.4.1	COSO ERM 2004 – Bauplan für unternehmensweites Risikomanagement.	310
6.4.2	Grundbausteine des unternehmensweiten Risikomanagementsystems	311
6.4.3	COSO ERM 2017 – Fokus Strategie und Wertbeitrag.	316
6.4.4	Risikomanagement-Komponenten des COSO ERM 2017	318
6.4.5	Risikomanagement-Prinzipien des COSO ERM 2017	318
6.5	Informationstechnologie und -systeme	319
6.5.1	IT-Prüfung: Ziele, Möglichkeiten, Rahmen.	321
6.5.2	Berufsständische Grundlagen für IT-Prüfer.	322
6.5.3	IT-Prüfplandkarte	325
6.5.4	Beurteilungs- und Organisationsmodelle.	328
6.5.5	IT-Organisation	332
6.5.6	IT-Prozesse und IT-Services	333
6.5.7	Ansatzpunkte für die Prüfung der IT	333

6.6	Weitere Prüffelder	335
6.6.1	Sonderprüfungen	335
6.6.2	Projekte	336
6.6.3	Betriebliche Kernprozesse – Zyklenmodell	339
	Literatur	339
7	Fachwissen/Glossar	343
8	Zusammenfassung mit Thesen und Resümee	383
9	Gesamtanhang zum Buch	389
9.1	Mission, Grundprinzipien und Definition der Internen Revision	389
9.2	Ethikkodex der Internen Revision	390
9.3	Verbindliche Berufsstandards der Internen Revision mit Erläuterungen	392
9.3.1	Attributstandards	392
9.3.2	Ausführungsstandards	400
9.4	IIA Switzerland Quality Self Assessment Tool (Q-SAT)	412
	Stichwortverzeichnis	429

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am anderen Ort
a. F.	alte Fassung
ABl.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
abzgl.	Abzüglich
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
Aufl.	Auflage
AWG	Außenwirtschaftsgesetz
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebsberater
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHSt	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Strafsachen
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Bundestagsdrucksache
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Bundesverfassungsgericht Entscheidung Band
bzw.	Beziehungsweise
CAE	Chief Audit Executive

CEO	Chief Executive Officer
CFE	Certified Fraud Examiner
CGAP	Certified Government Auditing Professional
CIA	Certified Internal Auditor
CISA	Certified Information Systems Auditor
CMA	Certified Management Accountant
CMS	Compliance Management System
CPA	Certified Public Accountant
d. h.	das heißt
DB	Der Betrieb
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditors
ECODA	European Confederation of Directors Associations
EG	Europäische Gemeinschaft
ENISA	European Network and Information Security Agency
ERP	Enterprise Resource Planning
ESt	Einkommensteuer
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
ETF	Exchange Traded Fonds
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	Folgende
FA	Finanzamt
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
ff.	Fortfolgende
FG	Finanzgericht
gem.	Gemäß
GenG	Genossenschaftsgesetz
GeschGehG	Geschäftsgeheimnisgesetz
GG	Grundgesetz
ggf.	Gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

GwG	Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten, Geldwäschegesetz
h. M.	Herrschende Meinung
HaftPflG	Haftpflichtgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. F.	in der Fassung
i. d. R.	in der Regel
i. S. d.	im Sinne des
i. Ü.	im Übrigen
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	im weitesten Sinne
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
ICEFR	Internal Control over External Financial Reporting (COSO)
ICFR	Internal Control over Financial Reporting (PCAOB)
ICoFR	Internal Control over Financial Reporting
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	The Institute of Internal Auditors Inc.
IIA CoE	IIA Ethikkodex (Code of Ethics)
IIA IG	IIA Implementierungsleitlinie (Implementation Guide)
IIAS	IIA-Standard
IKS	Internes Kontrollsystem
InsO	Insolvenzordnung
InvG	Investmentgesetz
ISA	International Standards on Auditing
ISA	International Standards on Auditing
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISAE	International Standards on Assurance Engagements
ISAE	International Standard on Assurance Engagements
ISO	International Organization for Standardization
ITAF	ISACA IS Audit/Assurance Framework
ITIL	IT Infrastructure Library
JZ	Juristenzeitung
KAGB	Kapitalanlagegesetz
Komm.	Kommentar
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicator
KWG	Kreditwesengesetz
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie

LFGB	Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
MaComp	Mindestanforderungen Compliance, Rundschreiben der BaFin
MaRisk	Mindestanforderungen Risikomanagement, Rundschreiben der BaFin
MarkenG	Markengesetz
Mio.	Millionen
NCFRR	U.S. National Commission on Fraudulent Financial Reporting
NIST	U.S. National Institute of Standards and Technology
NJOZ	Neue Juristische Online-Zeitschrift
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
o. ä.	oder ähnlich
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OLG	Oberlandesgericht
OWi	Ordnungswidrigkeit
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
PatG	Patentgesetz
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PMI	Project Management Institute
PS	IDW Prüfungsstandard
resp.	respektive
RL	Richtlinie
RMS	Risikomanagement-System
Rn.	Randnummer
S.	Seite
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
SEC	Securities and Exchange Commission
Sec.	Section
sog.	so genannte
SOX	Sarbanes-Oxley-Act
StGB	Strafgesetzbuch
StPO	Strafprozessordnung
TLoD	Three Lines of Defence-Model
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität
u. a.	unter anderem
u. E.	unseres Erachtens
u. U.	unter Umständen
UK	United Kingdom

