

**Eva Volk**

# Compliance-Management- Systeme als Wettbewerbsvorteil?

**Heft 168**

**Oktober 2019**

# Compliance-Management-Systeme als Wettbewerbsvorteil?

Von

Eva Volk

Institut für Wirtschaftsrecht  
Forschungsstelle für Transnationales Wirtschaftsrecht  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

*Eva Volk ist Absolventin der Masterstudiengänge Betriebswirtschaftslehre und Business Law and Economic Law an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.*

Christian Tietje/Gerhard Kraft/Christoph Kumpan (Hrsg), Beiträge zum Transnationalen Wirtschaftsrecht, Heft 168

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.dnb.ddb.de> abrufbar.

ISSN 1612-1368 (print)

ISSN 1868-1778 (elektr.)

ISBN 978-3-96670-015-3 (print)

ISBN 978-3-96670-016-0 (elektr.)



Schutzgebühr Euro 5

Die Hefte der Schriftenreihe „Beiträge zum Transnationalen Wirtschaftsrecht“ finden sich zum Download auf der Website des Instituts bzw. der Forschungsstelle für Transnationales Wirtschaftsrecht unter den Adressen:

<http://institut.wirtschaftsrecht.uni-halle.de/de/node/23>

<http://telc.jura.uni-halle.de/de/node/23>

Institut für Wirtschaftsrecht  
Forschungsstelle für Transnationales Wirtschaftsrecht  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Universitätsplatz 5  
D-06099 Halle (Saale)  
Tel.: 0345-55-23149 / -55-23180  
Fax: 0345-55-27201  
E-Mail: [ecohal@jura.uni-halle.de](mailto:ecohal@jura.uni-halle.de)

## INHALTSVERZEICHNIS

A. Einleitung .....	5
B. Compliance.....	6
I. Begriffserklärung und rechtliche Rahmenbedingungen.....	6
II. Funktionen von Compliance.....	8
III. Notwendigkeit von Compliance .....	10
1. Allgemeine Entwicklung .....	10
2. Notwendigkeit im Kontext der Korruptionsprävention.....	11
C. Compliance-Management-Systeme .....	15
I. Begrifflichkeit .....	15
II. Pflicht zur Einführung eines Compliance-Management-Systems? .....	15
III. Inhaltliche Ausgestaltung.....	17
IV. Standards für Compliance-Management-Systeme.....	17
1. ISO 19600 .....	17
2. ISO 37001 .....	18
3. IDW PS 980 .....	20
V. Gegenüberstellung und Zertifizierung.....	22
D. Anreize zur Implementierung .....	23
I. Rechtliche Incentives .....	23
II. Wirtschaftliche Incentives .....	25
1. Schutz der Unternehmensreputation .....	25
2. Zertifizierung als Marketing- und Werbeinstrument .....	27
3. Sicherung von Geschäftsbeziehungen .....	28
4. Compliance als Innovationstreiber.....	30
5. Integrität als Katalysator und Produktivfaktor .....	31
a) Abgrenzung von Compliance und Integrität .....	31
b) Einflussfaktoren und Auswirkung einer Integritätskultur .....	32
6. Verbesserung der Organisationsstrukturen .....	34
7. Steigerung des Unternehmenswertes.....	35
E. Akzeptanz der (inter-)nationalen Standards in der Wirtschaft.....	36
I. Allgemein .....	36
II. International ausgerichtete Großunternehmen.....	38
III. Mittelstand .....	42
IV. Schlussfolgerung.....	42
F. Kritische Auseinandersetzung .....	43
I. Geeignetheit und Wirksamkeit eines CMS .....	43
II. Standardisierung als Universallösung? .....	45
1. Gefahr von Alibiprogrammen .....	45
2. Herausforderung des organisatorischen Wandels.....	47
a) Relevanz der Integritätskultur .....	47
b) Einflussnahme weiblicher Führungskräfte .....	49
III. Compliance als Wettbewerbsnachteil?.....	50
G. Fazit und Ausblick .....	52



## A. Einleitung

In der Vergangenheit wurde die Wirtschaft von weittragenden Skandalen erschüttert. Hierbei mussten die betroffenen Unternehmen neben einer finanziellen Schädigung auch große Reputations- und Vertrauensverluste hinnehmen. Nachdem bspw. Daimler im Zuge der Bestechung ausländischer Regierungsbeamter in mehr als 22 Ländern jahrelang unter anderem gegen das Korruptionsverbot verstieß, musste das Unternehmen im Jahr 2010 insgesamt 185 Millionen US-Dollar – bestehend aus einer Geldbuße und einer Gewinnabschöpfung – zahlen.<sup>1</sup> Um sich vor den Risiken des Agierens in einer globalen Wirtschaftswelt zu schützen, etablierten daher zunächst US-amerikanische und beginnend ab Mitte der 1990er Jahre auch europäische Unternehmen Compliance-Maßnahmen, die ihren Ausdruck zumeist in sog. Compliance-Management-Systemen (CMS) finden. Doch nicht nur wenn ein Rechtsverstoß juristisch verfolgt und ein Bußgeld festgesetzt wird, wirkt sich ein angemessenes CMS positiv aus. Vielmehr gibt es eine Vielzahl an wirtschaftlichen Incentives, die für die Implementierung sprechen. Der deutsche Gesetzgeber äußert sich dabei nicht zur konkreten Ausgestaltung eines CMS. Stattdessen existieren (inter-)nationale Standards, die Unternehmen als Orientierungshilfe dienen. Vor diesem Hintergrund soll sich die vorliegende Arbeit der Frage widmen, ob und inwieweit ein CMS insbesondere im Kontext der Korruptionsbekämpfung ein Wettbewerbsvorteil darstellen kann.

Hierzu wird zunächst eine komprimierte Einführung darüber vorgenommen, was unter dem Terminus der Compliance unter Beachtung der ihr zugrundeliegenden rechtlichen Normen zu verstehen ist, welche Funktionen sie im Organisationskontext erfüllt und weshalb Compliance an Relevanz gewinnt. Sodann erfolgt eine Darstellung der rechtlichen Ausgangslage sowie der Gestaltungsmöglichkeiten eines CMS nach den internationalen Standards ISO 19600 und ISO 37001 sowie dem nationalen Prüfungsstandard IDW PS 980, wodurch ein Maßstab zur Beurteilung der für diese Arbeit relevanten Aspekte der Compliance-Strukturen eines Unternehmens geschaffen wird. Im Anschluss wird sich der Frage gewidmet, welche Anreize zur Implementierung eines CMS existieren. Hierbei stehen neben den rechtlichen Vorteilen vor allem die wirtschaftlichen Incentives – bspw. der Reputationsschutz oder Marketingfaktor – im Mittelpunkt. Von großer Bedeutung für die Beantwortung der Forschungsfrage ist daneben die Akzeptanz der aufgeführten Prüfungsstandards in der Wirtschaftspraxis. Daran anknüpfend wird im Rahmen einer kritischen Auseinandersetzung die Wirksamkeit eines CMS im Kontext der schwierigen Messbarkeit und etwaigen Alibiprogrammen hinterfragt. Da Compliance-Management-Systeme Non-Konformität nicht vollends verhindern können, soll in Anbetracht der Compliance-Kultur und -Überprüfung thematisiert werden, ob die diesbezüglichen Standards als Universallösung gegen Wirtschaftskriminalität verstanden werden können. Abschließend wird diskutiert, ob und inwieweit es sich bei Compliance im Grunde um einen Wettbewerbsnachteil handelt, der nur durch soziale und rechtliche Konstrukte zu einem Wettbewerbsvorteil forciert.

<sup>1</sup> Daimler, Geschäftsbericht 2010, vom 2. März 2011, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2010.pdf>> (besucht am 28. Januar 2019), 220 f.

## B. Compliance

### I. Begriffserklärung und rechtliche Rahmenbedingungen

Der angelsächsische Begriff der Compliance, der sich vom englischen Verb *to comply* ableitet und als die Einhaltung, Befolgung oder Erfüllung von Vorgaben verstanden werden kann<sup>2</sup>, wurde im Laufe der 1990er Jahre aus der angloamerikanischen Banken- und Kapitalmarktwelt in die Terminologie des deutschen Wirtschaftsrechts übernommen.<sup>3</sup> Um den Compliance-Begriff im deutschen Recht zu bestimmen, kann der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) hinzugezogen werden. Der seit dem Jahr 2002 herausgegebene *Code of Best Practice*<sup>4</sup> formuliert in Ziffer 4.1.3 DCGK eine Art Legaldefinition von Compliance, welche die bloße Rechtstreue übersteigt.<sup>5</sup> Das oberste Leitungsorgan einer Gesellschaft unterliegt demnach nicht nur der Pflicht, die Einhaltung rechtlicher Vorgaben zu gewährleisten, sondern auch die Berücksichtigung unternehmensinterner Richtlinien über alle Organisationsebenen hinweg zu garantieren.<sup>6</sup> Die Entwicklung von Compliance wurde durch eine Vielzahl von Wirtschaftsskandalen geprägt. Hierzu zählen insbesondere die globale Finanzkrise 2007, der Siemens-Schmiergeldskandal desselben Jahres sowie die 2015 publik gewordene Volkswagen-Abgasaffäre.<sup>7</sup> Diese nur beispielhaft aufgeführten Vorfälle zogen neben Bußgeldzahlungen bis in den Milliardenbereich einen nicht unerheblichen Reputationsschaden und Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit nach sich.<sup>8</sup>

Unter Beachtung der stetigen Ausbreitung und Entwicklung über sämtliche Wirtschaftsbereiche hinweg, ist die juristische Grundlage von Compliance nicht aus einer einheitlichen Rechtsquelle, sondern aus einer Vielzahl von Quellen abzuleiten. Obwohl

<sup>2</sup> Eine einheitliche wortgetreue Übersetzung in die deutsche Sprache ist bislang nicht existent. *Schröpfer*, Compliance im Aktienkonzern, 41; *Schwartz/Seitz*, in: Schettgen-Sarcher/Bachmann/Schettgen (Hrsg), Compliance Officer, 283 (286); *Yovev*, CMR 58 (Nr. 5; 2014), 36 (38); *Beckmann*, CCZ 2018, 137 (138).

<sup>3</sup> *Fleischer*, in: Fleischer/Goette (Hrsg), MüKo GmbHG, § 48 Rn. 143; *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 2 ff.; *Kreitner/Thomas/Ruppelt*, in: Küttner (Hrsg), Personaltuch, Compliance, Rn. 1.

<sup>4</sup> *V. Werder*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 1; *Kreßel*, NZG 2018, 841.

<sup>5</sup> Da es sich bei dem DCGK um ein im Grunde unverbindlich angewendetes Regelwerk handelt, das nicht durch den deutschen Gesetzgeber formuliert wurde, kann in diesem Fall nicht von einer Legaldefinition im eigentlichen Sinne gesprochen werden, vgl. *Teichmann*, Compliance, 3; *Hauschka/Moosmayer/Lösler*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 1 Rn. 2; *Fleischer*, in: Spindler/Stilz (Hrsg), AktG, § 91 AktG Rn. 52.

<sup>6</sup> *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 2 ff.; *Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 1227; *Hein*, Erfolg im Compliance-Management, 12; *Schraud*, Compliance in der Aktiengesellschaft, 25.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu auch *Schröpfer*, Compliance im Aktienkonzern, 31; *Hein*, Erfolg im Compliance-Management, 1 ff.

<sup>8</sup> *Quentmeier*, Praxishandbuch Compliance, 14; Siemens, Geschäftsbericht 2007, vom 30. September 2007, erhältlich im Internet: <[https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor\\_relations/finanzpublikationen/geschäftsbericht/gb2007/d07\\_00\\_gb2007.pdf](https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/finanzpublikationen/geschäftsbericht/gb2007/d07_00_gb2007.pdf)> (besucht am 24. April 2019), 20; Volkswagen, Geschäftsbericht 2015, vom 22. April 2016, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagenag.com/ir/Y\\_2015\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/ir/Y_2015_d.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019), 49 ff.; Volkswagen, Pressemitteilung, vom 13. Juni 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagenag.com/de/news/2018/06/Adhoc\\_VW\\_Group\\_Fine\\_diesel\\_crisis.html](https://www.volkswagenag.com/de/news/2018/06/Adhoc_VW_Group_Fine_diesel_crisis.html)> (besucht am 28. Januar 2019).

der DCGK selbst keine rechtliche Bindungswirkung hat, sind dessen compliance-bezogenen Empfehlungen angesichts des in § 161 Abs. 1 S. 1 AktG verankerten *comply-or-explain*-Prinzips und der daraus resultierenden Transparenz durchaus gewichtig. Im Sinne dieser Norm unterliegen die betroffenen Unternehmen der Pflicht, Abweichungen von den Empfehlungen des DCGK offenzulegen und zu begründen.<sup>9</sup> In einigen Teilen handelt es sich dabei – z. B. bei der Compliance-Verantwortung des Vorstands gemäß Ziffer 4.1.3 S. 1 DCGK – um eine bloße Wiedergabe des geltenden Rechts. In anderen Teilen hingegen finden auch aktuelle Entwicklungen Berücksichtigung, die im Zuge der Gesetzgebung noch nicht thematisiert wurden. Als Beispiel hierfür gilt das in Ziffer 4.1.3 S. 2 DCGK empfohlene Compliance-Management-System.<sup>10</sup> Nach herrschender Meinung ist aus den §§ 76 Abs. 1, 93 Abs. 1 AktG abzuleiten, dass das geschäftsführende Organ einer Aktiengesellschaft dazu verpflichtet ist, Compliance in Form eines jenen Konstrukts zu etablieren, das die Maßnahmen eines reinen Früherkennungs- und Überwachungssystems übersteigt.<sup>11</sup> Der Haftungsmaßstab und die Leitungsverantwortung des Vorstands werden im Rahmen der sog. *Business Judgement Rule* gemäß § 93 Abs. 1 AktG formuliert, wonach dieser der allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht gegenüber den Gesellschaftern, aber auch in Bezug auf die Gesellschaft unterliegt.<sup>12</sup> Da der Inhaber eines Betriebs oder Unternehmens nach § 130 OWiG seine Aufsichtspflicht durch die Errichtung eines Normativsystems gewährleisten muss, wird ihm daneben eine Verantwortung aus bußgeldrechtlicher Perspektive auferlegt.<sup>13</sup> Im Zuge des sog. *Siemens/Neubürger-Urteils*<sup>14</sup> wurde die Reichweite der Innenhaftung im Falle einer Verletzung der Compliance-Pflichten eines Vorstandes bekräftigt. Hierbei wurde erstmalig ein zivilrechtlicher Schadensersatzanspruch eines Unternehmens – i. H. v. 15 Millionen Euro – gegen ein einstiges Vorstandsmitglied festgesetzt.<sup>15</sup>

Über die allgemeinen Vorschriften hinaus finden sich sowohl im Strafgesetzbuch als auch im Nebenstrafrecht zahlreiche verschiedene Normen zur Compliance. Als Beispiel sei an dieser Stelle auf eines der klassischen Compliance-Gebiete, das im Jahr 2015 novellierte Korruptionsdelikt der Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr i. S. d. § 299 StGB, verwiesen.<sup>16</sup>

Der anhaltende Einzug der Compliance in die deutsche Gesetzgebung wird zudem durch die Diskussion um ein Unternehmensstrafrecht bzw. das im Koalitionsvertrag

<sup>9</sup> *Teichmann*, Compliance, 167 f.; *Hölters*, AktG, § 161 AktG Rn. 3; *Bachmann*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 80; *Lutter*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 1800.

<sup>10</sup> *Bings*, CCZ 2017, 118; *Makowicz*, BB 2018, 556. Zur Compliance-Verantwortung des Vorstands s. *Bachmann/Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 811.

<sup>11</sup> *Schröpfer*, Compliance im Aktienkonzern, 67 ff.; *Fleischer*, in: Spindler/Stilz (Hrsg), AktG, § 93 AktG Rn. 112; *Hölters*, AktG, § 93 AktG Rn. 34 ff.; *Unmuth*, CB 2017, 177.

<sup>12</sup> § 43 Abs. 1, 2 GmbHG wird analog zu den Normen des AktG angewendet, vgl. *Ziemons*, in: Michalski et al. (Hrsg), GmbHG, § 43 GmbHG Rn. 134 ff. Darüber hinausgehend siehe *Hölters*, AktG, § 93 AktG Rn. 26.

<sup>13</sup> Hierzu weiterführend in Kapitel C.II., vgl. *Rogall*, in: Mitsch (Hrsg), OWiG, § 130 OWiG Rn. 1 ff.

<sup>14</sup> LG München I, NZG 2014, 345.

<sup>15</sup> *Hein*, Erfolg im Compliance-Management, 178; *Fleischer*, NZG 2014, 321; *Hauschka*, CCZ 2018, 159 ff.; *Kreßel*, NZG 2018, 841 (845); *Schraud*, Compliance in der Aktiengesellschaft, 58.

<sup>16</sup> *Greeve*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 25 Rn. 9; *Grützner/Moosmayer*, CCZ 2017, 155 ff.; *Lorenz/Krause*, CCZ 2017, 74.

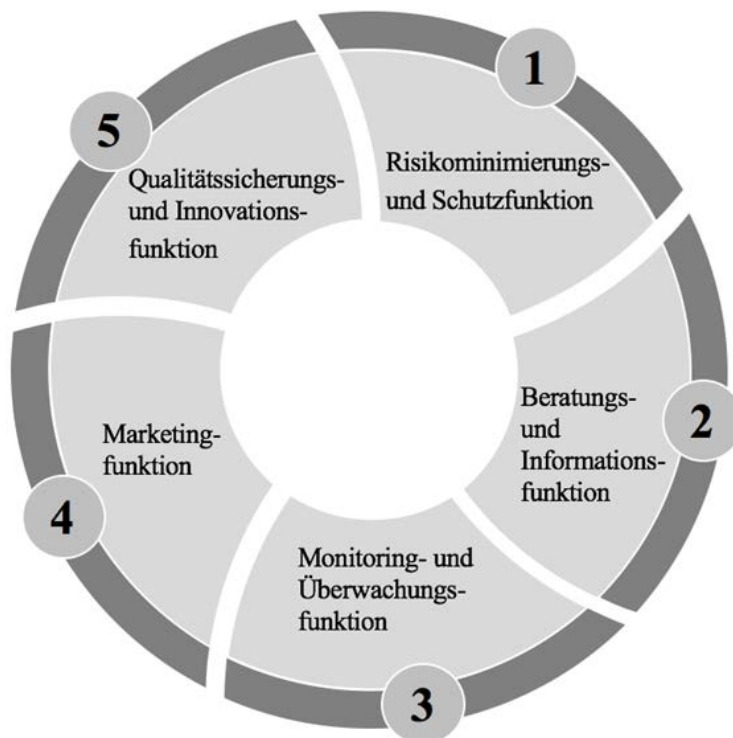


von CDU, CSU und SPD am 7. Februar 2018 angekündigte Sanktionsrecht zur Ahndung von Wirtschaftskriminalität und zur weiteren Erhöhung der Rechtssicherheit in Deutschland verdeutlicht.<sup>17</sup>

## II. Funktionen von Compliance

Welchen Stellenwert Compliance in der internen Organisation einnehmen kann, wird durch die von Lösler herausgearbeiteten, in *Abbildung 1* dargestellten Funktionen verdeutlicht.

*Abbildung 1: Funktionen von Compliance*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lösler, NZG 2005, 104 ff.

Zweifellos steht dabei die der Kriminalitätsprävention und Haftungsvermeidung dienende Risikominimierungs- und Schutzfunktion an erster Stelle. Mit Hilfe entsprechender Compliance-Strukturen kann nicht nur das Unternehmen, sondern auch der verantwortliche Entscheidungsträger geschützt werden. Zu begründen ist dies dadurch, dass bei einer erfolgreichen Implementierung angemessener Compliance-Maßnahmen sowohl Schäden in Form von zivil- und strafrechtlichen Haftungsansprüchen gegen-

<sup>17</sup> CDU/CSU/SPD, Koalitionsvertrag 2018, vom 7. Februar 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag\\_2018.pdf?file=1](https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1)> (besucht am 28. Januar 2019), 126; Bürkle, BB 2018, 525; Hugger/Pasewaldt, BB (Nr. 10; 2018), I; Krefsel, NZG 2018, 841 (845).

über den Organmitgliedern als auch Sanktionsrisiken i. S. v. § 130 OWiG sowie Kunden- und Reputationsverluste abgewendet werden können.<sup>18</sup> Gerade bei kleinen Unternehmen können Compliance-Verstöße existenzbedrohend sein.<sup>19</sup> Falls es trotz etablierter Strukturen zu einem Rechts- oder Regelverstoß kommen sollte, wirken angemessene Compliance-Maßnahmen abmildernd auf die Bußgeldbemessung der Aufsichtsbehörden.<sup>20</sup>

Zudem wird die Beratung und Information der Führungsriege durch entsprechende Kommunikationsstrukturen gewährleistet. Doch nur wenn sich alle Mitarbeiter ihrer Grenzen bewusst sind, können sie fortwährend im rechtlichen Rahmen handeln.<sup>21</sup> Insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Sachverhalte sind diese Grenzen jedoch nur schwer einzuschätzen.<sup>22</sup> Auf Grund dessen gilt die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter als eine wesentliche Aufgabe der compliance-bezogenen Kommunikation eines Unternehmens.<sup>23</sup>

Eine weitere Funktion von Compliance ist die Monitoring- und Überwachungsfunktion, wobei mittels implementierter Kontrollsysteme und -prozesse sichergestellt wird, ob die gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen eingehalten werden.<sup>24</sup> Der Adressat dieser Vorkehrungen ist sowohl die Organisation an sich, die durch das oberste Gesellschaftsorgan beaufsichtigt wird, als auch die Führungspersonen, die ihrerseits durch Anteilseigner und Mitarbeiter kontrolliert werden.<sup>25</sup>

Darüber hinaus wird dem Themenkomplex Compliance eine Marketingfunktion zugeschrieben.<sup>26</sup> Im Zuge der Abwehr von Reputationsverlusten kann das öffentliche Ansehen geschützt und bestenfalls sogar gesteigert werden.<sup>27</sup> Der Grund hierfür ist, dass mit einem aktiven Vorgehen gegen Rechts- und Regelverstöße Werbung betrieben werden kann.<sup>28</sup>

Die fünfte Compliance-Funktion, die von *Lösler* primär auf den Finanzdienstleistungssektor angewendet wird, ist die Qualitätssicherungs- und Innovationsfunktion.

<sup>18</sup> *Lösler*, NZG 2005, 104 f.; *Junc*, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13; *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 33 f.; *Eckert/Deters*, Praxiswissen Compliance, 20.

<sup>19</sup> *Bussmann*, BFuP 2009, 506 (508).

<sup>20</sup> BGH, NZWiSt 2018, 379; *Eufinger*, GWR 2017, 415; *Kleine*, CCZ 2017, 241; *Bürkle*, BB 2018, 525 f.; *Passarge*, ZRFC 2018, 31 ff.

<sup>21</sup> *Lösler*, NZG 2005, 104 (105); *Junc*, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13; *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 34.

<sup>22</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 34.

<sup>23</sup> *Lösler*, NZG 2005, 104 (105); *Junc*, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13; *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 34.

<sup>24</sup> *Lösler*, NZG 2005, 104 (105); *Junc*, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13; Ernst & Young, A Time Of Evolution For Compliance, März 2016, erhältlich im Internet: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-a-time-of-evolution-for-compliance-laying-foundations-for-future-success/\\$FILE/EY-a-time-of-evolution-for-compliance-laying-foundations-for-future-success.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-a-time-of-evolution-for-compliance-laying-foundations-for-future-success/$FILE/EY-a-time-of-evolution-for-compliance-laying-foundations-for-future-success.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019), 4.

<sup>25</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 34.

<sup>26</sup> *Junc*, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13 f.

<sup>27</sup> *Lösler*, NZG 2005, 104 (105); *Junc*, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13 f.

<sup>28</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 35; *Hein*, Erfolg im Compliance-Management, 3.

Hierbei müssen Unternehmen gemäß des *Know Your Customer*-Ansatzes ausreichend Kenntnisse über ihre Kunden, wie z. B. ihre finanziellen Verhältnisse, einholen und ihre Produkte dementsprechend ausrichten.<sup>29</sup>

### III. Notwendigkeit von Compliance

#### 1. Allgemeine Entwicklung

Die Anzahl wirtschaftskrimineller Delikte unterliegt jährlich starken Schwankungen. In *Abbildung 2* lässt sich erkennen, dass sie in Deutschland im Allgemeinen eher einem rückläufigen Trend folgt, im Vergleich der Jahre 2016 und 2017 aber auf 74.070 Fälle angestiegen ist.<sup>30</sup> Die Gesamtschadenssumme im Jahr 2017 lag zuletzt bei 3,7 Milliarden Euro.<sup>31</sup>

Die Zunahme der aufgedeckten Straftaten ist zu großen Teilen auf erhöhte Compliance-Strukturen, Präventions- und Kontrollmaßnahmen sowie eine überdurchschnittlich hohe Aufklärungsquote von 94,6 % zurückzuführen.<sup>32</sup> Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass angesichts der geringen Anzahl von Anzeigen, bei denen der Täter bereits bekannt ist, eine hohe Dunkelziffer besteht.<sup>33</sup> Daneben hat sich auch die mediale Aufmerksamkeit für Fälle der Wirtschaftskriminalität erhöht, was an den Beispielen von Enron, Siemens, Daimler oder Volkswagen deutlich wird.<sup>34</sup> Die Notwendigkeit von Compliance ergibt sich damit aus der über die Jahre hinweg gestiegenen Sensibilisierung für Wirtschaftskriminalität von Seiten der breiten Öffentlichkeit sowie der damit einhergehenden Verfolgungspraxis der Justiz, die wiederum Compliance fördernde Marktmechanismen ausgelöst haben.<sup>35</sup>

<sup>29</sup> Lösler, NZG 2005, 104 (105).

<sup>30</sup> Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2009, vom 17. November 2010, erhältlich im Internet: < [https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2009.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2009.pdf?__blob=publicationFile&v=5) > (besucht am 9. April 2019), 5; Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2013, vom 24. Juli 2014, erhältlich im Internet: < [https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2013.pdf?__blob=publicationFile&v=4) > (besucht am 9. April 2019), 5; Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2017, vom 12. Juni 2018, erhältlich im Internet: < [https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3) > (besucht am 28. Januar 2019), 4.

<sup>31</sup> Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2017, 5.

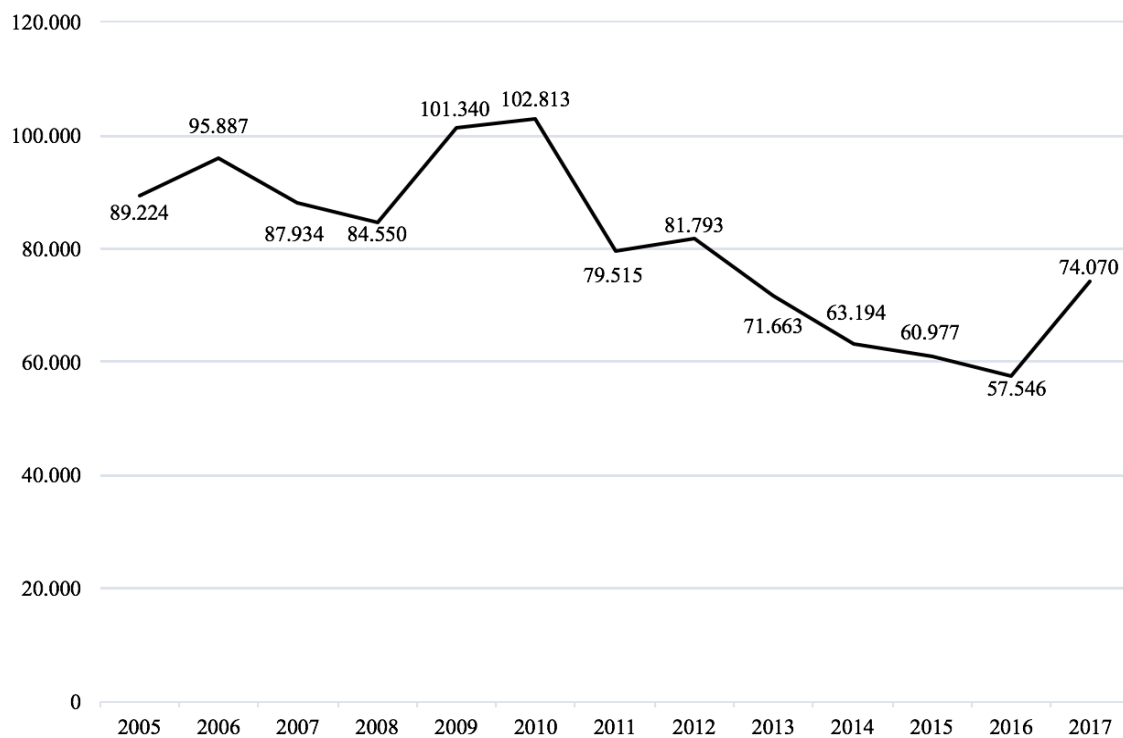
<sup>32</sup> *Ibid.*, 4 f., 19.

<sup>33</sup> Bussmann, Wirtschaftskriminologie I, Rn. 586; Pauthner/Stephan, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 16 Rn. 12.

<sup>34</sup> Moosmayer, Compliance, Kapitel B, Rn. 69.

<sup>35</sup> Bussmann/Niemeczek/Vockrodt, Compliance und Unternehmenskultur, 23.

Abbildung 2: Fallentwicklung der Wirtschaftskriminalität von 2005 bis 2017



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2009, 5; Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2013, 5; Bundeskriminalamt, Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2017, 4.

## 2. Notwendigkeit im Kontext der Korruptionsprävention

Geschäftsabschlüsse durch Korruption waren in der Wirtschaft lange Zeit gängige Praxis. Heute handelt es sich dabei um ein Themenfeld, das sowohl aus wirtschaftlicher und rechtlicher als auch aus sozialüblicher Sicht betrachtet werden muss und dessen Wahrnehmung sich in der Gesellschaft stark gewandelt hat.<sup>36</sup>

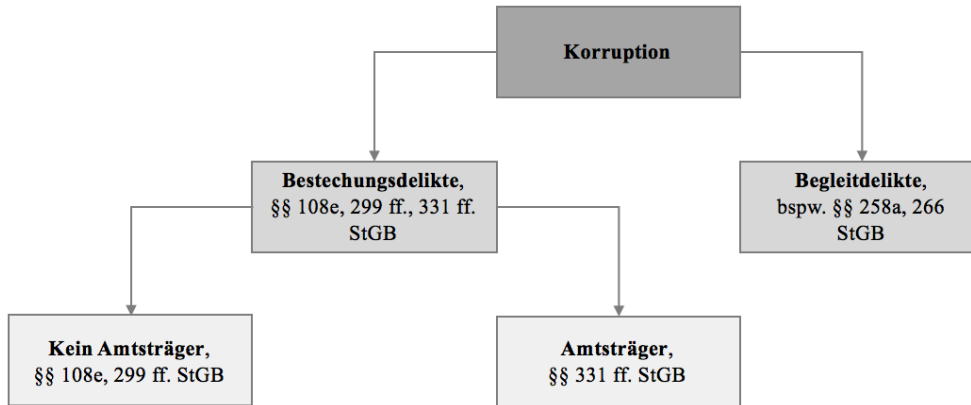
Wie in *Abbildung 3* verdeutlicht wird, verbergen sich hinter dem Begriff der Korruption sowohl Bestechungsdelikte, wie die Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr nach dem novellierten § 299 StGB, als auch Begleitdelikte, wie bspw. die Untreue i. S. d. § 266 StGB.<sup>37</sup> Unter Korruption ist dabei ein nicht durch einen rechtlichen oder sachlich-objektiv begründeten Anspruch bestehender materieller oder immaterieller Vorteil für sich oder einen Dritten zu verstehen. Er wird dadurch

<sup>36</sup> Passarge, DStR 2016, 482.

