

Stefan Behringer (Hrsg.)

Compliance kompakt

Best Practice im Compliance-Management



4., neu bearbeitete Auflage

Compliance kompakt

Best Practice im Compliance-Management

Herausgegeben von

Prof. Dr. Stefan Behringer

Mit Beiträgen von

**Prof. Dr. Stefan Behringer, Dr. Karl-Heinz Belser,
Dr. Friedrich L. Cranshaw, Prof. Dr. Nicole Fabisch,
Prof. Dr. Peter Fissenewert, Hans-Joachim Hess,
Miriam le Bell, Marie C. Neumann, Dr. Malte Passarge,
Dr. Michael Rath, Philipp Reusch, Christian Schoppe,
Dr. Stephan A. Schoppe, Rainer Sponholz, Dr. Volker Vogt,
Dr. Dagmar Waldzus, Prof. Dr. Oliver Wojahn**

4., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-18210-7

- 1. Auflage 2010
- 2. Auflage 2011
- 3. Auflage 2013
- 4. Auflage 2018

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-18209-1

eBook: ISBN 978-3-503-18210-7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Seit der letzten Auflage von Compliance kompakt im Jahr 2013 hat der Gesetzgeber, teilweise ausgelöst durch Vorkommnisse in Unternehmen, die Gesetzeslage im Bereich Compliance-Management deutlich verändert. Insbesondere die neue europäische Datenschutzgrundverordnung und neue Regeln im Bereich Geldwäsche haben allen Unternehmen, ihren Organmitgliedern und den Compliance-Managern neue Aufgaben auferlegt. Die Neuauflage berücksichtigt alle diese neuen Entwicklungen. Die Rechtsprechung geht inzwischen soweit, dass auch in Deutschland Compliance-Management-Systeme strafmildernd berücksichtigt werden können. Dies lenkt noch einmal den Fokus auf das immer noch junge Thema Compliance. Es zeigt sich, dass immer noch extrem viel Bewegung in allen compliancerelevanten Fragestellungen ist. Mit Fug und Recht kann man allerdings sagen, dass das Thema Compliance inzwischen erwachsen geworden ist. Dies zeigt sich an einer kleinen aber bedeutenden Änderung. Das Auftaktkapitel stand in den Voraufgaben unter dem Titel „Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung“. Der neue Titel lautet: „Compliance – Prüfstein für die Unternehmensführung“.

Die Neuauflage berücksichtigt alle gesetzlichen Änderungen der vergangenen Jahre. Alle Beiträge sind umfassend überarbeitet und aktualisiert worden. Neu hinzugekommen sind Beiträge zur kartellrechtlichen Compliance (Miriam le Bell), der Geldwäsche und zur Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen (beide verfasst von Malte Passarge). Desweiteren wurden die grundsätzlichen Ausführungen zum Themenbereich Compliance in den geänderten Beitrag Compliance und Corporate Governance von Peter Fissenewert integriert. Ansonsten wurde das bewährte Konzept der Voraufgaben beibehalten.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren dieses Buches für ihre Mitarbeit. Dem Erich Schmidt Verlag danke ich für die wiederum hervorragende verlegerische Betreuung dieses Projekts. Ich freue mich über viele Reaktionen von Ihnen, liebe Leserinnen, liebe Leser. Bitte schreiben Sie mir an: stefan.behringer@hamburg.de.

Hamburg, im September 2018

Prof. Dr. Stefan Behringer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	17
Verzeichnis der Tabellen	19
Abkürzungsverzeichnis	21
Compliance – Prüfstein für die Unternehmensführung	29
1 Unternehmensskandale und Compliance	29
1.1 Kreuger & Toll: Die Zündholzpyramide	29
1.2 Enron: The conspiracy of fools	31
1.3 Unternehmensskandale als Wegbereiter für Compliance	33
2 Der Begriff Compliance	34
3 Die Compliance-Pyramide	36
4 Erscheinungsformen von Compliance	37
4.1 Einhaltung von Gesetzen und anderen verpflichtenden Regeln	37
4.2 Best Practice	40
4.3 Übernahme von sozialer Verantwortung	41
5 Compliance: Kostenfaktor, Mode, Notwendigkeit oder Erfolgsfaktor? ..	43
6 Zusammenfassung	46
Compliance und Corporate Governance	49
1 Einführung	49
2 Legal Compliance Plan	49
2.1 Auswirkungen der Änderungen auf die Praxis	49
2.2 Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns	50
2.3 Compliance-Management-System	50
2.4 Whistleblowing	51
2.5 Weitere Entwicklungen im Bereich Compliance	52

Labour Compliance und Investigations	53
1 Einleitung	53
2 Tabellarische Übersicht der relevanten Regeln	54
3 Inhalt von Compliance- und Investigations-Regelungen	56
4 Sanktionsmöglichkeiten bei Compliance-Verstößen.....	58
5 Implementierung von Compliance- und Investigations-Regelungen	59
6 Zulässige Ermittlungsmaßnahmen gegenüber den Arbeitnehmern.....	60
6.1 Einsichtnahme in Personalakten	61
6.2 Detektiveinsatz.....	62
6.3 Videoüberwachung	62
6.4 Elektronische Ortung	63
6.5 Mitarbeiterbefragungen.....	64
6.6 Kontrolle des Gesprächsinhalts dienstlicher Telefonate.....	65
6.7 Kontrolle des E-Mailverkehrs.....	66
6.8 Mitarbeiter-Screenings.....	67
7 Keine Mitteilungspflicht über die Durchführung einer Investigation	68
8 Background Checks bei Bewerbern.....	68
9 Beweisverwertungsverbote bei Aufdeckung von Compliance- Verstößen	70
10 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei einer Investigation	71
10.1 Mitarbeiterbefragung	71
10.2 Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen.....	72
10.3 Einsatz von Fragebögen.....	72
10.4 Auswertung von Dokumenten	73
10.5 Informationsrechte	73
11 Best Practice zur Herstellung der Compliance	74
12 Whistleblowing	75
12.1 Begriff	75
12.2 Umgang mit Whistleblowing.....	75
12.3 Whistleblowing und Datenschutz	77
13 Fazit und Ausblick	77
Compliance und Hospitality.....	79
1 Wie lade ich richtig ein?	79
2 Wie alles begann – Der Fall Utz Claassen.....	79
3 Was ist zu beachten?	80
Kartellrechtliche Compliance	83
1 Einleitung	83
2 Typische Kartellrechtssachverhalte	83
2.1 Kartellrechtliche Kernbeschränkungen.....	84
2.2 Weitere kartellrechtsrelevante Abreden zwischen Unternehmen.....	85

2.3	Marktmachtmissbrauch durch Unternehmen.....	85
2.4	Weitere kartellrechtsrelevante Sachverhalte	86
3	Mit Kartellrechtsverstößen verbundene Risiken.....	86
3.1	Bußgeldrisiko	86
3.2	Risiko der zivilprozessualen Inanspruchnahme.....	88
3.3	Risiko des Reputations- bzw. Imageschadens	89
3.4	Sonstige (rechtliche und wirtschaftliche) Risiken	89
4	Aufdeckungsrisiken von Kartellrechtsverstößen	89
4.1	Kronzeugenprogramme der Wettbewerbsbehörden	90
4.2	Hinweisgeber-Systeme der Behörden.....	91
4.3	Aufdeckungsrisiken durch (sonstige) Zivil- und Verwaltungsverfahren	91
5	Ziele und Auswirkungen kartellrechtlicher Compliance	92
6	Best Practice im kartellrechtlichen Compliance-Management.....	93
6.1	Behördliche und sonstige Hilfestellungen	93
6.2	Elementare Grundregeln und Bausteine	94
7	Zusammenfassung.....	97
Geldwäsche-Compliance.....		99
1	Überblick.....	99
1.1	Überblick Geldwäsche	99
1.2	Überblick Geldwäschegesetz.....	100
2	Anwendungsbereich des GwG.....	101
3	Pflichten nach dem GwG	101
3.1	Risikomanagement.....	102
3.2	Sorgfaltspflichten in Bezug auf Kunden.....	106
3.3	Meldepflichten	111
4	Sanktionen bei Verstößen	112
Accounting Compliance.....		113
1	Einführung	115
2	Buchführungspflichten.....	116
2.1	Kreis der handelsrechtlich Buchführungspflichtigen	117
2.2	Umfang und Inhalt der Buchführungspflicht.....	117
2.3	Verantwortlichkeit für ordnungsgemäße Buchführung	119
3	Aufstellungs- und Feststellungspflichten.....	120
3.1	Aufstellung des Jahresabschlusses.....	120
3.2	Feststellung des Jahresabschlusses	121
3.3	Umfang des Jahresabschlusses	122
3.4	Rechtsfolgen bei Verstößen gegen die Rechnungslegungsvorschriften	123
4	Prüfungspflichten	126
4.1	Der Prüfungspflicht unterliegende Unternehmen	127
4.2	Die Abschlussprüfer.....	127