UmwHG	Umwelthaftungsgesetz
US-GAAP	U.S. Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v. a.	vor allem
VermAnlG	Gesetz über Vermögensanlagen
VerSanG	Verbandssanktionengesetz
VersR	Zeitschrift für Versicherungsrecht
VG	Verwaltungsgericht
vgl.	vergleiche
VorstOG	Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz
WHG	Wasserhaushaltsgesetz
WpDVerOV	Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZfRSoz	Zeitschrift für Rechtssoziologie
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZIR	Zeitschrift Interne Revision
ZRFG	Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance
zzgl.	zuzüglich
ZfRSoz	Zeitschrift für Rechtssoziologie

Über die Autoren



Dr. iur. Dr. phil. Jörg Berwanger, Neunkirchen/Saar, Jahrgang 1959, Assessorexamen 1989, Promotionen 2000 und 2004, arbeitet seit 2013 als Commercial Project Manager bei der STEAG New Energies GmbH (Saarbrücken). Hier übt er auch eine Compliancefunktion aus. Nach einer vorherigen Geschäftsführertätigkeit bei einem Arbeitgeberverband war er seit 1995 als Justiziar im Saarbergwerke AG-Konzern, später bei RAG Saarberg AG (beide Saarbrücken) tätig. Von 2002 bis 2004 war er Leiter Umweltschutz und leitender Justiziar bei der Saar Energie GmbH. Ende 2004 war er in Führungsfunktionen in Sachen Interne Revision und als Datenschutzbeauftragter tätig: Er war Leiter des Regionalbüros Saar der RAG Revisions-GmbH, 2008 übernahm er für Evonik Services GmbH die Leitung des Büros der Internen Revision in Saarbrücken. Nach einer zwischenzeitlichen Referententätigkeit für die Rechtsabteilung der STEAG GmbH übernahm er die derzeitige Position bei STEAG New Energies GmbH. Fachlich setzt er seine Akzente im Wirtschaftsrecht (incl. Arbeitsrecht und einschlägigem öffentlichen Recht), Strafrecht und Unternehmensrecht. Es gibt zahlreiche Veröffentlichungen, auch zu anderen Rechtsgebieten und zum Teil mit soziologischen Anklängen. Siehe dazu seine Autorensseite im elektronischen Gablerwirtschaftslexikon, wo auch sonstige Aktivitäten, wie z. B. Dozententätigkeiten an Hochschulen, aufgeführt sind.



Dr. Ulrich Hahn, Frankfurt am Main, ist langjähriges Mitglied der Fachverbände für Interne und IT-Revision und dort in vielen Gremien und Arbeitskreisen aktiv. Er war unter anderem Chairman der European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), Mitglied im Board of Trustees des Institute of Internal Auditors (IIA), Vorstandsmitglied im Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR) sowie im ISACA Germany Chapter. Seine berufliche Laufbahn bei internationalen Prüfungsgesellschaften, führenden Technologieunternehmen und IT-Dienstleistern im In- und Ausland hat es ihm ermöglicht, ein sehr breites Spektrum an Governance-, Organisations- und Assurancepraktiken kennenzulernen. Seit langem engagiert er sich für die fachliche Aus- und Weiterbildung; heute primär durch Fortbildungen für Zertifikatsanwärter, Workshops sowie persönliche fachlich-organisatorische Unterstützung von Führungskräften und Teams in Governance-, Audit- und IT-Funktionen.



1.1 Einleitung: Ankerplätze

Wenn ein Schiff losmachen will, um auf große Fahrt zu gehen, sollte es tunlichst mit überblickender Vorausschau von einem sicheren Ankerplatz aus starten. Es kann so Risiken minimieren, die auf hoher See aus dem Spiel der Kräfte und ihren Fähnissen drohen. Wo komme ich her und wo will ich hin?

Nicht nur die Seeleute unter den geschätzten Leserinnen und Lesern haben es erkannt – gemeint ist natürlich die Erstellung eines Buches wie dieses über Interne Revision und über Compliance. Und zwar insgesamt gesehen, und insbesondere im Hinblick auf dessen Ankerlichten, sprich dem ersten Kapitel. Das sich Annähern an und die Herleitung von speziellen Themen zu den Topoi von Interner Revision und Compliance folgt sinnvoller Weise einer deduktiven Vorgehensweise, sowohl begrifflich als auch methodisch. Deduktion, das Hinarbeiten vom Allgemeinen zum Besonderen, hier verstanden und angewandt in einem weiteren Sinn, ist daher Kompass und Navigationskarte zugleich – wenn man eine solche Fahrt erfolgreich meistern will.