<sup>37</sup> V. Heintschel-Heinegg, StGB, § 331 StGB Rn. 1.

erlangt, dass eine besondere Vertrauensstellung in einer verwaltenden, justiziellen, politischen oder geschäftlichen Funktion missbraucht wird.<sup>38</sup> Die Ursachen von Korruption sind vielfältig, liegen aber insbesondere in der Gier nach Macht und Geld<sup>39</sup>, sodass sie vor allem bei mangelnden Kontrollstrukturen vorgenommen werden kann.<sup>40</sup>

Abbildung 3: Korruption im Sinne des StGB



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an v. Heintschel-Heinegg, StGB, § 311 StGB Rn. 1.

Um das Korruptionsrisiko einzudämmen, beschränkt der Staat die Privatautonomie der Wirtschaftsakteure durch gesetzliche Regulierungen und greift damit in den freien Wettbewerb ein.<sup>41</sup> Als Reaktion auf diverse Wirtschaftsskandale verabschiedeten die jeweiligen Gesetzgeber daher verschärfte Anforderungen, wie den US-amerikanischen *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) oder den britischen *UK-Bribery Act*.<sup>42</sup> Angesichts der extraterritorialen Reichweite der Regelwerke haben Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit einen Auslandsbezug vorweist, neben nationalen auch ausländische Korruptionsvorschriften zu beachten.<sup>43</sup> In Deutschland müssen Kapitalgesellschaften, welche die Voraussetzungen des § 267 Abs. 3 S. 2 HGB erfüllen, nach § 289b Abs. 1 S. 1 i. V. m. § 289c Abs. 2 Nr. 5 HGB im Lagebericht erklären, welche Vorkehrungen zur Korruptionsprävention ergriffen werden.<sup>44</sup>

<sup>38</sup> Greeve, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 25 Rn. 9; Grützner/Jakob, Compliance von A-Z, Begriff Korruption; Bundeskriminalamt, Korruption Bundeslagebild 2017, vom 9. Juli 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/Lagebilder/Korruption/korruption\\_node.html](https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/Lagebilder/Korruption/korruption_node.html)> (besucht am 28. Januar 2018), 2.

<sup>39</sup> V. Alemann, Studie zur Korruption innerhalb des staatlichen Bereichs der EU-Mitgliedstaaten, vom 20. Juni 2007, erhältlich im Internet: <[https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Mitmachen/PDF/Studie\\_zur\\_Korruption\\_innerhalb\\_des\\_staatlichen\\_Bereichs\\_der\\_EU-Mitgliedsstaaten.pdf](https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Mitmachen/PDF/Studie_zur_Korruption_innerhalb_des_staatlichen_Bereichs_der_EU-Mitgliedsstaaten.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019), 76.

<sup>40</sup> Opitz, Antikorruptionssysteme für die strategische Beschaffung, 4.

<sup>41</sup> Grützner/Mommsen, CCZ 2017, 155 (157).

<sup>42</sup> Quentmeier, Praxishandbuch Compliance, 12 f.; Greeve, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 25 Rn. 5 ff.

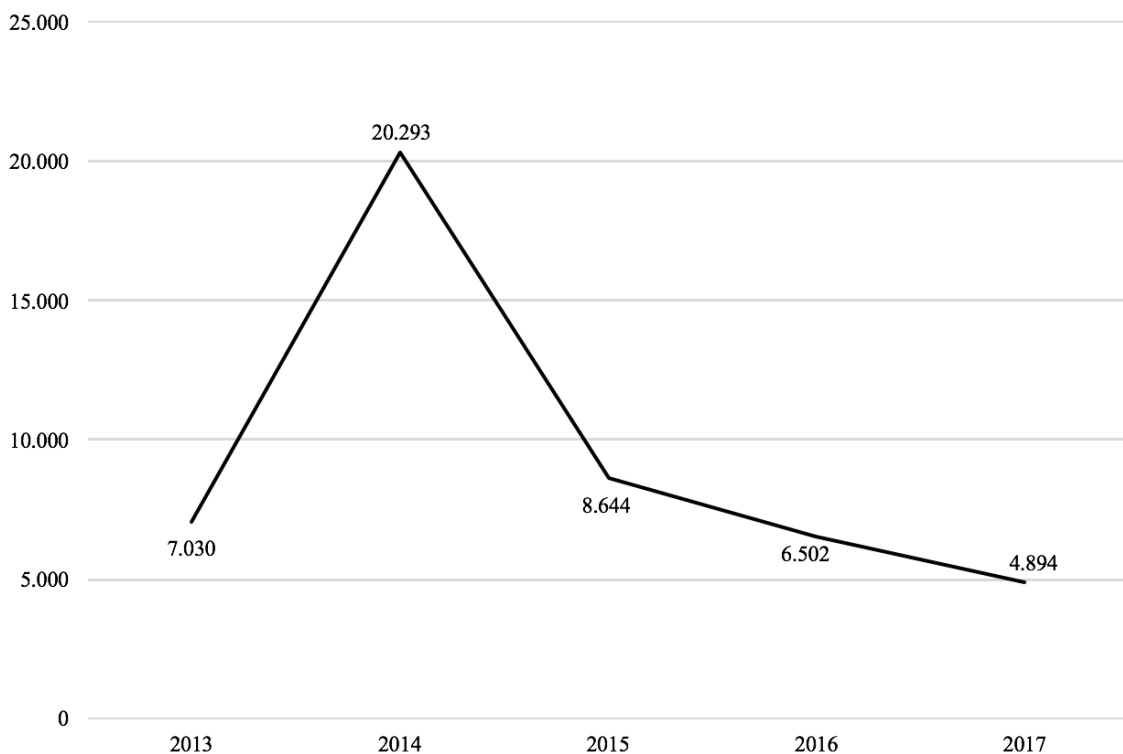
<sup>43</sup> Petrovic, Geschäftspartnerprüfung als Maßnahme zur Korruptionsprävention, 27.

<sup>44</sup> Winter/Schorn, CCZ 2019, 172 f.

Nach aktuellen Studien der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften KPMG und PwC ist die Korruptionsentwicklung in Deutschland allgemein rückläufig.<sup>45</sup> Während aus Sicht der Unternehmen im Jahr 2005 noch 11 % der Befragten durch Korruption geschädigt wurden, waren im Jahr 2017 nur noch 6 % der Unternehmen betroffen.<sup>46</sup>

Dieser Rückgang spiegelt sich ebenso im offiziellen Lagebild des Bundeskriminalamts wieder, wonach sich, wie in *Abbildung 4* dargestellt, die Anzahl von Korruptionsstraftaten in Deutschland zwischen 2014 und 2017 um 75,8 % von 20.263 auf 4.894 Fälle drastisch reduziert hat.<sup>47</sup> Trotz der rückläufigen Entwicklung belief sich der

*Abbildung 4: Entwicklung der Korruptionsstraftaten von 2013 bis 2017*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundeskriminalamt, *Korruption Bundeslagebild 2017*, 3.

verursachte monetäre Schaden in Deutschland allein im Jahr 2017 auf rund 291 Millionen Euro, was über dem Durchschnittswert der vergangenen fünf Jahre liegt.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität in der digitalen und analogen Wirtschaft, vom Februar 2016, erhältlich im Internet: <<https://www.pwc.de/de/risk/studie-wirtschaftskriminalitaet-2016.pdf>> (besucht am 29. Januar 2019), 21; KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2018, vom 5. Juli 2018, erhältlich im Internet: <<https://home.kpmg/de/de/home/newsroom/press-releases/2018/07/wirtschaftskriminalitaet-in-deutschland-2018.html>> (besucht am 28. Januar 2019), 13; PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, vom Februar 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.pwc.de/de/risk/pwc-wikri-2018.pdf>> (besucht am 28. Januar 2019), 40.

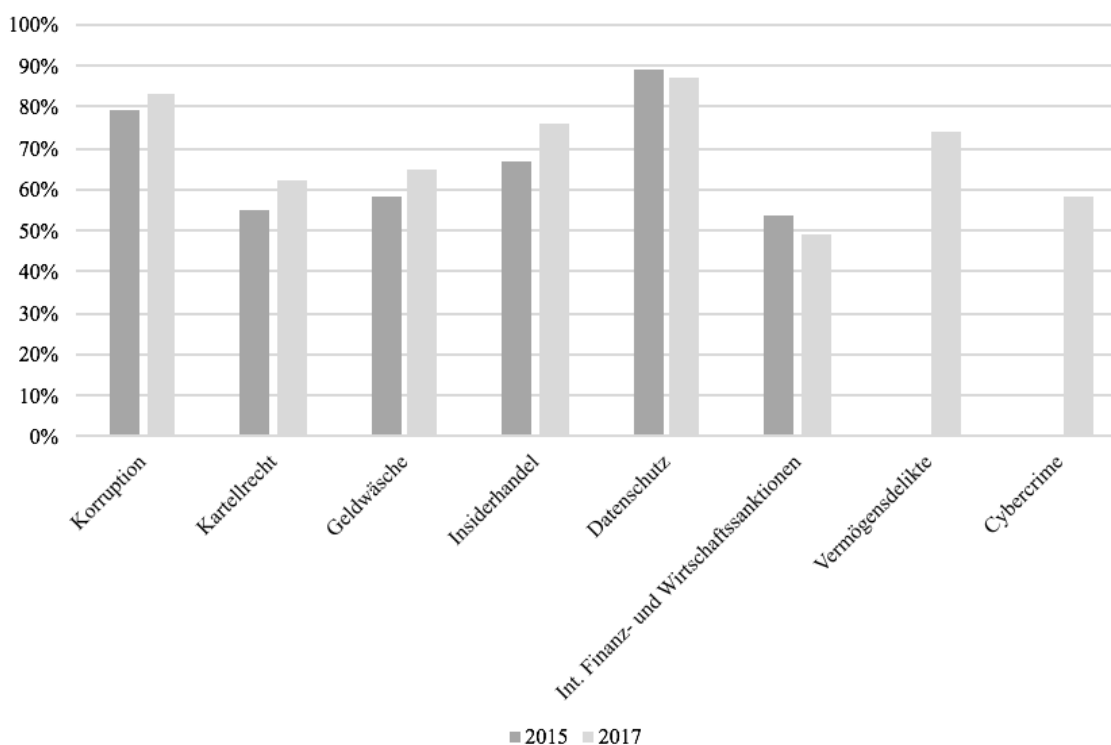
<sup>46</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 40.

<sup>47</sup> Bundeskriminalamt, *Korruption Bundeslagebild 2017*, 3.

<sup>48</sup> Korruption wird oftmals als opferloses Delikt kategorisiert, was jedoch nicht nur auf Grund des monetären Schadens, sondern auch der Infragestellung der Funktionsfähigkeit des Staates sowie eines freien Wettbewerbs zu verneinen ist. Siehe dazu: *Bussmann*, *Wirtschaftskriminologie I*, Rn. 581, 617 und *Golinski*, *Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand*, 11 f. sowie zum Bundeslagebild

Bei Betrachtung der Entwicklung im internationalen Kontext ist zumindest im Hellfeld auf eine allgemeine Verschlechterung und einen weltweiten Anstieg der Korruptionsfälle zu verweisen.<sup>49</sup> Daher wird davon ausgegangen, dass Korruption und Betrug auch künftig in ca. einem Drittel der Fälle die größten Geschäftsrisiken darstellen.<sup>50</sup> Die Unternehmensbereiche der Beschaffung und des Vertriebs sind davon in besonderem Maße betroffen.<sup>51</sup> Dementsprechend zielen 83 % der etablierten CMS auf die Bekämpfung von Korruption ab.<sup>52</sup> Wie in *Abbildung 5* abgebildet wird, gilt sie somit regelmäßig als essentieller Bestandteil eines CMS.<sup>53</sup>

*Abbildung 5: Ausgestaltung des CMS nach Deliktsgruppen*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 25.<sup>54</sup>

des durch Korruption verursachten Schadens in Deutschland, Bundeskriminalamt, Korruption Bundeslagebild 2017, 11.

<sup>49</sup> Transparency International, Pressemitteilung, vom 29. Januar 2019, erhältlich im Internet: <<https://www.transparency.de/aktuelles/detail/article/korruptionswahrnehmungsindex-2018-weltweite-verschlechterung-auch-deutschland-rutscht-ab/>> (besucht am 10. April 2019).

<sup>50</sup> Ernst & Young, 15th Global Fraud Survey, von Mai 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Global\\_Fraud\\_Survey\\_2018\\_report/\\$FILE/EY\\_GLOBAL\\_FIDS\\_FRAUD\\_SURVEY\\_2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/$FILE/EY_GLOBAL_FIDS_FRAUD_SURVEY_2018.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019), 7.

<sup>51</sup> Hölters, AktG, § 93 AktG Rn. 113; Neubauer, Korruptionsanfälligkeit von Unternehmen, 16.

<sup>52</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 40.

<sup>53</sup> Hölters, AktG, § 93 AktG Rn. 113.

<sup>54</sup> Für die Deliktsgruppen Vermögensdelikte und Cybercrime existieren keine Daten für das Jahr 2015.

## C. Compliance-Management-Systeme

### I. Begrifflichkeit

Das in Ziffer 4.1.3 S. 2 DCGK empfohlene CMS stellt ein systematisches Ordnungskonzept dar, das sämtliche organisationalen Maßnahmen und Prozesse zur Sicherstellung der Rechts- und Regelkonformität umfasst.<sup>55</sup> Es wird von immer mehr Unternehmen implementiert<sup>56</sup>, sodass nicht mehr ausschließlich große Konzerne, sondern im Zuge der *top down*-Entwicklung nun auch mittelständische Unternehmen<sup>57</sup> und sogar Start-ups<sup>58</sup> ein CMS eingerichtet haben. So verfügen 60 % der mittelständischen Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern über ein CMS, wohingegen Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sogar bereits in 97 % der Fälle ein solches System implementiert haben.<sup>59</sup>

### II. Pflicht zur Einführung eines Compliance-Management-Systems?

Ob Unternehmen generell zur Implementierung eines Compliance-Management-Systems verpflichtet sind, ist in der deutschsprachigen Literatur umstritten.<sup>60</sup>

Allein im Hinblick darauf, dass sie nur bei bestimmten Branchenzugehörigkeiten, wie dem Finanzdienstleistungssektor, eingeführt werden müssen, herrscht Einigkeit.<sup>61</sup> Eine allgemeine Pflicht zur Einrichtung leitet *Ziemons* aus der Legalitätspflicht nach § 76 Abs. 1 AktG ab, nach welcher der Vorstand die Rechtmäßigkeit des organisationsinternen Wirtschaftens überwachen muss, was angesichts der Komplexität von Organisationskonstrukten nur in Form eines CMS realisierbar sei.<sup>62</sup> Weiter verdichtet *Bings* diese Obliegenheit aus der Verknüpfung von Ziffer 4.1.3 S. 2 DCGK, in dessen Rahmen die Einführung eines CMS empfohlen wird, und dem *comply-or-explain*-Ansatz nach § 161 Abs. 1 AktG.<sup>63</sup> Zum Teil wird in der Literatur ebenso vertreten, dass die

<sup>55</sup> *Bottmann*, in: Park (Hrsg), Kapitalmarktstrafrecht, Kap. 2. 1. Rn. 39; *Bömelburg/Zähres*, in: Fahrenschoen et al. (Hrsg), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, 539 (547); Deloitte, The Future of Compliance 2017, vom September 2017, erhältlich im Internet: <[https://www.compliance-manager.net/sites/default/files/dateien/the\\_future\\_of\\_compliance\\_2017\\_ergebnisband.pdf](https://www.compliance-manager.net/sites/default/files/dateien/the_future_of_compliance_2017_ergebnisband.pdf)> (besucht am 8. Februar 2019), 27.

<sup>56</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 3.

<sup>57</sup> *Laue/Hartke/Wedemeier*, CMR 58 (Nr. 5; 2014), 44 (45); *Bömelburg/Zähres*, in: Fahrenschoen et al. (Hrsg), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, 539; *Schlaghecke*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 43 Rn. 64; *Schulz*, BB 2019, 579.

<sup>58</sup> *Grambow/Weiner/Nitschke*, CB 2017, 141 ff.; *Felber/Konold*, CB 2018, 413 ff.; *Schulz*, BB 2019, 579.

<sup>59</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 24.

<sup>60</sup> *Bachmann/Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 824 b; *Koch*, in: Hüffer/Koch (Hrsg), AktG, § 76 AktG Rn. 13.

<sup>61</sup> *Bings*, CCZ 2017, 118; *Ewelt-Knauer/Bauer*, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg), Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung, 75 (80); *Jenne*, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 68.

<sup>62</sup> *Ziemons*, in: Michalski et al. (Hrsg), GmbHG, § 43 GmbHG Rn. 17.

<sup>63</sup> *Bings*, CCZ 2017, 118.



Pflicht zur Implementierung eines CMS zwar nicht aus einer bestimmten Rechtsgrundlage, aber zumindest indirekt aus einer Vielzahl von Normen resultiert.<sup>64</sup> Den Unternehmen wird dazu geraten, Compliance-Maßnahmen auch dann zu ergreifen, wenn sie angesichts der zugehörigen Branche gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind.<sup>65</sup>

*Gößwein/Hohmann/Martel* führen an, dass sich insbesondere bei multinational ausgerichteten Unternehmen nicht mehr die Frage stelle, ob sie ein CMS einrichten<sup>66</sup>, sondern wie sie dieses organisatorisch ausgestalten.<sup>67</sup> Hierbei sind die §§ 9, 30, 130 OWiG besonders bedeutsam, da sie als die juristische Grundlage für Compliance-Management-Systeme in Deutschland gesehen werden. Dahingehend wird in § 130 Abs. 1 S. 1 OWiG verlangt, dass Gesetzesverstöße durch eine zumutbare ordnungsgemäße Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert werden müssen.<sup>68</sup> Damit einher geht die Auswahl-, Instruktions-, Überwachungs- und Eingriffspflicht der Aufsichtsperson.<sup>69</sup> Es haftet derjenige für Zuwiderhandlungen der Arbeitnehmer, bei dem es zu einem fahrlässigen oder vorsätzlichen Aufsichts- bzw. Überwachungsverschulden kommt.<sup>70</sup> Neben der führungsverantwortlichen Person kann im Sinne einer sog. Verbandsgeldbuße nach § 30 OWiG ebenso das Unternehmen selbst bebußt werden.<sup>71</sup> Im bereits erläuterten *Siemens/Neubürger-Urteil* wurde zudem bekräftigt, dass es sich bei der Implementierung einer Compliance-Organisation zur Kontrolle von Unternehmensrisiken und zur Schadensprävention um eine der allgemeinen Rechtspflichten des Vorstands einer Aktiengesellschaft handelt.<sup>72</sup>

<sup>64</sup> Die Pflichten zur Implementierung eines CMS orientieren sich an der in Kapitel B.I. thematisierten Ableitung der allgemeinen Compliance-Verantwortung der Unternehmensführung. Weitere relevante Normen sind daher bspw. §§ 91, 93 AktG und § 130 OWiG, siehe *Koch*, in: Hüffer/Koch (Hrsg), AktG, § 76 AktG Rn. 13, *Fleischer*, in: Spindler/Stilz (Hrsg), AktG, § 91 AktG Rn. 49 ff. Weiter zur indirekten Compliance-Pflicht des Vorstands im Sinne einer Gesamtanalogie siehe *Beckmann*, CCZ 2018, 137 und *Jüttner*, CCZ 2018, 168.

<sup>65</sup> *Bömelburg/Zähres*, in: Fahrenschon et al. (Hrsg), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, 539 (554); *Ewelt-Knauer/Bauer*, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg), Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung, 75; *Bachmann/Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg), DCGK, Rn. 824 a.

<sup>66</sup> An dieser Stelle sei darauf zu verweisen, dass die Einführung eines CMS ebenso vom US-amerikanischen *Department of Justice* empfohlen wird, vgl. hierzu *Rieder/Güngör*, CCZ 2019, 143.

<sup>67</sup> *Gößwein/Hohmann/Martel*, AnwBl 2015, 827.

<sup>68</sup> *Bohnert/Krenberger/Krumm*, in: Bohnert/Krenberger/Krumm (Hrsg), OWiG, § 130 OWiG Rn. 3; *Krefsel*, NZG 2018, 841 (842); *Rogall*, in: Mitsch (Hrsg), OWiG, § 130 OWiG Rn. 51.

<sup>69</sup> *Teichmann*, Compliance, 156; *Gürtler*, in: Göhler et al. (Hrsg), OWiG, § 130 Rn. 10.

<sup>70</sup> *Bohnert/Krenberger/Krumm*, in: Bohnert/Krenberger/Krumm (Hrsg), OWiG, § 130 OWiG Rn. 3; *Krefsel*, NZG 2018, 841 (842); *Rogall*, in: Mitsch (Hrsg), OWiG, § 130 OWiG Rn. 51.

<sup>71</sup> *Niesler*, in: Graf/Jäger/Wittig (Hrsg), Wirtschafts- und Steuerstrafrecht, § 30 OWiG Rn. 1; *Rogall*, in: Mitsch (Hrsg), OWiG, § 30 OWiG Rn. 1; *Theusinger/Jung*, in: Römermann (Hrsg), GmbH-Recht, § 24 Rn. 5.

<sup>72</sup> LG München I, NZG 2014, 345; *Fleischer*, NZG 2014, 321; *Eufinger*, RdA 2017, 223; *Unmuth*, CB 2017, 177; *Hauschka*, CCZ 2018, 159 ff.; *Krefsel*, NZG 2018, 841 (845); *Schulz*, BB 2019, 579.

### III. Inhaltliche Ausgestaltung

Auf Grund der fehlenden Klarheit über die Rechtsgrundlage für Compliance-Management-Systeme existieren im deutschen Recht keine einheitlichen Anhaltspunkte über die inhaltliche Ausgestaltung eines solchen Konstrukts.<sup>73</sup> Nach Ziffer 4.1.3 S. 2 DCGK wird lediglich empfohlen, ein an das Unternehmensrisiko angepasstes CMS zu implementieren.<sup>74</sup> Zu beachten ist außerdem, dass ein CMS stets einzelfallabhängig einzurichten und zu betrachten ist.<sup>75</sup> Infolge der herrschenden Gestaltungsfreiheit und mangelnden Rechtsklarheit greifen die Unternehmen meist auf diverse (inter-)nationale Regelwerke betreffend der Kriterien eines CMS zurück.<sup>76</sup>

### IV. Standards für Compliance-Management-Systeme

#### 1. ISO 19600

Im Dezember 2014 wurde von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) die Norm ISO 19600 verabschiedet, um einen internationalen Ansatz über die initiale Ausgestaltung und Weiterführung eines CMS zu geben.<sup>77</sup> Die ISO 19600 gilt als ein auf Freiwilligkeit beruhender Leitfaden, der keine Bindungswirkung hat und auf sämtliche Unternehmensgrößen, -branchen sowie -bereiche anwendbar ist.<sup>78</sup>

Ein an ISO 19600 ausgerichtetes CMS kann nach *Jonas* als ein Fünf-Säulen-Modell beschrieben werden. Im Rahmen der ersten Säule werden zunächst die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens analysiert, ausgewertet und im Anschluss in einer Risikolandkarte zusammengetragen. Hierbei bietet sich unter anderem die Beschränkung auf ein spezifisches Rechtsgebiet an.<sup>79</sup>

In der zweiten Säule wird der Führung eine besondere Bedeutung zugesprochen, die auf oberster Unternehmensebene wesentliche strategische Entscheidungen trifft. Die Werte von Compliance müssen nicht nur angesichts der Vorbildfunktion vorgelebt, sondern ebenso von den entsprechenden Ressourcen innerhalb des Unternehmens unterstützt werden.<sup>80</sup>

<sup>73</sup> *Wilsing/von der Linden*, DStR 2017, 1046 (1047); *Grützner/Boerger/Momsen*, CCZ 2018, 50 (59).

<sup>74</sup> *Bings*, CCZ 2017, 118 (119), *Bachmann/Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg.), DCGK, Rn. 843.

<sup>75</sup> *Unmuth*, CB 2017, 177 (180).

<sup>76</sup> *Spindler*, in: Goette/Habersack/Kalss (Hrsg.), MüKo AktG, § 91 AktG Rn. 61; *Schmidt/Wermelt/Eibelshäuser*, CCZ 2015, 18 ff.; *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg.), Corporate Compliance, § 45 Rn. 19.

<sup>77</sup> Die ISO ist eine unabhängige Nicht-Regierungsorganisation, die freiwillige Standards für sämtliche Wirtschaftsbereiche entwickelt. *Fissenewert*, ZRFC 2015, 198; *Jonas*, ALJ 2016, 60; *Wendt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg.), Corporate Compliance, § 9 Rn. 23; *Dinh/Früh/Stenzel*, IRZ 2018, 319.

<sup>78</sup> *Makowicz/Stadelmaier*, CB 2015, 89 (90); *Fissenewert*, CB 2016, 89 (90); *Jonas*, ALJ 2016, 60; *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg.), Corporate Compliance, § 45 Rn. 108; *Viebranz/Krisor*, CB 2016, 242.

<sup>79</sup> *Jonas*, ALJ 2016, 60 (62); *Makowicz*, BOARD 2018, 105 (107).

<sup>80</sup> *Makowicz/Stadelmaier*, CB 2015, 89 (91); *Jonas*, ALJ 2016, 60 (62); *Makowicz*, BOARD 2018, 105 (107).

Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen gelten nach ISO 19600 als die dritte Säule eines CMS. Hierzu gehören neben internen Richtlinien, z. B. ein Verhaltenskodex oder Handlungsanweisungen, auch festgelegte Kontrollmechanismen, wie das Vier-Augenprinzip, wodurch Risiken adressiert und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens minimiert werden sollen.<sup>81</sup>

Da Compliance-Verstöße häufig auch aus Unwissenheit resultieren, stellt das Training der Mitarbeiter sowie die Kommunikation von Compliance-Vorgaben die vierte Säule eines CMS dar. Die Ausgestaltung von Schulungen und Informationsveranstaltungen richtet sich hierbei nach der Größe und Ausgestaltung eines Unternehmens und sollte möglichst praxisnah an die Funktion des Mitarbeiters angepasst werden.<sup>82</sup>

Die Kernelemente der fünften Säule des ISO 19600 sind das Monitoring, interne Audits sowie die Reaktion auf eventuelle Verstöße. In diesem Sinne sollte der laufende Betrieb und die Einhaltung eines CMS beobachtet und regelmäßig überprüft werden. Falls es im rechtlichen Umfeld zu Änderungen gekommen ist, muss sodann eine Aktualisierung und Anpassung des Systems erfolgen, um auch neuen Rechtsrisiken entgegenwirken zu können. Sollte ein Compliance-Verstoß festgestellt werden, ist die Reaktion des Unternehmens ausschlaggebend. Nach einer Untersuchung des Vorfalls sollten schließlich entsprechende Korrekturmaßnahmen und Sanktionen, wie bspw. eine Abmahnung oder Kündigung bei sich wiederholenden oder weittragenden Regelverletzungen<sup>83</sup>, getroffen werden.<sup>84</sup>

## 2. ISO 37001

Eine besondere Bedeutung kommt neben ISO 19600 dem zweiten internationalen Compliance-Standard ISO 37001 zu. Die Norm, die dieselbe Grundstruktur wie ISO 19600 aufweist, wurde im Oktober 2016 veröffentlicht und zielt darauf ab, die Ausgestaltung des spezifischen Compliance-Feldes der Korruption zu präzisieren.<sup>85</sup> Ebenso wie ISO 19600 kann der Standard ISO 37001 branchenübergreifend auf sämtliche Unternehmensarten und -größen angewendet werden.<sup>86</sup> Wie *Abbildung 6* entnommen werden kann, setzt sich der ISO 37001 angesichts der vorgenommenen Konkretisierung auf die Antikorruption im Gegensatz zu ISO 19600 nicht nur aus fünf, sondern aus sieben Kernelementen zusammen.

<sup>81</sup> Jonas, ALJ 2016, 60 (62).

<sup>82</sup> Jonas, ALJ 2016, 60 (63).

<sup>83</sup> Rudkowski/Schreiber, Aufklärung von Compliance-Verstößen, 126 f.; Eufinger, RdA 2017, 223 (227); Dendorfer-Ditges, in: Moll (Hrsg), Anwaltshandbuch Arbeitsrecht, § 35 Rn. 264 f.; Eßwein, CCZ 2018, 73 (74).

<sup>84</sup> Jonas, ALJ 2016, 60 (63); Makowicz, BOARD 2018, 105 (109).

<sup>85</sup> Ehnert, CCZ 2015, 6; Reichert, jurisPR-Compl 6 (2016), Anm. 5; Viebranz/Krisor, CB 2016, 242; Ernst & Young, ISO 37001, vom, erhältlich im Internet: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-compliance-iso-37001/\\$File/ey-compliance-iso-37001.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-compliance-iso-37001/$File/ey-compliance-iso-37001.pdf)> (besucht am 9. Februar 2019), 2; Dinhl/Früh/Stenzel, IRZ 2018, 319.

<sup>86</sup> Reichert, jurisPR-Compl 6 (2016), Anm. 5; Ernst & Young, ISO 37001, 2; Troßbach, CCZ 2017, 216 (217).

Abbildung 6: Gegenüberstellung der Normen ISO 19600 und ISO 37001



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jonas, ALJ 2016, 60 (60 ff.) sowie Ernst & Young, ISO 37001, 3.

