

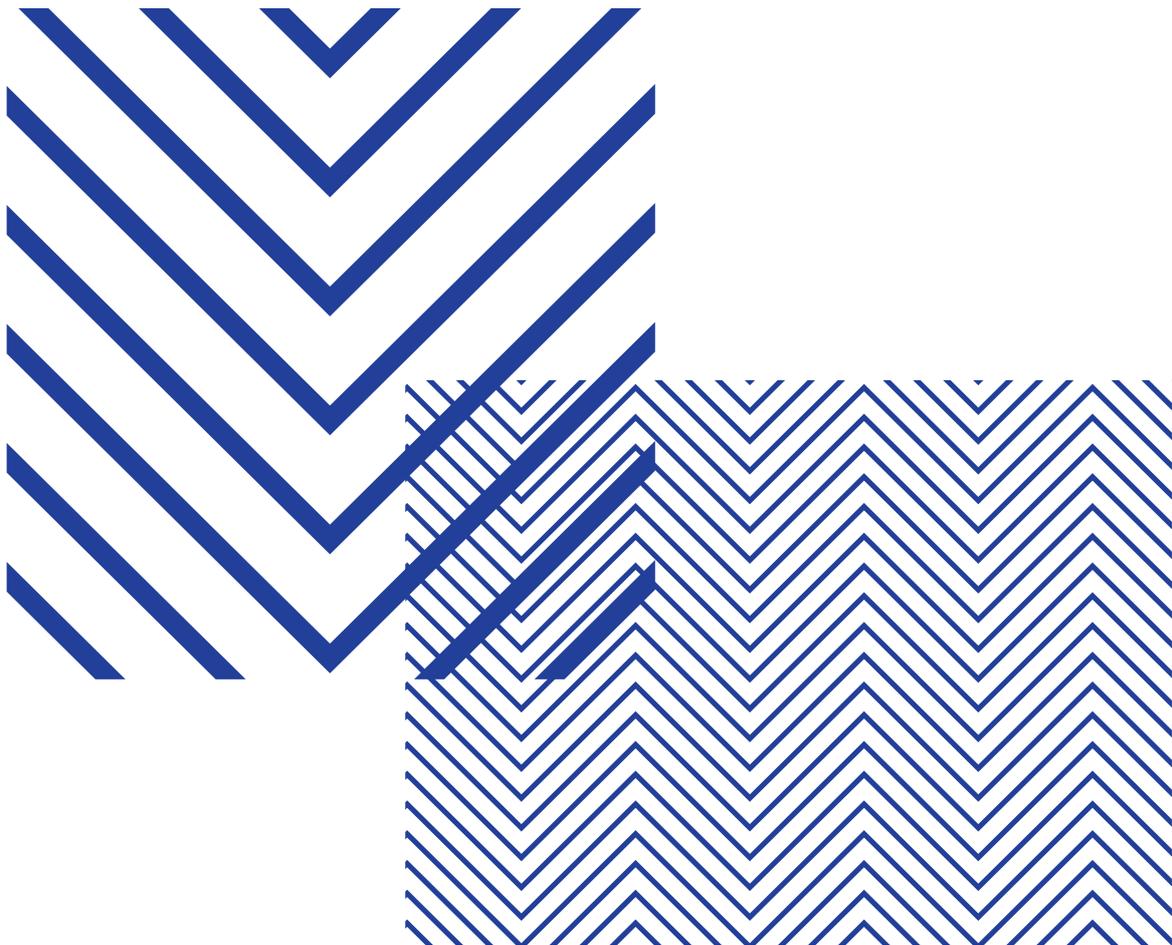


FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

ITB-Arbeitsberichte | Band 9

Klaus-Ulrich Remmerbach | Robin Krumme

Wirksamkeit von Compliance Management Systemen





Der vorliegende Arbeitsbericht setzt sich mit der Wirksamkeit von Compliance Management Systemen im Kontext wirtschaftsethischer und verhaltensökonomischer Grundlagen auseinander. Die Basis der Wirksamkeitsprüfung stellen die sieben Grundelemente des Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW PS 980).

Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik sowie ausgewählte Konzepte der Verhaltensökonomie werden zur Untersuchung aufgegriffen. So begünstigen etwa Leistungs- und Gruppendruck sowie variable Vergütungssysteme opportunistische Verhaltensweisen. Es wird dargelegt, dass unternehmerische Compliance signifikant vom Verhalten einzelner Individuen und ihrem Umfeld abhängt. Insbesondere im Kontext wirtschaftlichen Handelns und Wettbewerb kann Compliance nicht mit Moral und Ethik gleichgesetzt oder als Selbstverständlichkeit erwartet werden. Insgesamt bescheinigt die interdisziplinäre Betrachtung der unternehmerischen Compliance immer dann eine natürliche Grenze, wenn ethisch-moralische Ansprüche konträr zu ökonomischen Interessen stehen.



Die Autoren

Klaus-Ulrich Remmerbach

Seit 2001 lehrt Klaus-Ulrich Remmerbach an der FH Münster. Dort verantwortet er am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) das Fachgebiet „Unternehmensführung“. Sein besonderes Forschungsinteresse gilt der „Behavioral Economics“.

Robin Krumme

Seit 2017 leitet Robin Krumme die Abteilung Qualitätsmanagement/Compliance beim Unternehmen Bischof + Klein SE & Co. KG. Im Sommer 2019 schloss er den berufsbegleitenden Studiengang „Wirtschaftsingenieurwesen“ (MBA&Eng.) am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) der FH Münster ab.



Fachhochschule Münster
Institut für Technische Betriebswirtschaft

Wirksamkeit von Compliance Management Systemen

Klaus-Ulrich Remmerbach
Robin Krumme

ITB-Arbeitsberichte

Herausgeber

Fachhochschule Münster, Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Band 9

Wirksamkeit von Compliance Management Systemen
Klaus-Ulrich Remmerbach, Robin Krumme

Verlag

Fachhochschule Münster

Umschlaggestaltung/Layout

Kai Schulze Althoff, Diana Jansing, Katharina Urbaniak

Druck

Digital Print Group O. Schimek GmbH
Neuwieder Straße 17, 90411 Nürnberg

ISBN 978-3-947263-14-1

Copyright 2019

Fachhochschule Münster
University of Applied Sciences

Hüfferstraße 27
48149 Münster

verlag@fh-muenster.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung des Neudrucks bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers sowie des Verfassers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	4
Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Einleitung.....	8
2 Grundlagen, Begriffe und Definitionen	9
3 Zur Notwendigkeit eines wirksamen CMS.....	11
3.1.....Allgemeines.....	11
3.2.....Deutscher Corporate Governance Kodex.....	12
3.3.....Relevante Rechtsprechungen	13
3.3.1 Merkblatt Kartellrecht.....	13
3.3.2 Strafmildernde Wirkung eines CMS.....	14
3.3.3 Das Siemens-Neubürger-Urteil.....	14
4 Allgemeingültige Compliance Standards.....	16
5 Die 7 Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980.....	17
5.1.....Compliance Kultur	17
5.2.....Compliance Ziele	18
5.3.....Compliance Risiken.....	18
5.4.....Compliance Programm.....	19
5.5.....Compliance Organisation	20
5.6.....Compliance Kommunikation und anonyme Hinweisgebersysteme	20
5.7.....Compliance Überwachung und Verbesserung.....	23
6 Grenzen der Compliance	24
6.1.....Ebenen der Wirtschaftsethik.....	24
6.2.....Ökonomisches Prinzip vs. Unternehmensethik.....	27
6.3.....Management-Derailment – ethische Entgleisung	30
6.4.....Behavioral Business Ethics	32
6.5.....Zusammenfassung.....	38
Literaturverzeichnis - Schriftquellen	39
Literaturverzeichnis - Internetquellen	45
Stichwortverzeichnis	48
Kurzporträt der Autoren	49
Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)	50
Kontakt	50