Zu Beginn sollte man sich somit die Bedeutung und die Aussagen wesentlicher Schlüsselbegriffe vor Augen führen. Diese sollten wenigstens plakativ in ihren umspannenden Kontext, ihren Bezugsrahmen¹ gesetzt werden. Das schließt nicht aus – im Gegenteil –, es

¹Hillmann, K.-H. (1994, S. 101): Im wissenschaftstheoretischen Sinn ist der Bezugsrahmen (engl.: frame of reference) der Rahmen bzw. das aus aufeinander bezogenen Begriffen oder Kategorien entstehende Gefüge von Beschreibungs- oder Analyse-Elementen, innerhalb dessen eine problem-, methoden- und sachverhaltensbegrenzende wissenschaftliche Untersuchung überhaupt erst „sinnvoll“ ist.

lässt den Spielraum, im weiteren Verlauf des Buches ggf. auf abweichende Besonderheiten einzugehen, gewissermaßen mit der späteren Feinnavigation nachjustieren zu können.²

Interne Revision und Compliance sind Teile ihrer Unternehmen, geschaffen um mit zu helfen, die Leitung und Überwachung des Unternehmens zu gewährleisten.

► **Corporate Governance:** Der Begriff bedeutet ganz allgemein so viel wie Führungsgrundsätze. Er meint auch die Art und Weise, wie diese ihren konkreten rechtlichen und faktischen Niederschlag bei Leitung und Überwachung eines Unternehmens gefunden haben. Der eigentlich neutral zu verstehende Begriff wird in der Praxis oft in dem Sinne einer „guten“ Corporate Governance gebraucht und verstanden – was immer das genau ist.

Durch international und national anerkannte Standards soll jedenfalls eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung mit einem entsprechenden Qualitätsniveau bei den Unternehmensleitungen und für deren Überwachung herbeigeführt werden. In Deutschland umgesetzt werden soll dies u.a. durch den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), einem von einer Wirtschaftskommission im Auftrag der Bundesregierung erstellten Regelwerk, das die Unternehmen zur entsprechenden Selbstverpflichtung anhalten soll.³

Abstrakter gefasst: Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.⁴ Es werden unter diesem Stichwort des weiteren auch Fragen der rechtlichen und faktischen Einbindung eines Unternehmens in sein Umfeld (z. B. den Kapitalmarkt) adressiert. Dabei steht insgesamt die große börsennotierte (Aktien-)Gesellschaft im Mittelpunkt des Interesses. Es werden aber zunehmend auch andere Rechtsformen und Unternehmen mittlerer Größenordnungen aus dem Blickwinkel ihrer spezifischen Anforderungen an die Corporate Governance analysiert.

Die Globalisierung der Wirtschaft und die Liberalisierung der Kapitalmärkte verleihen der geführten Diskussion, die somit permanent um die Einrichtung effizienter und transparenter Formen der Unternehmensführung kreist, zusätzliche Nahrung und Schubkraft.⁵

► **Interne Revision:** „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft“.

²Etwas eingehender zur Thematik Begriffsformalismus vs. Begriffsdynamik Berwanger, J./Kullmann, S. (2012, S. 34 ff.).

³Berwanger, J./Kullmann, S. (2012, S. 40).

⁴v. Werder, A., Corporate Governance, Gabler Wirtschaftslexikon, Version vom 14.02.2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617>. Zugegriffen am 06.09.2018.

⁵v. Werder, A., ebenda.

So lautet nach wie vor die Definition der Internen Revision, wie sie das DIIR – als Übersetzung der Begriffsbestimmung des IIA formuliert.⁶ Interne Revision in institutioneller Hinsicht ist demnach eine Abteilung, in der unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen erbracht werden, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Die Interne Revision unterstützt das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.⁷

► **Compliance:** Der Begriff wird in den letzten Jahren in der Wirtschaft im Zusammenhang mit Unternehmensführung zunehmend gebraucht, die Tendenz ist weiter anwachsend. Er wird, nach Blickwinkel der jeweils mit ihm befassten Disziplin (Organisation, Recht, Wirtschaft, Soziologie usw.), unterschiedlich interpretiert und bearbeitet. Trotz oder gerade wegen seiner fast schon inflationären Verwendung ist er nicht abschließend definiert. Insbesondere gibt es keine gesetzliche Definition.