Während die ersten beiden Säulen der ISO-Normen übereinstimmen, stellt die dritte Säule des ISO 37001 die Planung dar. Nachdem konkrete Ziele für die Organisation gesetzt wurden, werden hierbei entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung und zum Umgang mit Korruptionsrisiken in einem *Risk Assessment* festgelegt.<sup>87</sup> Im Zuge der vierten Säule wird sodann erneut der hohe Stellenwert der organisatorischen Unterstützung für Antikorruption hervorgehoben. Dies beinhaltet nicht nur die Vergabe von Kompetenzen und die Ausstattung mit Ressourcen, sondern auch die Steigerung des Bewusstseins durch Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen.<sup>88</sup> An dieser Stelle ist eine inhaltliche Überschneidung mit der vierten Säule des ISO 19600 festzustellen. Der Betrieb des CMS für Antikorruption wird durch die fünfte Säule des ISO 37001 repräsentiert. Hierbei wird unter anderem die Verpflichtung zur Korruptionsbekämpfung durch Geschäftspartner und der Umgang mit Geschenken sowie Spenden thematisiert.<sup>89</sup> Ein wesentlicher Aspekt des Compliance-Managements ist auch im Zuge der Korruptionsprävention die Überwachung und regelmäßige Bewertung zur Identifikation etwaiger Fehlkonstruktionen.<sup>90</sup> Falls Schwächen oder gar Non-Compliance ausfindig gemacht werden, erfolgt im Rahmen der siebten Säule die fortlaufende Verbesserung der getroffenen Compliance-Maßnahmen.<sup>91</sup> Diese beiden Säulen des ISO 37001 lassen sich in der fünften Säule des ISO 19600 zusammenfassen. Hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des CMS wird im Falle beider ISO-Normen auf das PDCA-Modell<sup>92</sup> der ständigen Verbesserung zurückgegriffen.<sup>93</sup>

<sup>87</sup> Ernst & Young, ISO 37001, 3; PECB, ISO 37001:2016, erhältlich im Internet: <[https://pecb.com/en/whitepaperDownloadImage?file=37-pecb-whitepaper-iso37001-2016-anti-bribery-management-systems%281%29\\_AB22040BCB14F20A2B8710802A02719A.pdf](https://pecb.com/en/whitepaperDownloadImage?file=37-pecb-whitepaper-iso37001-2016-anti-bribery-management-systems%281%29_AB22040BCB14F20A2B8710802A02719A.pdf)> (besucht am 10. April 2019), 9; *Brescia*, WJAFE 2017, 1 (8).

<sup>88</sup> Ernst & Young, ISO 37001, 3; PECB, ISO 37001:2016, 9.

<sup>89</sup> Ernst & Young, ISO 37001, 3; PECB, ISO 37001:2016, 9 f.

<sup>90</sup> Ernst & Young, ISO 37001, 3; PECB, ISO 37001:2016, 10.

<sup>91</sup> Ernst & Young, ISO 37001, 3; PECB, ISO 37001:2016, 11.

<sup>92</sup> Das PDCA-Modell von Management-Systemen verfolgt den Kreislauf des *Plan, Do, Check, Act*; vgl. *Brescia*, WJAFE 2017, 1 (7); PECB, ISO 37001:2016, 14.

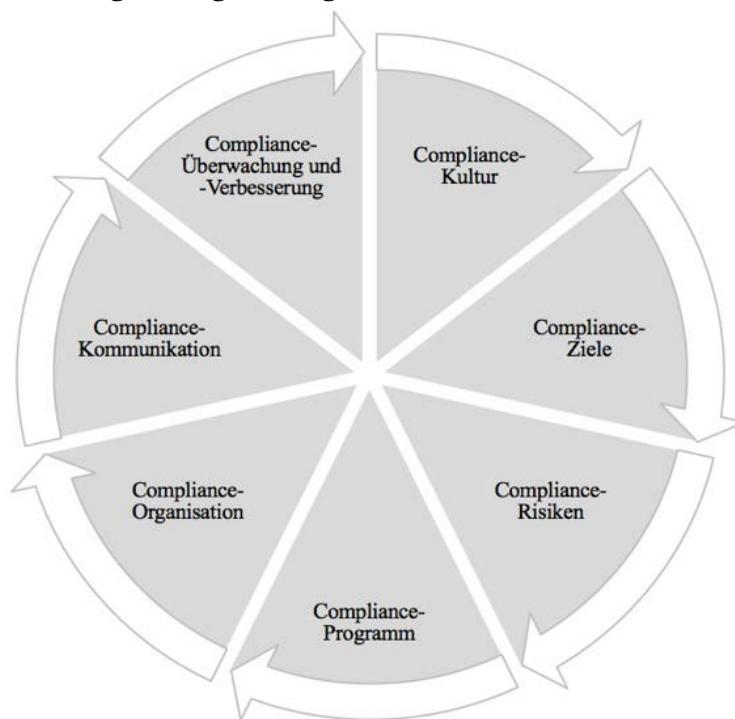
<sup>93</sup> *Makowicz/Wüstemann*, BB 2015, 1195; Ernst & Young, ISO 37001, 4.

### 3. IDW PS 980

Bei der Ausgestaltung eines CMS greifen deutsche Unternehmen häufig auf den im März 2011 vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) veröffentlichten nationalen Standard IDW PS 980 zurück. Er richtet sich primär an Wirtschaftsprüfer und stellt eine organisatorische, aber rechtlich dennoch unverbindliche Leitlinie aus betriebswirtschaftlicher Sicht dar.<sup>94</sup>

Als Basis für ein CMS gelten hierbei die in *Abbildung 7* dargestellten sieben Grundelemente, die unter Berücksichtigung der Größe, des Geschäftsmodells, der Branche, des Internationalisierungsgrades sowie der gesellschaftsrechtlichen Struktur einer Organisation individuell umgesetzt werden.<sup>95</sup>

*Abbildung 7: Ausgestaltung des IDW PS 980*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IDW PS 980.

Die Grundvoraussetzung eines wirksamen CMS nach IDW PS 980 ist stets eine integrale Compliance-Kultur, d. h. die Werteorientierung und Mentalität der Arbeitnehmer bezüglich der Einhaltung von Regeln.<sup>96</sup> In großem Maße wird die Compliance-Kultur

<sup>94</sup> Wolf, DStR 2011, 997; V. Busekist/Hein, CCZ 2012, 41; Fleischer, in: Fleischer/Goette (Hrsg), MüKo GmbHG, § 43 Rn. 150 a; Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 22; Jenne, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 132 f.

<sup>95</sup> Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 23; Grütznier/Boerger/Momsen, CCZ 2018, 50 (59).

<sup>96</sup> Ewelt-Knauer/Bauer, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg), Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung, 75 (81); Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 25; Laue/Brandt, BB 2016, 1002 (1004); Schulz, CB 2017, 1.

durch den innerbetrieblichen Zusammenhalt, die Personalpolitik, den praktizierten Führungsstil sowie die Vorbildfunktion und das Werteverständnis der Unternehmensführung geprägt.<sup>97</sup> Um die Relevanz von Integrität und Compliance hervorzuheben, wird ein Bekenntnis zur Rechtstreue im Rahmen eines sog. *Tone From The Top* empfohlen.<sup>98</sup>

Bei der Bildung von Compliance-Zielen, die dem Compliance-Management eine klare Richtung vorgeben, werden die aus den relevanten Rechtsgebieten abgeleiteten Vorgaben mit der allgemeinen Unternehmensstrategie verbunden. Hierbei ist neben der Konsistenz und Praktikabilität auch die Operationalisierung der Zielerreichung zu beachten, deren Umsetzung unter Beachtung vorhandener Ressourcen anhand von Kennzahlen gemessen werden kann.<sup>99</sup>

Da Unternehmen einer Vielzahl von Regelungen unterliegen, erfolgt sodann die regelmäßig durchzuführende Identifikation, Analyse und Bewertung derjenigen Risiken, die in einem Compliance-Verstoß resultieren können.<sup>100</sup> Bei der anschließenden Priorisierung des Gefährdungspotentials anhand von Risikoklassen sind Einflussfaktoren wie neue Technologien, Personaländerungen, die Expansion in neue Märkte und Geschäftsfelder sowie Umstrukturierungen in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sphäre zu berücksichtigen.<sup>101</sup>

Die erstellte Risikolandkarte dient als Grundlage für das Compliance-Programm, in dessen Rahmen Maßnahmen zur Risikominimierung abgeleitet werden.<sup>102</sup> Eines der vielfältigen Elemente sollten unter anderem definierte Kontrollmechanismen, wie eine Geschäftspartnerprüfung<sup>103</sup>, und ein in Ziffer 4.1.3 S. 3 DCGK empfohlenes Hinweisgebersystem<sup>104</sup> sein.

Die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die darin beinhalteten Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Berichtswege werden anschließend im Rahmen der Compliance-Organisation definiert. Dabei handelt es sich um einen integralen Bestandteil, damit das Compliance-Management in die Unternehmensstruktur implementiert und mit den nötigen Ressourcen ausgestattet werden kann. Bei global ausgerichteten Unternehmen mündet dies auf Grund des hohen Arbeitsumfangs häufig in der Gründung

<sup>97</sup> Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 26.

<sup>98</sup> Weber, JBE 92 (Nr. 2; 2010), 167; Schulz, CB 2014, 1; Schröder, CCZ 2015, 63 (64); Gösswein, CCZ 2017, 43; Hoffmann/Schieffer, NZG 2017, 401 (406); Grützner/Boerger/Momsen, CCZ 2018, 50 (61).

<sup>99</sup> Ewelt-Knauer/Bauer, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg), Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung, 75 (81); Laue/Brandt, BB 2016, 1002 (1004); Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 28 ff.

<sup>100</sup> Grüninger et al., Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, 31 ff.; Hoffmann/Schieffer, NZG 2017, 401 (404).

<sup>101</sup> Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 32; Hoffmann/Schieffer, NZG 2017, 401 (404).

<sup>102</sup> Laue/Brandt, BB 2016, 1002 (1005); Grützner/Boerger/Momsen, CCZ 2018, 50 (60 ff.).

<sup>103</sup> Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler, Corporate Compliance, § 45 Rn. 35; Hundt, BC 2018, 41 (43).

<sup>104</sup> Sofern Arbeitnehmer Kenntnis von Fehlverhalten erlangt haben, können sie sich im Zuge der sich aus den §§ 241 Abs. 1, 242 BGB ergebenden Treuepflicht an das Hinweisgebersystem als interne Anlaufstelle zur Risikofrüherkennung wenden, vgl. hierzu Müller-Petzer, CCZ 2018, 162 (164). Rund 61 % der unternehmensbezogenen Straftaten können durch ein solches Hilfsmittel aufgedeckt werden, siehe KPMG AG WPG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2018, 26.

einer Compliance-Funktion bspw. in Form eigener Abteilungen mit einem Compliance-Officer an ihrer Spitze.<sup>105</sup>

Um die Beschäftigten für den Themenkomplex Compliance zu sensibilisieren, werden im Zuge der Compliance-Kommunikation zahlreiche Maßnahmen – wie Newsletter oder webbasierte sowie zielgruppenorientierte Mitarbeiterschulungen – ergriffen.<sup>106</sup> Zur nachhaltigen Verankerung von Rechtsbewusstsein und Integrität in der Unternehmenskultur kommt dem hierbei kommunizierten *Tone From The Top* wiederum eine große Bedeutung zu.<sup>107</sup>

Das siebte Grundelement eines CMS stellt nach IDW PS 980 die Compliance-Überwachung und -Verbesserung dar, die ebenso wie die vorigen Komponenten kontinuierlich wiederholt werden müssen. Unter Beachtung von Veränderungen der Rechtslage sollen regelmäßig Wirksamkeits- und Angemessenheitsprüfungen<sup>108</sup> durchgeführt werden. Die erstellten Berichte, die zur ständigen Optimierung ausgewertet werden, können als Nachweis eines effektiven CMS zur Haftungsminderung dienen.<sup>109</sup>

## V. Gegenüberstellung und Zertifizierung

Die bisherigen Ausführungen und die in *Abbildung 8* veranschaulichte Gegenüberstellung der allgemeinen CMS-Normen ISO 19600 und IDW PS 980 zeigen, dass die beiden Standards Compliance-Management-Systeme zwar zu einem anderen Zeitpunkt und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, sich die Kernelemente aber überschneiden und sie daher in keinem Konkurrenzverhältnis stehen.<sup>110</sup> Weder die internationalen Normen ISO 19600 und ISO 37001 noch der deutsche Prüfungsstandard IDW PS 980 besitzen eine rechtliche Bindungswirkung. Trotz dessen bieten diese Richtlinien nicht nur eine bloße Orientierungshilfe für die Ausgestaltung eines angemessenen CMS. Sofern ein Unternehmen das CMS von einem unabhängigen Dritten, bspw. von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, nach einem gängigen Standard zertifizieren lässt, sich also einem Begutachtungsverfahren unterzieht, können insbesondere im Zuge der Signal- und Nachweisfunktion Wettbewerbsvorteile entstehen.<sup>111</sup>

<sup>105</sup> *Laue/Brandt*, BB 2016, 1002 (1005); *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), *Corporate Compliance*, § 45 Rn. 43; *Ewelt-Knauer/Bauer*, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg), *Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung*, 75 (81).

<sup>106</sup> *Grüninger et al.*, *Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen*, 86 ff.; *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), *Corporate Compliance*, § 45 Rn. 47 ff.

<sup>107</sup> *Gösswein*, CCZ 2017, 43.

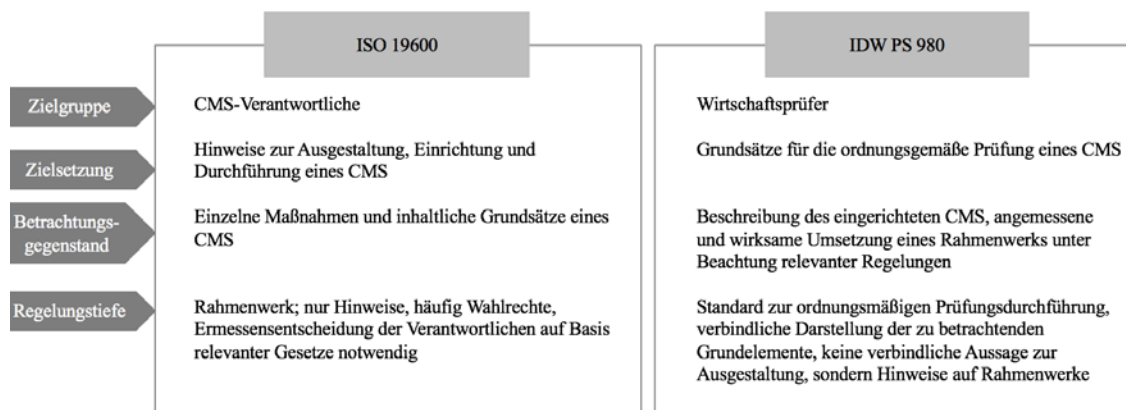
<sup>108</sup> Die Messung von Effizienz und Wirksamkeit ist eine zentrale Problematik von Compliance-Management-Systemen und wird daher an späterer Stelle in Kapitel F.I. aufgegriffen.

<sup>109</sup> *Laue/Brandt*, BB 2016, 1002 (1005 f.); *Schmidt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), *Corporate Compliance*, § 45 Rn. 50; *Ewelt-Knauer/Bauer*, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg), *Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung*, 75 (81 f.).

<sup>110</sup> *Withus/Kunz*, BB 2015, 685 (687 ff.).

<sup>111</sup> Die einhergehenden Wettbewerbsvorteile werden im nachfolgenden Kapitel D näher beleuchtet. *Görtz/Roßkopf*, CCZ 2011, 103 ff.; *Passarge*, in: Martinek/Semler/Flohr (Hrsg), *Handbuch des Vertriebsrechts*, § 79 Rn. 133.

Abbildung 8: Gegenüberstellung der Normen ISO 19600 und IDW PS 980



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Withus/Kunz, BB 2015, 685 (687).

An dieser Stelle muss grundsätzlich zwischen den einzelnen Standards unterschieden werden. Während die Normen ISO 37001<sup>112</sup> und IDW PS 980<sup>113</sup> zertifiziert werden können, ist diese Möglichkeit im Rahmen des ISO 19600 angesichts seiner generischen Ausgestaltung nicht angedacht.<sup>114</sup> Da der ISO 19600 jedoch als inhaltliche Konkretisierung des IDW PS 980 anzusehen ist<sup>115</sup>, wird häufig die Meinung vertreten, dass ein nach ISO 19600 aufgebautes CMS den Ansprüchen des IDW PS 980 genügt und folglich als ein solches zertifiziert werden kann.<sup>116</sup> Somit können grundsätzlich sämtliche aufgeführten Standards als Grundlage dienen, wenn ein Unternehmen eine unabhängige Prüfung des CMS anstreben sollte.

## D. Anreize zur Implementierung

### I. Rechtliche Incentives

Die rechtlichen Anreize zur Implementierung eines CMS werden besonders in Anbetracht der bereits herausgestellten Risikominimierungs- und Schutzfunktion von Compliance vor Augen geführt. Demnach sollen Compliance-Strukturen in Form eines CMS das Unternehmen unter anderem vor vergaberechtlichen Sanktionen<sup>117</sup> oder zivil-

<sup>112</sup> Kayser, CB 2015, 441 (443); Ernst & Young, ISO 37001, 4; Brescia, WJAFE 2017, 1 (8).

<sup>113</sup> Withus/Hein, CCZ 2011, 125; Moosmayer, Compliance, Kapitel E, Rn. 299; Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 55 ff.

<sup>114</sup> Anders als bei ISO 37001 handelt es sich bei ISO 19600 um einen sog. B-Typ Standard, der nicht zertifiziert werden kann, vgl. hierzu Makowicz/Stadelmaier, CB 2015, 89; Reichert, jurisPR-Compl 2 (2015), Anm. 6; Fissnewert, CB 2016, 89 (90); Ernst & Young, ISO 37001, 4; Viebranz/Krisor, CB 2016, 242.

<sup>115</sup> Withus/Kunz, BB 2015, 685 (689); Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 114 f.

<sup>116</sup> Ehnert, CCZ 2015, 6; Fissnewert, CB 2016, 89 (90); Schmidt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 45 Rn. 111; Makowicz, BB 2018, 556 (559).

<sup>117</sup> Durch unter anderem den Nachweis eines Compliance-Zertifikats kann der Ausschluss von öffentlichen Vergaben umgangen werden, vgl. Jenne, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 210.



und strafrechtlichen Haftungsansprüchen<sup>118</sup> schützen. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass sich Regelverstöße selbst bei einem umfangreichen CMS nicht mit absoluter Sicherheit ausschließen lassen.<sup>119</sup> Falls es trotz eines etablierten CMS zu Non-Compliance kommen sollte, beeinflussen angemessene Maßnahmen die Bußgeldbemessung in positiver Hinsicht.<sup>120</sup> Dahingehend kann die Staatsanwaltschaft anhand einer Zertifizierung einen Anhaltspunkt für die Compliance-Bestrebungen eines Unternehmens fest machen.<sup>121</sup>

Die haftungsmildernde Wirkung eines effektiven CMS, bei dem aus *ex ante*-Sicht die Aufsichtspflicht nach § 130 OWiG gewährleistet werden kann, wurde in der sog. *Panzerhaubitzen*-Entscheidung im Mai 2017 durch den BGH bekräftigt.<sup>122</sup> Im Zuge der Bußgeldbemessung wurde durch den BGH nicht nur die Präventionsbestrebungen gewürdigt, sondern auch die Aufklärungsarbeit sowie durch das Unternehmen getroffene Konsequenzen zur Verhinderung vergleichbarer Regelverstöße hinzugezogen.<sup>123</sup> Im Kontext der rechtlichen Relevanz eines CMS wird somit zwischen präventivem, investigativem und reaktivem Compliance-Management unterschieden.<sup>124</sup> Die Bewertung der Aufsichtspflichtverletzung und die Beweiserbringung dafür, dass es sich bei dem Compliance-Verstoß um einen nicht zu verhindernden Einzelfall handelt, kann durch eine nachgewiesene Zertifizierung des implementierten CMS erheblich erleichtert und zu Gunsten des Unternehmens ausgelegt werden.<sup>125</sup> Existiert jedoch bislang kein CMS, kann sich dies in Hinblick auf die Formulierung des BGH sogar verschärfend auf etwaige Sanktionen auswirken.<sup>126</sup>

Festzuhalten ist, dass die Verteidigungsmöglichkeiten eines Unternehmens betreffend einer Rechtsverletzung durch ein CMS – insbesondere im Falle einer Zertifizierung – erheblich verbessert werden können.<sup>127</sup> Dementsprechend wird durch die Implementierung eines an einem Standard orientierten CMS ein systematischer Umgang mit Rechts- und Haftungsrisiken geschaffen<sup>128</sup>, wodurch die Kalkulierbarkeit und Rechtssicherheit von Seiten der Unternehmen gestärkt wird.<sup>129</sup> Von umso größerer Bedeutung wird dieser Vorzug eines CMS sein, falls, wie im Koalitionsvertrag von

<sup>118</sup> Lösler, NZG 2005, 104 f.; Junc, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland, 13; Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann, Hinweisgebersysteme, 33 f.; Schorn, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler, Corporate Compliance, § 13 Rn. 21; Eckert/Deters, Praxiswissen Compliance, 20.

<sup>119</sup> Arnold/Geiger, BB 2018, 2306; Bürkle, BB 2018, 525 (526).

<sup>120</sup> Eufinger, GWR 2017, 415; Kleine, CCZ 2017, 241; Bürkle, BB 2018, 525 f.; Passarge, ZRFC 2018, 31 ff.; Wiedmann/Greubel, CCZ 2019, 88.

<sup>121</sup> Viebranz/Krisor, CB 2016, 242 (243).

<sup>122</sup> BGH, NZWiSt 2018, 379; Hastenrath, CB 2017, 325 ff.; Bürkle, BB 2018, 525; Passarge, ZRFC 2018, 31 ff.; Schulz, BB 2019, 579.

<sup>123</sup> JennelMartens, CCZ 2017, 285.

<sup>124</sup> Pauthner/Stephan, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 16 Rn. 37; Arnold/Geiger, BB 2018, 2306; Bürkle, BB 2018, 525.

<sup>125</sup> JennelMartens, CCZ 2017, 285 (288).

<sup>126</sup> Makowicz, BB 2018, 556 (558).

<sup>127</sup> Schulz, BB 2017, 1475 (1477).

<sup>128</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, vom November 2013, erhältlich im Internet: <<http://files.vogel.de/vogelonline/vogelonline/files/5947.pdf>> (besucht am 29. Januar 2019), 4; Makowicz/Wüstemann, BB 2015, 1195 (1198).

<sup>129</sup> Golinski, Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand, 54.

CDU/CSU und SPD angekündigt, die Unternehmenssanktionen in Deutschland verschärft werden.<sup>130</sup>

## II. Wirtschaftliche Incentives

### 1. Schutz der Unternehmensreputation

Ein erstes betriebswirtschaftliches Incentive ist die Reputation eines Unternehmens. Als Reputation bezeichnet man die Einschätzung der Stakeholder über das künftige Agieren in deren Interesse basierend auf den bisherigen Handlungen einer Gesellschaft.<sup>131</sup> Die Unternehmensreputation wird bspw. durch Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit sowie die Übernahme von Verantwortung beeinflusst<sup>132</sup> und stellt einen bedeutsamen Faktor der öffentlichen Stellung in der Gesellschaft dar.<sup>133</sup>

In vielen Fällen werden Reputationsverluste durch die Akzeptanz rechtswidrigen Verhaltens und das daraus resultierende mangelnde Bewusstsein für Compliance-Thematiken verursacht.<sup>134</sup> Erleidet eine Gesellschaft als Folge eines Compliance-Verstoßes Reputationsschäden, kann dies zu einem schwerwiegenden und nachhaltigen Imageverlust führen.<sup>135</sup> Ein Imageschaden ist insbesondere dann zu erwarten, wenn der Verstoß nicht auf einen Individualtäter zurückgeführt werden kann.<sup>136</sup> Sofern ein Arbeitnehmer korrupt handelt und dabei gegen die organisationspezifischen Compliance-Richtlinien verstößt, kann dieses Verhalten strafrechtlich geahndet und das Unternehmen somit entlastet werden.<sup>137</sup>

In der Praxis lassen sich Reputationsschäden bspw. im Falle der Verurteilung eines Unternehmens anhand eines Vergleichs der Aktienwerte vor und nach dem schädigenden Ereignis messen.<sup>138</sup> Hierbei ist das Beispiel der Volkswagen-Aktie anzuführen, die nach Bekanntwerden des Abgasskandals im Jahr 2015 erheblich einbrach.<sup>139</sup>

Ein Imageschaden kann in vielen Fällen in einem Vertrauensverlust der Stakeholder münden<sup>140</sup>, was sich anhand der jüngsten Entwicklungen in der deutschen Automobilbranche verdeutlichen lässt. Als Reaktion auf die Diesellaffäre und die fortlaufende öffentliche Berichterstattung schwand das Vertrauen der Bevölkerung in die deutsche Automobilindustrie. Während sowohl BMW als auch Daimler noch im April 2017 mit

<sup>130</sup> *Hugger/Pasewaldt*, BB (Nr. 10; 2018), I.

<sup>131</sup> *Klöhn/Schmolke*, NZG 2015, 689 (690).

<sup>132</sup> *Möller*, VW 2012, 1368.

<sup>133</sup> *Sims*, JBE 90 (Nr. 4; 2009), 453 (467); *Klöhn/Schmolke*, NZG 2015, 689 (690); *Moosmayer*, Compliance, Kapitel B, Rn. 69 f.

<sup>134</sup> *Schulz*, BB 2017, 1475 (1477).

<sup>135</sup> *Sims*, JBE 90 (Nr. 4; 2009), 453 (467); *Schulz*, BB 2017, 1475 (1477).

<sup>136</sup> *Bachmann/Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg.), DCGK, Rn. 826.

<sup>137</sup> Hierbei wird von einer nicht systemisch bedingten Exzessstraftat ausgegangen, vgl. *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (51); PwC, Wirtschaftskriminalität in der digitalen und analogen Wirtschaft, 76.

<sup>138</sup> *Klöhn/Schmolke*, NZG 2015, 689 (692).

<sup>139</sup> *Gößwein/Hobmann/Martel*, AnwBl 2015, 827.

<sup>140</sup> *Quentmeier*, Praxishandbuch Compliance, 13; *Grabosky*, in: Larmour/Wolanin (Hrsg.), Corruption and Anti-Corruption, 146.

einer Vertrauenswürdigkeit von 3,9 Punkten beurteilt wurden, sanken diese Werte bis Februar 2018 auf 3,3 Punkte. Bei Volkswagen hingegen fiel der Ausgangswert von 3,3 Punkte auf 2,9 Punkte ab.<sup>141</sup> Als Resultat löste die Automobilindustrie den Finanzsektor als diejenige deutsche Branche ab, in welche die deutsche Bevölkerung derzeit am wenigsten Vertrauen hat.<sup>142</sup>

Doch der Reputationsschaden eines Unternehmens wirkt sich nicht nur nachteilig auf die Kundenbeziehungen aus. Daneben kann ein Imageverlust vor allem bei großen Unternehmen zu vermehrten Problemen bei der Akquisition neuer Geschäftspartner<sup>143</sup> und der Rekrutierung talentierter Mitarbeiter führen<sup>144</sup>. Wenn der Ruf eines Unternehmens erst beschädigt ist, kann er nur durch einen langwierigen, in der Literatur als Marathon statt als Sprint bezeichneten, Prozess wiederaufgebaut werden.<sup>145</sup> An dieser Stelle sei auf das veranschaulichende Zitat des US-Großunternehmers *Warren Buffett* zu verweisen: „*It takes 20 years to build a reputation and 5 minutes to ruin it*“.<sup>146</sup>

Durch eine negative Reputation kann der Wert eines Unternehmens in Form immateriellen Vermögens erheblich verringert werden.<sup>147</sup> Demgemäß schätzen Führungskräfte in einer Studie der PR-Beratungsagentur Weber Shandwick aus dem Jahr 2012, dass der Unternehmenswert zu durchschnittlich 60% auf die Reputation einer Gesellschaft zurückzuführen ist.<sup>148</sup> Weiter kann es im Falle eines negativen Images zu größeren Hürden kommen, wenn bspw. die Kreditwürdigkeit des Unternehmens für zukünftige Projekte eingestuft werden soll.<sup>149</sup>

Neben Kartellrechtsverstößen ist Korruption die häufigste Ursache für Schäden des Ansehens durch Wirtschaftskriminalität.<sup>150</sup> Reputationsverluste auf Grund von Korruptionsverhalten können jedoch durch eine effiziente und effektive Kombination von Gegenmaßnahmen vermieden werden.<sup>151</sup> Für Unternehmen ist es hiernach naheliegend, ein CMS zu implementieren, das an ISO 37001 und somit umfassend auf die Korruptionsbekämpfung ausgerichtet ist. Sofern das Unternehmen darüber hinaus in

<sup>141</sup> Die Teilnehmer der Umfrage konnten die Vertrauenswürdigkeit der drei großen Automobilhersteller BMW, Daimler und Volkswagen auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch) beurteilen, vgl. hierzu *Klaiber/Ottler*, *Horizont* 34 (Nr. 17; 2017), 21 sowie *Klaiber/Ottler*, *Horizont* 35 (Nr. 9; 2018), 18.

<sup>142</sup> Edelman, *Edelman Trust Barometer 2018*, vom 21. Januar 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)> (besucht am 9. Februar 2019), 32; *Astheimer*, *FAZ* 143 (2018), 21.

<sup>143</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, *Hinweisgebersysteme*, 35.

<sup>144</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, *Hinweisgebersysteme*, 35; *Hein*, *Erfolg im Compliance-Management*, 3; *Schulz*, *BB* 2017, 1475 (1477); *Zimmer/Weigl*, *CCZ* 2019, 24.

<sup>145</sup> *Sims*, *JBE* 90 (Nr. 4; 2009), 453 (467); *Campos Navel/Zeller*, *BB* 2012, 131 (135).

<sup>146</sup> Zu übersetzen mit „Man braucht 20 Jahre, um sich einen Ruf zu erarbeiten und nur 5 Minuten, um ihn zu ruinieren.“, s. *Campos Navel/Zeller*, *BB* 2012, 131 (135).

<sup>147</sup> *Möller*, *VW* 2012, 1368.

<sup>148</sup> *Weber Shandwick*, *The Company Behind The Brand*, vom 19. Januar 2012, erhältlich im Internet: <[https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust\\_Executive\\_Summary.pdf](https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_Executive_Summary.pdf)> (besucht am 9. Februar 2019), 18; *Klöhn/Schmolke*, *NZG* 2015, 689 (692).

<sup>149</sup> *Zimmer/Weigl*, *CCZ* 2019, 24.

<sup>150</sup> *PwC*, *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur* 2013, 3.