Management Summary

Der vorliegende Arbeitsbericht befasst sich mit der Wirksamkeit von Compliance Management Systemen (CMS). Ziel ist, Antworten auf die Fragen zu geben, ob CMS wirksam sind und worin die Grenzen der Compliance liegen. Hierzu wird das stark juristisch geprägte Thema im Kontext wirtschaftsethischer und verhaltensökonomischer Grundlagen betrachtet. Die Basis der Wirksamkeitsprüfung stellen die sieben Grundelemente des Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW PS 980).

Um die Frage zu beantworten, wird auf die 3 Ebenen der Wirtschaftsethik sowie ausgewählte Konzepte der Verhaltensökonomie Bezug genommen. So begünstigen etwa Leistungs- und Gruppendruck sowie variable Vergütungssysteme opportunistische Verhaltensweisen. Es wird dargelegt, dass unternehmerische Compliance signifikant vom Verhalten einzelner Individuen und ihrem Umfeld abhängt. Insbesondere im Kontext wirtschaftlichen Handelns und Wettbewerb kann Compliance nicht mit Moral und Ethik gleichgesetzt oder als Selbstverständlichkeit erwartet werden. Insgesamt bescheinigt die interdisziplinäre Betrachtung der unternehmerischen Compliance immer dann eine natürliche Grenze, wenn ethisch-moralische Ansprüche konträr zu ökonomischen Interessen stehen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik	25
---	----

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AO	Abgabenordnung
AWG	Außenwirtschaftsgesetz
BGH	Bundesgerichtshof
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BME	Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf
CCZ	Corporate Compliance Zeitschrift
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CMS	Compliance Management System
CRM	Cause Related Marketing
CRO	Chief Risk Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
Ebd.	Ebenda
EBIT	Earnings before interest and taxes
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ETI	Ethical Trading Initiative
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
FCPA	US Foreign Corrupt Practices Act
HGB	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
ILO	International Labour Organization

ISO	International Organization for Standardization
LG	Landgericht
NRW	Nordrhein-Westfalen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OLG	Oberlandesgericht
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
PS	Prüfungsstandard
PwC	PricewaterhouseCoopers
QM	Qualitätsmanagement
REACH	Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals
Rn	Randnotiz
SE	Societas Europaea
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange
SMETA	SEDEX Members Ethical Trade Audit
Sog.	Sogenannt/e
TfS	Together for Sustainability
Tz	Textziffer
UKBA	United Kingdom Bribery Act
Vgl.	Vergleiche

1 Einleitung

„Es gibt keine Handlung, für die niemand verantwortlich wäre.“

(Otto Fürst von Bismarck).