Für die Zwecke dieses Buches soll grundsätzlich von folgendem ausgegangen werden: Die Gesamtheit sämtlicher Maßnahmen, die zur Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch freiwilliger unternehmensinterner Verhaltenskodizes durch ein Unternehmen und seine Organisationsmitglieder führt, und das Einhalten der Gesetze, Standards etc. selbst, wird unter dem Begriff Compliance zusammengefasst (Pflichterfüllung und Regelkonformität – und vor allem auch maßgeblicher Einfluss und Eingang von Compliance in die Kultur eines Unternehmens).⁸

In der neueren Literatur⁹ wird mit Bezug auf Kriminalitätsprophylaxe zudem auf den Begriff der *Criminal Compliance* verwiesen. Er beginne sich vor allem im deutschsprachigen Schrifttum als Compliance im engeren Sinne zu etablieren.

Die Sicherstellung der Compliance wird im Regelfall durch entsprechende organisatorische Maßnahmen unterstützt. Zusammengefasst wird das als Compliance Management System (CMS) bezeichnet. Unternehmensführungen prüfen und entscheiden, ob dies für ihren Einzelfall, anhand des Zuschnitts und der Größe, organisatorisch im Sinne einer Corporate Governance für ihr Unternehmen als notwendig erachtet wird. Dabei spielt eine Rolle, ob die Einrichtung einer solchen Abteilung rechtlich vorgeschrieben ist oder auch nicht.

⁶Siehe DIIR (2019, S. 12).

⁷Berwanger, J./Kullmann, S. (2012, S. 45).

⁸Kreßel, E. (2018, S. 841, 843). Schneider, H. (2018, S. 306 f. Rn. 7) verbindet den Kulturaspekt mit dem Begriff *Compliance 2.0*. *Compliance 2.0* habe die frühere *Compliance 1.0* in manchen Unternehmen abgelöst (siehe dazu unten bei den Ausführungen zur Korruptionsbekämpfung).

⁹Vgl. z. B. Schneider, H. (2018, S. 304 Rn. 3, m. w. N.).

Die Einrichtung einer Compliance-Abteilung und die Etablierung eines (Chief) Compliance Officers gehört heute zumindest bei größeren Unternehmen zum Standardrepertoire.¹⁰ Falls ein Unternehmen der Einrichtung eines CMS nähertreten will oder muss, gehört dazu, wie die konkrete Umsetzung vonstattengehen soll oder – wenn rechtlich vorgegeben – gehen muss. Ungeachtet aller Besonderheiten gilt im Grundsatz: Eine funktionierende Compliance Organisation ist als ein bedeutendes Element der Corporate Governance anzusehen.¹¹

1.2 Determinanten der Corporate Governance

1.2.1 Bestandsaufnahme: Globalisierung

Der in Deutschland erstmals Anfang der 1970er-Jahre verwendete Begriff wurde im Jahr 1983 weltweit durch den Artikel „Globalization of Markets“ (von Theodore Levitt) verbreitet. Er beschreibt einen Entwicklungsprozess, der sich – historisch gesehen – anfänglich lediglich auf internationalen Handel, Außenhandel, bezog. Im Hinblick auf seine geschichtlichen Anfänge wird zurückgegangen bis in die Antike, wo auch immer schon nach neuen Handelsmärkten und -wegen gesucht wurde.¹² Die Literatur¹³ registriert zwei historische Globalisierungswellen: Infolge der industriellen Revolution (1820) gab es eine erste mit ihrem Höhepunkt um 1910. Ab 1990/2000 folgte die zweite Welle, mit einer Delle, infolge der globalen Finanzkrise in 2007.

Nach einer Definition der OECD ist Globalisierung „die enge Verflechtung von Ländern und Völkern der Welt, die durch die enorme Senkung der Transport- und Kommunikationskosten herbeigeführt wurde, und die Beseitigung künstlicher Schranken für den ungehinderten grenzüberschreitenden Strom von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Wissen und (in geringerem Grad) Menschen“.¹⁴

Neben kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen von Globalisierung geht es mit Bezug auf den Handel der Unternehmen um fünf Teilaspekte: die internationale Handelsverflechtung, ausländische Direktinvestitionen, die Operationen transnationaler Unternehmen, die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten und um die internationalen

¹⁰ Z.B. BMW: Weltweit fünf regionale Compliance Manager, 180 Group Compliance Manager und 140 Local Compliance Officers, vgl. die Angaben bei Schockenhoff, M. (2019, S. 281), auch zu Siemens.

¹¹ Berwanger, J./Kullmann, S. (2012, S. 39).

¹² Südekum, J. (2018, S. 4); Zur Geschichte des Freihandels in der Neuzeit vgl. Osterhammel J. (2018, S. 11).

¹³ Südekum, J., ebd.; er verweist im Hinblick auf grenzenlosen (Frei-)Handel auf den Begriff der „Hyperglobalisierung“.

¹⁴ Definition von Stiglitz, bei Huwart, J./Verdier, L. (2014, S. 14).