<sup>151</sup> *Grabosky*, in: *Larmour/Wolanin* (Hrsg.), *Corruption and Anti-Corruption*, 146 (153).

der Lage ist, eine Zertifizierung des CMS vorzuweisen, kann nach außen – z. B. gegenüber den Stakeholdern – signalisiert werden, dass dem Thema Korruption aktiv begegnet wird.<sup>152</sup> Wird auf die Konformität einer Organisation abgezielt, kann dies als eine strategische Ausrichtung durch die Unternehmensführung verstanden werden.<sup>153</sup> Bei Compliance handelt es sich folglich immer auch um das Interesse eines Unternehmens, seine Reputation zu schützen.<sup>154</sup>

## 2. *Zertifizierung als Marketing- und Werbeinstrument*

Die Implementierung eines CMS kann jedoch nicht nur Schaden abwenden, sondern im Rahmen der Marketingfunktion auch aktiven Werbezwecken gegenüber (potentiellen) Investoren, Kunden sowie Geschäftspartnern dienen. Welche konkreten Compliance-Marketingmaßnahmen von den Unternehmen ergriffen werden, lässt sich *Abbildung 9* entnehmen. Dabei richten aus Sicht der Unternehmen zumindest 27 % der Befragten eine CMS-Zertifizierung in den Fokus.<sup>155</sup> Die durch ein CMS-Zertifikat nachgewiesene Konformität wirkt sich hierbei als ein „Gütesiegel zur öffentlichen Darstellung“ aus<sup>156</sup>, das im Rahmen einer positiven externen Unternehmenskommunikation verwendet wird<sup>157</sup>, um das Ansehen des Unternehmens zu stärken.<sup>158</sup> Diese Instrumente bieten einer Organisation die Möglichkeit, sich von ihren ggf. bereits gebrandmarkten Wettbewerbern abzugrenzen.<sup>159</sup>

In einer Studie aus dem Jahr 2017 gaben demnach 66 % der befragten Unternehmen an, dass ein funktionsfähiges CMS von überdurchschnittlichem Interesse für die Kunden privatwirtschaftlicher Gesellschaften ist. Als Informationsgegenstand dienen hierbei – insbesondere in der Textil- und Automobilindustrie – unabhängige Testergebnisse wie eine Zertifizierung.<sup>160</sup> Daneben gibt ein Unternehmen mit Hilfe eines zertifizierten CMS ein wichtiges Signal für Stakeholder auf dem Kapitalmarkt.

<sup>152</sup> *Görtz/Roßkopf*, CCZ 2011, 103.

<sup>153</sup> *Philipp/Durand*, SMJ 32 (Nr. 9; 2011), 969 (987); *Möller*, VW 2012, 1368 ff.

<sup>154</sup> *Jahn*, CCZ 2011, 139 (141); *Bachmann/Kremer*, in: Kremer et al. (Hrsg.), DCGK, Rn. 826; *Wiedmann/Greubel*, CCZ 2019, 88.

<sup>155</sup> Deloitte, *The Future of Compliance 2018*, vom September 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.deloitte-mail.de/customer-loads/141631293/md\\_1499419.pdf?sc\\_src=email\\_3260589&sc\\_lid=12](https://www.deloitte-mail.de/customer-loads/141631293/md_1499419.pdf?sc_src=email_3260589&sc_lid=12)> (besucht am 8. Februar 2019), 22.

<sup>156</sup> PwC, *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013*, 77; *Golinski*, *Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand*, 55.

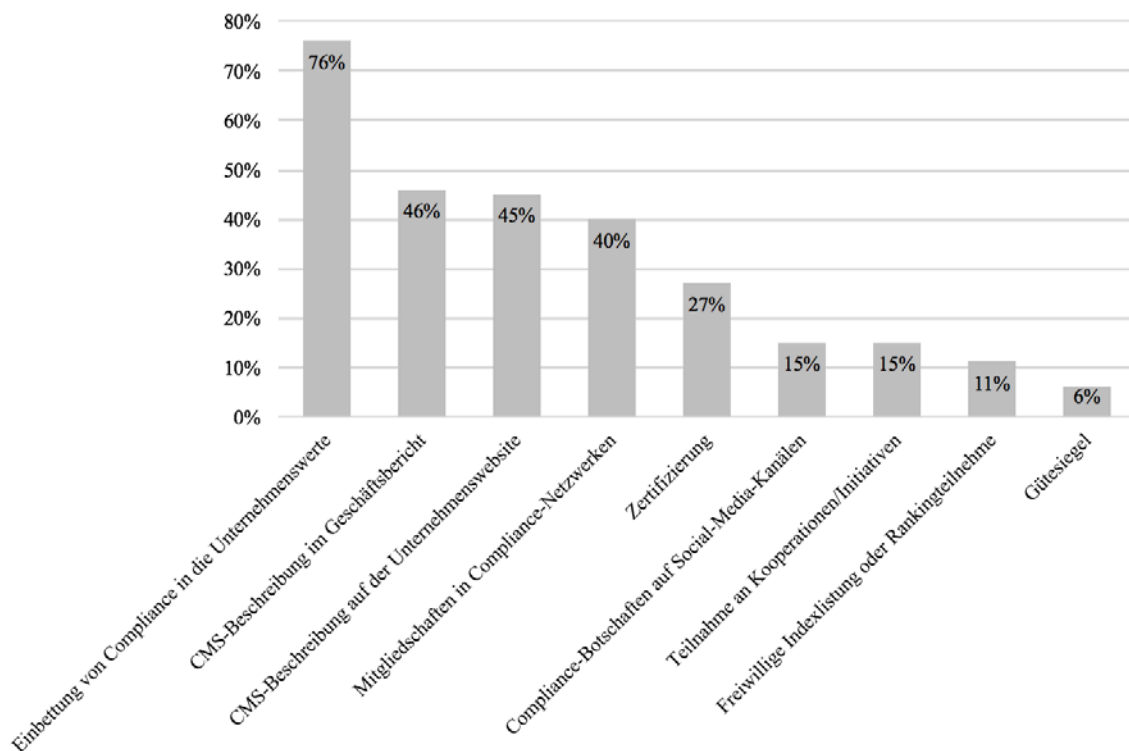
<sup>157</sup> *Junc*, *Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland*, 13 f.

<sup>158</sup> *Dittmers*, *Wertorientiertes Compliance-Management*, 116.

<sup>159</sup> *Schulz*, BB 2017, 1475 (1477); *Dittmers*, *Wertorientiertes Compliance-Management*, 116.

<sup>160</sup> Deloitte, *The Future of Compliance 2018*, 18.

Abbildung 9: Freiwillige Compliance-Marketingmaßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte Ltd., *The Future of Compliance* 2018, 22.

So können bspw. im Zuge der erhöhten Transparenz durch die seit April 2017 anzuwendende CSR-Reporting-Richtlinie im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichte kapitalmarktorientierter Unternehmen<sup>161</sup> Informationen betreffend der Vertrauens- und Glaubwürdigkeit eines Unternehmens eingeholt werden, wodurch die Eigenkapitalkosten gesenkt werden<sup>162</sup> und sich die Gesellschaft positiv am Markt positionieren kann<sup>163</sup>. In der *Future of Compliance*-Studie aus dem Jahr 2018 gaben 82 % der Unternehmen an, dass sich aus der Selbstverpflichtung bzw. der Werteorientierung sowie der organisatorischen Strategie ihres Unternehmens freiwillige Compliance-Marketingmaßnahmen ergeben.<sup>164</sup>

### 3. Sicherung von Geschäftsbeziehungen

Der Nachweis über ein funktionsfähiges CMS kann darüber hinaus für die Zusammenarbeit mit bestimmten Geschäftspartnern unabdingbar sein. In Branchen wie der

<sup>161</sup> Die Relevanz von Anti-Korruption wurde auch vorher – bspw. im Rahmen des UN Global Compact – hervorgehoben; *Spießhofer*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), *Corporate Compliance*, § 11 Rn. 7; *Kälberer*, BC 2018, 239; *Spießhofer*, NZG 2018, 441 (447).

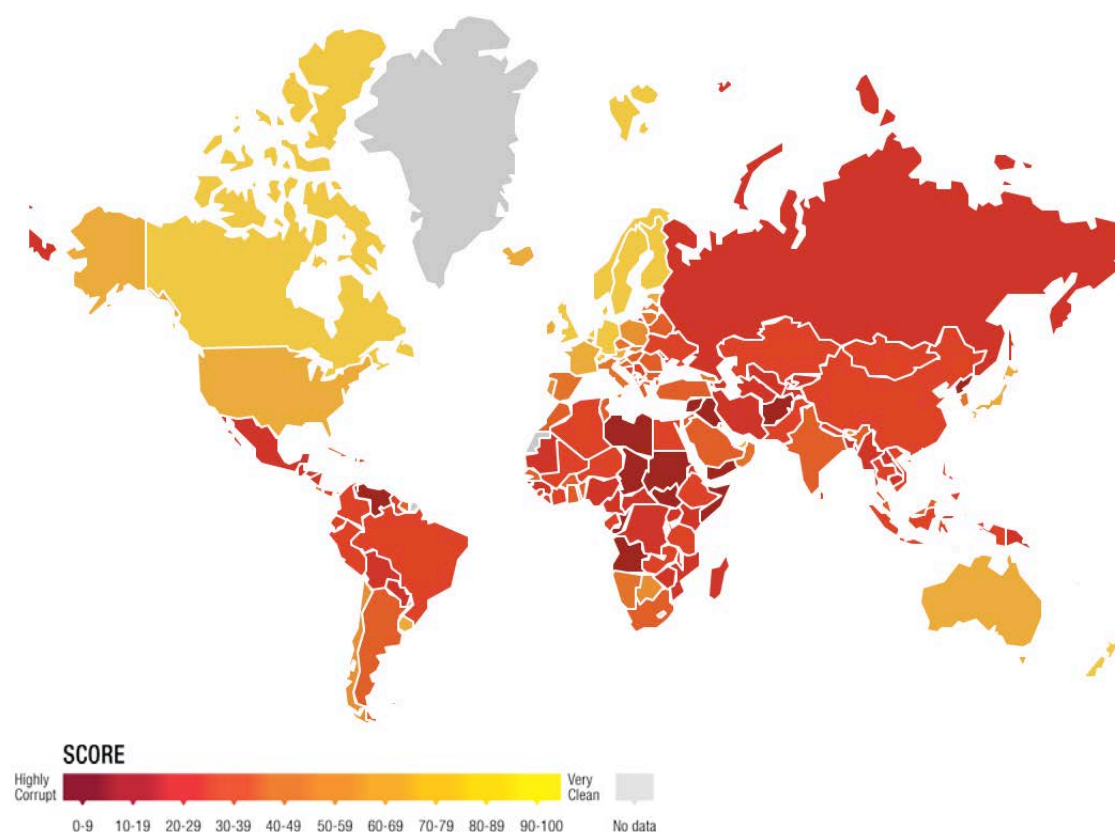
<sup>162</sup> *Junc*, *Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland*, 13 f.

<sup>163</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, *Hinweisgebersysteme*, 34; *Jenne*, *Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen*, 207.

<sup>164</sup> Deloitte, *The Future of Compliance* 2018, 7.

Automobilindustrie oder dem Anlagenbau gilt eine Zertifizierung zunehmend als Grundvoraussetzung jeder Geschäftsbeziehung.<sup>165</sup> Im Zuge der Korruptionsbekämpfung können die Haftungsrisiken eines Unternehmens nämlich deutlich verringert werden, wenn im Rahmen des CMS bspw. bereits bei der Lieferantenauswahl präventive Überprüfungen der Geschäftspartner durchgeführt werden.<sup>166</sup> Der Vorteil eines gängigen Standards wird dabei in der Reduzierung der Einarbeitungskosten bzw. des administrativen Aufwands deutlich, die bei Beurteilung einer länderspezifischen Ausgestaltung nötig wären.<sup>167</sup>

Abbildung 10: Ergebnisse des CPI 2018



Quelle: Transparency International, CPI 2018, vom 29. Januar 2019, erhältlich im Internet: <<https://www.transparency.de/cpi/cpi-2018/>> (besucht am 10. April 2019).<sup>168</sup>

Im Allgemeinen wird bei der Vergabe von bspw. Produktionsaufträgen das Vorhandensein eines CMS von Seiten des Auftraggebers im Jahr 2017 von 39 % als sehr

<sup>165</sup> Es erfolgt somit eine *top down* Entwicklung auf Mittelständler zur Implementierung eines CMS, vgl. Jenne, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 204.

<sup>166</sup> Im Zuge der Geschäftspartner-Compliance werden potentielle Geschäftspartner überprüft und bewertet. Erst nach der Genehmigung der Zusammenarbeit sollte eine Beauftragung erfolgen. Die Prüfung ist als späterer Nachweis zu dokumentieren, vgl. hierzu Schröder, CCZ 2013, 74 (76); Bicker/Stoklasa, BB 2018, 519 ff. sowie allgemein Makowicz/Wüstemann, BB 2015, 1195 (1198); Frank-Fahle/Schuldt, ZfBR 2018, 419; Schieffer, CCZ 2018, 43 (44).

<sup>167</sup> Makowicz/Wüstemann, BB 2015, 1195 (1198); Viebranz/Krisor, CB 2016, 242 (243).

<sup>168</sup> Für Grönland, Palästina und Westsahara existieren keine Daten.

wichtig und von 43 % als mittel wichtig eingeschätzt, wohingegen nur insgesamt 18 % ein CMS als weniger wichtig oder unwichtig empfinden.<sup>169</sup> Von besonderer Relevanz ist der Nachweis eines CMS im Falle einer Zusammenarbeit mit Unternehmen aus Ländern, die im Rahmen des von *Transparency International* herausgegebenen, in *Abbildung 10* abgebildeten *Corruption Perceptions Index* (CPI) einen hohen Korruptionsgrad aufweisen.<sup>170</sup> Der Grund dafür ist, dass eine nationale Kultur, die stark durch Korruption geprägt wird, sich auch auf die Unternehmenskulturen der dortigen Gesellschaften auswirkt.<sup>171</sup>

#### 4. *Compliance als Innovationstreiber*

Gemäß der von *Lösler* herausgestellten Qualitätssicherungs- und Innovationsfunktion kann Compliance im stark regulierten Finanzsektor regelmäßig dazu führen, dass die angebotenen Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich an aktuelle gesetzliche Vorgaben angepasst und dadurch stetig weiterentwickelt werden.<sup>172</sup> Die Innovationsfähigkeit ist gerade in Zeiten autonomer Systeme und der digitalen Transformation von großer Bedeutung.<sup>173</sup>

Doch nicht nur in der Finanzindustrie findet in Folge von Gesetzesänderungen eine Überarbeitung der Ausrichtung statt. Als veranschaulichendes Beispiel sei an dieser Stelle die Einführung des Messverfahrens *Worldwide Harmonized Light Duty Vehicle Test Procedure* (WLTP) zu nennen, das seit September 2018 als Voraussetzung für die Zulassung neuer Fahrzeuge gilt und die Automobilindustrie vor große technische Herausforderungen stellte.<sup>174</sup> Hierdurch wird deutlich, dass auch Gesellschaften anderer Industriezweige auf Grund neuer gesetzlicher Vorgaben im Zuge des Compliance-Managements zur Innovation angeregt werden. Vorsicht ist geboten, wenn die wirtschaftliche Freiheit und Kreativität durch zu strenge Compliance-Vorgaben eingeschränkt wird und Arbeitnehmer infolgedessen versuchen, Regelungen zu umgehen. Dementsprechend kann die Innovationsfähigkeit mitsamt der Rechtschaffenheit eines Unternehmens durch die erhöhte Kontrolle und unter dem steigenden Bürokratieaufwand im Sinne des sog. Compliance-Paradox leiden.<sup>175</sup>

<sup>169</sup> Dieses Empfinden korreliert mit einer zunehmenden Unternehmensgröße, vgl. PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 34 f.

<sup>170</sup> Als Beispiel seien an dieser Stelle Wachstumsmärkte wie China und Indien zu nennen, vgl. *Weidlich/Neumüller*, in: *Wecker/Ohl* (Hrsg), *Compliance in der Unternehmerpraxis*, 101 (108 ff.); *Petrovic*, *Geschäftspartnerprüfung als Maßnahme zur Korruptionsprävention*, 23.

<sup>171</sup> *Bussmann*, in: *Van Erp/Huisman/Vande Walle* (Hrsg), *Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe*, 435 (444).

<sup>172</sup> *Lösler*, *NZG* 2005, 104 (105).

<sup>173</sup> *Schulz*, *BB* 2019, 579.

<sup>174</sup> Da einige Automobilhersteller dieses Verfahren zum Stichtag noch nicht einhalten konnten, reagierten sie zunächst mit einem Produktionsstopp oder einem vorübergehend beschränkten Modellangebot, vgl. *Appell/Preuß*, *FAZ* 128 (2018), 28 sowie Verband der Automobilindustrie, WLTP, vom 1. September 2017, erhältlich im Internet: <<https://www.vda.de/de/services/Publikationen/wltp---neues-testverfahren-weltweit-am-start.html>> (besucht am 9. Februar 2019), 2 ff.

<sup>175</sup> *Bussmann*, *CCZ* 2016, 50 f.

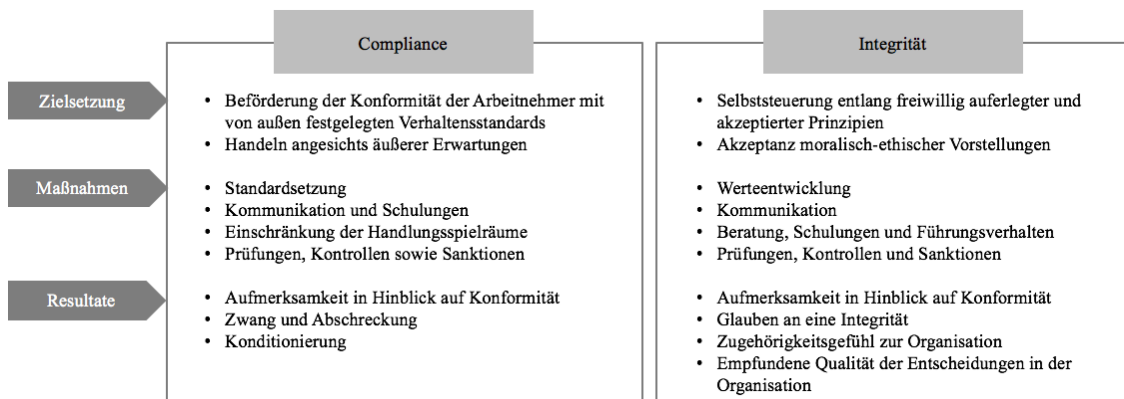
## 5. Integrität als Katalysator und Produktivfaktor

### a) Abgrenzung von Compliance und Integrität

Im Organisationskontext wird das Streben nach Compliance in zunehmendem Maße mit dem erforderlichen Streben nach Integrität verbunden.<sup>176</sup> Diese Entwicklung entspricht dem Wandel hin zu einer wertebasierten Unternehmenskultur<sup>177</sup>, wobei eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und das wertorientierte Wirtschaften die europäische Geschäftswelt als Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns bereits seit der Antike prägt.<sup>178</sup>

Während Compliance auf die reine Konformität eines Unternehmens anhand rechtlicher Vorgaben abzielt, wird sich im Rahmen des Integritätsmanagements der Werteorientierung unter moralischen Gesichtspunkten gewidmet.<sup>179</sup> Die Integrität erfasst folglich neben der Legalität ebenso die Legitimität im Sinne eines Normbewusstseins in der kulturellen Unternehmensidentität.<sup>180</sup> Inwieweit die Zielsetzungen, Maßnahmen und Ergebnisse von Compliance und Integrität voneinander abgegrenzt werden können, lässt sich *Abbildung 11* entnehmen. Nur wenn Unternehmen das Compliance-Management mit den Faktoren der Integrität sowie Wirtschaftsethik verknüpfen und Strafrechtsnormen verinnerlichen, werden sie sich dem Ziel der rechtlichen Konformität nähern können.<sup>181</sup>

*Abbildung 11: Differenzierung von Compliance und Integrität*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Holzmann, *Betrug und Korruption im Experiment*, 27.

<sup>176</sup> Bussmann, CCZ 2016, 50 (53 f.); Geddes, OJBM 5 (Nr. 3; 2017), 420 (427); Bergmoser, CB 2018, 1.

<sup>177</sup> Bussmann/Niemeczek/Vockrodt, *Compliance und Unternehmenskultur*, 36; Bussmann, CCZ 2016, 50 (53).

<sup>178</sup> Schwalbach, ZFWU 2016, 216 ff.; Jenne, *Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen*, 49.

<sup>179</sup> Holzmann, *Betrug und Korruption im Experiment*, 27 f.

<sup>180</sup> Bussmann, CCZ 2016, 50 (53 f.); Geddes, OJBM 5 (Nr. 4; 2017), 420 (427); Bergmoser, CB 2018, 1.

<sup>181</sup> Bussmann, CCZ 2016, 50 (53); Schulz, BB 2018, 1283 (1284).



## b) Einflussfaktoren und Auswirkung einer Integritätskultur

Auch die herangezogenen Standards betrachten die Notwendigkeit einer integritätsförderlichen Unternehmenskultur als Kernelement eines funktionsfähigen CMS.<sup>182</sup> Das menschliche Verhalten wird stärker durch die Familie und das soziale Umfeld als durch drohende strafrechtliche Sanktionen geprägt.<sup>183</sup> Demgemäß ist insbesondere Korruption häufig auf kulturelle Probleme und kollektivistische Werteorientierungen innerhalb einer Gruppe zurückzuführen.<sup>184</sup> Im Organisationskontext ist daher die Sozialisation im Beruf ausschlaggebend dafür, dass rechtswidriges Handeln als nicht anständig empfunden und erst gar nicht in Betracht gezogen wird.<sup>185</sup>

Eine große Bedeutung kommt hierbei stets der Geschäftsführung zu. Sie muss nicht nur die Mitarbeiter für die steigende Relevanz von Compliance sensibilisieren, sondern darüber hinaus durch eine entsprechende Grundhaltung als Leitbild im Unternehmen agieren.<sup>186</sup> Maßgeblich ist neben dem kommunizierten *Tone From The Top*<sup>187</sup> vor allem die allgemeine Vorbildfunktion im Sinne des sog. *Ethical Leadership* als Schlüsselquelle für ethisches Bewusstsein<sup>188</sup>. Unter *Ethical Leadership* versteht man jene Form der Unternehmensführung, bei der entsprechende Verhaltensweisen in zwischenmenschlichen Beziehungen sowie durch persönliches Handeln demonstriert und bei anderen gefördert werden<sup>189</sup>, sodass moralische und compliance-induzierte Risiken signifikant reduziert werden können.<sup>190</sup> Diese Aufgabe ist nicht nur auf die oberste Management-Ebene zurückzuführen, sondern überträgt sich auf sämtliche Beschäftigte mit Führungsverantwortung.<sup>191</sup> Forschungsergebnisse zeigen, dass sich Menschen von Vorbildern erheblich beeinflussen lassen. Durch den Erfolg bzw. Misserfolg eines positiven oder negativen

<sup>182</sup> Bussmann, CCZ 2016, 50 f.; Wendt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 9 Rn. 22 f.

<sup>183</sup> Bussmann, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 62 ff.; Bussmann, CCZ 2016, 50 (52 ff.).

<sup>184</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität in der digitalen und analogen Wirtschaft, 69.

<sup>185</sup> Bussmann, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 62 ff.; Bussmann, in: Van Erp/Huisman/Vande Walle (Hrsg), Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe, 435 (441); Bussmann, CCZ 2016, 50 (52 ff.).

<sup>186</sup> Schwartz/Seitz, in: Schettgen-Sarcher/Bachmann/Schettgen (Hrsg), Compliance Officer, 283 (285); Möhrle/Weinen, CCZ 2016, 253 (255 ff.); Gösswein, CCZ 2017, 43; Bergmoser, CB 2018, 1; PwC, Global Economic Crime and Fraud Survey 2018, vom 22. Februar 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>> (besucht am 11. Februar 2019), 27.

<sup>187</sup> Dittrich/Matthey, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 26 Rn. 54; Gösswein, CCZ 2017, 43; Schulz, BB 2017, 1475 (1480); Schulz, BB 2018, 1283 (1286).

<sup>188</sup> Wendt, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 9 Rn. 60; Schulz, BB 2018, 1283 (1285).

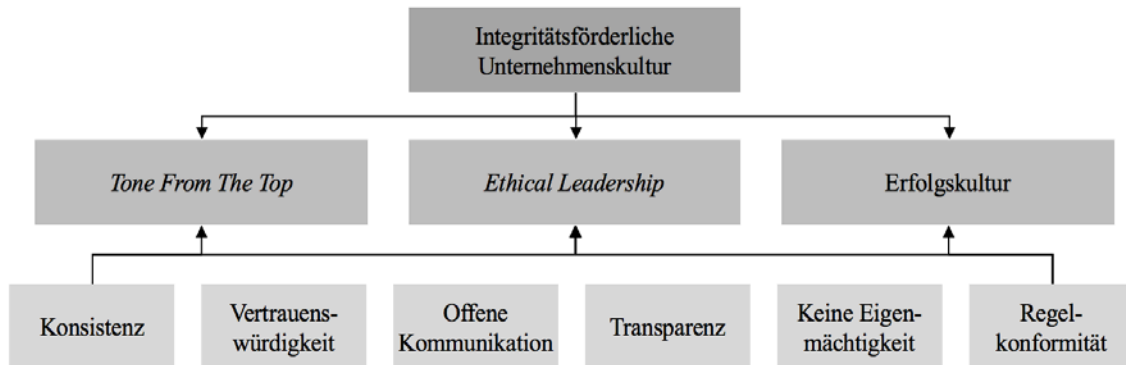
<sup>189</sup> Steinmann/Nübold/Maier, vom 31. März 2016, erhältlich im Internet: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4815677/>> (besucht am 24. April 2019).

<sup>190</sup> Brown/Treviño/Harrison, OBHDP 97 (Nr. 2; 2005), 117.

<sup>191</sup> Bussmann, CCZ 2016, 50; Viebranz/Krisor, CB 2016, 242; Schulz, BB 2018, 1283 (1285).

Beispiels kann den Beschäftigten gezeigt werden, wie oder wie sie sich gerade nicht verhalten sollten.<sup>192</sup> Es wirkt sich demnach negativ auf die unterstellten Organisationsmitglieder aus und stellt ein großes Risiko für die Funktionsfähigkeit eines CMS dar, wenn der Vorgesetzte bereits unethisches Verhalten aufweist<sup>193</sup> bzw. nicht vertrauenswürdig<sup>194</sup> oder authentisch<sup>195</sup> ist. Nach einer Studie der US-amerikanischen *Ethics & Compliance*-Initiative ist es zudem ein großer Fehler der Unternehmensführung, wenn sie Rechtskonformität predigen, aber nicht mit gutem Beispiel voran gehen.<sup>196</sup>

Abbildung 12: Wertevorstellungen einer integritätsförderlichen Unternehmenskultur



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bussmann, CCZ 2016, 50 (56).

Als Resultat einer integritätsförderlichen Unternehmenskultur können, wie in *Abbildung 12* dargestellt, Konsistenz, Vertrauenswürdigkeit, Transparenz und Regelkonformität erzeugt, eine offene Kommunikation angeregt und die Eigenmächtigkeit der Akteure beschränkt werden.<sup>197</sup> Durch ein gemeinsames Ziel wird das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter im Sinne der Selbstbindungswirkung nach innen erhöht.<sup>198</sup> Eine gelebte Unternehmenskultur und funktionale Identifikation mit dem Arbeitgeber regt die Beschäftigten nicht nur dazu an Wertevorstellungen aus Überzeugung einzuhalten und somit Compliance-Verstöße zu verhindern.<sup>199</sup> Da die sog. *Voice Behavior* der Mitarbeiter durch ein moralisch versiertes Unternehmensumfeld und dementsprechend handelnde Führungskräfte geprägt wird, weisen die Beschäftigten zudem mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auf Missstände unter Nutzung eines häufig im Rahmen des CMS implementierten Hinweisgebersystems hin.<sup>200</sup> Eine positive Hin-

<sup>192</sup> Lockwood/Jordan/Kunda, JPSP 83 (Nr. 4; 2002), 854 ff.; Lockwood et al., Social Cognition 22 (Nr. 4; 2004), 422 f.

<sup>193</sup> Ogbari et al., IJEFI 6 (Nr. 3; 2016), 50 (56).

<sup>194</sup> Chen/Soltes, HBR 96 (Nr. 2; 2018), 118 (123).

<sup>195</sup> Steckler/Clark, JBE 155 (Nr. 4; 2018), 951 (961).

<sup>196</sup> Ethics & Compliance Initiative, Ethical Leadership Around The World And Why It Matters, 2 f.

<sup>197</sup> Bussmann, CCZ 2016, 50 (56).

<sup>198</sup> Viebranz/Krisor, CB 2016, 242 (243 f.).

<sup>199</sup> O'Leary, Bus. Ethics Eur. Rev. 24 (Nr. 3; 2015), 237 (248); Bussmann/Niemeczek/Vockrodt, Compliance und Unternehmenskultur, 25; Bussmann, CCZ 2016, 50 ff.

<sup>200</sup> Detert/Treviño, OS 21 (Nr. 1; 2010), 249.

weisgeberkultur ist gerade im Kontext der Korruptionsbekämpfung relevant, weil korruptes Verhalten zumeist heimlicher Natur ist<sup>201</sup> und in der Mehrheit zufällig sowie durch Hinweise aufgedeckt wird.<sup>202</sup> Durch den Aufbau eines verbesserten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses kann die konstruktive Teilhabe der Beschäftigten erhöht, das Betriebsklima gefördert<sup>203</sup> und das allgemeine Compliance-Management effektiver gestaltet werden<sup>204</sup>. Die Arbeit in einem integren Unternehmen steigert außerdem die Motivation und Loyalität von Seiten der Beschäftigten<sup>205</sup>, wodurch deren eigenverantwortliches integrires Handeln<sup>206</sup> und die allgemeine Leistungsbereitschaft<sup>207</sup> erhöht wird. Da Führungspersonen als Multiplikator für Verhalten gelten und die Wertevorstellungen eines Individuums jedem Kosten-Nutzen-Kalkül vorgelagert sind<sup>208</sup>, können sie die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bewusst fördern und schließlich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen schaffen.<sup>209</sup>

## 6. Verbesserung der Organisationsstrukturen

Von der steigenden Relevanz des Compliance- und Integritätsmanagements sind nicht mehr nur Rechts- und Compliance-Abteilungen betroffen. Stattdessen werden heute nahezu sämtliche Geschäftsbereiche – wie bspw. die IT, die Beschaffung, der Vertrieb oder die Personalabteilung – von Compliance-Thematiken erfasst, sodass eine unternehmensweite und sämtliche Hierarchieebenen übergreifende Organisation dieser Prozesse unabdingbar ist.<sup>210</sup> Mit dieser Entwicklung stimmt die Einschätzung von 59 % der befragten Wirtschaftsteilnehmer überein, dass die Anforderungen an ein CMS stark zugenommen haben.<sup>211</sup> Angesichts der primären Einrichtung und anschließenden Weiterführung und Überarbeitung eines CMS sind sowohl große als auch kleine Unternehmen dazu gezwungen, sich ihre Strukturen und Geschäftsmodelle regelmäßig zu vergegenwärtigen, sie zu analysieren und zu bewerten. Da hierbei darauf abgezielt wird,

<sup>201</sup> *Reischl*, CCZ 2019, 118.