4.3	Prüfungsgegenstand und -umfang	129
4.4	Prüfungsbericht und Bestätigungsvermerk	130
4.5	Rechtsfolgen.....	132
5	Der Prüfungsausschuss	133
5.1	Einrichtung.....	134
5.2	Aufgaben	134
5.3	Anforderungsprofil	135
5.4	Rechtsfolgen.....	136
6	Enforcement	136
6.1	Grundlagen des Enforcement in Deutschland	137
6.2	Auswahl der zu prüfenden Unternehmen	138
6.3	Ablauf eines Enforcement-Verfahrens	139
7	Offenlegungspflichten.....	143
7.1	Offenlegungspflichtige Unternehmen.....	143
7.2	Umfang und Fristen der Offenlegung.....	144
7.3	Veröffentlichung über das Unternehmensregister	144
7.4	Sanktionen bei Pflichtverletzung	145
7.5	Erweiterte Publizitätspflichten börsennotierter Kapitalgesellschaften ...	146
Tax Compliance.....		147
1	Einleitung	147
1.1	Eingrenzung und Begriffsbestimmung	147
1.2	Betriebswirtschaftliche Zielsetzung der Tax Compliance	148
1.3	Abweichendes rechtliches Verständnis der Finanzverwaltung	148
1.4	Konkretisierung durch das BMF-Schreiben 23.5.2016	150
2	Rechtsgrundlagen.....	151
2.1	Übersicht	151
2.2	Betroffenes Management	152
2.3	Abgrenzung illegalen Verhaltens.....	153
3	Folgen der Nichteinhaltung von Vorschriften	155
3.1	Steuern und Zinsen	155
3.2	Strafen und Zuschläge.....	156
3.3	Sonstige Folgen.....	157
4	Best Practice-Methoden	157
4.1	Organisation	158
4.2	Tax Compliance-Management.....	160
4.3	Wichtige Einzelaspekte.....	163
5	Zusammenfassung.....	169
Insolvency Compliance		171
1	Einleitung	171
1.1	Beispiele aus der Praxis	171

1.2	Abgrenzung zur Private Insolvency Compliance (Restschuldbefreiung)	173
1.3	Abgrenzung zur Compliance in der Unternehmensinsolvenz	173
2	Übersicht über die relevanten Regeln	173
2.1	Insolvenzantragspflicht als Kardinalpflicht	173
2.2	Betroffenes Management	174
2.3	Tabellarischer Überblick.....	175
3	Rechts- bzw. Haftungsfolgen bei Regelverletzungen.....	175
3.1	Sanierungspflicht	176
3.2	Informationspflicht.....	179
3.3	Insolvenzantragspflicht	179
3.4	Pflicht zur gleichmäßigen Gläubigerbefriedigung.....	182
3.5	Kapitalschutzpflicht	184
4	Best Practice-Methoden zur Herstellung der Compliance.....	187
4.1	Insolvenzgrund Zahlungsunfähigkeit	188
4.2	Insolvenzgrund Überschuldung	190
5	Zusammenfassung.....	191
IT-Compliance.....		193
1	Einleitung	193
2	Übersicht über relevante Regeln.....	193
2.1	IT-Sicherheitsziele als Grundlagen der IT-Compliance- Anforderungen	194
2.2	Bankaufsichtliche IT-Complianceanforderungen als Beispiel aktueller Anforderungen	195
2.3	Ein Wirkungsmodell für Governance-Risk-Compliance (GRC).....	198
2.4	Übersicht über besonders relevante Regeln der IT-Compliance	199
3	Folgen bei Nichteinhaltung der Regeln	205
4	Best Practice-Methoden zur Herstellung von IT-Compliance.....	206
5	Zusammenfassung.....	210
Regulatory Compliance		211
1	Einleitung	211
2	Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland	211
2.1	Überblick über die wichtigsten Regelungen.....	211
2.2	Produktsicherheitsrecht	214
3	Rechts- bzw. Haftungsfolgen bei fehlender Konformität.....	221
3.1	Zivilrechtliche Haftung	221
3.2	Behördliche Eingriffsbefugnisse.....	225
3.3	Strafrecht, Ordnungswidrigkeiten und Bußgelder	225
4	Best Practice.....	226
4.1	Durchführung einer Konformitätsbewertung.....	227

4.2	Anwendung der Rechtsvorschriften des Produktsicherheitsrechts.....	228
4.3	Erstellung der Benutzerinformationen.....	229
5	Zusammenfassung.....	229
Complaint Management		231
1	Einleitung	231
2	Rechtliche Rahmenbedingungen	232
2.1	Produktsicherheitsrecht.....	232
2.2	Produkthaftungsrechtliche Rahmenbedingungen	234
3	Normative Vorgaben für ein Reklamationsmanagement.....	236
3.1	Praktische Ausgestaltung	237
3.2	Abläufe des direkten Beschwerdemanagementprozesses.....	238
Health, Safety and Environmental Compliance.....		243
1	Einleitung	243
2	Tabellarische Übersicht über die relevanten Regeln	243
3	Organisation von Sicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz	247
3.1	Personen mit besonderer Funktion	248
3.2	Grundpflichten des Unternehmers und der Führungskräfte gegenüber den Beschäftigten und anderen Personen.....	251
3.3	Wesentliche Mitteilungs- und Meldepflichten	255
3.4	Gefährdungsbeurteilung.....	256
3.5	Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung	260
4	Umweltrecht.....	261
4.1	Immissionsschutz	261
4.2	Verhinderung und Begrenzung von Störfällen	262
4.3	Gewässerschutz	263
4.4	Abfallvermeidung und -verwertung.....	263
4.5	Bodenschutz	264
5	Rechtsfolgen.....	264
5.1	Rechtsfolgen im Bereich Arbeitsschutz und Betriebssicherheit.....	264
5.2	Rechtsfolgen im Bereich Chemikalien	265
5.3	Rechtsfolgen im Bereich Umweltrecht	266
6	Best Practice Methoden zur Herstellung der Compliance	268
Export Compliance		271
1	Einleitung	271
2	Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland und der Europäischen Union	273
2.1	Regelwerke: Inländische Gesetze, Europäische Verordnungen	273
2.2	Grundzüge des Außenwirtschaftsrechts im Außenwirtschaftsgesetz	274
2.3	Niederschlag in Rechtsprechung und Praxis	276

3	Rechtsfolgen bei Verstoß gegen die Regelungen	277
3.1	Strafrecht und Ordnungswidrigkeiten.....	277
3.2	Zivilrechtliche Konsequenzen für die handelnden Personen.....	280
3.3	Öffentlich-rechtliche Konsequenzen	281
4	Unternehmensinterne Verantwortlichkeiten	283
4.1	Organisation	284
4.2	Personalauswahl und Weiterbildungspflicht	286
4.3	Überwachungspflicht	286
5	Außenwirtschaftliche Prüfungen vor einer Transaktion.....	287
5.1	Wirtschaftlicher Kontakt mit auf Terrorlisten genannten Personen	287
5.2	Embargo	289
5.3	Transaktionsart.....	290
5.4	Zölle	293
5.5	Allgemeine Normen der von der Transaktion betroffenen Länder	294
5.6	Spezielle außenwirtschaftliche Normen der betroffenen Länder	295
5.7	Eruieren und prüfen von Verdachtsmomenten	295
5.8	USA-Bezug	297
6	Checkliste	300
7	Zusammenfassung.....	303
Best Practice bei der Einführung eines Verhaltenskodex		305
1	Einführung	305
1.1	Verhaltenskodizes: viele Namen – viele Gesichter – viele Adressaten – viele Ideale.....	305
1.2	Was kann – und was soll – mit Verhaltenskodizes in Unternehmen erreicht werden?	306
1.3	Motivationen mittelständischer Unternehmen, einen Verhaltenskodex einzuführen.....	308
2	Verhaltenskodizes im Spannungsfeld zwischen Selbstverpflichtung zu ethischem Verhalten, Unternehmenskultur und arbeitsrechtlich relevanten Verhaltensvorgaben für Mitarbeiter	308
2.1	Verhaltenskodizes als Ausdruck der Selbstverpflichtung	308
2.2	Verhaltenskodex und Unternehmenskultur	309
2.3	Arbeitsrechtliche Aspekte bei der Implementierung von Verhaltenskodizes	310
3	Best Practice bei der Einführung eines Verhaltenskodex.....	312
3.1	Festlegung des Inhalts eines Verhaltenskodex und seine Ausgestaltung	312
3.2	Implementierung	314
4	Fazit.....	318

Whistleblowing in Deutschland: Ungeliebtes Stiefkind des Gesetzgebers?. 319

1	Einleitung	319
2	Die Bedeutung des Whistleblowing: viel mehr als nur ein Baustein zur Bekämpfung von Korruption	320
2.1	Kontext des Whistleblowing und mögliche Bezugstaten	321
2.2	Begriff und Definition des Whistleblowing	322
2.3	Das Dilemma des Fehlens gesetzlicher Regelungen	324
3	Das regulatorische Umfeld des Whistleblowing	330
3.1	Whistleblowing im Rahmen staatenübergreifender Instrumentarien	330
3.2	Regelungen auf staatlicher Ebene (international)	333
4	Auf der Suche nach der Nadel im Heuhaufen: Best-practice Standards für Whistleblowing-Systeme in Deutschland	335
4.1	Intern oder extern – die Vielfalt regiert	336
4.2	Interne Whistleblowing-Systeme und die Anonymität	337
4.3	Der Rechtsanwalt als externer Ombudsmann	338
4.4	Die Vorteile des externen Ombudsmanns aus Sicht des Unternehmens	339
5	Fazit	339

Compliance und Corporate Social Responsibility 341

1	Einführung	341
2	Begriffsabgrenzungen und theoretische Einbettung	342
2.1	Compliance	342
2.2	Corporate Social Responsibility	342
2.3	Corporate Governance	343
3	Compliance und CSR – zwei Elemente einer Verantwortungspyramide	344
4	Kernaspekte von CSR und Compliance	346
4.1	Gemeinsame Themenfelder des Compliance- und CSR-Konzeptes	347
4.2	Wirtschaftliche Vorteile integrativer Compliance und CSR	354
5	Implikationen für ein integratives Verantwortungsmanagement	357
5.1	Einbettung von Compliance und CSR in die normative Managementebene	357
5.2	Operative Umsetzung der Compliance	357
5.3	Integrativer Compliance Ansatz und CSR-Prozess	359
6	Fazit	361

Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen..... 363

1	Zweck einer Compliance-Zertifizierung	363
1.1	Haftungsreduzierung	363
1.2	Positive Außenwirkung	367
1.3	Haftung der Zertifizierer	368

2	Die ISO Standards 19600 und 37001	369
2.1	Hintergrund der Standards	369
2.2	Vorgaben für ein CMS nach ISO 19600.....	370
2.3	ISO 37001	372
2.4	Einordnung der Standards.....	372
3	Der IDW PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfungen von Compliance-Management-Systemen	373
3.1	Hintergrund des Standards	373
3.2	Beschreibung der Grundelemente eines Compliance-Management- Systems nach IDW PS 980	374
3.3	Einordnung des Standards.....	376
4	Das Hamburger Compliance Zertifikat.....	376
4.1	Hintergrund des Standards	376
4.2	Beschreibung der Grundelemente eines Compliance-Management- Systems nach dem Hamburger Compliance Zertifikat	377
4.3	Einordnung des Standards.....	378
	Die Organisation von Compliance in Unternehmen.....	379
1	Aufgaben von Compliance-Abteilungen im Unternehmen	379
1.1	Abgrenzung Compliance-Abteilung und Unternehmensleitung	379
1.2	Die Identifikation von relevanten Compliance-Regeln	380
1.3	Implementierung von Compliance-Strukturen	380
2	Notwendige Qualifikationen von Compliance-Managern.....	383
2.1	Juristische oder wirtschaftliche Qualifikation für Compliance- Manager?.....	383
2.2	Wo ist die Compliance-Kompetenz im Unternehmen?	384
2.3	Ist Compliance eine neue Funktion im Unternehmen?.....	387
3	Organisatorische Einordnung der Compliance-Abteilung im Unternehmen	390
3.1	Stellung von Compliance im Unternehmen.....	390
3.2	Interaktion mit dem Aufsichtsrat	391
3.3	Internationale Aspekte der Compliance-Organisation.....	393
4	Zusammenfassung.....	395
	Autorenverzeichnis.....	397
	Literaturverzeichnis.....	401
	Stichwortverzeichnis	417

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Compliance-Pyramide.....	37
Abbildung 2:	Das Fraud Triangle.....	39
Abbildung 3:	Ablauf Enforcement 1. Stufe	141
Abbildung 4:	Ablauf Enforcement 2. Stufe	142
Abbildung 5:	Pflichtbekanntmachung eines durch die DPR festgestellten Fehlers	143
Abbildung 6:	Allgemeines GRC-Wirkungsmodell zur Informationssicherheit	199
Abbildung 7:	Dimensionen der IT-Compliance.....	200
Abbildung 8:	Gesamtprozess der IT-Compliance.....	207
Abbildung 9:	Angemessenes Gleichgewicht der Compliance in Bezug auf die Wirksamkeit der Maßnahmen (Effektivität) und wirtschaftlicher Effizienz nach <i>Gartner/ IBM Consulting Juni 2006</i>	209
Abbildung 10:	Schriftbild der CE-Kennzeichnung.....	218
Abbildung 11:	Verantwortungspyramide.....	345
Abbildung 12:	CSR-Themenfelder	348
Abbildung 13:	Externes Engagement in Form von Corporate Citizenship	354
Abbildung 14:	Reputationsquotient	356
Abbildung 15:	Compliance- und CSR-Prozess.....	360
Abbildung 16:	Organigramm der Compliance-Organisation der Siemens AG	388
Abbildung 17:	Compliance-Organisation in weiter Definition.....	389

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Relevante Regeln zur Labour Compliance.....	56
Tabelle 2:	Relevante Regeln zur Accounting Compliance	115
Tabelle 3:	Verantwortlichkeiten für die ordnungsgemäße Buchführung.....	119
Tabelle 4:	Prüfungsgegenstand und Prüfungsumfang.....	130
Tabelle 5:	Umfang und Fristen der Offenlegung	144
Tabelle 6:	Relevante Regeln zur Tax Compliance	152
Tabelle 7:	High Level Tax Compliance-Matrix	163
Tabelle 8:	Beispiel einer Tax Compliance-Matrix	169
Tabelle 9:	Relevante Regeln zur Insolvency Compliance	175
Tabelle 10:	Relevante Regeln zur Regulatory Compliance	213
Tabelle 11:	Überblick Beschwerdegründe	239
Tabelle 12:	Hinweise für die Beschwerdeaufnahme.....	241
Tabelle 13:	Relevante Regeln zur Health, Safety and Environmental Compliance.....	247
Tabelle 14:	Relevante Regeln zur Export Compliance	273
Tabelle 15:	Prüfschritte vor einer außenwirtschaftlichen Transaktion	287
Tabelle 16:	Beispiele für „Red Flags“ bei Exportgeschäften.....	297
Tabelle 17:	Unternehmensinterne Fragestellungen zur Exportkontrolle	302

Abkürzungsverzeichnis

AEO F	Authorized Economic Operator (zugelassener Wirtschaftsbeteiligter)
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
a.F.	alte Fassung
AG	Die Aktiengesellschaft (Zeitschrift)
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	Aktiengesetz
AL	Ausfuhrliste
AMG	Arzneimittelgesetz
AnwBl	Anwaltsblatt (Zeitschrift)
AO	Abgabenordnung
APAK	Abschlussprüferaufsichtskommission
ArbmedVV	Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge
ArbRAktuell	Arbeitsrecht Aktuell
ArbRB	Der Arbeits-Rechts-Berater
ArbSchG	Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit
ArbStättV	Verordnung über Arbeitsstätten
Art.	Artikel
ARUG	Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie
AS	Audit Standard
AS	Australian Standard
ASiG	Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit
ASTG	Außensteuergesetz
ATEX	Explosionsschutzverordnung
AWG	Außenwirtschaftsgesetz
AWV	Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung
AWV	Außenwirtschaftsverordnung
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAIT	Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT

BauPVO	Bauprodukte Verordnung
BB	Betriebs Berater (Zeitschrift)
BBG	Bundesbeamten-gesetz
BBschG	Bundesbodenschutzgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BeamtStG	Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern
BetrSichV	Betriebssicherheitsverordnung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGV	Berufsgenossenschaftliche Vorschriften
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BImSchG	Bundesimmissionsschutzgesetz
BIS/BIZ	Bank for International Settlements, Basel Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ)
BKartA	Bundeskartellamt
BKMS	Business Keeper Monitoring Systeme
BMF	Bundesfinanzministerium
BPO	Betriebsprüfungsordnung
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
CC	Corporate Citizenship
CCZ	Corporate Compliance Zeitschrift
CE	Communauté Européenne oder Conformité Européenne
CEO	Chief Executive Officer
ChemG	Chemikaliengesetz
Cites	Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (Washingtoner Artenschutzabkommen)
CMS	Compliance-Management-System
CobiT	Control Objectives for Information and Related Technology
CoCo	Report "Guidance on Control" Criteria of Control (Canadian Institute of Chartered Accountants)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSR	Corporate Social Responsibility
C-TPAT	Customs-Trade Partnership Against Terrorism

CWÜ	Ausführungsgesetz und Ausführungsverordnung zum Chemie- waffenübereinkommen
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIN	Deutsche Industrienorm
DPL	Denied Persons List
DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung
DRS	Deutsche Rechnungslegungsstandards
DSAnpUG-EU	Datenschutz-Anpassungs- und Umsetzungsgesetz EU
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
DstR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DStZ	Deutsche Steuerzeitung
EAR	Export Administration Regulations
EBPG	Energiebetriebene Produkte Gesetz
ECN	European Competitions Network
EGMR	Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte
EHUG	Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschafts- register
ElektroG	Elektro- und Elektronikgerätegesetz
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
EN	Europäische Norm
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
EuZW	Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EZT	Elektronischer Zolllarif
FACTF	Financial Action Task Force on Money Laundering
FAIT	Fachausschuss für Informationstechnologie des IDW
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FB	Finanz Betrieb (Zeitschrift)
FIN	Financial Accounting Standard Board Interpretations
FIU	Zentralstelle für Finanztransaktionsuntersuchungen
FmStG	Finanzmarktstabilisierungsgesetz
FS	Festschrift
FWBO1	Börsenordnung für die Frankfurter Wertpapierbörse

GDPdU	Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen
GefStoffV	Verordnung zum Schutz vor Gefahrstoffen
GG	Grundgesetz
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GoBIT	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beim IT-Einsatz
GoBS	Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme
GPSG	Geräte- und Produktsicherheitsgesetz
GPSGV	Verordnung zum Geräte- und Produktsicherheitsgesetz
GRC	Governance, Risk, Compliance
GrESt	Grunderwerbsteuer
GS	Geprüfte Sicherheit
GTAG	IIA Global Technology Audit Guide
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GwG	Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten
HBCI	Homebanking Computer Interface
HBR	Harvard Business Review (Zeitschrift)
HGB	Handelsgesetzbuch
IALANA	International Association of Lawyers Against Nuclear Arms
ICC	International Chamber of Commerce/ Internationale Handelskammer
IDW PS	Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V
IEC	International Electrotechnical Commission
IFRS	International Financial Reporting Standards
IKS	Internes Kontrollsystem
ILO	International Labour Organization
InsO	Insolvenzordnung
IP	Intellectual Property
IPP	Integrierte Produktpolitik
IRS	Internal Revenue Service
ISMS	Information Security Management System
ISO	International Organization for Standardization Internationale Organisation für Normung
IStR	Internationales Steuerrecht (Zeitschrift)
ITIL	IT Infrastructure Library