Finanzmärkte.¹⁵ Für Unternehmen geht es vorrangig um das ökonomische Phänomen in Form der Entstehung weltweiter Märkte für Produkte, Kapital und Dienstleistungen durch Zunahme und Verdichtung von grenzüberschreitenden Aktivitäten. Unternehmen sind Haupttreiber und Betroffene dieser Internationalisierung. Sie fungieren als Produzenten von Gütern und/oder Dienstleistungen, die auf diesen Märkten gehandelt werden. Sie müssen sich neuen Herausforderungen stellen, etwa in Form einer zunehmenden Vereinheitlichung von Rechnungslegungsgrundsätzen (Stichworte: IFRS und US-GAAP) oder durch das Festgelegt werden auf internationale Standards bei interner Unternehmenskontrolle (SOX und 8. EU-Richtlinie).¹⁶

Als theoretische Eckpfeiler der Außenhandelstheorie und der Volkswirtschaftslehre gelten für den Internationalen Handel, und damit auch für die Globalisierung, die klassischen Ansätze von David Ricardo (1172–1823). Sein Mantra besagt, dass Außenhandel wegen des „komparativen Vorteils“ Wohlfahrtsgewinne für alle daran beteiligten Länder erbringt. Diese Arbeitsteilung des komparativen Vorteils bedeutet so viel wie: Das eine Land macht was/kann was, was das andere nicht kann/nicht macht. Man richtet sich also daran aus, was man kann und was nicht, indem man selbst die Finger von bei sich unproduktiver, unwirtschaftlicher Produktion lässt. Stattdessen versorgt man sich vom anderen, der das besser kann und beliefert diesen im Gegenzug mit seinen Produkten und Dienstleistungen. Mit Bezug auf die Binnensituation in den beteiligten Ländern werden diese Regeln von Ricardo allerdings durch die Erkenntnisse von Stolper/Samuelson (aus dem Jahr 1941, „Stolper-Samuelson-Theorem“) relativiert. Ebenfalls holzschnittartig: Es geht um die unterschiedlichen Verteilungseffekte von Globalisierung innerhalb eines am Außenhandel beteiligten Landes. Auch wenn das Land insgesamt durch Handel gewinnt (Ricardo), Globalisierung erzeugt jedenfalls innerhalb eines Landes Gewinner und Verlierer.¹⁷ Der von Ricardo festgestellte Gesamtzuwachs für das Land insgesamt wegen Ausnutzung des komparativen Vorteils kommt zustande, indem die Gewinner innerhalb eines Landes stärker gewinnen als die Verlierer dieses Landes verlieren.¹⁸

Über Globalisierung ist wegen dieser unterschiedlichen Verteilungseffekte, gerade auch wegen damit verbundener sozialer Konsequenzen, schon immer sehr viel kritisch geredet und geschrieben worden. Insbesondere wird sie – gemeinsam mit gleichzeitig ein-

¹⁵ Hengsbach, F. (2000, S. 10, 12). Er beschränkt sich allerdings auf vier Schwerpunkte und hält den Kommunikationsaspekt und die von anderen ebenfalls noch genannte Arbeitsmigration für nicht so prägend.

¹⁶ Berwanger, J./Kullmann, S. (2012, S. 2).

¹⁷ Flassbeck, H./Steinhardt, P. (2018, S. 15) zitieren Bofinger: „Die Globalisierung schade zwar dem Einzelnen, nütze aber den Nationen.“

¹⁸ Südekum, J. (2018, S. 7). Er meint, die Existenz von Globalisierungsverlierern stehe keineswegs im Widerspruch zu Ricardos Aussage. Anders Flassbeck, H./Steinhardt, P. (2018, S. 25): Die gesamte Freihandelsideologie beruhe auf einer eindeutig unrealistischen und falschen Theorie, der internationale Handel möge zwar frei sein, „wir wissen jedoch nichts darüber, ob er auch effizient ist.“

geführten, zum Teil anglizistisch geprägten „neuen revolutionären Rätselwörtern aus der Gesellschaftsretorte des Managements“ (Ulrich Beck), wie z. B. Neoliberalismus bzw. -konservatismus, Intrapreneurship oder Shareholder Value – vielfach auch angegriffen. Das kann alle Jahre wieder anschaulich und eindrucksvoll, etwa anlässlich von Konferenzen, so etwa beim G 20-Gipfel in Hamburg im Juli 2017, besichtigt werden.¹⁹

Neben diesen schon seit etlichen Jahren bestehenden sozialkritischen Anklängen besorgter Interessengruppen sind zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses zu diesem Buch relativ neue, und doch schon als nachhaltig zu bewertende, weitere Widerstände gegenüber der Globalisierung hinzugetreten. Nicht nur wirtschaftlich gesehen zeigen sich zunehmend nationalistisch-protektionistische bis hin zu chauvinistischen Tendenzen auf staatlicher Ebene (Brexit, „America First“, Widerstand gegen TTIP, Erstarken von Autokratien) oder breit angelegte Tendenzen des Aufbegehrens gegen die staatliche Autorität im Allgemeinen (Gelbwesten in Frankreich).