<sup>202</sup> *Opitz*, Antikorruptionssysteme für die strategische Beschaffung, 34.

<sup>203</sup> *Chen/Hou*, *The Leadership Quarterly* 27 (Nr. 1; 2016), 1 (11).

<sup>204</sup> *Steßl*, *Effektives Compliance-Management in Unternehmen*, 161 ff.

<sup>205</sup> Mitarbeiter werden negativ dadurch beeinflusst, wenn sie im Zuge eines Wirtschaftsskandals des Unternehmens, bei welchem sie beschäftigt sind, in ihrem privaten Umfeld angesprochen werden, vgl. hierzu *Moosmayer*, *Compliance*, Kapitel B, Rn. 69. Zudem s. auch *Lind*, ZFRS 1994, 24 ff. und *Viswesvaran/Ones*, JBE 38 (Nr. 3; 2002), 193 ff.

<sup>206</sup> *Jung/Morner*, ZFWU 2016, 236 ff.

<sup>207</sup> *Walumbwa et al.*, OBHDP 115 (Nr. 2; 2011), 204 (211); *Bussmann/Niemeczek/Vockrodt*, *Compliance und Unternehmenskultur*, 25.

<sup>208</sup> *Bussmann*, BFuP 2009, 506 (518); *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (54).

<sup>209</sup> *Jung/Morner*, ZFWU 2016, 236 ff.

<sup>210</sup> *Hein*, *Erfolg im Compliance-Management*, 1 ff.; *Schlaghecke*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), *Corporate Compliance*, § 43 Rn. 65 f.

<sup>211</sup> PwC, *Wirtschaftskriminalität 2018*, 28.

Risiken zu reduzieren und sich von systemisch bedingten kriminalitätsfördernden Mustern zu lösen<sup>212</sup>, bietet sich die Gelegenheit, die ggf. nicht mehr zeitgemäßen organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens – wie bspw. Informationsflüsse – im Sinne des CMS stetig zu aktualisieren und damit zu verbessern.<sup>213</sup>

## 7. Steigerung des Unternehmenswertes

Ein verringertes Haftungsrisiko, ein gutes Reputationsmanagement, die Sicherung von Geschäftsbeziehungen, eine integritätsförderliche und sozialisierende Unternehmenskultur sowie verbesserte Organisationsstrukturen stellen für Unternehmen Anreize zur Implementierung eines CMS dar. Daraus resultierend herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, dass ein effizientes und effektives Compliance-Management den Wert eines Unternehmens sichert und ggf. sogar steigert. Durch eine positive Unternehmensreputation und erhöhte Vertrauensbildung zu Kunden, Investoren, Geschäftspartnern sowie der breiten Öffentlichkeit wird Wachstum generiert und ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen.<sup>214</sup> Der Grund dafür ist, dass als Resultat des Werbefaktors von Compliance ein Unternehmen nicht nur seine Glaubwürdigkeit sowie Integrität erhöhen, sondern auch durch eine positive Positionierung am Markt<sup>215</sup> talentiertere Mitarbeiter und neue Geschäftspartner akquirieren kann<sup>216</sup>. Dadurch ist ein Unternehmen bspw. im Falle einer Ausschreibung dazu in der Lage, sich von seinen Wettbewerbern abzugrenzen.<sup>217</sup>

Angesichts des Aufzeigens und der Nutzung rechtlicher Gestaltungsspielräume wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verbessert.<sup>218</sup> Durch funktionsfähige Compliance-Strukturen im Sinne von Prozessoptimierung und Geschäftsmodellbewertung<sup>219</sup> können daher gerade im Zuge der Digitalisierung Möglichkeiten geboten werden, die Profit- und Kosteneffizienz eines Unternehmens langfristig zu erhöhen.<sup>220</sup> Nach einer Studie weisen ein hohes Verkaufsvolumen und Compliance eine positive Korrelation auf. Daraus lässt sich schließen, dass der Unternehmensgewinn durch ein wirksames CMS und einen hohen Stellenwert von Ethik und Moral auf lange Sicht erhöht wird. Dies ist vor allem mit dem Markenimage zu erklären, das durch ein gelebtes Werte- und Normbewusstsein verbessert werden kann.<sup>221</sup> Aus einer

<sup>212</sup> *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (51).

<sup>213</sup> *Campos Navel/Zeller*, BB 2012, 131 (134); *Schulz*, BB 2017, 1475 (1478); *Schulz*, BB 2019, 579.

<sup>214</sup> *Campos Navel/Zeller*, BB 2012, 131 (135); *Möller*, VW 2012, 1368 (1371).

<sup>215</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 34; *Buchert*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 42 Rn. 81.

<sup>216</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 35; *Hein*, Erfolg im Compliance-Management, 3.

<sup>217</sup> *Viebranz/Krisor*, CB 2016, 242 (243).

<sup>218</sup> *Schulz*, BB 2017, 1475 (1478).

<sup>219</sup> *Schemmel/Ruhmannseder/Witzigmann*, Hinweisgebersysteme, 33; *Eckert/Deters*, Praxiswissen Compliance, 27; *Geddes*, OJBM 5 (Nr. 4; 2017), 420 (427).

<sup>220</sup> *Link/Maciuca/Wedemeier*, CB 2017, 24 (25).

<sup>221</sup> *Ogbari et al.*, IJEFI 6 (Nr. 3; 2016), 50 (56).

Steigerung des Unternehmenswerts werden schließlich Wettbewerbsvorteile gesichert und ein beständiger Mehrwert geschaffen.<sup>222</sup>

## E. Akzeptanz der (inter-)nationalen Standards in der Wirtschaft

### I. Allgemein

Ausschlaggebend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, die aus einem CMS-Standard resultiert, ist dessen Marktakzeptanz.<sup>223</sup> Damit Compliance-Management-Systeme als potentielle Wettbewerbsvorteile wirken können, muss betrachtet werden, ob und inwieweit die gängigen CMS-Standards Einzug in die Praxis finden. Hierbei ist unter anderem auf die aktuellen Studien der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften PwC und Deloitte aus dem Jahr 2018 zurückzugreifen, die sich mit der Ausgestaltung und Evaluation von CMS befassen.

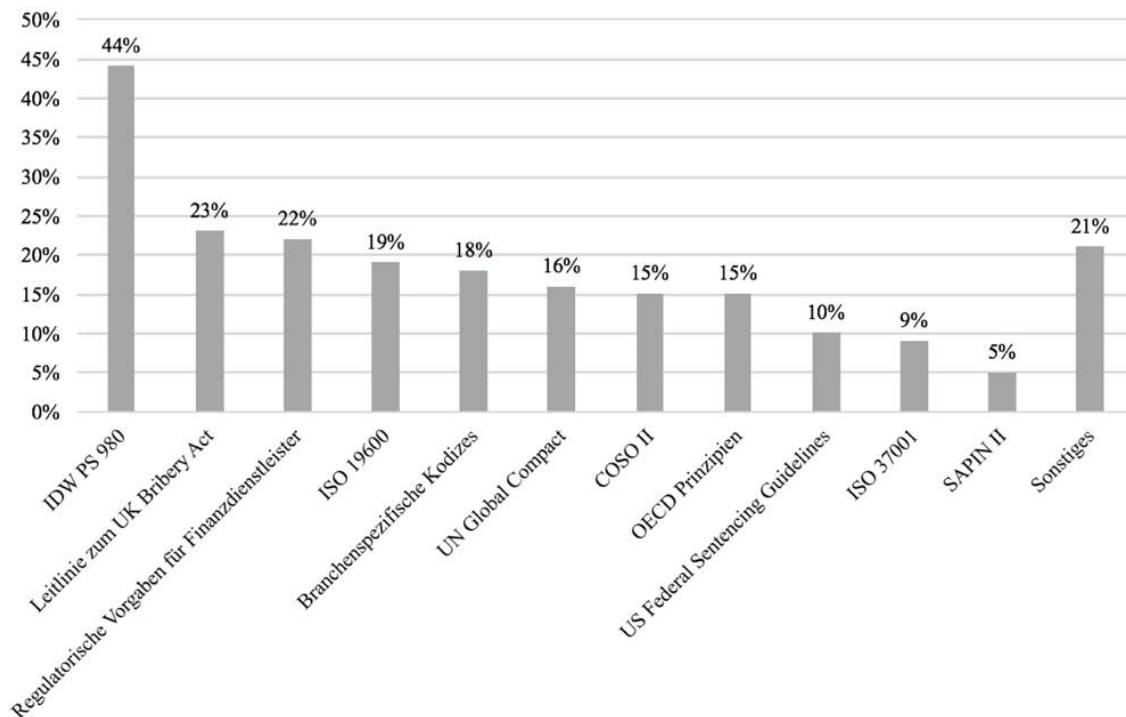
Nach der *Future of Compliance*-Studie von Deloitte aus dem Jahr 2018 richten, wie in *Abbildung 13* abgebildet, 44 % der Befragten ihr CMS am nationalen IDW PS 980 aus, wohingegen 19 % die internationale Norm ISO 19600 und lediglich 9 % den Anti-Korruptionsstandard ISO 37001 als Rahmenkonzept wählen. Mit einem Anstieg von 7 % konnte der IDW PS 980 im Vergleich zum Vorjahr weiter an Bedeutung gewinnen. Deloitte weist jedoch darauf hin, dass stets die Größe und Branche eines Unternehmens beachtet werden muss. Während sich bspw. Finanzdienstleister an regulatorischen MaRisk-, KAMaRisk- oder MaComp-Vorgaben orientieren, verwenden vor allem Industrie- und öffentliche Unternehmen den IDW PS 980. Daneben steigt bei großen Organisationen der Verweis auf internationale Rahmenkonzepte.<sup>224</sup>

<sup>222</sup> Peemöller/Braune, BB 2013, 2091 (2096).

<sup>223</sup> Viebranz/Krisor, CB 2016, 242 (244).

<sup>224</sup> Deloitte, The Future of Compliance 2018, 14 f.

Abbildung 13: CMS-Ausrichtung nach der Future of Compliance-Studie von Deloitte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte, *The Future of Compliance 2018*, 15.

Ein entgegenlaufender Trend lässt sich der PwC-Studie betreffend die Wirtschaftskriminalität entnehmen. Aus *Abbildung 14* ist dementsprechend abzulesen, dass mit 39 % eine gleichbleibende Mehrzahl der Unternehmen ihr CMS anhand des IDW PS 980 prüfen, wohingegen eine geringere, aber unter Beachtung der um 11 % steigenden Entwicklung eine zunehmende Anzahl auf ISO 19600 zurückgreift. Neben den gängigen Prüfungsstandards führen die befragten Teilnehmer z. T. qualitative und quantitative Befragungen sowie Case Reports durch.<sup>225</sup>

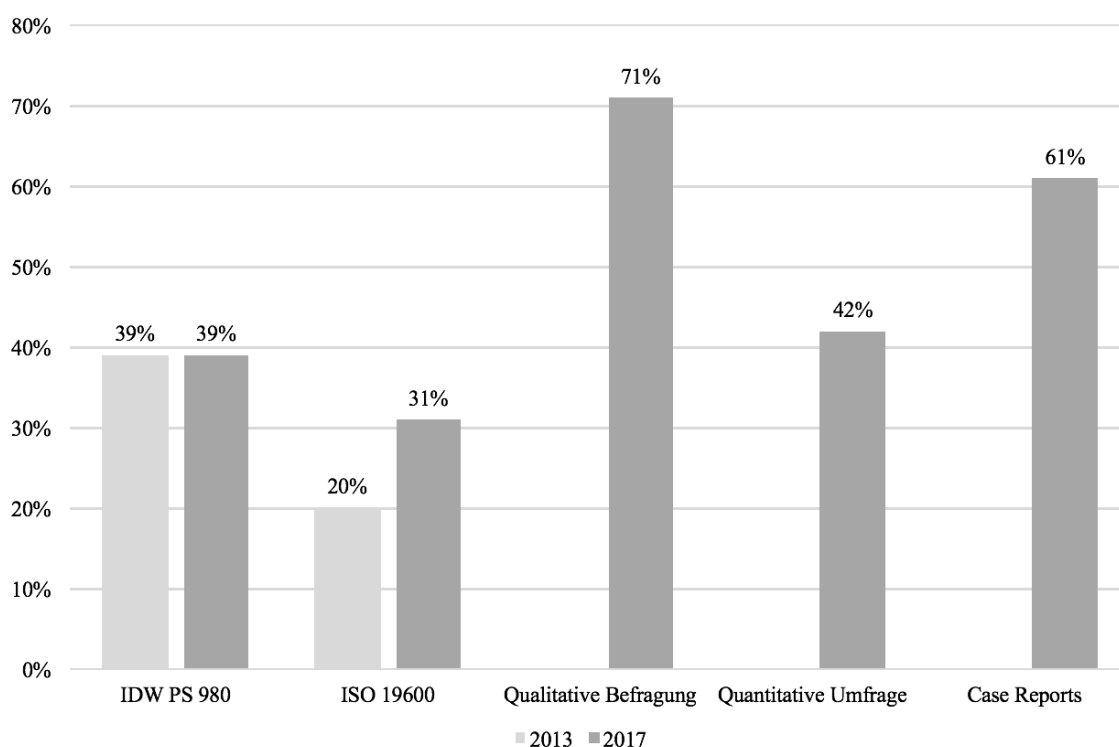
Weiter ist hervorzuheben, dass 47 % der Unternehmen keine unabhängige CMS-Prüfung vornehmen lassen.<sup>226</sup> Auch angesichts dessen wird deutlich, dass sich in der Praxis noch kein einheitlich akzeptiertes Rahmenkonzept etablieren konnte, das sämtliche Unternehmensgrößen und -arten umfasst.<sup>227</sup>

<sup>225</sup> PwC, *Wirtschaftskriminalität 2018*, 46.

<sup>226</sup> *Ibid.*

<sup>227</sup> Deloitte, *The Future of Compliance 2018*, 14.

Abbildung 14: CMS-Ausrichtung nach der Wirtschaftskriminalitäts-Studie von PwC



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 46.<sup>228</sup>

## II. International ausgerichtete Großunternehmen

Um die Ausrichtung bei deutschen, international ausgerichteten Unternehmen zu untersuchen, wurden im Rahmen dieser Arbeit die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der Dax 30-Unternehmen ausgewertet. Die Ergebnisse werden in *Abbildung 15* zur Verfügung gestellt und im Folgenden erläutert.

Abbildung 15: Verbreitung von CMS-Prüfungsstandards innerhalb des Dax 30

Unternehmen	Fundstelle <sup>229</sup>	Stellungnahme
Adidas AG	Geschäftsbericht 2018	IDW PS 980
Allianz SE	Geschäftsbericht 2018	x
	Sustainability Report 2018	x
BASF SE	Geschäftsbericht 2018	x
Bayer AG	Geschäftsbericht 2018	x
Beiersdorf AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	x

<sup>228</sup> Für die Rubriken „Qualitative Befragung“, „Quantitative Umfrage“ sowie „Case Reports“ existieren keine Werte für das Jahr 2013.

<sup>229</sup> Diejenigen Unternehmen, die keinen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht aufweisen, kombinieren die finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung in ihrem Geschäftsbericht. Es wurden die zum Stichtag, dem 25. April 2019, veröffentlichten Ausgaben der derzeitigen Dax 30-Unternehmen aus dem Berichtsjahr 2018 oder, sofern noch nicht verfügbar, aus dem Berichtsjahr 2017 verwendet.

<b>Unternehmen</b>	<b>Fundstelle</b>	<b>Stellungnahme</b>
BMW AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Sustainable Value Report 2018	x
Continental AG	Geschäftsbericht 2018	IDW PS 980
	Nachhaltigkeitsbericht 2017	x
Covestro AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Global Reporting Initiative-Ergänzungsbericht 2018	x
Daimler AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	x
Deutsche Bank AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nichtfinanzieller Bericht 2017	x
Deutsche Börse AG	Geschäftsbericht 2018	x
Deutsche Post AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Bericht zur Unternehmensverantwortung 2018	x
Deutsche Telekom AG	Geschäftsbericht 2018	IDW PS 980
	Corporate Responsibility Bericht 2017	IDW PS 980
E.ON SE	Geschäftsbericht 2018	x
	Sustainability Report 2018	x
Fresenius SE & Co. KGaA	Geschäftsbericht 2018	x
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Geschäftsbericht 2018	x
HeidelbergCement AG	Geschäftsbericht 2018	ISO 19600, IDW PS 980
	Nachhaltigkeitsbericht 2017	ISO 19600, IDW PS 980
Henkel AG & Co. KGaA	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	ISO 19600, IDW PS 980
Infineon Technologies AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	IDW PS 980
Linde AG	Annual 2017	x
	Corporate Responsibility Bericht 2017	x
Lufthansa AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	x
Merck KGaA	Geschäftsbericht 2018	x
	Corporate Responsibility Report 2018	x

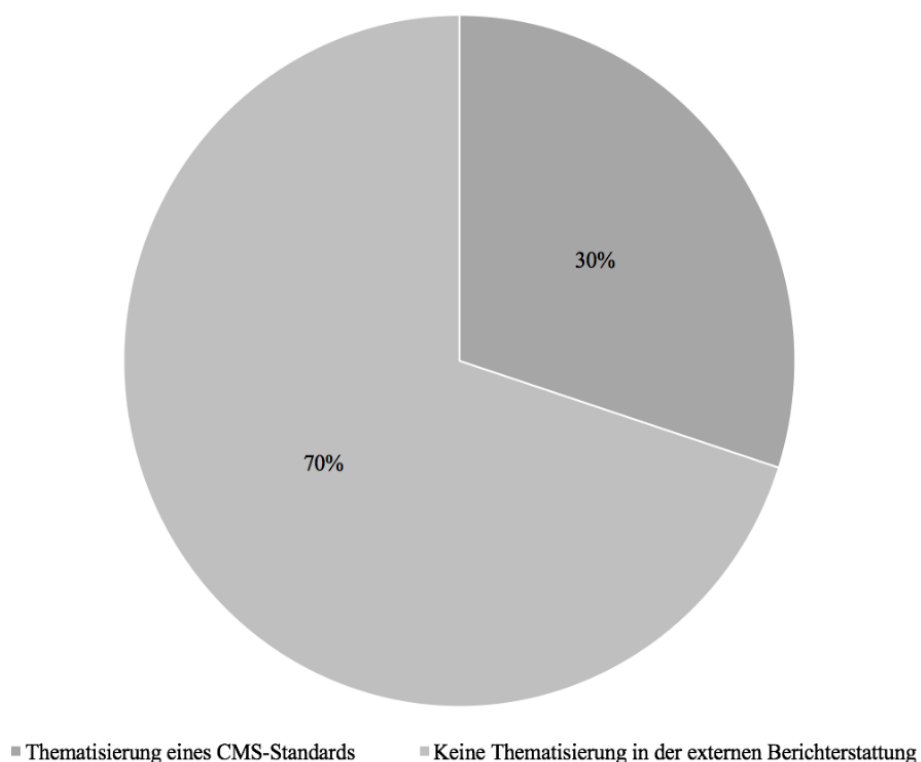


Unternehmen	Fundstelle	Stellungnahme
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Corporate Responsibility Bericht 2017/2018	x
RWE AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	IDW PS 980
SAP SE	Geschäftsbericht 2018	x
Siemens AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	x
Thyssenkrupp AG	Geschäftsbericht 2017/2018	x
Volkswagen AG	Geschäftsbericht 2018	IDW PS 980
	Nachhaltigkeitsbericht 2018	IDW PS 980
Vonovia SE	Geschäftsbericht 2018	IDW PS 980
	Nachhaltigkeitsbericht 2017	x
Wirecard AG	Geschäftsbericht 2018	x
	Nichtfinanzieller Bericht 2018	x

Quelle: Eigene Darstellung unter Maßgabe der im Anhang aufgeführten Berichte.

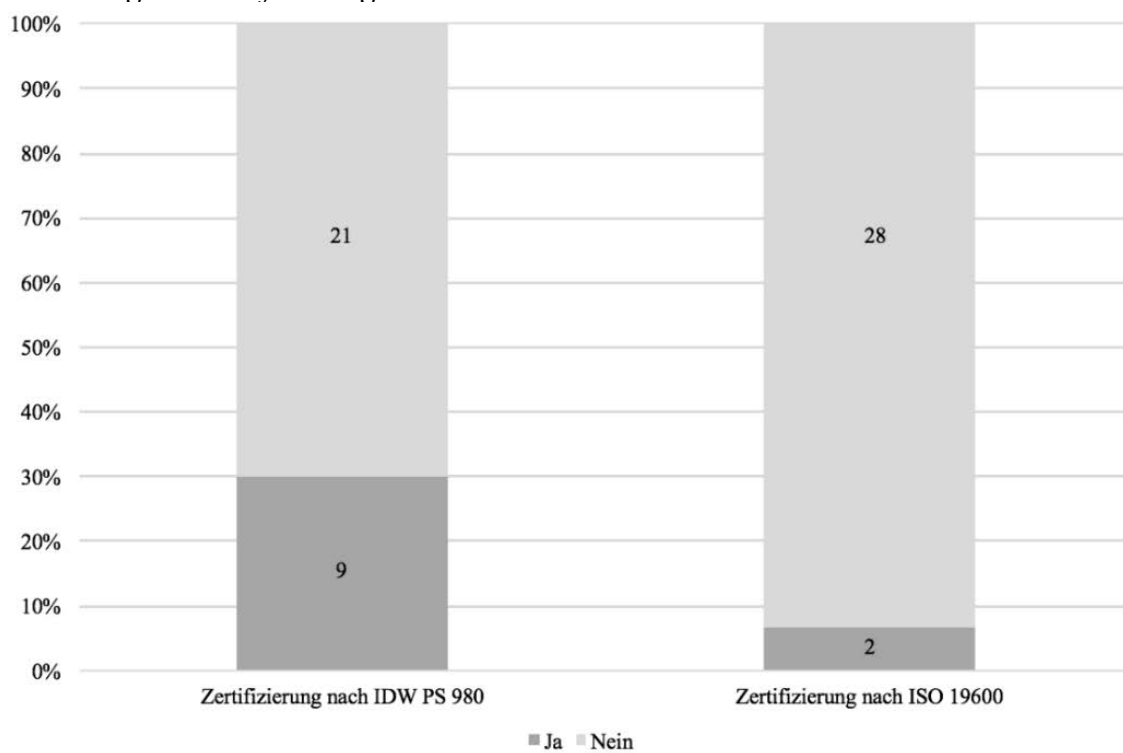
Bei Betrachtung von *Abbildung 16* wird deutlich, dass insgesamt nur neun der 30 Konzerne eine unabhängige CMS-Evaluation im Rahmen ihrer öffentlichen Berichterstattung thematisieren. Gemäß *Abbildung 17* kristallisiert sich weiter heraus, dass auch bei den größten deutschen Unternehmen mehrheitlich auf den nationalen Standard IDW PS 980 zurückgegriffen wird. Nur zwei der Dax 30-Unternehmen berichten neben dem IDW PS 980 über eine zusätzliche Prüfung nach ISO 19600. Eine speziell auf Korruptionsprävention basierende Ausgestaltung und Zertifizierung nach ISO 37001 wird von keinem der Konzerne veröffentlicht.

Abbildung 16: Thematisierung einer CMS-Ausrichtung durch die Dax 30-Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung.

Abbildung 17: Zertifizierung der CMS-Standards durch die Dax 30-Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung.

### III. Mittelstand

In Hinblick auf Unternehmen, die dem deutschen Mittelstand zugehörig sind, wurde im Jahr 2011 herausgearbeitet, dass privatwirtschaftliche Standards, wie der IDW PS 980, einen vergleichsweise geringen Stellenwert genießen.<sup>230</sup> Die mangelnde Akzeptanz von CMS-Standards bei mittelständischen Unternehmen begründet *Fisseneuert* mit der Starrheit solcher Konzepte. Dahingehend wird in der Entwicklung des ISO 19600 auf Grund seiner Flexibilität ein Fortschritt gesehen.<sup>231</sup>

Mittlerweile verfügen 75 % der Mittelständler und großen Unternehmen über ein CMS. Unter den kleineren mittelständischen Unternehmen sind es immerhin noch 60 %.<sup>232</sup> Hierbei ist jedoch herauszustellen, dass die Implementierung häufig auf Grund des Drucks stattfindet, der durch Großunternehmen im Zuge der *top down*-Entwicklung ausgeübt wird.<sup>233</sup> Ein zertifiziertes CMS ist damit vor allem in von Korruption vermehrt betroffenen Ländern oftmals die Grundvoraussetzung für das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung mit einem Großunternehmen. Gängige Praxis sind zudem Vertragsklauseln, nach denen es in Folge eines korruptionsbezogenen Compliance-Verstoßes zu einer sofortigen Beendigung des Vertragsverhältnisses kommt.<sup>234</sup> Es wird diesbezüglich von einem Compliance-Druck berichtet, der von einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen verspürt wird.<sup>235</sup>

### IV. Schlussfolgerung

Schließlich zeigt die Verbreitung der CMS-Prüfungsstandards in der Praxis, dass eine zunehmende Anzahl an Unternehmen zur Ausgestaltung des CMS auf privatrechtliche CMS-Normen zurückgreifen. Obwohl sich die Relevanz von Compliance gesteigert hat, verzichtet eine Vielzahl weiterhin auf eine Stellungnahme. Gerade die global agierenden Unternehmen des Dax 30, die vielfältigen Risiken ausgesetzt und z. T. in der Vergangenheit bereits durch Compliance-Verstöße aufgefallen sind, sollten vermehrt eine CMS-Zertifizierung erwägen und in der Berichterstattung thematisieren. Da eine flächendeckende CMS-Evaluation wünschenswert wäre, bleiben die Ergebnisse hinter den Erwartungswerten zurück.

<sup>230</sup> Deloitte, Compliance im Mittelstand, vom November 2011, erhältlich im Internet: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Studie-Compliance-im-Mittelstand.pdf>> (besucht am 9. September 2019), 15.

<sup>231</sup> *Fisseneuert*, NZG 2015, 1009 (1010).

<sup>232</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 3.

<sup>233</sup> *Jenne*, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 204.

<sup>234</sup> *Schröder*, CCZ 2013, 74 (77).

<sup>235</sup> *Bussmann/Salvenmoser/Jeker*, CCZ 2016, 235 (236).

## F. Kritische Auseinandersetzung

### I. Geeignetheit und Wirksamkeit eines CMS

Fraglich ist, ob die Implementierung eines nach den erläuterten Standards ausgerichteten CMS Wirksamkeit entfaltet und geeignet ist, das Haftungsrisiko eines Unternehmens zu reduzieren. In einigen Ländern – bspw. in den USA in Form des FCPA und der *United States Federal Sentencing Guidelines* oder in Großbritannien in Anbetracht des *UK-Bribery Acts* – werden bereits seit geraumer Zeit strenge, aber klare Vorgaben an die Strafbemessung und ein haftungsminderndes Rahmenkonzept der Unternehmen im Korruptionskontext veröffentlicht.<sup>236</sup> Die Aussprache expliziter Erwartungen bringt Unternehmen zur Investition in ein umfassendes CMS. Daher verfügen vor allem diejenigen deutschen Unternehmen, die an der US-Börse gelistet sind und hinsichtlich entsprechender Vorgaben Rechenschaft ablegen müssen, über ein verschärftes Kontrollsystem.<sup>237</sup>

Es wurde bereits herausgestellt, dass auch nach deutschem Recht die Möglichkeit besteht, durch die Implementierung eines CMS eventuelle Haftungsrisiken und Bußgelder zu minimieren. Da es hierzulande jedoch an ausreichenden Grundlagen für die juristische Wirksamkeit eines CMS mangelt, fehlen Kenntnisse über die Anforderungen der ordnungsgemäßen Ausgestaltung. Demgemäß wird die wirtschaftsstrafrechtliche Ausgangslage für Unternehmen in Deutschland, die auch in Hinblick auf derzeitige Diskussionen um die Einführung eines Unternehmensstrafrechts noch in den Kinderschuhen steckt, bemängelt und als prekär bezeichnet.<sup>238</sup> Es stellt sich schließlich die Frage, ob unabhängige Standards aus der Privatwirtschaft die Lücke der deutschen Gesetzgebung überhaupt schließen können.<sup>239</sup>

Die Meinungen zur Haftungsinderung in Deutschland als Folge von Compliance-Management-Systemen sind daher gespalten. In Bezugnahme auf die in *Abbildung 18* abgebildeten Ergebnisse der PwC-Studie 2018 sehen aus Sicht der Unternehmen aktuell 43 % der Befragten eine positive Auswirkung eines CMS in Hinblick auf eine potentielle Verfahrenseinstellung nach § 130 OWiG. Dem steht entgegen, dass bei dieser Frage die verbleibenden 57 % der Umfrageteilnehmer damit rechnen, dass ein CMS keinerlei Auswirkungen auf diesbezügliche Ermittlungen hat. Derselbe Trend lässt sich im Falle der Bußgeldbemessung erkennen. Demnach gehen 37 % der befragten Unternehmen von einer positiven Beeinflussung aus, wohingegen 63 % nicht mit begünstigenden Effekten des CMS rechnen.<sup>240</sup> Hieran lässt sich verdeutlichen, dass die Wirksamkeit eines CMS in der Praxis zwar von einer Vielzahl, allerdings nicht von der Mehrzahl der Unternehmen als positiv eingeschätzt wird.

<sup>236</sup> *Bussmann*, BFuP 2009, 506; *Bussmann/Niemeczek/Vockrodt*, Compliance und Unternehmenskultur, 24; *Hauschka/Moosmayer/Lösler*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 1 Rn. 74 ff. sowie Rn. 81.