ITPM	IT Process Model (IBM)
ITSM	IT Service Management (HP)
JuS	Juristische Schulung (Zeitschrift)
KiSt	Kirchensteuer
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KoR	Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
KrW-/AbfG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
LASi	Landesausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik
LFGB	Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetz
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute
MDR	Verordnung über Medizinprodukte
MIFID	Markets in Financial Instruments Directive
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
MPG	Gesetz über Medizinprodukte
MPSV	Verordnung über die Erfassung, Bewertung und Abwehr von Risiken bei Medizinprodukten
MRK	Menschenrechtskonvention
MRL	Maschinenrichtlinie
n.F.	neue Fassung
NGO	Non-Governmental Organisation
NJOZ	Neue Juristische Online Zeitschrift
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NWB	Neue Wirtschafts Briefe (Zeitschrift)
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
NZI	Neue Zeitschrift für Insolvenz und Sanierung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OLG	Oberlandesgericht

OPDV	Fachausschuss Ordnungsmäßigkeit und Prüfung der Datenverarbeitung
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PCI DSS	Payment Card Industry Data Security Standard
PEP	Politisch exponierte Person
Phi	Haftpflicht international – Recht und Versicherung (Zeitschrift)
PIDA	Public Interest Disclosure Act
PM	Pressemitteilung
ProdHaftG	Produkthaftungsgesetz
PS	Prüfungsstandard
PublG	Publizitätsgesetz
RdA	Recht der Arbeit (Zeitschrift)
RDV	Recht der Datenverarbeitung (Zeitschrift)
RL	Richtlinie
Rn.	Randnummer
RQ	Reputationsquotient
SAC	Systems Auditability and Control (Institute of Internal Auditors Research Foundation)
sbr	Schmalenbach Business Review (Zeitschrift)
SDN	Specially Designated National
SEC	Securities and Exchange Commission
SolZ	Solidaritätszuschlag
SOX	Sarbanes-Oxley Act of 2002
StGB	Strafgesetzbuch
StoffR	Zeitschrift für Stoffrecht
StPO	Strafprozessordnung
StuB	Steuern und Bilanzen (Zeitschrift)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI	Transparency International
TP	Transfer Pricing
TPTP	Tax Planning International Transfer Pricing (Zeitschrift)
TRBS	Technische Regeln für Betriebssicherheit
TRGS	Technische Regeln für Gefahrstoffe
Tz.	Textziffer
UCF	Unified Compliance Framework
ugs.	umgangssprachlich

UmweltHG	Umwelthaftungsgesetz
UN	United Nations
UNCAC	United Nations Convention against Corruption
US GAAP	US-amerikanische Generally Accepted Accounting Principles
USchadG	Gesetz über die Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden
USD	US-Dollar
US-GAAP	US-amerikanische Generally Accepted Accounting Principles
USt	Umsatzsteuer
UVPg	Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz
VAwS	Verordnung über Anlagen mit wassergefährdenden Stoffen
VISA AIS	VISA Account Information Security
VISA CISP	VISA Cardholder Information Security Program
VO	Verordnung
Vol.	Volume (Jahrgang)
WHG	Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WM	Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht
WpAIV	Verordnung zur Konkretisierung von Anzeige-, Mitteilungs- und Veröffentlichungspflichten sowie der Pflicht zur Führung von Insiderverzeichnissen nach dem Wertpapierhandelsgesetz
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
ZBR	Zeitschrift für Beamtenrecht
ZCG	Zeitschrift für Corporate Governance
zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Ziff.	Ziffer
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
Zögu	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZRFC	Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance
ZÜS	Zugelassene Überwachungsstelle
ZWB	Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter

Compliance – Prüfstein für die Unternehmensführung

von Stefan Behringer

1 Unternehmensskandale und Compliance

1.1 Kreuger & Toll: Die Zündholzpyramide

Paris, 12. März 1932: In seinem Pariser Appartement erschießt sich Ivar Kreuger, vermeintliches Finanzgenie, einer der reichsten Männer der Welt, Star der Glamour Welt der 20er Jahre, hoch angesehener Philanthrop, der den armen Ländern in der großen Depression geholfen hat und viel gefragter Partner der Politik. Sein Tod wird beklagt, es gibt lobende Nachrufe in so renommierten Zeitschriften wie dem *Economist*, die den großen Verlust bedauern, den die Welt erlitten hat.¹ John Maynard Keynes nennt Kreuger „perhaps the greatest constructive business intelligence of his age.“² Trauer und Bedauern weichen innerhalb eines Monats. Die Wirtschaftsprüfer von Price Waterhouse fördern einen der größten Wirtschaftsskandale, den die Welt bis dahin gesehen hat, zu Tage. Kurt Tucholsky schrieb über Kreuger: „Die Dummheit der Menschen manifestierte sich früher im Militär, heute in den Wirtschaftsführern.“³

Nach einer Zeit als Bauingenieur in den USA erbte Kreuger 1913 die kleine Zündholzfabrik seines Vaters. Durch Übernahmen und Fusionen gelang es ihm schnell die gesamte schwedische Zündholzindustrie zu kontrollieren. Das Unternehmen war vertikal integriert: Von der Holzversorgung bis hin zu chemischen Zusatzstoffen wurde alles innerhalb des Konzerns selbst produziert. Daneben hatte Kreuger & Toll große Investments in anderen Bereichen wie der Filmindustrie und in Immobilien. Nach dem Ersten Weltkrieg kommt er auf die Idee, den finanziell durch den Krieg geschwächten Staaten Geld zu leihen. Im Gegenzug lässt er sich Monopole oder Konzessionen für seine Zündholzfabriken geben. 1925 bekommt er das erste Monopol für 20 Jahre in Polen: Für USD 6 Mio. erhält Kreuger das Zündholzmonopol.⁴ Das Deutsche Reich leiht sich bei Kreuger USD 125 Mio. Der Kredit wird abgeschlossen im Oktober 1929, in der gleichen Woche, an dem die Börse an der

¹ Vgl. *Flesher, D. L./ Flesher, T. K.*: Ivar Kreuger's Contribution to U.S. Financial Reporting, *The Accounting Review*, Vol. 61 (1986), S. 424f.

² Vgl. *Partnoy, F.*: *The Match King*, New York 2009, S. 200.

³ Vgl. *Tucholsky, K.*: *Gesammelte Werke*, 1932, Band 10, Reinbek 1995, S. 111.

⁴ Vgl. *Partnoy, F.*: *The Match King*, New York 2009, S. 74.

Wall Street zusammenbricht. Als Gegenleistung für den Kredit erhält er auf 53 Jahre das Zündholzmonopol, was auch von der Bundesrepublik Deutschland respektiert wurde, die die zu 6 % verzinsten Anleihe bis 1983 zurückzahlte.⁵ Auf diese Weise hat Kreuger in 14 europäischen Staaten das Zündholzmonopol und in vielen anderen Ländern große Konzessionen erhalten. Er kontrolliert 1930 circa 90 % der weltweiten Zündholzproduktion.⁶ Um die ausgegebenen Kredite finanzieren zu können, benötigt Kreuger Geld. Er besorgt es sich durch Aktien und Anleihen in einem weit verzweigten Konzern mit bis zu 400 Tochtergesellschaften, die vielfach in den damaligen Steueroasen gegründet wurden. Die Anleger werden mit hohen Renditen angelockt immer mehr Kapital zu investieren, es gibt Dividenden bis zu 25 %, wo die tatsächliche Rendite nach den Untersuchungen von Price Waterhouse bei gerade einmal 1,5 % lag. Diese hohen Dividenden erfordern immer neue Kapitalanleger, denn sie werden aus dem Kapitalstock und nicht aus laufenden Erträgen bezahlt. Kreuger betreibt eine große Pyramide. Nur neue Anleger finanzieren die hohen ausgeschütteten Dividenden. Durch die Weltwirtschaftskrise wird das Kapital allerdings knapp. Es gibt weniger Anleger mit geringeren finanziellen Ressourcen, das Schneeballsystem muss irgendwann auffliegen. In dieser zerbrechlichen Situation nimmt sich Kreuger das Leben und erlebt so den Zusammenbruch seines Imperiums nicht mehr selbst.

Zudem hatte Kreuger italienische Staatsanleihen gefälscht, die er in seine Bücher aufnahm. Nach seinem Selbstmord reiste der schwedische Außenminister mit den Anleihen zu Mussolini, um Aufklärung zu erhalten. Mussolini sagte, er habe mit Kreuger über einen Kredit mit der Vergabe des Zündholzmonopols verhandelt aber man konnte sich nicht auf einen Vertrag einigen. Die Unterschriften auf den Anleihen waren eindeutig als plumpe Fälschungen identifizierbar. Die Fälschung ruinierte seinen Ruf, die Investoren flohen aus den von Kreuger hinterlassenen Unternehmen.⁷

Kreuger hat sich stets auf die Vertraulichkeit seiner Geschäfte berufen. Ein Argument, was ihm die Anleger geglaubt haben. Er hat mit ausländischen Regierungen über Monopole und Konzessionen verhandelt, zu viel Öffentlichkeit schadete nur. Er hat kaum Finanzdaten veröffentlicht, selbst Direktoren seiner Unternehmen haben die Jahresabschlüsse nicht gesehen. In Wahrheit hat er wohl die Jahresabschlüsse von eigener Hand geschrieben und seinen wenigen Buchhaltern dann die Aufgabe erteilt, die Bücher so zu gestalten, dass der von ihm erstellte Jahresabschluss entsteht.⁸ Der größte Posten der Gewinn- und Verlustrechnung war die Po-

⁵ Vgl. Braunberger, G.: Finanzskandale: Der Untergang des Zündholzkönigs, FAZ vom 10.4.2009.