Mit Bezug auf protektionistische Aspekte gegen den Freihandel geht es um die Neuregelung der Verteilungseffekte der Globalisierung.²⁰ Denen wurde sogar attestiert, dass sie einen Angriff auf die nationale Sicherheit bedeuten.²¹ In Europa ist daneben die sog. Flüchtlingskrise zu nennen, die mit einem „Wir schaffen das!“ im Jahr 2015 den Anfang nahm und zu deren Bewältigung die EU den Präsidenten der Türkei als verlässlichen Schutzpatron gewinnen wollte. Das stellte sich im Frühjahr 2020 als ein Irrtum heraus. In Nordamerika sollte eine 3200 km lange Mauer zu Mexiko gebaut werden, im Frühjahr 2020 waren immerhin 160 km fertiggestellt, zur Fertigstellung wird es unter einem neu gewählten Präsidenten Biden voraussichtlich nicht kommen. Es gibt nach wie vor Krisenherde mit lokalen Kriegen an etlichen Orten auf der Welt. Folge vom alldem, nicht nur in Deutschland: Verunsicherung allenthalben – Götterdämmerung der Eliten, weitere Vertrauenserosion an die Adresse der Politik, sinkendes Systemvertrauen allgemein – es kann gesagt werden, dass sich auf allen gesellschaftlichen Feldern ein gewisser Gegentrend zur Globalisierung anzeigt.²² Auch wenn insoweit eine gehörige Portion bayerischer Eigensinn mit im Spiel war – dazu gehört auch, dass sich Deutschland ein Heimatministerium zugelegt hat.

¹⁹ Zu Haftungsthematiken nach den Ausschreitungen vgl. Berwanger, J. (2017, S. 1348).

²⁰ Südekum, J. (2018, S. 4, 7). Präsident Trump: „... Für uns Amerikaner gilt diese rote Ampel nicht mehr. Unsere Autos werden seit Jahren benachteiligt, wir fordern einen neuen Deal: Grüne Welle für unsere Autos“, zitiert bei Nienhaus/Schieritz, DIE ZEIT, Nr. 23 v. 30.05.2018, S. 19, Artikel „Deutschland, mach was!“ Fatal nur, dass sich die restliche Kauf-Welt für amerikanische Autos nicht so recht begeistern will – GM verkündete Ende November 2018 einen Stellenabbau von bis zu 15.000 Mitarbeiter, vgl. Saarbrücker Zeitung, 28.11.2018, S. A8, „GM-Sparpläne machen Trump zornig“.

²¹ Vgl. etwa die Diskussion im Frühjahr 2019 mit der diesbezüglichen Feststellung durch US Präs. Trump, mit der die Einführung von US-Strafzöllen auf EU-Autos und auf Autoteile gerechtfertigt wurde. Im Juli 2019 erklärte der amtierende deutsche Wirtschaftsminister Altmaier, Deutschland und die EU seien bereit, die Zölle bei den wichtigen Industrieprodukten, incl. Autos, „auf Null zu senken“.

²² Vgl. zu wirtschaftlichen Aspekten mit der Auflehnung durch „Globalisierungsverlierer“ etwa Südekum, J. (2018, S. 4, 6 ff.).

An der Maßgeblichkeit der Bedeutung der Globalisierung für deutsche Unternehmen mit Bezug auf die Themen dieses Buches ändert sich durch diese Entwicklung nichts. Nachdrücklich hat sich das im Frühjahr 2020 gezeigt, weil durch das um die Jahreswende 2019/2020 in China ausgebrochene Coronavirus die weltweiten Lieferketten unterbrochen wurden (bei Redaktionsschluss dieses Buches ist die Welt noch sehr stark von dieser Krise betroffen). Globalisierung wirkt also nach wie vor. Entgegen anderslautenden Unkenrufen²³ wird sie auch für weitere Folgeauflagen dieses Buches tragen. Auf nationaler gesellschaftlicher Ebene sind, neben den angerissenen Themen, weitere dysfunktionelle Begleiterscheinungen festzustellen. Zu nennen sind Stichworte wie Fake News, Populismus, Erosion der „Herrschaft des Rechts“, Demokratie- und Pluralismusgefährdung. Das bringt noch mehr Unruhe und birgt weitere Risiken. Für deutsche Unternehmen gilt daher, Stoller/Samuelson lassen weiter grüßen, – bloß nicht zum Verlierer werden! Denn es besteht nach wie vor ein verschärfter Preiswettbewerb auf den Absatzmärkten mit hohem Aufwand für die Sicherung der Kundenanforderungen – die Flexibilität zur Produktionsverlagerung zum ausländischen Kunden hin eingeschlossen. Der „digitale Kapitalismus“ erbringt weiter seine „Nanosekunden-Kultur“, d. h., die Betroffenen müssen schnell, mobil, flexibel und ubiquitär sein.²⁴ „Change“, ein mit Corporate Governance oft einher gehendes weiteres Schlüsselwort, spielt eine tragende Rolle in der Szene²⁵ – „Früher hatten wir einen Zustand, dann kam die Veränderung, dann ein neuer Zustand. Jetzt ist die Veränderung der Zustand“.²⁶