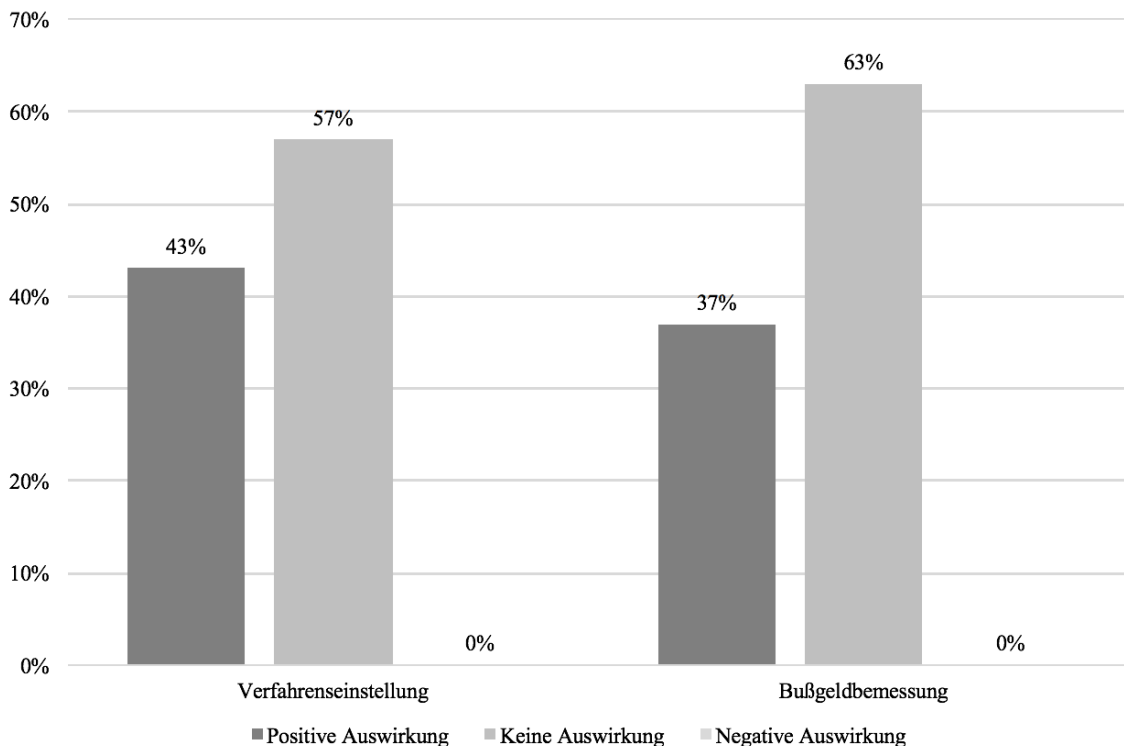
<sup>237</sup> *Bussmann*, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 59.

<sup>238</sup> *Ibid.*, 76.

<sup>239</sup> *Gelhausen/Wermelt*, CCZ 2010, 208 (213).

<sup>240</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 57.

Abbildung 18: Auswirkungen eines CMS auf Verfahren nach § 130 OWiG



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PwC, *Wirtschaftskriminalität 2018*, 57.

Während die Haftungsminde rung in der Literatur – nach *Hauschka* in konkretem Bezug auf den internationalen Standard ISO 19600 – z. T. vollkommen ange zweifelt wird<sup>241</sup>, blickt ein Teil der Literatur mit Optimismus auf künftige Entwicklungen. Nach *Makowicz/Wüstemann* lassen sich die inhaltlichen Anforderungen an ein CMS teils direkt, teils indirekt aus dem *Siemens/Neubürger*-Urteil des BGH ableiten und weitestgehend in den gängigen CMS-Standards wiederfinden. Als Grundsätze eines präventiven und risikobasierten CMS werden die Aspekte der Verhältnismäßigkeit und Flexibilität genannt. Darüber hinausgehend liegen nach dem BGH-Urteil analog zu den erläuterten CMS-Normen die wesentlichen Grundelemente in der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Koordination der Verantwortung und der Befugnisse, der tatsächlichen Umsetzung der Regelwerke, der Überprüfung der Wirksamkeit, der Verbesserung und Aufklärung bei Zuwiderhandlungen sowie der „Auswahl-, Anweisungs- und Kontrollpflicht“ der Geschäftsführung.<sup>242</sup> Darum gehen sowohl *Fleischer* als auch *Jenne* davon aus, dass sich die deutschen Gerichte künftig an dem Prüfungsstandard IDW PS 980 als „*State of the Art*-Maßstab“ orientieren werden.<sup>243</sup> Dem entspricht die prognostizierte Entwicklung, dass die haftungsreduzierende Bedeutung eines CMS von

<sup>241</sup> *Rieder/Jerg*, CCZ 2010, 201 (207); *Hauschka*, CCZ 2015, 1; *Golinski*, Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand, 58.

<sup>242</sup> *Makowicz/Wüstemann*, BB 2015, 1195 (1198 f.).

<sup>243</sup> *Fleischer*, NZG 2014, 321; *Jenne*, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 341.

Unternehmen in Zukunft weniger als Herausforderung angesehen wird als es derzeit der Fall ist.<sup>244</sup>

Die Frage nach einem allgemeingültigen geeigneten Modell ist zudem nur schwer zu beantworten.<sup>245</sup> Da Unternehmen auf Grund des Territorialprinzips Gesetzen verschiedener Länder unterliegen, adressieren Compliance-Management-Systeme selten alle gesetzlichen Anforderungen, die an eine Organisation gestellt werden.<sup>246</sup> Somit muss bspw. auch bei einer CMS-Ausgestaltung nach ISO 19600, bei dem angesichts der globalen Geltungswirkung Kompromisse geschlossen wurden, auf nationale Besonderheiten eingegangen werden, sodass spezifische Vorgaben ggf. nicht umgesetzt werden können oder erweitert werden müssen.<sup>247</sup> An dieser Stelle muss sich die Frage gestellt werden, inwieweit ein hoher Konkretisierungsgrad eines Standards bei Anwendung auf sämtliche Unternehmensbranchen sowie -arten möglich und notwendig ist. Gerade zu explizite Erwartungen können Gegenteiliges bewirken, sodass ein CMS an Effizienz und Effektivität verliert.<sup>248</sup> Darüber hinaus wird einem CMS bei großen Unternehmen oftmals nur dann eine geeignete Aussagekraft und Wirksamkeit zugesprochen, wenn die Compliance-Prüfung auf einen spezifischen Rechtsbereich beschränkt wurde.<sup>249</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass im Vergleich zu ausländischen Richtlinien die rechtlich verbindlichen Vorgaben zur Geeignetheit und Haftungsminderung – und somit der Wirksamkeit – eines CMS in Deutschland ausbaufähig sind. Obwohl Compliance-Management-Systeme, die sich an den gängigen (inter-)nationalen Standards orientieren, bereits heute als positiv angesehen werden und geeignet sind, potentielle rechtliche Vorteile zu erwirken, können die gesetzlichen Lücken durch rein privatwirtschaftliche Standards nicht vollends geschlossen werden. Deshalb sollte es in Hinblick auf die Wirksamkeit eines CMS nur noch eine Frage der Zeit sein, bis der deutsche Gesetzgeber den gesellschaftlichen Wertevorstellungen nachkommt und rechtlich nachjustiert.<sup>250</sup> Dementsprechend fordert *Nietsch* für das Jahr 2019 die Formulierung klarer Sanktionen von Non-Compliance in Deutschland.<sup>251</sup>

## II. Standardisierung als Universallösung?

### 1. Gefahr von Alibiprogrammen

Es stellt sich die Frage, ob die betriebswirtschaftlich-organisatorische Ausrichtung und Zertifizierung eines CMS nach einem gängigen Standard lediglich als Indiz oder als Garantie für die Konformität eines Unternehmens angesehen werden kann.

<sup>244</sup> Deloitte, *The Future of Compliance* 2018, 41.

<sup>245</sup> *Golinski*, *Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand*, 206.

<sup>246</sup> PwC, *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur* 2013, 33.

<sup>247</sup> *Makowicz/Wüstemann*, BB 2015, 1195 (1196).

<sup>248</sup> *Withus/Kunz*, BB 2015, 685 (686).

<sup>249</sup> *Withus/Hein*, CCZ 2011, 125 (133).

<sup>250</sup> *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (53); *Ott/Lüneborg*, CCZ (2019), 72.

<sup>251</sup> *Nietsch*, CCZ 2019, 1.

In Hinblick auf die mangelnde Aufklärung über verbindliche Anforderungen aus juristischer Sicht wird in der deutschsprachigen Literatur vor *Window Dressing* und sog. Alibiprogrammen anhand von CMS-Standards gewarnt, bei denen keine eindeutige Differenzierung von wirksamen Compliance-Management-Systemen möglich ist.<sup>252</sup> Compliance soll nicht lediglich die Funktion eines sog. Feigenblattes erfüllen.<sup>253</sup> Alibiprogramme zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie nur kommuniziert, aber nicht gelebt werden.<sup>254</sup> Ein solches System bietet folglich keinen Mehrwert. Hervorgehoben wird dieses Phänomen unter anderem durch die mangelnde Möglichkeit, den tatsächlichen Wertbeitrag sowohl von Compliance an sich als auch von einzelnen Maßnahmen zu messen und damit zu beweisen.<sup>255</sup> Bei einer Studie in Bezug auf die Dax 30-Unternehmen stellte sich zwar heraus, dass unter diesen 67 % der Teilnehmer eine Wirksamkeitsanalyse eines CMS durchführen.<sup>256</sup> Nach der *Future of Compliance*-Studie aus dem Jahr 2017 hingegen versuchen gerade einmal 6 % der hier befragten Unternehmen, den Wertbeitrag der Compliance-Arbeit im Rahmen der Compliance-Überprüfung zu evaluieren.<sup>257</sup>

Doch eine bloße Checkliste zum Erreichen der Unternehmenskonformität ist nicht zweckmäßig.<sup>258</sup> Ob gewollt oder ungewollt geht es bei Compliance nämlich nicht um die Implementierung von reinen Absicherungs- oder Alibiprogrammen, die die Gefahr bergen, sich als Unternehmen zurückzulehnen.<sup>259</sup>

Da menschliches Verhalten durch eine Vielzahl interner sowie externer Faktoren<sup>260</sup> und im Allgemeinen mehr durch den Charakter als durch bloße Regelwerke beeinflusst wird<sup>261</sup>, sollte stattdessen auf die Schaffung einer integritätsförderlichen, gelebten Unternehmenskultur mit einer auf Organisationsspezifika abgestimmten *Do it Right*-Mentalität abgezielt werden.<sup>262</sup> Die generische Ausgestaltung des IDW PS 980 führt bei einer Zertifizierung dazu, dass kein starres Abhaken einer Checkliste, sondern nur die

<sup>252</sup> Benz/Klindt, BB 2010, 2977 (2979); Bussmann, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 67; Meyer, CCZ 2014, 114; Bussmann, in: Van Erp/Huisman/Vande Walle (Hrsg), Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe, 435; Golinski, Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand, 54 ff.

<sup>253</sup> Hastenrath, CB 2017, 325 (326); Wiedmann/Greubel, CCZ 2019, 88.

<sup>254</sup> Bergmoser, CB 2018, 1.

<sup>255</sup> Benz/Klindt, BB 2010, 2977 (2978); Chen/Soltes, HBR 96 (Nr. 2; 2018), 118 (119); Jüttner, CCZ 2018, 168 (169).

<sup>256</sup> Ernst & Young, Exklusives Dax-30-Compliance-Management-Benchmarking 2017/2018, vom April 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fow-investing-for-growth/\\$FILE/ey-fow-investing-for-growth.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fow-investing-for-growth/$FILE/ey-fow-investing-for-growth.pdf)> (besucht am 22. Februar 2019), 95.

<sup>257</sup> Eine solche Messung erfolgt hierbei anhand diverser Ansätze, wie Mitarbeiterbefragungen, internen und externen Audits oder Integritätsmessungen, vgl. Deloitte, The Future of Compliance 2017, 36.

<sup>258</sup> Viebranz/Krisor, CB 2016, 242 (244).

<sup>259</sup> Pape, CCZ 2009, 233; Jenne, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, 341.

<sup>260</sup> Weber/Wasieleski, JBE 112 (Nr. 4; 2012), 609 (624).

<sup>261</sup> Weismann/Buscaglia/Peterson, JBE 123 (Nr. 4; 2012), 591 (599); Bussmann, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 62 ff.; Bussmann, CCZ 2016, 50 (52 ff.).

<sup>262</sup> Treviño et al., CMR 41 (Nr. 2; 1999), 131 f.; Pape, CCZ 2009, 233; Bussmann, in: Van Erp/Huisman/Vande Walle (Hrsg), Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe, 435 (445).

Betrachtung unternehmensspezifischer Ausgestaltungen erfolgen kann.<sup>263</sup> Da diese Charakteristika von außen jedoch kaum zu bewerten sind, kann ein nach einem Standard zertifiziertes CMS grundsätzlich schwer von Alibiprogrammen abgegrenzt werden und lediglich einen Hinweis auf die Compliance-Bemühungen eines Unternehmens geben.<sup>264</sup>

## 2. Herausforderung des organisatorischen Wandels

### a) Relevanz der Integritätskultur

Selbst standardisierte CMS-Prüfungen können nicht vor Non-Compliance schützen. Unter Bezugnahme auf *Adam Smith* kann dies dadurch begründet werden, dass die Wirtschaft im Gesamten nicht ohne Betrug, das als charakteristisches Delikt des 21. Jahrhunderts gilt, auskommt. Zudem kann die tatsächliche Ausgestaltung der Unternehmenskultur sowie das Commitment der Arbeitnehmer nur schwer bewertet werden.<sup>265</sup> Die gelebte Ethik- und Integritätskultur innerhalb eines Unternehmens stellt demnach einen ausschlaggebenden Faktor für Non-Compliance dar.<sup>266</sup> So bleibt trotz Implementierung und Zertifizierung eines standardisierten CMS angesichts individueller Unternehmensspezifika<sup>267</sup> und auf Grund von Einzeltätern<sup>268</sup> ein gewisses Restrisiko.

Obwohl sich die internationale Norm ISO 19600 und der nationale Prüfungsstandard IDW PS 980 einem CMS aus unterschiedlichen Blickwinkeln nähern, befassen sich beide mit einer integren Unternehmenskultur.<sup>269</sup> Der IDW PS 980 sieht die Compliance-Kultur gleichwohl als unverzichtbares Fundament eines CMS.<sup>270</sup> Als wechselwirkender Ausgangspunkt zur Etablierung einer integritätsförderlichen Unternehmenskultur gelten die zentralen Elemente eines CMS, die unabhängig von Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße bedeutsam sind. Beispielfhaft seien an dieser Stelle Mitarbeiterschulungen<sup>271</sup> zu nennen.

Sollte eine Unternehmenskultur jedoch nicht auf ethisch-moralischen Wertevorstellungen basieren, muss ein organisatorischer Wandel vollzogen werden. Begründet

<sup>263</sup> *Withus/Kunz*, BB 2015, 685 (686).

<sup>264</sup> *Viebranz/Krisor*, CB 2016, 242 (243).

<sup>265</sup> *Bussmann*, CCZ 2016, 50 ff.

<sup>266</sup> Navex Global, Top Ten Ethics & Compliance Predictions and Recommendations for 2015, vom 12. März 2015, erhältlich im Internet: <<https://www.palmbeachstate.edu/cae/Documents/NAVEXGlobal-TopTenEthicsCompliancePredictions-Recommendations-2015.pdf>> (besucht am 9. April 2019), 4.

<sup>267</sup> *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (51).

<sup>268</sup> *Wieland*, in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger* (Hrsg), *Die Psychologie der Compliance*, 71.

<sup>269</sup> *Wendt*, in: *Hauschka/Moosmayer/Lösler*, *Corporate Compliance*, § 9 Rn. 9.

<sup>270</sup> *Wendt*, in: *Hauschka/Moosmayer/Lösler*, *Corporate Compliance*, § 9 Rn. 22; *Laue/Brandt*, BB 2016, 1002 (1004); *Schulz*, CB 2017, 1; *Schulz*, BB 2018, 1283 (1285).

<sup>271</sup> Schulungen sind ein wesentliches Format, in deren Rahmen die Integritätskultur an die Mitarbeiter weitergegeben werden kann, vgl. hierzu *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (55).



wird dies dadurch, dass Compliance-Bestrebungen ohne die Entwicklung einer Compliance- und Integritätskultur substanzlos seien.<sup>272</sup> Während der *Ethical Leadership*-Ansatz in der Compliance-Arbeit eines Unternehmens begrüßt wird<sup>273</sup>, werden Bemühungen zur organisationalen Unternehmenskultur, die auf Ethik basieren, in der Literatur kritisch hinterfragt. Demnach ist es zwar möglich, nach der grundsätzlichen Einhaltung rechtlicher Normen im Sinne von Compliance zu streben. Notwendig, aber bislang schwer zu realisieren, ist die organisational-ethische Ausrichtung eines Unternehmens.<sup>274</sup>

Das Verständnis von Integrität und Ethik ändert sich zudem im Zeitverlauf. Während Korruption vor geraumer Zeit noch gängige Praxis war, gilt sie heute als kriminell. Damit auch rational agierende Mitarbeiter diesen Wertewandel mittragen, muss die Unternehmenskultur im Zuge eines langwierigen Prozesses des organisationalen Wandels grundlegend reformiert werden, indem sich von alten Wertevorstellungen verabschiedet wird und neue Ideale verankert werden.<sup>275</sup> Im Zuge von bspw. Mitarbeiterschulungen soll ein integritätsbasierter Konsens weitergegeben werden, wodurch ein Rückgriff auf die zentralen CMS-Elemente erfolgt.<sup>276</sup> Es spielt zudem eine große Rolle, wie mit denjenigen umgegangen wird, die sich den auferlegten Werten widersetzen. Je nach Schwere und Häufigkeit der Zuwiderhandlung kommt entweder eine Abmahnung oder gar eine (außer-)ordentliche Kündigung in Betracht.<sup>277</sup> In der Praxis finden vermehrt sog. Mitarbeiteramnestien Anwendung. In diesen Fällen sollte stets beachtet werden, ob dadurch nicht eine Gefahr für die Compliance-Kultur entsteht.<sup>278</sup>

Wie herausfordernd ein solcher Prozess sein kann, lässt sich an den aktuellen Bestrebungen von Volkswagen verdeutlichen. In Folge zahlreicher Wirtschaftsskandale, wie der Korruptionsaffäre 2005 sowie dem Abgasskandal 2015, wurden immer wieder weittragende negative Ausprägungen in der Unternehmenskultur des Konzerns identifiziert, weshalb diese verbessert werden soll. Mit einem neuen Ethik-Programm namens *Together4Integrity* setzt Volkswagen daher nun auf einen offenen, messbaren Kulturwandel.<sup>279</sup> Im Geschäftsbericht 2017 richtete sich der damalige Vorstandsvorsitzende *Matthias Müller* an die Anteilseigner des Konzerns und gab zu, dass Volkswagen in Bezug auf die Unternehmenswerte weit von seinem Ziel entfernt ist. Weiter sagte er: „Kulturveränderungen in großen Organisationen sind schwer. Sie brauchen Zeit, Ausdauer und Entschlossenheit. [...] Jeder Rückschlag sollte uns vor allem darin bestärken,

<sup>272</sup> *Viebranz/Krisor*, CB 2016, 242 (244).

<sup>273</sup> *Wendt*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), *Corporate Compliance*, § 9 Rn. 60; *Schulz*, BB 2018, 1283 (1285).

<sup>274</sup> *Parker*, JBE 28 (Nr. 4; 2000), 339 (349); *Michaelson*, JBE 66 (Nr. 2-3; 2006), 241 (242).

<sup>275</sup> *Bussmann*, CCZ 2016, 50 (53).

<sup>276</sup> *Ibid.*, 50 (55).

<sup>277</sup> *Rudkowski/Schreiber*, Aufklärung von Compliance-Verstößen, 126 f.; *Eufinger*, RdA 2017, 223 (227); *Dendorfer-Ditges*, in: Moll (Hrsg), *Anwaltshandbuch Arbeitsrecht*, § 35 Rn. 264 f.; *Eßwein*, CCZ 2018, 73 (74).

<sup>278</sup> *Rudkowski/Schreiber*, Aufklärung von Compliance-Verstößen, 156; *Eßwein*, CCZ 2018, 73.

<sup>279</sup> Volkswagen, erhältlich im Internet: <<http://inside.volkswagen.de/Programm-fuer-den-Kulturwandel.html>> (besucht am 17. Februar 2019).

mit ganzer Kraft weiter am Wandel bei Volkswagen zu arbeiten.“<sup>280</sup> In einem ersten Stimmungsbarometer nach Einrichtung des neuen Ethik-Programms konnte Volkswagen nach eigenen Angaben bereits kleine, aber positive Entwicklungen in Hinblick auf die Zusammenarbeit, die Diskussionskultur, den Führungsstil und die Akzeptanz integren Handelns vermerken.<sup>281</sup> Inwieweit die Neuausrichtung des Konzerns in Zukunft sichtbar wird, bleibt abzuwarten.

#### b) Einflussnahme weiblicher Führungskräfte

Im Kontext der Frauenquote haben sich *Isidro/Sobral* damit befasst, wie sich eine Frau als Führungskraft auswirkt. Hierbei wurde herausgestellt, dass weibliche Führungspersonen einen positiven Einfluss auf das ethische Verhalten innerhalb eines Unternehmens haben, weshalb der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden sollte.<sup>282</sup>

Eine Langzeitstudie bestätigt die geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich des Verhältnisses von Ethik- und Machtbestreben. Im Gegensatz zu männlichen Führungskräften mit 31 % haben ethische Werte im Allgemeinen für Frauen mit 69 % einen deutlich höheren Stellenwert.<sup>283</sup> Auf Grund dessen ist es als positiv zu bewerten, dass sich Daimler dazu entschloss, das im Zuge des Korruptionsskandals neu geschaffene Vorstandsressort „Integrität und Recht“ im Februar 2011 mit der ehemaligen Bundesverfassungsrichterin *Christine Hohmann-Dennhardt*<sup>284</sup> und ihrer Nachfolgerin *Renata Jungo Brüngger*<sup>285</sup> zu besetzen. Ob es sich bei den Beweggründen für die Wahl weiblicher Führungspersonen um den positiven Einfluss auf den Wandel hin zu einer integren Unternehmenskultur handelt oder andere organisatorische, personelle oder politische Gründe vorlagen, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden.

Festzuhalten ist aber, dass ein zertifiziertes CMS keine Universallösung für die Rechtskonformität eines Unternehmens ist. Stattdessen muss gerade ein durch Wirtschaftsskandale geprägtes Unternehmen trotz der Herausforderungen, die ein organisationaler Wandel mit sich bringt, eine auf zeitgemäßen Wertevorstellungen basierende

<sup>280</sup> Volkswagen, Geschäftsbericht 2017, vom 23. Februar 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagenag.com/ir/Y\\_2017\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/ir/Y_2017_d.pdf)> (besucht am 22. Februar 2019), 9.

<sup>281</sup> Volkswagen, Pressemitteilung, vom 10. Dezember 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagenag.com/de/news/2018/12/volkswagen\\_stiba.html](https://www.volkswagenag.com/de/news/2018/12/volkswagen_stiba.html)> (besucht am 22. Februar 2019).

<sup>282</sup> *Isidro/Sobral*, JBE 132 (Nr. 1; 2014), 1 (15).

<sup>283</sup> Für die Studie wurden von 2003 bis 2010 Männer und Frauen kurz vor oder nach ihrem Studienabschluss hinsichtlich ihrer beruflich relevanten Lebensmotive und -ziele befragt, vgl. hierzu *Wottawa et al.*, Personalführung 43 (Nr. 7; 2011), 56.

<sup>284</sup> Daimler, Geschäftsbericht 2011, vom 21. Dezember 2011, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2011.pdf>> (besucht am 23. Januar 2019), 20.

<sup>285</sup> Daimler, Geschäftsbericht 2015, vom 16. Februar 2016, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2015.pdf>> (besucht am 23. Januar 2019), 53.

Unternehmenskultur entwickeln, wobei es auch die Zuhilfenahme weiblicher Führungskräfte in Betracht ziehen sollte. Nur so kann es auch in der Praxis integer handeln und Wettbewerbsvorteile gewinnen.

### III. Compliance als Wettbewerbsnachteil?

Es stellt sich die Frage, ob es sich bei Compliance in Form eines CMS wirklich um einen Wettbewerbsvorteil oder nicht um einen Wettbewerbsnachteil handelt.

Zuerst einmal stellt die Implementierung und Zertifizierung eines CMS und die Einrichtung großer Compliance-Abteilungen einen immensen Kostenfaktor<sup>286</sup> und hohen Bürokratisierungsaufwand<sup>287</sup> für ein Unternehmen dar. Darüber hinaus wird durch die erhöhte Sensibilisierung und Aufmerksamkeit in Folge eines funktionsfähigen CMS entsprechend des sog. Kontroll-Paradoxons zunächst mehr Fehlverhalten aufgedeckt<sup>288</sup>, was zu Verunsicherung, einem Motivationsverlust und Misstrauen führen kann.<sup>289</sup> Durch den Verzicht auf Praktiken wie Bestechung, werden außerdem Chancen zu einem potentiellen Geschäftsabschluss verpasst. Einen Wettbewerbsvorteil hat hierbei der Wettbewerber, der in diesem Fall nicht rechtskonform handelt.<sup>290</sup> In einer Studie aus dem Jahr 2010 bewertete daher noch jedes dritte Unternehmen die Ausmaße von Compliance-Maßnahmen als schwerwiegend.<sup>291</sup>

Im selben Jahr forderten *Benz/Klindt*, dass zu einer Erhöhung der Akzeptanz die Wirksamkeit der teuren Compliance-Vorkehrungen transparent gemacht werden muss. Es wird eine Abkehr von der viel zitierten Auffassung in der Literatur „*If you think compliance is expensive, try non-compliance.*“<sup>292</sup> befürchtet. Dies kann dadurch begründet werden, dass die positive Wirkung eines CMS noch nicht klar genug gemacht wurde<sup>293</sup> und Unternehmen nicht über die Durchführung erster Schulungen und Erstellung bloßer Richtlinien hinausgehen<sup>294</sup>. Gerade in Hinblick auf eine CMS-Zertifizierung lässt sich der sog. *Return on Investment* noch immer schwer beziffern.<sup>295</sup> Im Korruptionskontext wird das Problem außerdem darin gesehen, dass kein entsprechendes Register existiert, in dem Unternehmen, die durch korrupte Handlungen auffallen, außerhalb der

<sup>286</sup> *Benz/Klindt*, BB 2010, 2977 (2978); *Hauschka*, CCZ 2015, 1.

<sup>287</sup> *Bussmann*, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 57.

<sup>288</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, 6; *Bussmann*, in: Van Erp/Huisman/Vande Walle (Hrsg), Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe, 435 (436).

<sup>289</sup> *Bussmann*, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 57.

<sup>290</sup> *Fett/Theusinger*, BB 2010, 6 (7).

<sup>291</sup> *Bussmann*, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 57.

<sup>292</sup> Frei übersetzt als „Wenn du denkst, dass Compliance teuer ist, versuche es mit Non-Compliance.“, vgl. hierzu *Bussmann*, Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, 66; *Bussmann*, in: Van Erp/Huisman/Vande Walle (Hrsg), Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe, 435 (436); *Hauschka*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler, Corporate Compliance, Vorwort sowie *Benz/Klindt*, BB 2010, 2977 ff.

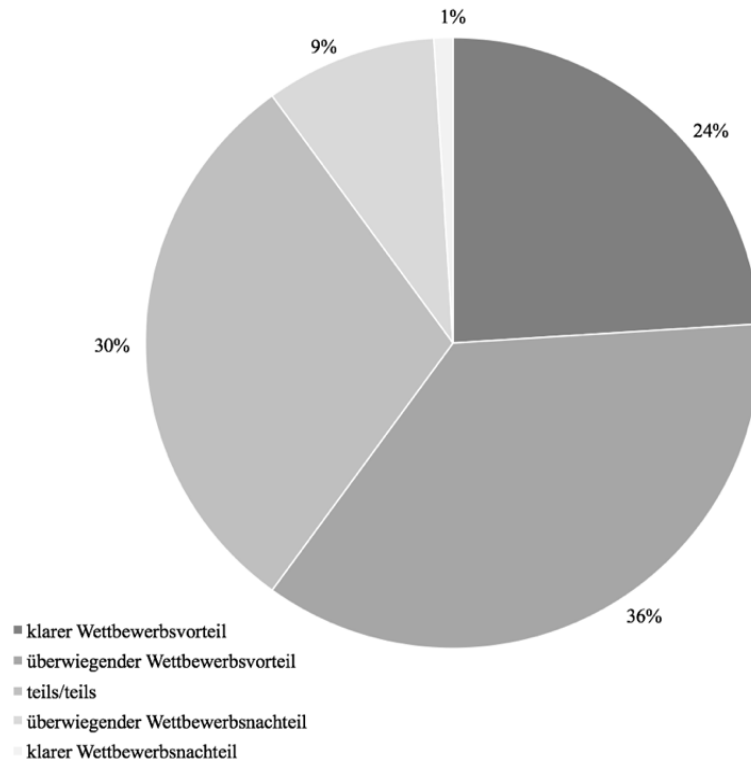
<sup>293</sup> *Wiedmann/Greubel*, CCZ 2019, 88.

<sup>294</sup> *Schlaghecke*, in: Hauschka/Moosmayer/Lösler (Hrsg), Corporate Compliance, § 43 Rn. 66; *Wiedmann/Greubel*, CCZ 2019, 88.

<sup>295</sup> *Viebranz/Krisor*, CB 2016, 242 (243).

medialen Berichterstattung öffentlich vermerkt und dadurch nach außen hin sichtbar werden.<sup>296</sup>

Abbildung 19: Compliance als Wettbewerbsvorteil



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 54.

Doch im Allgemeinen scheint der Kosten-Nutzen-Faktor von Compliance zu steigen. Dies ist für Großunternehmen deutlich klarer als für kleine Unternehmen.<sup>297</sup> Wie bereits herausgestellt wurde, löst ein CMS nach höchstrichterlicher Rechtsprechung positive Rechtsfolgen aus.<sup>298</sup> Infolge der erhöhten Sensibilisierung steigt nicht nur die Quantität, sondern auch die Professionalität der Compliance-Arbeit von mittelständischen und großen Unternehmen.<sup>299</sup> Heute wird Compliance zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt<sup>300</sup>, indem bspw. im Zuge der Innovationsfunktion das Geschäftsmodell überarbeitet wird, um gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen.<sup>301</sup> Ein Anti-Korruptionsprogramm wird aus Sicht der Unternehmen im Jahr 2016 von 47 %

<sup>296</sup> Wenn Korruption öffentlich wird, wandelt sich der anfängliche Wettbewerbsvorteil häufig zu einem -nachteil, s. *Bussmann*, BFuP 2009, 506 (508). Im Allgemeinen *Opitz*, Antikorruptionssysteme für die strategische Beschaffung, 34.

<sup>297</sup> *Becker et al.*, Compliance-Management im Mittelstand, 147.

<sup>298</sup> *Wiedmann/Greubel*, CCZ 2019, 88 (94).

<sup>299</sup> CMS Deutschland, CMS Compliance-Barometer 2017, vom Dezember 2017, erhältlich im Internet: <<https://cms.law/de/DEU/Publication/CMS-Compliance-Barometer-2017>> (besucht am 9. April 2019), 3.

<sup>300</sup> *Schulz*, BB 2017, 1475 (1477).