⁶ Vgl. Flesher, D. L./ Flesher, T. K.: Ivar Kreuger's Contribution to U.S. Financial Reporting, a.a.O., S. 422.

⁷ Vgl. Partnoy, F.: The Match King, New York 2009, S. 202f.

⁸ Vgl. Churchill, A.: The Incredible Ivar Kreuger, London 1957, S. 249ff.

sition: „profit from other investments.“⁹ Außerdem änderte er Wertansätze von Buchwert zu (höheren) Marktwerten. So wurden Wertansätze für Aktien auf den 50 % höheren Marktwert gesetzt.

In der Folge des Kreuger Skandals wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen: Die Gründung der amerikanischen Securities and Exchange Commission als Börsenaufsicht, die Pflichtprüfung durch unabhängige Wirtschaftsprüfer für an der New York Stock Exchange notierte Unternehmen, der Beginn der Vereinheitlichung von Rechnungslegungsstandards, Aktionäre bekamen das Recht, Unternehmen wegen Betrugs zu verklagen etc.¹⁰ Mangelnde Transparenz hat den Zusammenbruch und damit den Vermögensverlust vieler Menschen leicht gemacht. Die Regierung hat mit Regulierung reagiert; die Anleger reagierten mit Skepsis, die auch anderen Unternehmen zu freiwilliger Transparenz brachte. Compliance wurde wichtiger, der Rückzug auf Geschäftsgeheimnisse war nicht mehr möglich.

1.2 Enron: The conspiracy of fools

New York, 2. Dezember 2001: Enron meldet Insolvenz an. Enron hat zu diesem Zeitpunkt 20.000 Mitarbeiter, Ende 2000 war der Börsenwert des Unternehmens höher als USD 60 Mrd. Das amerikanische Finanzmagazin Fortune hatte Enron gerade als das innovativste Großunternehmen in den USA ausgezeichnet. In den Jahren 1999 und 2000 waren die Aktien von Enron sehr viel stärker gestiegen als der Standard & Poor's Index.¹¹ Durch den Zusammenbruch verlieren viele Amerikaner ihre Altersversorgung.

Enron wurde 1985 von Kenneth Lay durch eine Fusion zweier Pipeline Unternehmen gegründet. Durch die Deregulierung des Gasmarktes in den USA während der 90er Jahre wurde das Geschäftsmodell erweitert. Neben die Pipeline Aktivitäten traten umfangreiche Handelsaktivitäten für Gas. Wie eine Bank trat Enron als Intermediär zwischen Anbietern und Kunden auf. Die Preisschwankungen für Gas wurden sowohl Produzenten als auch Verbrauchern durch langfristige Vereinbarungen mit fixen Preisen abgenommen. Um sich selbst vor den Schwankungen zu schützen, schloss Enron zahlreiche derivative Geschäfte ab: Swaps, Forward und Future Verträge wurden genutzt, um die Risiken abzusichern. 1992 war Enron bereits der größte Gashändler in den USA. Ende der 90er Jahre wurde dann das Pipeline Geschäft deutlich reduziert. Ziel war es in neue Bereiche zu diversifizieren, um trotz aufkommender Konkurrenz weiterhin hohe Renditen zu erzielen. Dazu übertrug Enron sein Geschäftsmodell als Bank für Gas auf verwandte Gebiete wie Wasser, Elektrizität, Durchleitungskapazitäten für Breitbandkabel etc. Daneben wurde

⁹ Vgl. Partnoy, F.: *The Match King*, New York 2009, S. 9.

¹⁰ Vgl. Gray, K. R./ Frieder, L. A./ Clark, G. W.: *Financial Bubbles and Business Scandals in History*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 30 (2007), S. 872f.

¹¹ Vgl. hierzu und dem Folgenden Healy, P. M./ Palepu, K. G.: *The Fall of Enron*, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17 (2003), No. 2, S. 3.

die internationale Expansion vorangetrieben. Enron engagierte sich als Projektmanager für Elektrizitätswerke in Indien, China, in Osteuropa und im Nahen und Mittleren Osten.

Enrons komplexes Geschäftsmodell forderte die Rechnungslegung auch unter normalen Umständen bis zum Äußersten. Konfrontiert mit der Situation, dass die Renditen im Gashandel aufgrund der aufkommenden Konkurrenz deutlich sanken und die Expansion in andere Bereiche bzw. andere Länder nicht so erfolgreich war wie geplant, nutzte Enron die Komplexität des Geschäftsmodells bewusst zur Verschleierung der Situation.

Insbesondere zwei Methoden wurden angewandt, um die wahre Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu verschleiern.¹² Einerseits lag es in der Natur der Verträge, die Enron abgeschlossen hatte, langfristige Schätzungen abgeben zu müssen. Nach US-amerikanischer Rechnungslegung mussten diese Verträge nach der sogenannten mark-to-market Bewertung angesetzt werden. Dabei muss der Barwert der zukünftigen Erträge als Umsatz im Zeitpunkt des Vertragsschlusses ausgewiesen werden. Gegenposition ist der Barwert der dafür notwendigen Aufwendungen. Diese mark-to-market Bewertung erfordert Schätzungen sowohl der Erträge als auch der Aufwendungen. Somit sind bereits in der Methode die Betrugsmöglichkeiten angelegt. Die Schätzung zukünftiger Erträge und Aufwendungen ist unsicher. Der Anreiz einen einmal verbuchten Vertrag weiter zu beobachten und ihn abzuschreiben, wenn die Gewinne nicht wie geplant kommen, ist gering. Der Druck der Investoren immer größere Verträge abzuschließen ist aufgrund der sofortigen Verbuchung hoch. Im Falle von Enron wurde dieses grundlegende Problem noch dadurch verschärft, dass der Bonus für Vertriebsmitarbeiter bei Abschluss des Vertrages gezahlt wurde und somit alle Mitarbeiter einen Anreiz hatten, den Gegenwartswert der Erträge zu überschätzen.

In einem Beispiel vereinbarte Enron mit dem Chemiekonzern Eli Lilly die Elektrizitätslieferungen über 15 Jahre für eine Fabrik in Indiana. Der Gegenwartswert der Einnahmen betrug mehr als USD 500 Mio. Die zugehörigen Aufwendungen wurden von Enron unter Annahmen zur Deregulierung der Elektrizitätswirtschaft in Indiana außerordentlich optimistisch geschätzt.¹³

Die zweite Technik die Enron einsetzte waren sogenannte Special Purpose Vehicles (Zweckgesellschaften). Diese wurden für bestimmte Zwecke, z.B. um Gasreserven zu finanzieren oder andere langfristig strukturierte Finanzierungen durchzuführen, gegründet. Diese Zweckgesellschaften mussten nicht in den Konsolidierungskreis des Konzerns einbezogen werden, wenn mehr als 3 % des Eigenkapitals von außenstehenden Investoren kommt und das gründende Unternehmen keine Kontrolle ausüben kann. So waren sie eine leichte Möglichkeit die wahre Situation der

¹² Vgl. zu den Vorgängen Powers, W. C./ Troubh, R. S./ Winokur, H. S.: Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp., o.O. 2002.

¹³ Vgl. Krugmann, P.: Cronies in Arms, New York Times vom 17.9.2002.

Finanzlage zu verschleiern, was von Enron auch bewusst genutzt wurde.¹⁴ Zudem beteiligten sich Mitarbeiter an diesen Zweckgesellschaften und vermengten so ihre privaten und geschäftlichen Interessen.

2001 musste Enron seine Jahresabschlüsse der Jahre 1997 bis 2000 korrigieren. Insgesamt wurden die Gewinne um USD 613 Mio. (das sind 23 % der gesamten Gewinne in diesem Zeitraum) reduziert, die Schulden zum Ende 2000 um USD 628 Mio. erhöht und das Eigenkapital musste um USD 1,2 Mrd. reduziert werden, was 10 % des gesamten Eigenkapitals entsprach. Hinzu kamen Abschreibungen auf eine Reihe von Investments, so dass Enron insolvent wurde. Bilanzkosmetik hatte Enron die Chance gegeben die wahre Situation für ein paar Jahre zu verschleiern.

Die Prüfung des Jahresabschlusses – seit dem Kreuger Zusammenbruch müssen alle börsennotierten Unternehmen geprüft werden – wurde von Arthur Andersen vorgenommen. Diese hatten nicht nur den Prüfungsauftrag sondern auch signifikante Beratungsaufträge von Enron. Hinweise aus internen Qualitätssicherungsmaßnahmen, die auf die Gefahren der Bilanzierungspraktiken von Enron hinwiesen wurden vom Arthur Andersen Büro in Houston, das stark abhängig von den Aufträgen von Enron war, ignoriert. Nachdem der Skandal öffentlich wurde versuchte Arthur Andersen die Arbeitspapiere zu vernichten. In den folgenden Prozessen wurde Arthur Andersen wegen Behinderung der Justiz verurteilt. Einer der Big 5 der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften implodierte.

Die Reaktion der Politik war wiederum eine weitergehende Regulierung. Der Sarbanes-Oxley-Act (SOX) erfordert seitdem von Unternehmen die Einrichtung eines klar strukturierten und nachvollziehbaren Internen Kontrollsystems, das von Wirtschaftsprüfern zu prüfen ist. Die Vorschriften für Unabhängigkeit und Prüfungsstandards wurden verschärft. Vor Andersens Engagement bei Enron gab es in den USA keine allgemein akzeptierten Regulierungen, die die Annahme von anderen nicht prüfungsrelevanten Aufträgen limitierten. Mit SOX wurde dies deutlich stärker reglementiert.