1.2.2 Kleines soziologisches Einmaleins – Soziologische Systemtheorie

Regeln dienen der Steuerung des menschlichen Zusammenlebens in einer Gesellschaft. „Corporate Governance“ steht für Regeln und für deren Anwendung im Unternehmen. Unternehmen repräsentieren innerhalb des gesellschaftlichen Subsystems „Wirtschaft“ einen ganz bestimmten Teilbereich der Gesellschaft. Für sie geht es um Regeln, die von außen auf die Unternehmen einwirken und/oder um solche, die innerhalb eines Unternehmens, von diesem exklusiv für sich ausgewählt, gesetzt sind. Regeln, das sind Gebote und Verbote – „Das musst Du tun, das darfst du nicht tun!“ Recht und Moral sind, neben Sitte und Religion (die hier vernachlässigt werden), klassische Regelordnungen, die mal mehr,

²³ Flassbeck, H./Steinhardt, P. (2018, S. 2): „Die Globalisierung war eine wunderbare Idee ... Doch nach der großen Krise, nach Trump und Brexit, ist das Projekt gescheitert.“

²⁴ So schon Glotz, P. (1999, S. 125).

²⁵ Lamparter, DIE ZEIT, Nr. 48 v. 23.11.2017, S. 29, Artikel „Ist die Zeit der Riesenkonzerne vorbei? Seit 170 Jahren erfindet Siemens sich ständig neu“.

²⁶ Michael Urban, zitiert bei Bea, F.X./Haas, J. (2017, S. 7). Lakonisch Sprenger, R. K. (2018a, S. 107): „Jedermann weiß: Das einzige Wesen, das Veränderung liebt, ist ein nasses Baby. Der Rest der Menschheit ist tendenziell veränderungsscheu.“

die mal weniger, in den jeweiligen gesellschaftlichen Bereichen gelten. Sie formen Grenzen und Freiräume zugleich und sie sollen Erwartbarkeit und Sicherheit produzieren.

Moral als Regelkodex zielt auf das Gewissen des einzelnen Menschen mit dem Postulat, er soll gut und hochwertig handeln – wie immer das, kulturabhängig, definiert wird. Der Ansatz bildet die Grundlage für den entsprechenden Standard in der gesamten Gemeinschaft, sofern möglichst viele Individuen so handeln. Es geht bei der Moral u. a. um das Ausleben und Praktizieren von Tugenden als erstrebenswerten Charaktereigenschaften und um die möglichen Folgen in Abhängigkeit der Zielerreichung. Recht als Verhaltensanordnung, die sich eine Gemeinschaft gesetzt hat, soll demgegenüber nur ein „einigermaßen erträgliches Zusammenleben“ der Menschen bezwecken. Dieser kleinste Nenner, den „Recht“ definiert, bleibt damit in der Regel hinter dem Gebot des guten Handelns anhand von Moral zurück.

Die Klassifizierungen Recht und Moral stehen in der Gesellschaft grundsätzlich selbstständig und unabhängig nebeneinander. Die wesentliche Besonderheit und Eigentümlichkeit des Rechts, sofern es für eine Gesamtgesellschaft insgesamt wirkt, besteht in seiner staatlichen Urheberschaft. Diese bewirkt u. a., dass – im Gegensatz zu den Normen der Moral – rechtliche Ge- und Verbote auch mit staatlicher Hilfe zwangsweise durchgesetzt werden können. Recht, klassisch formuliert, ist eine Ordnung, wenn „sie äußerlich garantiert ist durch die Chance physischen oder psychischen Zwanges durch ein auf Erzwingung der Innehaltung oder Ahndung der Verletzung gerichtetes Handeln eines eigens darauf eingestellten Stabes von Menschen.“²⁷

Auf dieser soziologischen Theorienbasis kann die Organisation der Gesamtgesellschaft und ihrer Teile erklärt werden. Die moderne Gesellschaft teilt sich in Subsysteme auf, um die Erfüllung ihrer wesentlichen Funktionen und Aufgaben bewältigen zu können. Die Subsysteme erfüllen jeweils ihre (Teil-) Aufgaben, sie ergänzen sich, sie leisten etwas füreinander. Keines der Subsysteme allein kann die gesamte Gesellschaft steuern. So jedenfalls Kernaussagen der soziologischen Systemtheorie. Neben der Wirtschaft (zuständig für Wohlstandsmehrung im Sinne einer zukunftsstabilen Vorsorge) sind weitere Subsysteme die Politik (zur Herstellung allgemein verbindlicher Entscheidungen), das Recht (Sicherung von Erwartungen und von Frieden), die Familie (Reproduktion), die Religion (Sinn- und Jenseitsfragen) und die Wissenschaft (Wahrheit). Obwohl sie alle aufeinander angewiesen sind, sind sie nach der Theorie in ihren Regeln und ihrem Verhalten zum großen Teil voneinander unabhängig. Jedes von ihnen formuliert jeweils seine eigenen Universalitätsansprüche an die Behandlung aller Themen und folgt dabei fast nur seinen eigenen Regeln. Nach der Theorie sind sie sogar geradezu blind füreinander, denn sie befolgen relativ „stur“ nur ihre eigenen Parameter und Regeln und sollen sich so allein aus eigener