Vor diesem Hintergrund versuchen Unternehmen vermehrt einen ganzheitlichen Compliance Ansatz zu etablieren, der sowohl die Unternehmen selbst als auch das ihnen angehörende Management *Straffreiheit* sichern soll. So verfügen mittlerweile drei Viertel aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden über ein Compliance Management System (CMS).¹ Helmut Krenek, vorsitzender Richter der 5. Kammer für Handelssachen am Landgericht München I und Verfasser des **Neubürger-Urteils** (Kapitel 3.3.3 s.u.; S. 14), kritisiert, dass der Begriff **Compliance** zwar hübsch, die Einhaltung geltenden Rechts jedoch keineswegs ein Novum sei. Dieses sei nicht mehr oder minder als eine in allen Rechtsstaaten schon lange geltende Selbstverständlichkeit.² Gregor Gysi beispielsweise führt dagegen an, dass leider nicht von eben dieser Selbstverständlichkeit der Einhaltung rechtlicher und anderer Regeln durch Unternehmen ausgegangen werden könne, da die Regelbefolgung durch ökonomische Anreizstrukturen entweder befördert oder behindert werde. Juristische und ökonomische Interessen seien nicht identisch. So seien Unternehmen zwar generell an einem fairen Wettbewerb interessiert, böte sich jedoch eine Gelegenheit auf unfaire Weise einen Vorteil zu nutzen, so würden sie auch versuchen, diesen wahrzunehmen.³ Welche Relevanz insbesondere Non-Compliance in der heutigen Gesellschaft hat, ist nicht erst seit dem milliardenschweren VW Dieselskandal in 2015⁴ allgemein in das öffentliche Bewusstsein getreten. Die Palette der Verstöße ist vielfältig und reicht von kleinsten Verstößen bis hin zu globalen Skandalen. Man denke etwa an die fortwährenden Datenpannen sozialer Netzwerke, an umstrittene Waffenlieferungen nach Saudi-Arabien oder z.B. an Ex-DFB-Präsident Reinhard Grindel, der sein Amt in letzter Konsequenz wegen einer unrechtmäßig erworbenen Luxusuhr räumen musste. Nicht zuletzt hat der amtierende US-amerikanische Präsident Donald Trump das „*Normverletzen zum Regierungsprogramm erhoben*.“⁵ Dabei liegt die Einhaltung geltenden Rechts und die Wahrung von Ethik und Moral im wesentlichen Interesse der Gesellschaft.

¹ Vgl. Bussmann, Nestler, Salvenmoser 2018, S. 24.

² Vgl. Jäkel 2015, o. S.

³ Vgl. Gysi 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=156UMs-BXd4>, abgerufen am: 03.02.2019.

⁴ Vgl. Remmerbach, David 2016, S. 497ff. und Remmerbach, Baltin, Siring 2019, S. 180ff. Genaue Angaben sind dem Buch von 2019 zu entnehmen.

⁵ Student 2019, S. 92.

Welchen Stellenwert Compliance dagegen für Unternehmen hat, insb. dann, wenn diese lukrative Geschäfte behindert, ist durchaus Streitbar. Wie sonst ließe sich erklären, dass Unternehmen, die ihrerseits über ein umfassendes CMS verfügen und dessen Wirksamkeit öffentlich proklamieren, regelmäßig in illegale oder unmoralische Geschäfte verwickelt sind. Dabei wird rund die Hälfte aller Wirtschaftsdelikte durch Mitarbeitende des eigenen Unternehmens (sog. „Innentäter“) begangen, davon sogar jedes vierte durch das oberste Management.⁶ Woran liegt das? Ist unternehmerische Compliance nicht aufrichtig gewollt oder stößt diese unweigerlich an ihre Grenzen? Und welchen Anspruch können CMS dabei für sich erheben?

2 Grundlagen, Begriffe und Definitionen

Worum geht es in diesem Arbeitsbericht?

Der Begriff **Compliance** entstammt ursprünglich der angelsächsischen Rechtsterminologie und fand zunächst im Finanz- und Versicherungssektor Einzug in das deutsche Wirtschaftsrecht.⁷ Übersetzt bedeutet Compliance *Übereinstimmung* und wird im Wirtschaftsjargon allgemein beschrieben als „*Einhaltung, Befolgung, Übereinstimmung, Einhaltung bestimmter Gebote*.“⁸ Da es keine einheitliche Definition des Begriffs gibt, wird in der Literatur häufig zwischen einer engen und einer weiten Auslegung der Compliance unterschieden. Während sich die enge Definition rein auf die rechtliche Konformität, auch **legal Compliance** genannt, beschränkt, orientiert sich die weite Definition der Compliance auch an den Erwartungen von Stakeholdern oder Sozialstandards, die über die gesetzlichen Bestimmungen teils weit hinausgehen und übernimmt Verantwortung etwa im Hinblick auf Menschenrechte; es ist hierbei von der sog. **moral Compliance** die Rede.⁹ Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) definiert Compliance als

„hoheitliche Aufgabe des Vorstands, der für die Einhaltung aller gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien verantwortlich ist und der auf deren Beachtung durch das Unternehmen hinwirkt.“¹⁰

⁶ Vgl. Bussmann et al. 2018, S. 5.