1.3 Unternehmensskandale als Wegbereiter für Compliance

Anhand der zwei vorgestellten Beispiele Kreuger & Toll sowie Enron kann man erkennen, dass große öffentlichkeitswirksame Ereignisse Treiber der Regulierung sind. Dabei sind Unternehmensskandale kein neues Phänomen. Solange es organisiertes Wirtschaften gibt, gibt es auch Unternehmensskandale und Unternehmenszusammenbrüche.¹⁵ Das Muster ist dabei immer ähnlich, der Skandal sensibilisiert die Öffentlichkeit, die öffentliche Meinung fordert und erreicht die Regulierung des

¹⁴ Siehe das Beispiel der Chewco Special Purpose Entity bei *Healy, P. M./ Palepu, K. G.*: *The Fall of Enron*, a.a.O., S. 24f.

¹⁵ Vgl. die Übersicht in *Kindleberger, C.*: *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crisis*, 4th Edition, New York 2000.

entsprechenden Bereiches.¹⁶ Dabei waren die beiden vorgestellten Beispiele stark durch Missbrauch im Rechnungswesen geprägt. Unternehmensskandale wurden aber auch durch andere Bereiche wie Umweltverschmutzung, mangelnde Produktqualität, Arbeitssicherheit, Datenmissbrauch, Steuerhinterziehung und Missbrauch von rechtlichen Positionen geprägt.

Die staatlicherseits als Folge erlassene Regulierung entfaltet dann Wirkung für alle Unternehmen mit den gleichen Rahmenbedingungen. Jede zusätzliche Regulierung führt dazu, dass es Unternehmen noch schwerer fällt sich regelkonform zu verhalten. Um weitere Regulierungen zu vermeiden, ist es daher sinnvoll, sich von Anfang an korrekt zu verhalten, auch dann wenn es noch keine verpflichtende Regulierung gibt. Wenn man sich die Folgen eines Unternehmensskandals vor Augen führt ist darüber hinaus sicherzustellen, dass auch kein Unternehmensangehöriger gegen die korrekte Unternehmensführung verstößt.

2 Der Begriff Compliance

Compliance stammt von dem englischen Verb „to comply with“. Übersetzt bedeutet dies „etwas einhalten“, „etwas entsprechen“, „etwas nachkommen“. Als Fachbegriff kommt Compliance ursprünglich aus der Medizin. Er bezeichnet die Therapietreue des Patienten, also ob er die ärztlichen Ratschläge und Verordnungen konsequent verfolgt oder nicht.¹⁷

Begonnen hat die Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlich-juristischen Compliance in den 60er Jahren mit den Electrical Cases in den USA. Amerikanische Elektrounternehmen hatten durch Preisabsprachen den Markt untereinander aufgeteilt und dadurch den Wettbewerb eliminiert. Selbstanzeigen von zwei an dem Kartell beteiligten Unternehmen brachten die Aufdeckung des Fehlverhaltens ins Rollen. Die Verantwortlichen wurden zu empfindlichen Strafen verurteilt. Um künftig auf mildernde Umstände hoffen zu können, wurden „Compliance Codes“ von den Unternehmen eingeführt, die Verhaltensmaßregeln für deren Mitarbeiter beinhalteten – vergleichbar den heute üblichen Verhaltenskodizes der Unternehmen. In den Urteilen über die beklagten Unternehmen hatte die Rechtsprechung diesen Weg vorgezeichnet und Unternehmen diese Strategie zur Vermeidung von hohen Strafen empfohlen.¹⁸

In der juristischen Praxis wurde Compliance durch die amerikanischen Federal Sentencing Guidelines institutionalisiert. Diese geben dem Richter die Möglichkeit ein Urteil abzumildern, wenn bestimmte „mitigating factors“ (mildernde Umstän-

¹⁶ Vgl. die Übersicht bei Rockness, H./ Rockness, J.: Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America, *Journal of Business Ethics*, 57. Jg. (2005), S. 33f.

¹⁷ Vgl. *Psyhyrembel* Klinisches Wörterbuch, 261. Auflage, Berlin u.a. 2007, S. 363.

¹⁸ Vgl. Eufinger, A.: Zu den historischen Ursprüngen der Compliance. *CCZ*, 4. Jg. (2012), S. 21.

de) vorliegen. Dazu gehört die Einrichtung einer Compliance Organisation.¹⁹ Durch das Gesetz über den Wertpapierhandel hat der Begriff Compliance auch Eingang in das deutsche Rechtssystem gefunden. Um Konflikte mit Insiderhandel zu vermeiden, werden Wertpapierdienstleistungsunternehmen in §33 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 WpHG dazu verpflichtet, eine wirksame Compliance Funktion einzurichten. Die Vorschrift wurde durch die Umsetzung der europäischen Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente Teil des deutschen Rechts. Damit liegt der Ursprung des Compliance Begriffs für deutsche Unternehmen im Bankensektor. Dies entspricht dem amerikanischen Vorbild. In der anglo-amerikanischen Bankenwelt bezeichnete Compliance die Sicherstellung von regelkonformen Verhalten in den klassischen Risikobereichen der Banken.²⁰ Auch in der Unternehmenspraxis hat sich der Begriff Compliance zunächst bei den Banken etabliert. Eine weitergehende Bedeutung hat „Compliance“ bekommen durch die Erwähnung im Deutschen Corporate Governance Kodex. 2007 wurde der Kodex dahingehend geändert, dass der Vorstand (Ziffer 4.1.3) die Verantwortung für Compliance hat. Dabei handelt es sich allerdings nur um die Wiedergabe geltenden Rechts.²¹ Seit der Änderung des Kodex im Jahr 2017 werden in Ziffer 4.1.3 zusätzlich inhaltliche Vorgaben gemacht (risikoadäquates Compliance-Management-System und Hinweisgebersystem). Der Aufsichtsrat soll sich mit der Überwachung der Compliance im Unternehmen befassen (Ziffer 5.3.2). Konkret wird diese Aufgabe dem Prüfungsausschuss zugewiesen.

Was ist aber mit Compliance gemeint? Der Begriff ist durch das Vor-Wort Corporate aufgewertet worden und bezieht sich damit nicht mehr nur auf Banken und den Wertpapiersektor.²² Nach *Schneider* ist es die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Standards, einschließlich der Maßnahmen, die zur Sicherstellung der Normkonformität ergriffen wurden.²³ Anders formuliert kann man davon sprechen, dass Compliance die „Organisation von Legalität im Unternehmen“²⁴ bedeutet. Andere Autoren ziehen die Grenze noch weiter. So kann man die Einbeziehung ethischer Standards in die Compliance Definition feststellen.²⁵ Noch weitergehen-

¹⁹ Vgl. *Bürkle, J.*: Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG, BB, 60. Jg. (2005), S. 565.

²⁰ Vgl. *Eisele, D.*: Compliance, in: Schimansky, H. / Bunte, H.-J. / Lwowski, H.-J.: Bankrechts Handbuch, 3. Auflage, Band II, München 2007, § 109 Rz. 1 und 9.

²¹ Vgl. *Kremer, T./ Bachmann, G./ Lutter, M./ von Werder, A.*: Deutscher Corporate Governance Kodex, 7. Auflage, München 2018, Tz. 811.

²² Vgl. *Grundeis, J./ Taulau, T.*: Corporate Compliance, WiSt, 38. Jg. (2009), S. 73.

²³ Vgl. *Schneider, U. H.*: Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung, ZIP, 24. Jg. (2003), S. 646.

²⁴ *Campos Nave, J. A./ Bonenberger, S.*: Korruptionsaffären, Corporate Compliance und Sofortmaßnahmen für den Krisenfall, BB, 63. Jg. (2008), S. 734.

²⁵ Vgl. z.B. *Bürkle, J.*: Weitergabe von Informationen über Fehlverhalten in Unternehmen (Whistleblowing) und Steuerung auftretender Probleme durch ein Compliance System, DB, 57. Jg. (2004), S. 2160.

der ist der Ansatz von *Menzies*, der auch die Einbeziehung der Anforderungen aller wesentlichen Stakeholder fordert.²⁶

In diesem Buch wird Compliance wie folgt verstanden: Alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen. Maßstab für die sich selbst zu gebenden Regeln ist dabei ein ethisches und verantwortliches Handeln.

3 Die Compliance-Pyramide

Die Intensität von Compliance in einem Unternehmen kann in einer dreistufigen Pyramide ausgedrückt werden. Auf der untersten Stufe steht die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben. Diese ist zwingend für jedes wirtschaftende Unternehmen. Verstöße führen unweigerlich zu Sanktionen bis hin zum Entzug der Möglichkeit, weiter wirtschaften zu dürfen. Auf der zweiten Stufe entschließt sich das Unternehmen der über das gesetzlich notwendige Maß hinaus gehenden „Best Practice“ seiner Branche oder der gesamten Wirtschaft zu folgen. Die Best Practice kann in einem nicht verbindlichen „soft law“ oder Branchenstandard nieder geschrieben sein. Quelle für die Best Practice kann aber auch die Übung in Unternehmen sein, Erwartungen der Stakeholder oder wissenschaftliche Entwicklungen. Zu betonen ist, dass die Erfüllung von Best Practice zwar ein freiwilliger Entschluss des Unternehmens ist. Die Stakeholder können allerdings Druck ausüben. Letztlich kann das Unternehmen durch seine Stakeholder auch zur Einhaltung der Best Practice gezwungen werden (z.B. durch einen Boykott). Auf der obersten Stufe steht eine weitergehende Selbstverpflichtung des Unternehmens. Das Unternehmen übernimmt freiwillig soziale Verantwortung und integriert ökologische und soziale Belange in sein Handeln.²⁷ Auch hier spielen die Erwartungen der Stakeholder eine Rolle, die eine soziale und ökologische Leistung des Unternehmens erwarten,²⁸ das Handeln ist jedoch freiwillig. Das Handeln auf der obersten Stufe unterliegt damit auch einem betriebswirtschaftlichen Kalkül. Im Sinne einer Investitionsrechnung muss sich ein Unternehmen klarwerden, wie viel es bereit ist, in die höchste Stufe der Pyramide zu investieren. Dabei kann die Befriedigung der Erwartung der Stakeholder durchaus zu Vorteilen am Markt, in der Personalbeschaffung oder im Umgang mit Behörden führen. Diese Nutzenpotentiale müssen den voraussichtlichen Kosten der freiwilligen Verpflichtung gegenübergestellt werden.