²⁷ Max Weber (1985, S. 17). Weber unterschied eine juristische und eine soziologische Komponente des Rechts und grenzte auf dieser Basis dessen Terrain zu dem des Feldes der Wirtschaft ab (1985, S. 17, 181).

Kraft (weiter-) entwickeln.²⁸ Sie leben damit buchstäblich in ihrer eigenen Welt und sie versuchen zuweilen, sich diese ohne Rücksichtnahme auf das Gesamtbild zurecht zu basteln.²⁹

Das bringt es mit sich, dass die eben genannten Regelordnungen in den verschiedenen Subsystemen nur unterschiedlich stark ausgelebt werden. Das gilt vor allem für Recht und Moral. Zielkonflikte und gegenseitiges Unverständnis unter den Subsystemen sind daher nicht selten. Das gilt für das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Recht und der Politik, zuweilen ein wahres Bermudadreieck. Politik erscheint oft als institutionalisierte Beliebigkeit. Sie ist u. a. dafür verantwortlich, Recht zu schaffen.

Recht operiert nach seinem ihm eigentümlichen binären Code, etwas ist entweder legal oder es ist illegal. Recht will immer Gerechtigkeit, es zeigt damit starke Anklänge an bestimmte Moralgrundsätze. Ungeachtet von Versuchen der Usurpation von Moral/Ethik für das Wirtschaften von Unternehmen (siehe dazu sogleich, unter Abschn. 1.2.3), – Wirtschaft, in ihrer unermüdlichen Suche nach Vorsorge, darf und will eigentlich gar nicht wissen, was Gerechtigkeit ist, weil sie sonst die Erfüllung ihrer Funktion verfehlte.³⁰

Wirtschaft muss sich andererseits dieser „Herrschaft des Rechts“ fügen und sich ihr unterordnen. Das fällt schwer und Gegenoffensiven sind da nicht ausgeschlossen. Augenscheinlich wird das z. B. bei der ökonomischen Theorie des „effizienten Vertragsbruchs“, die Vertreter der sog. Konstitutionellen Politischen Ökonomie bemühen: Warum nicht einen Vertrag brechen, wenn es hierfür gute ökonomische Gründe gibt, es sich – auch nach Abzug aller Pönalen, Schadensersatzansprüche und sonstiger Kosten (z. B. für den Anwalt) – noch rechnet?!³¹

Sehr holzschnittartig und plakativ, vielleicht von manchem Leser bzw. von mancher Leserin als etwas provokant formuliert wahrgenommen, folgert sich aus den Konsequenzen der Systemtheorie für Wirtschaftsunternehmen anhand der Sicht des juristischen Mitautors dieses Buches: Rechtliche Vorgaben, etwa in Form eines Gesetzes, mögen sie ansonsten in ihrer allgemeinen Wirkung einem noch so berechtigten Sinn und einem für die Gesamtgesellschaft wichtigen Zweck dienen, sind für Unternehmen, sofern sie diese nicht

²⁸ Luhmann, N. (1988, S. 64). Speziell zur Rolle des Rechts im Kontext der Systemtheorie vgl. auch Luhmann, N. (1999, S. 1). Eine kurze Zusammenfassung zur Systemtheorie bietet Roellecke, G. (2000, S. 6).

²⁹ Ungeachtet der Rechtslage: Dazu gehören, als ein Negativbeispiel aus der Wirtschaft, die Zahlungen von aberwitzig hohen Betriebsratsgehältern, die sich vom Ursprungsgedanken der betrieblichen Mitbestimmung ungefähr so weit entfernt haben, wie das in fernen Galaxien umherfliegende Raumschiff Enterprise; vgl. zu Volkswagen und Porsche, Tatje, C., Haben Sie das wirklich verdient, Herr Hück?, in: Die Zeit, vom 06.08.2019, Wirtschaft S. 23. Im Jahr 2019 gab es wegen überhöhter Betriebsratsgehälter staatsanwaltschaftliche Ermittlungen gegen Porsche, diese waren zum Redaktionschluss noch nicht abgeschlossen.

³⁰ Sprenger, R. K. (2018b, S. 19) bemüht Goethe: Wirtschaften kann zwar moralische Folgen haben. Aber vom Wirtschaften moralische Zwecke zu fordern, „heißt, ihm sein Handwerk zu verderben.“

³¹ Buchanan, J. M. (1984, S. 109).