<sup>301</sup> *Lösler*, NZG 2005, 104 (105).

der Befragten als Wettbewerbsvorteil angesehen, wohingegen es nur 17 % der Umfrageteilnehmer als Wettbewerbsnachteil empfinden.<sup>302</sup> In einer Studie aus dem Jahr 2018 steigen die in *Abbildung 19* veranschaulichten Werte der Akzeptanz eines Compliance-Programms weiter an. Während 9 % die Auswirkungen als überwiegend nachteilig und nur 1 % als klar nachteilig einschätzen, sehen 60 % der befragten Unternehmen die Auswirkung von Compliance im Wettbewerb als klar oder überwiegend vorteilhaft. Im internationalen Kontext liegt dieser Wert mit 62 % sogar noch etwas höher.<sup>303</sup>

Hiermit wird deutlich, dass Compliance auf den ersten Blick zwar zunächst wie ein Wettbewerbsnachteil erscheint, sich durch soziale und rechtliche Konstrukte im Laufe der Zeit jedoch zu einem klaren, langfristigen Wettbewerbsvorteil entwickelt.

## G. Fazit und Ausblick

Obwohl Unternehmen keiner rechtlichen Verpflichtung unterliegen, ein CMS zu implementieren, ist dies vor allem für große Konzerne keine Ermessensfrage mehr, sondern gängige Praxis. Trotz der prekären Rechtslage in Deutschland können Haftungsrisiken durch die Zertifizierung eines CMS und der daraus resultierenden Transparenz in der Regel vermindert werden. Durch die strategische Ausrichtung auf Rechtskonformität können Unternehmen zudem ihre Vertrauens- und Glaubwürdigkeit verbessern, wodurch sie sich ein positiveres Image aufbauen können. Weiter bietet ein Nachweis über ein funktionsfähiges CMS insbesondere im Zuge der Korruptionsprävention die Möglichkeit, trotz internationalen Agierens die Zusammenarbeit mit integren Geschäftspartnern abzusichern. Dem Aspekt der Integrität kommt im Rahmen des CMS eine Schlüsselfunktion zu, da sie nicht nur als Katalysator für ethisches und moralisches Handeln gilt, sondern auch einen Produktivfaktor für eine höhere Motivation, Loyalität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter darstellt. Angesichts der ständigen Anpassung an geänderte gesetzliche Vorgaben müssen in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen immer wieder neue Wege gefunden werden, um die verbleibenden rechtlichen Handlungsspielräume zu nutzen. Dies resultiert zum einen in einem potentiellen Anstieg der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Zum anderen werden die Organisationsstrukturen eines Unternehmens durch die regelmäßige Überprüfung der Systeme und Prozesse kontinuierlich optimiert. In der Gesamtheit führen Compliance-Management-Systeme somit auf Grund einer höheren Wettbewerbsfähigkeit auch zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Für die inhaltliche Ausgestaltung eines CMS greifen Unternehmen dabei vermehrt auf die gängigen Standards zurück. In Deutschland ist vor allem der deutsche IDW PS 980 verbreitet. International ausgerichtete Unternehmen hingegen orientieren sich häufig an internationalen ISO-Standards wie dem ISO 19600. Der Rückgriff auf diese Standards sollte und wird künftig weiter steigen. Hierfür ist es erforderlich, dass die Wirksamkeit eines CMS sichtbar gemacht wird. Auf Grund der schwierigen Messbarkeit stellt hierbei eine integritätsförderliche Unternehmenskultur die größte Herausforderung für Unternehmen, aber die Basis eines funktionsfähigen CMS dar. Trotz dieser Erschwernisse, Undurchsichtigkeiten und hohen Kosten wird ein CMS in Anbetracht

<sup>302</sup> *Bussmann/Niemeczek/Vockrodt*, Compliance und Unternehmenskultur, 31.

<sup>303</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2018, 54.

der erhöhten Sensibilisierung in der Wirtschaft, Justiz und breiten Öffentlichkeit ausgelösten Marktmechanismen zu einem eindeutigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Um mit den fortschreitenden Compliance-Entwicklungen Schritt zu halten, ist es daher in den meisten Fällen empfehlenswert, möglichst früh ein CMS zu etablieren, das sich an einem Prüfungsstandard orientiert.

## ANHANG GESCHÄFTS- UND NACHHALTIGKEITSBERICHTE

- Adidas AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/59/b6/59b633a2-3789-45ff-9f92-bf1889a0ce30/annual\\_report\\_gb-2018-de\\_secured.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/59/b6/59b633a2-3789-45ff-9f92-bf1889a0ce30/annual_report_gb-2018-de_secured.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Allianz SE*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar-2018/de-GB-SE-2018.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar-2018/de-GB-SE-2018.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Sustainability Report 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/sustainability/documents/Allianz\\_Group\\_Sustainability\\_Report\\_2018-web.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents/Allianz_Group_Sustainability_Report_2018-web.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- BASF SE*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://bericht.basf.com/2018/de/>> (besucht am 23. April 2018).
- Bayer AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.bayer.de/de/integrierte-geschaeftsberichte.aspx>> (besucht am 23. April 2019).
- Beiersdorf AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.beiersdorf.de/investoren/ueberblick>> (besucht am 23. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.beiersdorf.de/investoren/ueberblick>> (besucht am 23. April 2019).
- BMW AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/de/2019/gb/BMW-GB18\\_de\\_Finanzbericht\\_190315\\_ONLINE.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2019/gb/BMW-GB18_de_Finanzbericht_190315_ONLINE.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Sustainable Value Report 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-SVR-2018-Englisch.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-SVR-2018-Englisch.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Continental AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.continental-corporation.com/resource/blob/167556/eb0940cb9ddcd1dc0e29648402d13922/geschaeftsbericht-2018-data.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2017, erhältlich im Internet: <<https://www.continental-corporation.com/resource/blob/133570/09401357e7d4733e747d750063c91ea6/gri-bericht-2017-de-data.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Covestro AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://investor.covestro.com/de/berichte/geschaeftsberichte/>> (besucht am 23. April 2019).
- GRI-Ergänzungsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://investor.covestro.com/de/berichte/gri-ergaenzungen/>> (besucht am 23. April 2019).
- Daimler AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2018.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/nachhaltigkeit/sonstiges/daimler-nachhaltigkeitsbericht-2018-de.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
  - Geschäftsbericht 2015, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2015.pdf>> (besucht am 23. Januar 2019).

- Geschäftsbericht 2011, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2011.pdf>> (besucht am 23. Januar 2019).
  - Geschäftsbericht 2010, erhältlich im Internet: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2010.pdf>> (besucht am 28. Januar 2019).
- Deutsche Bank AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche\\_Bank\\_Geschaeftsbericht\\_2018.pdf](https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2018.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Nichtfinanzieller Bericht 2017, erhältlich im Internet: <[https://www.db.com/cr/de/docs/dbcr2017\\_gesamt.pdf](https://www.db.com/cr/de/docs/dbcr2017_gesamt.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Deutsche Post AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/investors/documents/geschaeftsberichte/DPDHL-Geschaeftsbericht-2018.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Bericht zur Unternehmensverantwortung 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/responsibility/dpdhl-bericht-zur-unternehmensverantwortung-2018.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Deutsche Telekom AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[http://bericht.telekom.com/geschaeftsbericht-2018/serviceseiten/downloads/files/entire\\_dtag\\_gb18.pdf?pk\\_campaign=lp\\_pdf](http://bericht.telekom.com/geschaeftsbericht-2018/serviceseiten/downloads/files/entire_dtag_gb18.pdf?pk_campaign=lp_pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- CR Bericht 2017, erhältlich im Internet: <<https://www.cr-bericht.telekom.com/site18/>> (besucht am 23. April 2019).
- E.ON SE*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<http://www.equitystory.com/Download/Companies/E-ON/Annual%20Reports/DE000ENAG999-JA-2018-EQ-D-00.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Sustainability Report 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/Documents/en/sustainability-report/EON\\_Sustainability\\_Report\\_2018.pdf](https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/Documents/en/sustainability-report/EON_Sustainability_Report_2018.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Fresenius SE & Co. KGaA*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.fresenius.de/media\\_library/Fresenius\\_Geschaeftsbericht\\_2018.pdf](https://www.fresenius.de/media_library/Fresenius_Geschaeftsbericht_2018.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.freseniusmedicalcare.com/fileadmin/data/com/pdf/Media\\_Center/Publications/Annual\\_Reports/FME\\_Geschaeftsbericht\\_2018.pdf](https://www.freseniusmedicalcare.com/fileadmin/data/com/pdf/Media_Center/Publications/Annual_Reports/FME_Geschaeftsbericht_2018.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- HeidelbergCement AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.heidelbergcement.com/de/berichte-und-praesentationen>> (besucht am 23. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2017, erhältlich im Internet: <<https://www.heidelbergcement.com/de/nachhaltigkeitsberichte>> (besucht am 23. April 2019).
- Henkel AG & Co. KGaA*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.henkel.de/resource/blob/912086/0f8b84ab9a28efa936e0fdf417146da3/data/2018-geschaeftsbericht.pdf>> (besucht am 23. April 2019).



- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.henkel.de/resource/blob/912594/637d3ac5d3c168d51f49d13dab97e422/data/2018-nachhaltigkeit-im-ueberblick.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Infineon Technologies AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.infineon.com/dgdl/Infineon+Geschäftsbericht+2018.pdf?fileId=5546d461673c11be01673d9a1c85000e>> (besucht am 23. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.infineon.com/dgdl/Nachhaltigkeit+bei+Infineon+2018.pdf?fileId=5546d461673c11be01673c2a3ad60001>> (besucht am 23. April 2019).
- Linde AG*, Annual 2017, erhältlich im Internet: <[https://www.the-linde-group.com/de/images/Linde\\_Annual\\_2017\\_DE\\_tcm16-459220.pdf](https://www.the-linde-group.com/de/images/Linde_Annual_2017_DE_tcm16-459220.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Corporate Responsibility Bericht 2017, erhältlich im Internet: <[https://www.the-linde-group.com/de/images/Corporate\\_Responsibility\\_Bericht\\_2017\\_de\\_tcm16-460543.pdf](https://www.the-linde-group.com/de/images/Corporate_Responsibility_Bericht_2017_de_tcm16-460543.pdf)> (besucht am 23. April 2019).
- Lufthansa AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2018-d.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/verantwortung/LH-Nachhaltigkeitsbericht-2018.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Merck KGaA*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.merck-group.com/de/geschaeftsbericht/2018/sites/default/files/downloads/de/merck\\_geschaefts\\_bericht\\_2018.pdf](https://www.merck-group.com/de/geschaeftsbericht/2018/sites/default/files/downloads/de/merck_geschaefts_bericht_2018.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- Corporate Responsibility Report 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.merck-group.com/en/cr-report/2018/servicepages/downloads/files/entire\\_merck\\_crr18.pdf](https://www.merck-group.com/en/cr-report/2018/servicepages/downloads/files/entire_merck_crr18.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.munichre.com/site/corporate/get/documents\\_E1762697585/mr/assetpool.shared/Documents/0\\_Corporate\\_Website/Financial\\_Reports/2019/annual-report-2018/302-09121.pdf](https://www.munichre.com/site/corporate/get/documents_E1762697585/mr/assetpool.shared/Documents/0_Corporate_Website/Financial_Reports/2019/annual-report-2018/302-09121.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- Corporate Responsibility Bericht 2017/2018, erhältlich im Internet: <[https://www.munichre.com/site/corporateresponsibility-root/get/documents\\_E905192459/mr/assetpool.shared/Documents/4\\_Corporate\\_Responsibility/Downloads/CR-Portal\\_DE\\_2018.pdf](https://www.munichre.com/site/corporateresponsibility-root/get/documents_E905192459/mr/assetpool.shared/Documents/4_Corporate_Responsibility/Downloads/CR-Portal_DE_2018.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- RWE AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<http://www.equitystory.com/Download/Companies/RWE/Annual%20Reports/DE0007037129-JA-2018-EQ-D-00.pdf>> (besucht am 24. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.group.rwe/der-konzern/verantwortung/cr-berichterstattung>> (besucht am 24. April 2019).
- SAP SE*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://www.sap.com/docs/download/investors/2018/sap-2018-integrierter-bericht.pdf>> (besucht am 23. April 2019).
- Siemens AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor\\_relations/Siemens\\_GB2018.pdf](https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/Siemens_GB2018.pdf)> (besucht am 24. April 2019).

- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor\\_relations/siemens\\_nachhaltigkeitsinformationen2018.pdf](https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/siemens_nachhaltigkeitsinformationen2018.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
  - Geschäftsbericht 2007, erhältlich im Internet: <[https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor\\_relations/finanzpublikationen/geschäftsbericht/gb2007/d07\\_00\\_gb2007.pdf](https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/finanzpublikationen/geschäftsbericht/gb2007/d07_00_gb2007.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019).
- ThyssenKrupp AG*, Geschäftsbericht 2017/2018, erhältlich im Internet: <[https://www.thyssenkrupp.com/media/investoren/berichterstattung\\_publicationen/update\\_21\\_11\\_2018/thyssenkrupp\\_ag\\_gb\\_2017\\_2018\\_de\\_web.pdf](https://www.thyssenkrupp.com/media/investoren/berichterstattung_publicationen/update_21_11_2018/thyssenkrupp_ag_gb_2017_2018_de_web.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- Volkswagen AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagen.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/volkswagen/de/Y\\_2018\\_d.pdf](https://www.volkswagen.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/volkswagen/de/Y_2018_d.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagen.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller\\_Bericht\\_2018\\_d.pdf](https://www.volkswagen.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller_Bericht_2018_d.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
  - Geschäftsbericht 2017, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagen.com/ir/Y\\_2017\\_d.pdf](https://www.volkswagen.com/ir/Y_2017_d.pdf)> (besucht am 22. Februar 2019).
  - Geschäftsbericht 2015, erhältlich im Internet: <[https://www.volkswagen.com/ir/Y\\_2015\\_d.pdf](https://www.volkswagen.com/ir/Y_2015_d.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019).
- Vonovia SE*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/Annual%20Reports/DE000A1ML7J1-JA-2018-EQ-D-00.pdf>> (besucht am 24. April 2019).
- Nachhaltigkeitsbericht 2017, erhältlich im Internet: <[https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/VeranstaltungenDownloads2/Vonovia\\_NHB\\_17\\_dt.pdf](https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/VeranstaltungenDownloads2/Vonovia_NHB_17_dt.pdf)> (besucht am 24. April 2019).
- Wirecard AG*, Geschäftsbericht 2018, erhältlich im Internet: <<https://ir.wirecard.com/download/companies/wirecard/Annual%20Reports/DE0007472060-JA-2018-EQ-D-00.pdf>> (besucht am 25. April 2019).
- Nichtfinanzieller Konzernbericht 2018, erhältlich im Internet: <[https://ir.wirecard.com/download/companies/wirecard/Annual%20Reports/WDI\\_NFE\\_2018\\_DE.pdf](https://ir.wirecard.com/download/companies/wirecard/Annual%20Reports/WDI_NFE_2018_DE.pdf)> (besucht am 25. April 2019).

## SCHRIFTTUM

- Arnold, Michael/Geiger, Jan-D.*, Haftung für Compliance-Verstöße im Konzern, BetriebsBerater 2018, 2306-2312.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Kemmeter, Sascha/Staffel, Michaela/Zimmermann, Lisa*, Compliance-Management im Mittelstand, in: Becker, Wolfgang (Hrsg), Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 178, Bamberg 2011.
- Beckmann, Eva-M.*, Compliance – wenn man nicht alles selbst macht, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 137-139.
- Benz, Jochen/Klindt, Thomas*, Compliance 2020 – ein Blick in die Zukunft, BetriebsBerater 2010, 2977-2980.
- Bergmoser, Ulrich*, Integrität ist das bestimmende Elixier des Compliance-Managements, Compliance Berater 2018, 1.
- Bicker, Eike/Stoklasa, Marina*, Business Partner Compliance – Ausgestaltung und Einführung von Prüf- und Kontrollprozessen, BetriebsBerater 2018, 519-524.
- Bings, Sophie*, Änderungen des DCGK betreffen Compliance Management Systeme, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 118-120.
- Bohnert, Joachim/Krenberger, Benjamin/Krumm, Carsten* (Hrsg), Ordnungswidrigkeitengesetz Kommentar, 5. Auflage, München 2018.
- Brown, Michael/Treviño, Linda/Harrison, David*, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97 (Nr.2; 2005), 117-134.
- Brescia, Valerio*, Corruption and ISO 37001: A New Instrument To Prevent It In International Entrepreneurship, The World Journal of Accounting, Finance and Engineering 2017, 1-14.
- Bussmann, Kai-D.*, Wirtschaftskriminologie I: Grundlagen – Markt- und Alltagskriminalität, München 2016.
- Integrität durch nachhaltiges Compliance Management über Risiken, Werte und Unternehmenskultur, Corporate Compliance Zeitschrift 2016, 50-57.
  - Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, in: Hellmann, U./Schröder, C. (Hrsg), Festschrift für Hans Achenbach, Mannheim 2011, 57-82.
  - Compliance in der Zeit nach Siemens – Corporate Integrity, das unterschätzte Konzept, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2009, Band 61, 506-522.
  - /Niemeczek, Anja/Vockrodt, Marcel, Compliance und Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Wirksamkeit von Anti-Korruptionsprogrammen, Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform 2016, 23-41.
- Bundeskriminalamt*, Korruption Bundeslagebild 2017, erhältlich im Internet: <<https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2017.html>> (besucht am 28. Januar 2019).
- Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2017, erhältlich im Internet: <<https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2017.html>> (besucht am 28. Januar 2019).

- Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2013, erhältlich im Internet: <<https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2013.html;jsessionid=4A855D64CEB4A843E35EFE2B94BC905F.live0612?nn=28030>> (besucht am 9. April 2019).
  - Wirtschaftskriminalität Bundeslagebild 2009, erhältlich im Internet: <<https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2009.html?nn=28030>> (besucht am 9. April 2019).
- Bürkle*, Jürgen, Bußgeldrelevanz des Compliance-Managements, BetriebsBerater 2018, 525-529.
- Campos Nave, José/Zeller*, Jan, Corporate Compliance in mittelständischen Unternehmen, BetriebsBerater 2012, 131-135.
- CDU/CSU/SPD*, Koalitionsvertrag, erhältlich im Internet: <[https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag\\_2018.pdf?file=1](https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1)> (besucht am 28. Januar 2019).
- Chen, Angela/Hou*, Yu-Hsiang, The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination, The Leadership Quarterly 27 (Nr.1; 2016), 1-13.
- Chen, Hui/Soltes*, Eugene, Why Compliance Programs Fail and How To Fix Them, Harvard Business Review 96 (Nr. 2; 2018), 118-125.
- Detert*, James/*Treviño*, Linda, Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice, Organization Science 21 (Nr. 1; 2010), 249-270.
- Dinh*, Tami/*Früh*, Seraina/*Stenzel*, Arthur, Korruption im Rahmen der Accounting Compliance: Theoretische und empirische Einblicke, Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung 2018, 319-325.
- Dittmers*, Claudia, Werteorientiertes Compliance-Management – Die Werte von Compliance-Beauftragten und ihr Einfluss auf die Compliance-Kultur im Unternehmen, in: Burgi, Martin/Kindler, Peter/Momsen, Carsten/Nietsch, Michael/Rotsch, Thomas (Hrsg), Schriften zu Compliance, Band 11, Baden-Baden 2018.
- Ethics & Compliance Initiative*, Ethical Leadership Around The World And Why It Matters – A Research Report from ECI's Global Business Ethics Survey, Arlington 2017.
- Eckert*, Tilman/*Deters*, Heike, Praxiswissen Compliance: Erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau 2017.
- Ehnert*, Manja, Standardisierung mit Variablen: Compliance Standards ISO 19600 und ISO 37001, Corporate Compliance Zeitschrift 2015, 6-9.
- Eßwein*, Kilian, Mitarbeiteramnestien bei der Aufklärung von Compliance-Verstößen, Corporate Compliance Zeitschrift 2018, 73-78.
- Eufinger*, Alexander, Rechtliche Aspekte Compliance-induzierter Sanktionsmaßnahmen im Arbeitsverhältnis, Recht der Arbeit 2017, 223-230.
- Berücksichtigung eines Compliance-Management-Systems bei der Bußgeldbemessung, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht 2017, 415-416.

- Fahrenschon, Georg/Kirchhoff, Arndt Günther/Simmert, Diethard B. (Hrsg), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation, Berlin 2015.*
- Felber, Herwig/Konold, Manuel, Compliance-Management für Start-ups und die Gründerszene, Compliance Berater 2018, 413-415.*
- Fett, Thorsten/Theusinger, Ingo, Compliance im Konzern – Rechtliche Grundlagen und praktische Umsetzung, BetriebsBerater 2010, 6-14.*
- Fisseneuert, Peter, ISO 19600 – Ein offener und flexibler Standard in einem normierten Kontext, Compliance Berater 2016, 89-92.*
- Compliance für den Mittelstand, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2015, 1009-1013.
  - ISO 19600 – Der neue Standard zur Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, Zeitschrift für Risk, Fraud und Compliance 2015, 198-205.
- Fleischer, Holger, Aktienrechtliche Compliance-Pflichten im Praxistest: Das Siemens/Neubürger-Urteil des LG München I, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2014, 321-329.*
- /Goette, Wulf (Hrsg), Münchner Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: GmbHG, Band 2, 2. Auflage, München 2016.
- Frank-Fahle, Constantin/Schuldt, Lasse, Geschäftspartner-Compliance und Korruptionsprävention im internationalen Anlagenbau: Rechtliche Rahmenbedingungen, Auswirkungen von Compliance-Verstößen und Schutzmaßnahmen, Zeitschrift für deutsches und internationales Bau- und Vergaberecht 2018, 419-431.*
- Geddes, Bruce H., Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today's Business?, Open Journal of Business and Management 2017, 420-429.*
- Gelhausen, Hans/Wermelt, Andreas, Haftungsrechtliche Bedeutung des IDW EPS 980: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance-Management-Systemen – gleichzeitig: Replik zum Aufsatz von Dr. Markus S. Rieder und Marcus Jerg zum Thema „Anforderungen an die Überprüfung von Compliance-Programmen“, Corporate Compliance Zeitschrift 2010, 208-213.*
- Görtz, Birthe/Roßkopf, Michael, Zur Signalwirkung von zertifizierten Compliance-Management-Systemen, Corporate Compliance Zeitschrift 2011, 103-105.*
- Gößwein, Georg/Hohmann, Olaf/Martel, Jonathan, Compliance-Management-Systeme zur Beherrschung rechtlicher Risiken, Anwaltsblatt 2015, 827-832.*
- Goette, Wulf/Habersack, Mathias/Kalss, Susanne (Hrsg), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: AktG, Band 2, 4. Auflage, München 2014.*
- Göhler, Erich/Gürtler, Franz/Seitz, Helmut/Bauer, Martin (Hrsg), Beck'sche Kurz-Kommentare zum Ordnungswidrigkeitengesetz, 17. Auflage, München 2017.*
- Golinski, Kerstin, Antikorruptionsprogramme auf dem Prüfstand: Möglichkeiten und Grenzen einer effektiven Korruptionsprävention durch Compliance-Programme in Unternehmen, Berlin 2016.*
- Gösswein, Georg, Die Führungskräfte im Zentrum eines funktionierenden Compliance-Management-Systems, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 43-45.*
- Grambow, Tobias/Weiner, Daniel/Nitschke, Christina, Compliance im Start-up, Compliance Berater 2017, 141-145.*
- Grützner, Thomas/Jakob, Alexander (Hrsg), Compliance von A-Z, 2. Auflage, München 2015.*

- /Momsen, Carsten, Kopplungsgeschäfte und Korruption (§ 299 StGB) – Die Grenzen der Privatautonomie, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 155-163.
- /Boerger, Björn/Momsen, Carsten, Die „Dieselaffäre“ und ihre Folgen für die Compliance-Management-Systeme – Evolution durch Einbeziehung des Bereichs Produkt-Compliance in ein CMS (z. B. zum Zweck der Prävention produktbezogener Täuschungen), Corporate Compliance Zeitschrift 2018, 50-63.
- Graf, Peter/Jäger, Markus/Wittig, Petra (Hrsg), Beck'sche Kurz-Kommentare Wirtschafts- und Steuerstrafrecht, 2. Auflage, München 2018.
- Hastenrath, Katharina, Das neue obiter dictum des BGH (Az: 1 StR 265/16): CMS im Unternehmen lohnt sich!, Compliance Berater 2017, 325-329.
- Hauschka, Christoph, Fünf Jahre Siemens-Entscheidung des LG München I, Corporate Compliance Zeitschrift 2018, 159-162.
- Von Normen und Normen – zur ISO 19600, Corporate Compliance Zeitschrift 2015, 1.
- /Moosmayer, Klaus/Lösler, Thomas (Hrsg), Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, 3. Auflage, München 2016.
- Hein, Rüdiger, Erfolg im Compliance Management – Konfliktfelder erkennen und bewältigen: Arbeits- und organisationspsychologischen Anregungen, Wiesbaden 2016.
- Hoffmann, Andreas/Schieffer, Anita, Pflichten des Vorstands bei der Ausgestaltung einer ordnungsgemäßen Compliance-Organisation, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2017, 401-407.
- Hölters, Wolfgang, Aktiengesetz Kommentar, 3. Auflage, München 2017.
- Holzmann, Robert, Betrug und Korruption im Experiment: Ansätze für ein evidenzbasiertes Compliance-Management, Wiesbaden 2016.
- Hundt, Irina, Internes Kontrollsystem: Eignung als Prüfstein zur Erfüllung steuerrechtlicher Pflichten, Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling 2018, 41-47.
- Hüffer, Uwe/Koch, Jens (Hrsg), Beck'sche Kurz-Kommentare zum Aktiengesetz, 13. Auflage, München 2018.
- Hugger, Heiner/Pasewaldt, David, Koalitionsvertrag: Schärfere Sanktionen und Compliance-Anreize für Unternehmen, BetriebsBerater (Nr. 10; 2018), I.
- Isidro, Helena/Sobral, Márcia, The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance and Ethical and Social Compliance, Journal of Business Ethics 132 (Nr. 1; 2015), 1-19.
- Jahn, Joachim, Compliance, Litigation-PR und die Medien, Corporate Compliance Zeitschrift 2011, 139-142.
- Jenne, Moritz, Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen: Rechtliche Bedeutung von Compliance-Prüfungen und Zertifikaten, insbesondere nach IDW PS 980 in Deutschland und den USA, in: Fleischer, Holger/Merkt, Hanno/Spindler, Gerald (Hrsg), Abhandlungen zum Deutschen und Europäischen Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, Band 110, Berlin 2017.
- /Martens, Jan, Compliance-Management-Systeme sind bei der Bußgeldbemessung nach § 30 OWiG zu berücksichtigen – Anmerkung zu BGH, Urteil vom 9.5.2017 – 1 StR 265/16, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 285-288.
- Jonas, Peter, Die Internationale Norm ISO 19600 Compliance Management Systems – Inhalte und Zertifizierung, Austrian Law Journal 2016, 60-67.

- Junc*, Lars, Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland: Eine theoretische und empirische Analyse, in: Köhler, Annette/Marten, Kai-U./Quick, Reiner/Ruhnke, Klaus/Wolz, Matthias, Auditing and Accounting Studies, Wiesbaden 2010.
- Jung*, Christian/*Morner*, Michèle, Das Glasperlenspiel der intrinsischen Motivation – Führungskräfte zwischen gemeinsamen Werten und eigener Verantwortung, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2016, 236-258.
- Jüttner*, Markus, Die 42 der Compliance – Das Kriterium der Wirksamkeit eines Compliance-Management-Systems, Corporate Compliance Zeitschrift 2018, 168-170.
- Kälberer*, Daniel, Die nicht finanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz, Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling 2018, 239-245.
- Kayser*, Michael, ISO 37001: Ein neuer Standard will mit Korruption aufräumen, Compliance Berater 2015, 441-443.
- Klaiber*, Udo/*Ottler*, Simon, Vertrauen in ausgewählte Automarken in Deutschland im Jahr 2018, Horizont 35 (Nr. 9; 2018), erhältlich im Internet: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166059/umfrage/vertrauen-in-automarken-im-jahr-2018/>> (besucht am 9. Februar 2019).
- Wie beurteilen Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Vertrauenswürdigkeit der folgenden Automarken, Horizont 34 (Nr. 17; 2017), erhältlich im Internet: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/492040/umfrage/vertrauenswuerdigkeitvon-automarken/>> (besucht am 9. Februar 2019).
- Kleine*, Maxim, Nicht effiziente Compliance Management Systeme sind bußgelderhöhend zu berücksichtigen, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 241.
- Klöhn*, Lars/*Schmolke*, Klaus, Unternehmensreputation (Corporate Reputation), Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2015, 689-697.
- Kremer*, Thomas/*Bachmann*, Gregor/*Lutter*, Marcus/*v. Werder*, Axel (Hrsg), Deutscher Corporate Governance Kodex – Kommentar, 7. Auflage, München 2018.
- Kreßel*, Eckhard, Compliance und Personalarbeit – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Verankerung von Compliance in der Personalarbeit, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2018, 841-851.
- Küttner*, Wolfdieter/*Röllner*, Jürgen (Hrsg), Personalbuch 2018, 25. Auflage, München 2018.
- Laue*, Jens C./*Hartke*, Jens/*Wedemeier*, Johanna, Ressourcenfresser Compliance? – Es geht auch anders!, Controlling & Management Review 58 (Nr. 5; 2014), 44-52.
- Laue*, Jens C./*Brandt*, Verena, Möglichkeit und Grenzen des Outsourcing von Compliance-Aufgaben, BetriebsBerater 2016, 1002-1006.
- Larmour*, Peter/*Wolanin*, Nick (Hrsg), Corruption and Anti-Corruption, Canberra 2013.
- Lind*, E. Allen, Procedural Justice and Culture: Evidence for Ubiquitous Process Concerns, Zeitschrift für Rechtssoziologie 1994, 24-36.
- Link*, Markus/*Maciucca*, Florian/*Wedemeier*, Johanna, Studienergebnisse The Future of Compliance 2017 – Implikationen für ein Compliance-Management der Zukunft, Compliance Berater 1/2 (2018), 24-27.
- Lockwood*, Penelope/*Jordan*, Christian/*Kunda*, Ziva, Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us, Journal of Personality and Social Psychology 83 (Nr. 4; 2002), 854-864.