²⁶ Vgl. *Menzies, C.*: Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Stuttgart 2006, S. 2.

²⁷ Vgl. die Definition für Corporate Social Responsibility der EU. *Europäische Kommission*: Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel 2001, S. 7.

²⁸ Man spricht von der triple bottom line, die ein Unternehmen nach seiner ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung beurteilt. Vgl. *Elkington J.*: Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Gabriola Island u.a. 1998, S. 70.



Abbildung 1: Die Compliance-Pyramide

Zu beachten ist, dass die einzelnen Stufen der Pyramide sich verschieben können. Übernimmt ein Unternehmen freiwillig die Führung und verzichtet z.B. auf einen Inhaltsstoff für ein Produkt, der nicht nachhaltig erwirtschaftet wird, kann sich dies schnell zu Best Practice und durch stärkeren Druck der Abnehmer oder der breiten Öffentlichkeit zu einer verpflichtenden Regelung entwickeln. Wie gezeigt können auch Unternehmensskandale die Wirkung haben, dass neue gesetzliche Regeln entstehen. Auch diese bedienen sich dann meistens der vorhandenen Best Practice, die daraufhin eine Stufe in der Pyramide nach unten rutscht.

4 Erscheinungsformen von Compliance

4.1 Einhaltung von Gesetzen und anderen verpflichtenden Regeln

Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder haben die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden (§§93 Abs. 1 AktG bzw. 43 Abs. 1 GmbHG). Daraus ergibt sich unmittelbar, dass die Gesellschaft so zu führen ist, dass nicht gegen geltendes Recht verstoßen wird. Unternehmen, egal ob sie als Personengesellschaft oder als Kapitalgesellschaft geführt werden, müssen die Gesetze erfüllen. Die Sorgfaltspflicht der Geschäftsleiter führt dazu, dass organisatorische Maßnahmen ergriffen werden müssen, um dies sicher zu stellen. Ist dies nicht der Fall bestimmt §§93 Abs. 2 AktG bzw. 43 Abs. 2 GmbHG die unbeschränkte Haftung der Geschäftsleiter gegenüber den Gesellschaftern.

Unternehmen sehen sich dabei zwei verschiedenen Tatbeständen gegenüber. Zum einen kann gegen Gesetze in dem Glauben verstoßen werden, die Unternehmensziele zu fördern. So kann, um Kosten zu sparen, gegen Regeln des Umweltschutzes oder der Arbeitssicherheit verstoßen werden. Korruption kann eingesetzt werden, um Kunden zu gewinnen. Zum anderen können Mitarbeiter gegen Gesetze innerhalb der Organisation verstoßen, um ihre eigenen Interessen zu fördern. Hierunter fallen Unterschlagungen, Diebstahl und ähnliches. Ebenfalls unter diesen Tatbestand fallen Konflikte innerhalb der Belegschaft, wie sexuelle Belästigung und Mobbing. Diese zweite Kategorie ist gegen das Unternehmen gerichtet und nur im (vermeintlichen) Interesse von einzelnen Organisationsmitgliedern (occupational crime). Die erste Kategorie ist demgegenüber direkt dem Unternehmen zuzuordnen (corporate crime).

Um eine Compliance-Organisation aufzubauen, die wirksam die Einhaltung von verpflichtenden Normen sicherstellt, ist es notwendig zu wissen, warum Menschen gegen Normen verstoßen. Dabei ist die Erkenntnis wichtig, dass es so etwas wie Ziele einer Organisation nicht gibt. „Menschen (d.h. Individuen) haben Ziele; menschliche Kollektive haben keine Ziele.“²⁹ Insofern sind es auch einzelne Menschen in Organisationen, die gegen Regeln verstoßen. Die Ziele der Individuen müssen bekannt sein, um eine wirksame Compliance sicher zu stellen. Effektive Compliance ist umso schwerer zu gewährleisten, je höher man in der Hierarchie des Unternehmens geht. Ist das oberste Management dazu motiviert, gegen Gesetze zu verstoßen, um hohe Boni durch hohe Unternehmensgewinne zu erreichen, kann keine Compliance-Organisation wirksam dagegen vorgehen. Viele der Unternehmensskandale der Vergangenheit (Kreuger & Toll, Enron, aber auch WorldCom, Tyco, Comroad etc.) gingen von der Unternehmensleitung aus. In diesen Fällen kann das Unternehmen keine Selbstheilungskräfte mehr entwickeln, um kriminelle Handlungen zu verhindern. Wirtschaftsprüfer und Steuerbehörden als externe Aufsichtsinstitutionen und der Aufsichtsrat als Institution der Kapitaleigner und Arbeitnehmer können hier eventuell Abhilfe schaffen.

Das Fraud Triangle³⁰ ist ein Modell zur Charakterisierung des Zustandekommens von kriminellen Handlungen. Danach ist es die Gelegenheit für den Täter, die Motivation bzw. das Bedürfnis zur Tat und die innere Rechtfertigung, die auslösend für eine kriminelle Handlung sein können.³¹ Die Gelegenheit gegen Regeln zu verstoßen ist dann besonders groß, wenn das Interne Kontrollsystem nicht funktioniert bzw. Lücken hat und diese bekannt sind. Die Gelegenheit wird dann noch verstärkt, wenn Gesetzesverstöße durch die Unternehmensleitung selbst begangen werden, da in diesen Fällen kein Internes Kontrollsystem mehr wirkt. Auch das schweigende Hinnehmen oder gar das Fördern von Verstößen durch die Unternehmensleitung

²⁹ Cyert, R./ March, J.: Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1995, S. 29.

³⁰ Vgl. ausführlich Behringer, S.: Das Fraud Triangle, WiSt, 43. Jg. (2014), S. 359ff.

³¹ Vgl. Wells, J. T.: Principles of Fraud Examination, Hoboken 2005, S. 13.

erhöht die Gelegenheit. Die Motivation zu kriminellen Handlungen kann in einem finanziellen nach Empfinden der Person nicht lösbaren Problem liegen. Neuere Forschungen zeigen, dass in Relation zu vergleichbaren Personen wahrgenommene Ungerechtigkeiten zu kriminellen Handlungen motivieren können. So zeigen Experimente, dass auf eine als ungerecht empfundene Bezahlung mit Diebstahl reagiert werden kann.³² Zu betonen ist, dass das individuelle Empfinden der Ungerechtigkeit unabhängig von dem objektiven Tatbestand ist. Eng mit der Motivation im Zusammenhang steht die Bedingung, dass man die Tat vor sich selber rechtfertigen können muss. Der Verstoß wird gerechtfertigt als Ausgleich für eine vermeintliche Ungerechtigkeit oder auch dadurch, dass man ja nur im Sinne des Unternehmens gehandelt hat (z.B. bei Aufträgen, die durch korrupte Handlungen erzielt worden sind).

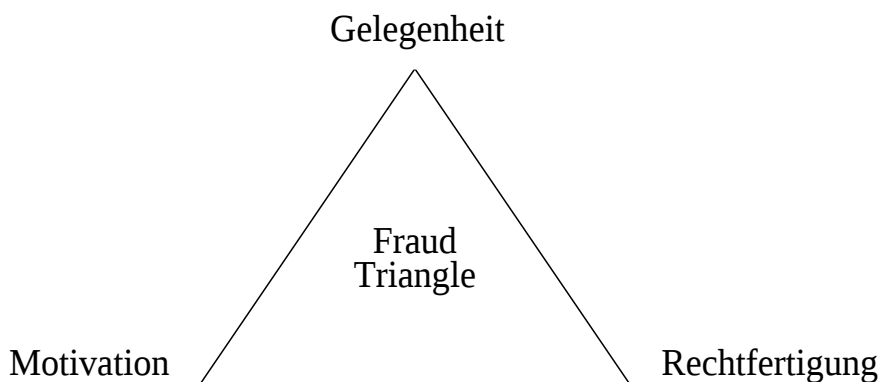


Abbildung 2: Das Fraud Triangle³³

Während die beiden unteren Elemente des Fraud Triangles im Wesentlichen in der Person des Täters liegen, ist es unmittelbare Aufgabe der Compliance-Organisation dafür zu sorgen, dass eine Gelegenheit gar nicht erst entsteht. Das Mittel, was dem Unternehmen dazu zur Verfügung steht, ist das Interne Kontrollsystem. Darüber hinaus kann im Unternehmen eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die die innere Rechtfertigung einer kriminellen Handlung erschwert. Das Top Management kann durch die Unternehmenskultur die Werte der Mitarbeiter beeinflussen und damit die Rechtfertigung erschweren. Auch der Gruppenzusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen können die Bindekraft erhöhen und damit

³² Vgl. *Greenberg, J.*: Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54 (1993), S. 81ff.

³³ Vgl. *Cressey, D. R.*: *Other People's Money*, Montclair 1973, S. 30.

Verstöße erschweren.³⁴ Letzteres kann nur Aufgabe der Unternehmensleitung sein und nicht Aufgabe einer reinen Compliance-Stelle.