⁷ Vgl. Hauschka, Moosmayer, Lösler 2016, S. 6.

⁸ Ebd.

⁹ Vgl. Wieland, Steinmeyer, Grüniger, 2014, S. 18.

¹⁰ DCGK 2017, S. 6, https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf, abgerufen am: 25.02.2019.

Diese enge legal Compliance-Definition hat sich in der allgemeinen Unternehmenspraxis weitgehend durchgesetzt.¹¹ Das Institut der Wirtschaftsprüfer Deutschland e. V. (IDW) definiert Compliance in seinem Prüfungsstandard IDW PS 980 als

„Einhaltung von Regeln, gesetzlichen Bestimmungen und unternehmensinternen Richtlinien.“¹²

Zu diesen zählen jedoch auch von Dritten entwickelte Konventionen, zu deren Einhaltung sich das Unternehmen freiwillig verpflichtet hat.¹³

Unter einem *CMS* wird ferner die Gesamtheit der durch die gesetzlichen Vertreter eines Unternehmens (Organe) eingeführten Grundsätze und Maßnahmen verstanden, die auf Basis der festgelegten Ziele zum Zwecke der Einhaltung der Compliance aller gesetzlichen Vertreter und Mitarbeitenden abzielen.¹⁴ Der Vorstand soll unter Abwägung aller relevanten und anwendbaren Risiken für angemessene Maßnahmen sorgen und diese offenlegen.¹⁵ Typischer Gegenstand eines CMS sind Rechtsgebiete, wie etwa das Wettbewerbs-, Kartell- und das Antikorruptionsrecht.¹⁶ Hinzu kommen branchenspezifische Standards, wie z. B. die REACH Verordnung in der Lebensmittelindustrie. Inzwischen gewinnen auch weitere Rechtsgebiete, etwa das Außenwirtschaftsrecht und die Exportkontrolle, Cyberkriminalität, Datenschutz oder Steuer Compliance, zunehmend an Bedeutung.¹⁷

Der Begriff **Corporate Governance (CG)** beschreibt allgemein die Grundsätze verantwortungsvoller Leitung und Überwachung von Unternehmen (Unternehmensführung).¹⁸ Der Unterschied zur *Compliance* ist vor allem in der Betrachtungsperspektive begründet. Während *Corporate Governance* die Sicht der Regulierer fokussiert, nimmt *Compliance* die Perspektive der Regulierten, der betroffenen Unternehmen, ein.¹⁹ Ebenfalls von der *Compliance* abzugrenzen ist die **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Übersetzt bedeutet CSR „*unternehmerische Gesellschaftsverantwortung/Sozialverantwortung*“²⁰ und beschreibt den Beitrag von Unternehmen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung.

¹¹ Vgl. Hauschka et al. 2016, S. 6.

¹² Vgl. IDW PS 980 2011, S. 3.

¹³ Vgl. ebd., S. 17.

¹⁴ Vgl. ebd., S. 3.

¹⁵ Vgl. DCGK 2017, S. 6, https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf, abgerufen am: 25.02.2019.

¹⁶ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 16f.

¹⁷ Vgl. Ernst & Young GmbH 2016, S. 7, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey/\\$FILE/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey/$FILE/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey.pdf), abgerufen am: 18.03.2019.

¹⁸ Vgl. Grützner, Jakob 2015, S. 65.

¹⁹ Vgl. Hauschka et al. 2016, S. 6.

²⁰ Vgl. Grützner, Jakob 2015, S. 66.