- Lockwood, Penelope/Sadler, Pamela/Fyman, Keren/Tuck, Sarah, To Do or Not To Do: Using Positive and Negative Role Models To Harness Motivation, Social Cognition 22 (Nr. 4; 2004), 422-450.*
- Lorenz, Dirk/Krause, Rebekka, Warum Compliance-Regeln das Strafbarkeitsrisiko nach der Neufassung des § 299 StGB erhöhen, Corporate Compliance Zeitschrift 2017, 74-78.*
- Lösler, Thomas, Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2005, 104-108.*
- Makowicz, Bartosz, Standardorientierte Überwachung von Compliance-Management-Systemen durch den Aufsichtsrat, BOARD 2018, 105-109.*
- Integration neuer normativer, judikativer und administrativer Anforderungen in ein Compliance-Management-System, BetriebsBerater 2018, 556-560.
  - /*Stadelmaier, Martin, Compliance im Mittelstand auf Basis des ISO 19600?, Compliance Berater 2015, 89-92.*
  - /*Wüstemann, Sonja, Betriebswirtschaftlicher und juristischer Nutzen der Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen nach dem globalen Leitfadens ISO 19600, BetriebsBerater 2015, 1195-1199.*
- Martinek, Michael/Semler, Franz-Jörg/Flohr, Eckhard (Hrsg), Handbuch des Vertriebsrechts, 4. Auflage, München 2016.*
- Meyer, Olaf, Korruptionsvermeidung – Eine Frage des richtigen Trainings?, Corporate Compliance Zeitschrift 2014, 114-119.*
- Michaelson, Christopher, Compliance and the Illusion of Ethical Progress, Journal of Business Ethics 66 (Nr. 2-3; 2006), 241-251.*
- Michalski, Lutz/Heidinger, Alexander/Leible, Stefan/Schmidt, Jessica (Hrsg), Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz), Band 2, 3. Auflage, München 2017.*
- Mitsch, Wolfgang (Hrsg), Karlsruher Kommentar zum Gesetz über Ordnungswidrigkeiten: OWiG, 5. Auflage, München 2018.*
- Möhrle, Hartwin/Weinen, Ralf, Ist Integrität messbar? Warum bestehende Methoden zur Wirkungsmessung von Compliance so wenig über deren Erfolg aussagen, Corporate Compliance Zeitschrift 2016, 253-258.*
- Moll, Wilhelm (Hrsg), Münchner Anwaltshandbuch Arbeitsrecht, 4. Auflage, München 2017.*
- Möller, Rainer, Die Reichweite des guten Rufs in Markt und Meinung, Versicherungswirtschaft 2012, 1368-1371.*
- Moosmayer, Klaus, Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen, 3. Auflage, München 2015.*
- Müller-Petzer, Sabine, Verlangt die Treuepflicht im Beschäftigungsverhältnis Missstände aufzudecken und Rechtskonformität einzufordern?, Corporate Compliance Zeitschrift 2018, 162-167.*
- Neubauer, Jörg, Korruptionsanfälligkeit von Unternehmen: Bedeutung und Wirkung von strukturellen Einflussfaktoren, Berlin/Heidelberg 2017.*
- Nietsch, Michael, Compliance – nicht nur eine Aufgabe für die Praxis!, Corporate Compliance Zeitschrift 2019, 1.*
- Ogbari, Mercy/Oke, Adunola/Ibukunoluwa, Adeyemo/Ajagbe, Musibau/Ologbo, Andrew, Entrepreneurship and Business Ethics: Implications on Corporate Performance, International Journal of Economics and Financial Issues 6 (Nr. 3; 2016), 50-58.*



- O'Leary, Majella*, Work Identification and Responsibility in Moral Breakdown, *Business Ethics: A European Review* 24 (Nr. 3; 2015), 237-251.
- Opitz, Stefanie*, Antikorruptionssysteme für die strategische Beschaffung: Konzeption und Akzeptanz, Wiesbaden 2013.
- Ott, Nicolas/Lüneborg, Cécilie*, Internal Investigations in der Praxis – Umfang und Grenzen der Aufklärungspflicht, Mindestaufgriffsschwelle und Verdachtsmanagement, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2019, 71-80.
- Pape, Jonas*, Zur Wirksamkeit von Corporate Compliance, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2009, 233-236.
- Park, Tido* (Hrsg), *Kapitalmarktstrafrecht*, 4. Auflage, Baden-Baden 2017.
- Parker, Christine*, The Ethics of Advising on Regulatory Compliance: Autonomy or Interdependence, *Journal of Business Ethics* 28 (Nr. 4; 2000), 339-351.
- Passarge, Malte*, Bußgeldrabatt bei CMS, *Zeitschrift für Risk, Fraud und Compliance* 2018, 31-35.
- Aktuelle Entwicklungen in der Gesetzgebung zur Korruptionsbekämpfung, *Deutsches Steuerrecht* 2016, 482-487.
- Peemöller, Volker/Braune, Marlen*, Der Einfluss nachhaltigen Wirtschaftens auf den Unternehmenswert, *BetriebsBerater* 2013, 2091-2096.
- Petrovic, Martin*, Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence, Wiesbaden 2017.
- Philippe, Déborah/Durand, Rodolphe*, The Impact of Norm-Conforming Behaviors on Firm Reputation, *Strategic Management Journal* 32 (Nr. 9; 2011), S. 969-993.
- Quentmeier, Helma*, *Praxishandbuch Compliance – Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen*, Wiesbaden 2012.
- Reichert, Kathrin*, ISO 37001 – Globalisierung der Korruptionsprävention?, *Juris PraxisReport Compliance & Investigations* 6 (2016), Anmerkung 6, erhältlich im Internet: <<https://juris.extdb.e-fellows.net/r3/document>> (besucht am 24. April 2019).
- ISO 19600 – Eine Zeitenwende?, *Juris PraxisReport Compliance & Investigations* 2 (2015), Anmerkung 5, erhältlich im Internet: <<https://juris.extdb.e-fellows.net/r3/document>> (besucht am 24. April 2019).
- Reischl, Marcus*, Der Korruptionsvorwurf im Zivilprozess gegen einen Geschäftspartner, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2019, 118-123.
- Rieder, Markus/Güngör, Tarik*, Aktuelle Entwicklungen in den USA, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2019, 139-143.
- Rieder, Markus/Jerg, Marcus*, Anforderungen an die Überprüfung von Compliance-Programmen – Zugleich kritische Anmerkungen zum Entwurf eines IDW Prüfungsstandards: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW EPS 980), *Corporate Compliance Zeitschrift* 2010, 201-207.
- Römermann, Volker* (Hrsg), *Münchener Anwaltshandbuch GmbH-Recht*, 4. Auflage, München 2018.
- Rudkowski, Lena/Schreiber, Alexander*, Aufklärung von Compliance-Verstößen: Whistleblowing, Arbeitnehmerüberwachung und Auskunftspflichten, Wiesbaden 2015.
- Schröpfer, Michael*, Compliance im Aktienkonzern, in: Alexander, C./Bayer, W./Jänich, V./Ohler, C./Ruffert, M./Rühl, G. (Hrsg), *Jenaer Studien zum deutschen, europäischen und internationalen Wirtschaftsrecht*, Band 44, Jena 2014.

- Schettgen-Sarcher, Walburgal/Bachmann, Sebastian/Schettgen, Peter* (Hrsg), Compliance Officer – Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014.
- Schemmel, Alexander/Ruhmannseder, Felix/Witzigmann, Tobias*, Hinweisgebersysteme: Implementierung in Unternehmen, Heidelberg 2012.
- Schieffer, Anita*, Compliance im Einkauf – Praktische Möglichkeiten zur Risikominimierung, Corporate Compliance Zeitschrift 2018, 43-45.
- Schmidt, Stefan/Wermelt, Andreas/Eibelshäuser, Beate*, ISO 19600 aus der Sicht der Wirtschaftsprüfung, Corporate Compliance Zeitschrift 2015, 18-21.
- Schraud, Angélique*, Compliance in der Aktiengesellschaft: Mysterium Compliance vor dem Hintergrund der Vorstands- und Aufsichtsratsverantwortung, in: Dauner-Lieb, Barbara/Habersack, Mathias/Kumpan, Christoph (Hrsg), Studien zum Handels-, Arbeits- und Wirtschaftsrecht, Band 180, München 2019.
- Schröder, Sebastian*, Die Entwicklung von Compliance-Management-Systemen hinsichtlich Kartellrechtscompliance, Corporate Compliance Zeitschrift 2015, 63-70.
- Anforderungen an einen Compliance-/CSR-Prozess im Lieferantenmanagement (Compliance-Risiko: Korruption), Corporate Compliance Zeitschrift 2013, 74-78.
- Schulz, Martin*, Compliance-Management im Unternehmen – Compliance-Strategie als (Dauer)Aufgabe der Unternehmensleitung, BetriebsBerater 2019, 579-584.
- Compliance-Management im Unternehmen – Wirksamkeitsfaktor „Compliance-Kultur“, BetriebsBerater 2018, 1283-1287.
  - Compliance-Management – Aktuelle Herausforderungen, Compliance Berater 2017, I.
  - Compliance-Management im Unternehmen – Grundfragen, Herausforderungen und Orientierungshilfen, BetriebsBerater 2017, 1475-1483.
  - Erfolgsfaktor Compliance-Kultur, Compliance Berater 2014, I.
- Schwalbach, Joachim*, Ehrbare Kaufleute als Leitbild verantwortungsvoller Unternehmensführung: Geschichte und Perspektiven, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2016, 216-229.
- Sims, Ronald*, Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation following an Ethical Scandal, Journal of Business Ethics 90 (Nr. 4; 2009), 453-472.
- Spießhofer, Birgit*, Compliance und Corporate Social Responsibility, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2018, 441-447.
- Spindler, Gerald/Stilz, Eberhard* (Hrsg), Aktiengesetz Kommentar, Band 1, 4. Auflage, München 2019.
- Steckler, Erica/Clark, Cynthia*, Authenticity and Corporate Governance, Journal of Business Ethics 155 (Nr. 4; 2018), 951-963.
- Steinmann, Barbara/Nübold, Annika/Maier, Günter*, Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire by Kalshoven et al. (2011), Frontiers in Psychology 7 (2016), erhältlich im Internet: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4815677/>> (besucht am 24. April 2019).
- Steßl, Antonia*, Effektives Compliance Management in Unternehmen, Berlin/Heidelberg 2012.
- Teichmann, Christoph* (Hrsg), Compliance – Rechtliche Grundlagen für Studium und Unternehmenspraxis, München 2014.

- Treviño, Linda K./Gibson, David/Weaver, Gary/Toffler, Barbara*, Managing Ethics and Legal Complinnace: What Works and What Hurts, *Controlling & Management Review* 4 (Nr. 2; 1999), 131-151.
- Troßbach, Stephanie*, Geschäftspartner-Compliance – Wichtig wie nie zuvor, aber wie etabliert mein Unternehmen einen angemessenen Prozess?, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2017, 216-224.
- Unmuth, Nikolai*, Die organisatorische Umsetzung von Corporate Compliance, *Compliance Berater* 2017, 177-180.
- V. Busekist, Konstantin/Hein, Oliver*, Der IDW PS 980 und die allgemeinen rechtlichen Mindestanforderungen an ein wirksames Compliance Management System (1) – Grundlagen, Kultur und Ziele, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2012, 41-48.
- V. Heintschel-Heinegg, Bernd* (Hrsg), *Strafgesetzbuch Kommentar*, 3. Auflage, München 2018.
- V. Alemann, Ulrich*, Studie zur Korruption innerhalb des staatlichen Bereichs der EU-Mitgliedstaaten: Abschlussbericht, erhältlich im Internet: <[https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Mitmachen/PDF/Studie\\_zur\\_Korruption\\_innenhalb\\_des\\_staatlichen\\_Bereichs\\_der\\_EU-Mitgliedsstaaten.pdf](https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Mitmachen/PDF/Studie_zur_Korruption_innenhalb_des_staatlichen_Bereichs_der_EU-Mitgliedsstaaten.pdf)> (besucht am 28. Januar 2019).
- Van Erp, Judith/Huisman, Wim/Vande Walle, Gudrun* (Hrsg), *The Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe*, Abingdon-on-Thames 2015.
- Viebranz, Jörg/Krisor, Jürgen*, Zweck von Compliance-Standards und deren Zertifizierung, *Compliance Berater* 2016, 242-244.
- Viswesvaran, Chockalingam/Ones, Deniz*, Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors, *Journal of Business Ethics* 38 (Nr. 3; 2002), 193-203.
- Wagner, Udo/Schaffhauser-Linzatti, Michaela-M.* (Hrsg), *Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung*, Berlin 2017.
- Walumbwa, Fred/Mayer, David/Wang, Peng/Wang, Hui/Workman, Kristina/Christensen, Amanda*, Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Membership Exchange, Self-Efficacy and Organizational Identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115 (Nr. 2; 2011), 204-213.
- Weber, James*, Assessing the „Tone at the Top“: The Moral Reasoning of CEOs in the Automobile Industry, *Journal of Business Ethics* 92 (Nr. 2; 2010), 167-182.
- *Wasioleski, David*, Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique, *Journal of Business Ethics* 112 (Nr. 4; 2012), 609-626.
- Wecker, Gregor/Ohl, Bastian* (Hrsg), *Compliance in der Unternehmerpraxis: Grundlagen, Organisation und Umsetzung*, 3. Auflage, Wiesbaden 2013.
- Weismann, Miriam/Buscaglia, Christopher/Peterson, Jason*, The Foreign Corrupt Practices Act: Why It Fails To Deter Bribery as a Global Market Entry Strategy, *Journal of Business Ethics* 123 (Nr. 4; 2014), 591-599.
- Wiedmann, Michael/Greubel, Marco*, Compliance-Management-Systeme – Ein Beitrag zur effektiven und effizienten Ausgestaltung, *Corporate Compliance Zeitschrift* 2019, 88-94.
- Menschenrechte im Fokus der Lieferkette – Umsetzung der CSR-Richtlinie, *Betriebs-Berater* 2018, 1027-1031.

- Wieland, Josef/Steinmeyer, Roland/Grüninger, Stephan* (Hrsg), Handbuch Compliance-Management, 2. Auflage, München 2014.
- Wilsing, Hans-U./von der Linden, Klaus*, Compliance-Management, Investorengespräche, Unabhängigkeit und ein moralischer Imperativ – Gedanken zur Kodexnovelle 2017, Deutsches Steuerrecht 2017, 1046-1050.
- Winter, Adriane/Schorn, Martin*, Compliance für Start-ups – geringere Anforderungen auch im Konzern, Corporate Compliance Zeitschrift 2019, 172-178.
- Withus, Karl-Heinz/Hein, Oliver*, Prüfung und Zertifizierung eines Compliance-Management-Systems, Corporate Compliance Zeitschrift 2011, 125-133.
- Withus, Karl-Heinz/Kunz, Jürgen*, Auswirkungen des neuen ISO 19600:2014 zu Compliance-Management-Systemen auf die Prüfung nach IDW PS 980, BetriebsBerater 2015, 685-689.
- Wolf, Klaus*, Der IDW Prüfungsstandard 980 zur ordnungsgemäßen Prüfung von Compliance-Management-Systemen, Deutsches Steuerrecht 2011, 997-1002.
- Wottawa, Heinrich/Hiltmann, Maren/Mette, Christa/Montel, Christian/Zimmer, Barbara*, Was Frauen in Führungspositionen wirklich wollen: Motive, berufliche Ziele und Leistungspotenziale von Hochschulabsolventinnen, Personalführung 43 (Nr. 7; 2011), 54-59.
- Yovev, Marin*, Stellenwert von Compliance in DAX 30-Unternehmen, Controlling & Management Review 58 (Nr. 5; 2014), 36-43.
- Zimmer, Mark/Weigl, Veronika*, Selbstanzeige bei Compliance-Verstößen, Corporate Compliance Zeitschrift 2019, 21-27.

## **Beiträge zum Transnationalen Wirtschaftsrecht**

(bis Heft 13 erschienen unter dem Titel: Arbeitspapiere aus dem  
Institut für Wirtschaftsrecht – ISSN 1619-5388)

ISSN 1612-1368 (print)  
ISSN 1868-1778 (elektr.)

### **Bislang erschienene Hefte**

- Heft 100 Ernst-Joachim Mestmäcker, Die Wirtschaftsverfassung der EU im globalen Systemwettbewerb, März 2011, ISBN 978-3-86829-346-3
- Heft 101 Daniel Scharf, Das Komitologieverfahren nach dem Vertrag von Lissabon – Neuerungen und Auswirkungen auf die Gemeinsame Handelspolitik, Dezember 2010, ISBN 978-3-86829-308-1
- Heft 102 Matthias Böttcher, „Clearstream“ – Die Fortschreibung der Essential Facilities-Doktrin im Europäischen Wettbewerbsrecht, Januar 2011, ISBN 978-3-86829-318-0
- Heft 103 Dana Ruddigkeit, Die kartellrechtliche Beurteilung der Kopplungsgeschäfte von *eBay* und *PayPal*, Januar 2011, ISBN 978-3-86829-316-6
- Heft 104 Christian Tietje, Bilaterale Investitionsschutzverträge zwischen EU-Mitgliedstaaten (Intra-EU-BITs) als Herausforderung im Mehrebenen-system des Rechts, Januar 2011, ISBN 978-3-86829-320-3
- Heft 105 Jürgen Bering/Tillmann Rudolf Braun/Ralph Alexander Lorz/Stephan W. Schill/Christian J. Tams/Christian Tietje, General Public International Law and International Investment Law – A Research Sketch on Selected Issues –, März 2011, ISBN 978-3-86829-324-1
- Heft 106 Christoph Benedict/Patrick Fiedler/Richard Happ/Stephan Hobe/Robert Hunter/Lutz Kniprath/Ulrich Klemm/Sabine Konrad/Patricia Nacimiento/Hartmut Paulsen/Markus Perkams/Marie Louise Seelig/Anke Sessler, The Determination of the Nationality of Investors under Investment Protection Treaties, März 2011, ISBN 978-3-86829-341-8
- Heft 107 Christian Tietje, Global Information Law – Some Systemic Thoughts, April 2011, ISBN 978-3-86829-354-8
- Heft 108 Claudia Koch, Incentives to Innovate in the Conflicting Area between EU Competition Law and Intellectual Property Protection – Investigation on the Microsoft Case, April 2011, ISBN 978-3-86829-356-2
- Heft 109 Christian Tietje, Architektur der Weltfinanzordnung, Mai 2011, ISBN 978-3-86829-358-6
- Heft 110 Kai Hennig, Der Schutz geistiger Eigentumsrechte durch internationales Investitionsschutzrecht, Mai 2011, ISBN 978-3-86829-362-3
- Heft 111 Dana Ruddigkeit, Das Financial Stability Board in der internationalen Finanzarchitektur, Juni 2011, ISBN 978-3-86829-369-2

- Heft 112 Beatriz Huarte Melgar/Karsten Nowrot/Wang Yuan, The 2011 Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Balanced Outcome or an Opportunity Missed?, Juni 2011, ISBN 978-3-86829-380-7
- Heft 113 Matthias Müller, Die Besteuerung von Stiftungen im nationalen und grenzüberschreitenden Sachverhalt, Juli 2011, ISBN 978-3-86829-385-2
- Heft 114 Martina Franke, WTO, China – Raw Materials: Ein Beitrag zu fairem Rohstoffhandel?, November 2011, ISBN 978-3-86829-419-4
- Heft 115 Tilman Michael Dralle, Der Fair and Equitable Treatment-Standard im Investitionsschutzrecht am Beispiel des Schiedsspruchs *Glamis Gold v. United States*, Dezember 2011, ISBN 978-3-86829-433-0
- Heft 116 Steffen Herz, Emissionshandel im Luftverkehr: Zwischen EuGH-Entscheidung und völkerrechtlichen Gegenmaßnahmen?, Januar 2012, ISBN 978-3-86829-447-7
- Heft 117 Maria Joswig, Die Geschichte der Kapitalverkehrskontrollen im IWF-Übereinkommen, Februar 2012, ISBN 978-3-86829-451-4
- Heft 118 Christian Pitschas/Hannes Schloemann, WTO Compatibility of the EU Seal Regime: Why Public Morality is Enough (but May not Be Necessary) – The WTO Dispute Settlement Case “European Communities – Measures Prohibiting the Importation and Marketing of Seal Products”, Mai 2012, ISBN 978-3-86829-484-2
- Heft 119 Karl M. Meessen, Auf der Suche nach einem der Wirtschaft gemäßen Wirtschaftsrecht, Mai 2012, ISBN 978-3-86829-488-0
- Heft 120 Christian Tietje, Individualrechte im Menschenrechts- und Investitionsschutzbereich – Kohärenz von Staaten- und Unternehmensverantwortung?, Juni 2012, ISBN 978-3-86829-495-8
- Heft 121 Susen Bielesch, Problemschwerpunkte des Internationalen Insolvenzrechts unter besonderer Berücksichtigung der Durchsetzung eines transnationalen Eigentumsvorbehalts in der Insolvenz des Käufers, Juli 2012, ISBN 978-3-86829-500-9
- Heft 122 Karsten Nowrot, Ein notwendiger „Blick über den Tellerrand“: Zur Ausstrahlungswirkung der Menschenrechte im internationalen Investitionsrecht, August 2012, ISBN 978-3-86829-520-7
- Heft 123 Henrike Landgraf, Das neue Komitologieverfahren der EU: Auswirkungen im EU-Antidumpingrecht, September 2012, ISBN 978-3-86829-518-4
- Heft 124 Constantin Fabricius, Der Technische Regulierungsstandard für Finanzdienstleistungen – Eine kritische Würdigung unter besonderer Berücksichtigung des Art. 290 AEUV, Februar 2013, ISBN 978-3-86829-576-4
- Heft 125 Johannes Rehahn, Regulierung von „Schattenbanken“: Notwendigkeit und Inhalt, April 2013, ISBN 978-3-86829-587-0
- Heft 126 Yuan Wang, Introduction and Comparison of Chinese Arbitration Institutions, Mai 2013, ISBN 978-3-86829-589-4

- Heft 127 Eva Seydewitz, Die Betriebsaufspaltung im nationalen und internationalen Kontext – kritische Würdigung und Gestaltungsüberlegungen, August 2013, ISBN 978-3-86829-616-7
- Heft 128 Karsten Nowrot, Bilaterale Rohstoffpartnerschaften: Betrachtungen zu einem neuen Steuerungsinstrument aus der Perspektive des Europa- und Völkerrechts, September 2013, ISBN 978-3-86829-626-6
- Heft 129 Christian Tietje, Jürgen Bering, Tobias Zuber, Völker- und europarechtliche Zulässigkeit extraterritorialer Anknüpfung einer Finanztransaktionssteuer, März 2014, ISBN 978-3-86829-671-6
- Heft 130 Stephan Madaus, Help for Europe's Zombie Banks? – Open Questions Regarding the Designated Use of the European Bank Resolution Regime, Juli 2014, ISBN 978-3-86829-700-3
- Heft 131 Frank Zeugner, Das WTO Trade Facilitation-Übereinkommen vom 7. Dezember 2013: Hintergrund, Analyse und Einordnung in den Gesamtkontext der Trade Facilitation im internationalen Wirtschaftsrecht, Oktober 2014, ISBN 978-3-86829-735-5
- Heft 132 Joachim Renzikowski, Strafvorschriften gegen Menschenhandel und Zwangsprostitution de lege lata und de lege ferenda, November 2014, ISBN 978-3-86829-739-3
- Heft 133 Konrad Richter, Die Novellierung des InvStG unter besonderer Berücksichtigung des Verhältnisses zum Außensteuergesetz, März 2015, ISBN 978-3-86829-744-7
- Heft 134 Simon René Barth, Regulierung des Derivatehandels nach MiFID II und MiFIR, April 2015, ISBN 978-3-86829-752-2
- Heft 135 Johannes Ungerer, Das europäische IPR auf dem Weg zum Einheitsrecht Ausgewählte Fragen und Probleme, Mai 2015, ISBN 978-3-86829-754-6
- Heft 136 Lina Lorenzoni Escobar, Sustainable Development and International Investment: A legal analysis of the EU's policy from FTAs to CETA, Juni 2015, ISBN 978-3-86829-762-1
- Heft 137 Jona-Marie Winkler, Denial of Justice im internationalen Investitionsschutzrecht: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen, September 2015, ISBN 978-3-86829-778-2
- Heft 138 Andrej Lang, Der Europäische Gerichtshof und die Investor-Staat-Streitbeilegung in TTIP und CETA: Zwischen Konfrontation, Konstitutionalisierung und Zurückhaltung, Oktober 2015, ISBN 978-3-86829-790-4
- Heft 139 Vinzenz Sacher, Freihandelsabkommen und WTO-Recht Der Peru-Agricultural Products Fall, Dezember 2015, ISBN 978-3-86829-814-7
- Heft 140 Clemens Wackernagel, The Twilight of the BITs? EU Judicial Proceedings, the Consensual Termination of Intra-EU BITs and Why that Matters for International Law, Januar 2016, ISBN 978-3-86829-820-8
- Heft 141 Christian Tietje/Andrej Lang, Community Interests in World Trade Law, Dezember 2016, ISBN 978-3-86829-874-1
- Heft 142 Michelle Poller, Neuer Sanktionsrahmen bei Kapitalmarktdelikten nach dem aktuellen europäischen Marktmissbrauchsrecht - Europarechtskonformität des 1. FimanoG?, Januar

2017, ISBN 978-3-86829-876-5

- Heft 143 Katja Gehne/Romulo Brillo, Stabilization Clauses in International Investment Law: Beyond Balancing and Fair and Equitable Treatment, März 2017, ISBN 978-3-86829-885-7
- Heft 144 Kevin Crow/Lina Lorenzoni Escobar, International Corporate Obligations, Human Rights, and the Urbaser Standard: Breaking New Ground?, ISBN 978-3-86829-899-4
- Heft 145 Philipp Stegmann, The Application of the Financial Responsibility Regulation in the Context of the Energy Charter Treaty – Case for Convergence or “Square Peg, Round Hole”?, September 2017, ISBN 978-3-86829-913-7
- Heft 146 Vinzenz Sacher, Neuer Kurs im Umgang mit China? Die Reformvorschläge zum EU-Antidumpingrecht und ihre Vereinbarkeit mit WTO-Recht, Oktober 2017, ISBN 978-3-86829-918-2
- Heft 147 Maike Schäfer, Die Rechtsstellung des Vereinigten Königreiches nach dem Brexit in der WTO: Verfahren, Rechtslage, Herausforderungen, November 2017, ISBN 978-3-86829-924-3
- Heft 148 Miriam Elsholz, Die EU-Verordnung zu Konfliktmineralien Hat die EU die richtigen Schlüsse aus bestehenden Regulierungsansätzen gezogen?, Dezember 2017, ISBN 978-3-86829-926-7
- Heft 149 Andreas Kastl, Brexit - Auswirkungen auf den Europäischen Pass für Banken, April 2018, ISBN 978-3-86829-936-6
- Heft 150 Jona Marie Winkler, Das Verhältnis zwischen Investitionsschiedsgerichten und nationalen Gerichten: Vorläufiger Rechtsschutz und Emergency Arbitrator, April 2018, ISBN 978-3-86829-946-5
- Heft 151 Hrabrin Bachev, Yixian Chen, Jasmin Hansohm, Farhat Jahan, Lina Lorenzoni Escobar, Andrii Mykhailov, Olga Yekimovskaya, Legal and Economic Challenges for Sustainable Food Security in the 21st Century, DAAD and IAMO Summer School, April 2018, ISBN (elektr.) 978-3-86829-948-9
- Heft 152 Robin Misterek, Insiderrechtliche Fragen bei Unternehmensübernahmen Transaktionsbezogene Nutzung und Offenlegung von Insiderinformationen unter der Marktmissbrauchsverordnung, April 2018, ISBN 978-3-86829-949-6
- Heft 153 Christian Tietje, Vinzenz Sacher, The New Anti-Dumping Methodology of the European Union – A Breach of WTO-Law?. Mai 2018, ISBN 978-3-86829-954-0
- Heft 154 Aline Schäfer, Der Report of the Human Rights Council Advisory Committee on the activities of vulture funds and the impact on human rights (A/HRC/33/54): Hintergrund, Entwicklung, Rechtsrahmen sowie kritische völkerrechtliche Analyse, Juni 2018, ISBN 978-3-86829-957-1
- Heft 155 Sabrina Birkner, Der Einwirkungserfolg bei der Marktmanipulation im Kontext nationalen und europäischen Rechts, Juli 2018, ISBN 978-3-86829-960-1



- Heft 156 Andrej Lang, Die Autonomie des Unionsrechts und die Zukunft der Investor-Staat-Streitbeilegung in Europa nach Achmea, Zugleich ein Beitrag zur Dogmatik des Art. 351 AEUV, Juli 2018, ISBN 978-3-86829-962-5
- Heft 157 Valentin Günther, Der Vorschlag der Europäischen Kommission für eine Verordnung zur Schaffung eines Rahmens für die Überprüfung ausländischer Direktinvestitionen in der Europäischen Union – Investitionskontrolle in der Union vor dem Hintergrund kompetenzrechtlicher Fragen, August 2018, ISBN 978-3-86829-965-6
- Heft 158 Philipp Tamblé, Les dispositions sur le droit de la concurrence dans les accords d'intégration régionale, August 2018, ISBN 978-3-86829-967-0
- Heft 159 Georgios Psaroudakis, Proportionality in the BRRD: Planning, Resolvability, Early Intervention, August 2018, ISBN 978-3-86829-969-4
- Heft 160 Friedrich G. Biermann, Wissenszurechnung im Fall der Ad-hoc-Publizität nach Art. 17 MAR, März 2019, ISBN 978-3-86829-987-8
- Heft 161 Leah Wetenkamp, IPR und Digitalisierung. Braucht das internationale Privatrecht ein Update?, April 2019, ISBN 978-3-86829-987-8
- Heft 162 Johannes Scholz, Kryptowährungen – Zahlungsmittel, Spekulationsobjekt oder Nullum? Zivilrechtliche und aufsichtsrechtliche Einordnung sowie Bedürfnis und mögliche Ausgestaltung einer Regulierung, Mai 2019, ISBN 978-3-86829-996-0
- Heft 163 Nicolaus Emmanuel Schubert, Aufschub von Ad-hoc-publizitätspflichtigen Informationen – Notwendigkeit, Probleme und Risiken, Mai 2019, ISBN 978-3-86829-998-4
- Heft 164 Markus Heinemann, Mehr(Un)Sicherheit? Datenschutz im transatlantischen Verhältnis – Untersuchung des rechtlichen Status-quo, dessen praktische Implikationen und Probleme sowie möglicher Alternativen für den transatlantischen Datenaustausch, Juni 2019, ISBN 978-3-96670-001-6
- Heft 165 Marc Loesewitz, Das WTO Dispute Settlement System in der Krise, Juni 2019, ISBN 978-3-96670-003-0
- Heft 166 Nicolaus Emmanuel Schubert, Digital Corporate Governance - Möglichkeiten für den Einsatz neuer Technologien im Gesellschaftsrecht, September 2019, ISBN 978-3-96670-010-8
- Heft 167 Felix Schleife, Ökonomisches Potential und wettbewerbsrechtliche Grenzen des Influencer-Marketings in sozialen Medien, Oktober 2019, ISBN 978-3-96670-013-9
- Heft 168 Eva Volk, Compliance-Management-Systeme als Wettbewerbsvorteil?, Oktober 2019, ISBN 978-3-96670-015-3

Die Hefte 1 bis 99 erhalten Sie als kostenlosen Download unter:

<http://telc.jura-halle.de/de/forschungen-und-publikationen/beitr%C3%A4ge-transnationalen-wirtschaftsrecht>