Zu den weiteren Aufgaben der Compliance-Funktion im Unternehmen gehört es, die Entwicklung von Regulierungen und Gesetzen zu überwachen und rechtzeitig zu reagieren, wenn für das Unternehmen relevante Regeln geändert oder neu erlassen werden. Daneben gehört es zu den Aufgaben, Regeln verständlich zu machen, so dass alle Unternehmensangehörigen diese auch befolgen können. Die Zunahme von Quantität und Komplexität hat dazu geführt, dass Verstöße eben nicht nur auf bewusstem Kalkül beruhen sondern unbewusst aus Unsicherheit oder Missverständnis resultieren.³⁵ Aufgrund der besonders schwerwiegenden Folgen eines Verstoßes auf der unteren Stufe der Compliance-Pyramide ist hier der Vollständigkeit, Aktualität und der Verständlichkeit der im Unternehmen bekannten Regeln besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

4.2 Best Practice

Die zweite Intensitätsstufe der Compliance ist Best Practice. Die Idee entspricht der aus dem Controlling bekannten Technik des Benchmarkings.³⁶ Ein Unternehmen vergleicht sich mit demjenigen Unternehmen, das einen Prozess oder ein Produkt am besten beherrscht und versucht daraus zu lernen und im Idealfall die Erkenntnisse im eigenen Unternehmen umzusetzen und damit genauso erfolgreich zu werden, wie das bisherige Best Practice Unternehmen.

Best Practices manifestieren sich in Branchenregeln, in sogenannten „soft laws“ (also nicht rechtsverbindlichen Übereinkünften, Absichtserklärungen oder Leitlinien) oder in erwarteten Verhaltensweisen von Unternehmen. Die relevanten Stakeholder können Druck ausüben, dass sich ein Unternehmen auf die Best Practice verpflichtet. So können Abnehmer direkt beeinflussen, dass bestimmte gesundheitsgefährdende Inhaltsstoffe für Produkte nicht mehr verwendet werden, obgleich ein gesetzliches Verbot noch nicht ausgesprochen worden ist. Verhaltenserwartungen können aber auch durch Nichtregierungsorganisationen und andere „pressure groups“ herangetragen werden. Diese können auch einen entsprechenden institutionellen oder öffentlichen Druck auf die Unternehmen ausüben und damit das Verhalten der Unternehmen beeinflussen.³⁷ Diese Verhaltensanweisungen fließen dann häufig in Branchenkodizes ein, die die Verhaltenserwartung an das Unternehmen formulieren, aber nicht einklagbar sind.

³⁴ Vgl. Vardi, Y./ Wiener, Y.: Misbehavior in Organizations, Organization Science, Vol. 7 (1996), S. 160.

³⁵ Vgl. Grundei, J./ Talaulicar, T.: Corporate Compliance, a.a.O., S. 74.

³⁶ Vgl. grundlegend Camp, R. C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee 1989.

³⁷ Vgl. Curbach, J.: Zwischen Boykott und CSR. Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs, zfwu, 9. Jg. (2008), S. 371f.

Auch wenn es damit eine eigene Entscheidung des Unternehmens ist, die Best Practice anzuwenden oder nicht, so kann ein Verzicht doch negative Folgen haben. Die Maßstäbe des Aktiengesetzes und des GmbH-Gesetzes für die notwendige Sorgfalt der Geschäftsführung sind unbestimmt. Ist es in einem Unternehmen zu Verstößen gekommen, wird der Aufsichtsrat, der eine Pflicht zur Verfolgung von solchen Verstößen hat, wenn dies erfolgversprechend erscheint,³⁸ und später die Rechtsprechung auf die in anderen Unternehmen verwendeten Methoden zurückgreifen und daraus ableiten, ob die Geschäfte ordentlich und gewissenhaft geführt worden sind oder nicht. Es gibt also für ein Unternehmen vielfältige Gründe sich selber zu binden und der Best Practice zu folgen, auch wenn diese nicht einklagbar ist. Da Compliance Geld kostet (unmittelbar oder durch gebundene Arbeitszeit der Mitarbeiter) ist jedoch ein Kalkül aufzumachen, ob ein weitergehender Best Practice Ansatz, der über das gesetzlich notwendige Maß hinausgeht verfolgt werden soll oder nicht. Nicht das Unternehmen, dass jeder Best Practice folgt ist optimal aufgestellt, sondern dasjenige, das angepasst auf seine Situation die notwendige Best Practice ausführt.

Zudem kann sich Best Practice im Zeitablauf zu einer verpflichtenden Regel entwickeln. Nach den dargestellten Unternehmensskandalen sind immer Regulierungen eingeführt worden, die eine Wiederholung verhindern sollen. Der Missbrauch bzw. Verstoß eines einzelnen Unternehmens führt also dazu, dass die Menge der verpflichtenden Regeln für alle Unternehmen wächst. Quelle der neuen Regulierung ist häufig die Praxis des besten Unternehmens.

4.3 Übernahme von sozialer Verantwortung

In der dritten Intensitätsstufe der Compliance wird das ethische Element besonders betont. Nicht alles, was erlaubt bzw. Standard in der Branche ist, ist ethisch vertretbar. Unternehmen, die über gesetzliche Verpflichtungen und Best Practice hinaus soziale Verantwortung auf bestimmten Feldern übernehmen üben diese dritte Erscheinungsform der Compliance aus. Dies kann durchaus auch im Interesse des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens sein.

Motive sich freiwillig strengere Regeln im Bereich der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung zu geben, liegen in den Zielen der handelnden Personen. Neben ökonomischen Faktoren beeinflussen auch soziale und ethische Vorstellungen die Motivation von Managern. Das Bild von dem rein gewinnmaximierenden nur an seinem eigenen Fortkommen interessierten homo oeconomicus hat sich überlebt. Fairness und Reziprozität sind auch Motive für das Handeln von Menschen in Unternehmen.³⁹ Zudem stärkt die Vergabe von Regeln, die strenger als notwendig sind, die Reputation des Unternehmens, was in Vorteile am Markt um-

³⁸ Vgl. Mengel, A.: Compliance und Arbeitsrecht, BB, 61. Jg. (2006), S. 2466.

³⁹ Vgl. Fehr, E./ Gächter, S.: Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity, Journal of Economic Perspectives, Vol. 14 (2000), S. 159ff.

gemünzt werden kann. Damit wird auch die Reputation der handelnden Manager gestärkt. Die eigene Reputation ist ein wichtiger motivierender Faktor für Manager, nach Ansicht von *Fama/ Jensen* sogar der wichtigste.⁴⁰

Gibt sich ein Unternehmen über das gesetzlich notwendige Maß selber strengere Regeln, kann dies zu geringerer Haftung und einem geringeren Ansehensverlust in der Krise führen. Da die Compliance Diskussion immer noch stark von Haftungsfragen geprägt ist, muss man diesen Aspekt betonen. Allerdings kann das Engagement auch zum Bumerang werden, wenn die eigenen strengen Regeln, nicht befolgt werden. Hat das Unternehmen, das mit seinem besonderen ökologischen Einsatz wirbt, jahrelang besonders schädliche Emissionen produziert, wird es in der Öffentlichkeit besonders kritisiert werden und einen stärkeren Reputationsverlust erleiden als andere Unternehmen in der gleichen Lage ohne vorgebliche ökologische oder soziale Exzellenz. Glaubwürdigkeit ist der Schlüssel dazu, Vorteile aus der Übernahme von sozialer Verantwortung zu ziehen. So wie die Unternehmensleitung in der Verantwortung steht, ihren Mitarbeitern Compliance vorzuleben, muss jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner Möglichkeiten die nach außen kommunizierten Regeln auch befolgen („walk the talk“).⁴¹

Die Übernahme von sozialer Verantwortung ist freiwillig. Insofern unterliegt das Engagement einem betriebswirtschaftlichen Kalkül, auch wenn die Motivationslage der Manager andere Elemente erhält als nur die Gewinnmaximierung. Ein übermäßiges Engagement wäre gegen die Interessen der Anteilseigner als einem der wichtigsten Stakeholder. Es gibt zahlreiche Untersuchungen, wie sich die Übernahme von sozialer Verantwortung durch Unternehmen auf ihre finanzielle Performance auswirkt. Methodisch sind diese Untersuchungen in der Regel problematisch. Zum einen ist es schwierig, den Grad des gesellschaftlichen Engagements zu messen. Zum anderen hängt die finanzielle Performance an vielen Variablen, so dass die Isolierung eines Effekts problematisch ist. Die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen sind folglich auch außerordentlich unterschiedlich. Es gibt Untersuchungen die eine positive Korrelation zwischen gesellschaftlichem Engagement und verschiedenen Maßen der finanziellen Performance feststellen.⁴² Daneben gibt es Studien, die keinen signifikanten Zusammenhang feststellen können.⁴³ Aus Compliance Sicht wirkt die Auferlegung strengerer Regeln sicherlich risikominimierend für Unternehmensskandale und stärkt die Reputation. Dem vorbildlichen Unternehmen gelingt zudem eine bessere Kooperation mit Nichtregierungsorgani-

⁴⁰ Vgl. *Fama, E./ Jensen, M. C.*: Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26 (1983), S. 301ff.

⁴¹ Vgl. *Bürkle, J.*: Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG?, a.a.O., S. 566.

⁴² Vgl. z.B. die Metaanalyse von *Orlitzky, M. et al.*: Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organizational Studies*, Vol. 24 (2003), S. 403ff.

⁴³ Vgl. *Menz, K.-M./ Nelles, M.*: Corporate Social Responsibility: Wird nachhaltig-verantwortliche Unternehmensführung am Fremdkapitalmarkt honoriert? – Eine kritische Note, *FB*, 11. Jg. (2009), S. 189ff.