Dabei werden neben ökonomischen Aspekten auch ökologische und soziale berücksichtigt (Nachhaltigkeit).²¹

Wie sieht es mit der CG und der CSR in Deutschland aus? Ein geeigneter Indikator ist der Blick in die Entscheidungsdatenbank des Bundeskartellamts. Nach Einschätzung von Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamts, ist grundsätzlich jede Branche anfällig für Kartellverstöße.²² Allein in den beiden Kategorien Kartellverbot und Missbrauchsaufsicht sind jeweils 75 Fälle gelistet.²³ Hinzu kommt eine Vielzahl weiterer Fälle der EU Kommission. Allein in den vergangenen zwei Jahren hat die EU Kommission drei Rekordstrafen in Höhe von 2,42 Mrd. €, 4,34 Mrd. € und 1,49 Mrd. € wegen des Missbrauchs von marktbeherrschenden Stellungen gegen Google verhängt.²⁴ Es bleibt die Frage offen, ob solch hohe Sanktionen eine ausreichend abschreckende Wirkung auf Unternehmen haben. Da sich Compliance jedoch nicht auf das Wettbewerbsrecht beschränkt, man denke nur an den VW Abgasskandal oder an die Siemens Korruptionsaffäre, ließe sich diese Liste wohl beliebig fortführen.

3 Zur Notwendigkeit eines wirksamen CMS

3.1 Allgemeines

Die Frage nach der Pflicht zur Führung einer **Compliance Organisation** wird in der Literatur intensiv diskutiert, bislang gibt es jedoch keinen allgemeingültigen Konsens.²⁵ Eine konkrete, rechtlich kodifizierte Pflicht für alle Unternehmen, eine *Compliance Organisation* einzuführen, besteht nicht.²⁶ Dennoch ist es die oberste Pflicht der Geschäftsleitung, das von ihr verantwortete Unternehmen in einer Art und Weise zu organisieren und zu überwachen, dass geltendes Recht eingehalten wird (*Legalitätspflicht*). Dies stellt die Mindestanforderung an die Leitungsaufgabe *Compliance* dar.²⁷ Daher setzt die *Legalitätspflicht*, zumindest ab einer gewissen Unternehmensgröße, faktisch auch eine Compliance Organisation voraus. Wie diese konkret auszusehen hat, ist jedoch nicht definiert.²⁸

²¹ Vgl. Hauschka et al. 2016, S. 8.

²² Mund 2013, S. 3, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Interviews/DE/Pforzheimer_Jede_Branche_anf%C3%A4llig_neu.html, abgerufen am: 10.03.2019.

²³ Vgl. Bundeskartellamt 2019, https://www.bundeskartellamt.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Entscheidungssuche_Formular.html?nn=3589936, abgerufen am: 26.03.2019.

²⁴ Vgl. EU Kommission 2019, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-1770_de.htm, abgerufen am: 09.03.2019.

²⁵ Vgl. Bachmann 2008, S. 65ff.

²⁶ Vgl. Größwein, Hohmann 2011, S. 963.

²⁷ Vgl. Moosmayer 2015a, S. 1.

²⁸ Vgl. Pelz 2016, S. 111.

Eine hohe Bedeutung kommt dem **Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG)** zugute. Das Gesetz stellt die rechtliche Grundlage zur Verhängung und Durchsetzung von Bußgeldern der öffentlichen Hand dar.²⁹ Zu den Sorgfaltspflichten einer Unternehmensleitung gehört allgemein die Pflicht zur Ausübung der Aufsicht des Unternehmens. Aufsichtspflichten bestehen immer dann, wenn Aufgaben der Unternehmensleitung delegiert werden, sowohl untereinander, an Mitarbeitende als auch an externe Dritte. Bei nicht delegierbaren Aufgaben bleibt stets eine Gesamtverantwortung der Leitung bestehen, auch dann, wenn diese bei der Ausführung von Mitarbeitenden unterstützt wird.³⁰ Aus § 130 OWiG geht hervor, dass die vorsätzliche oder fahrlässige Unterlassung von Aufsichtspflichten eine ordnungswidrige Handlung darstellt, sobald Verstöße auftreten, die durch eine ordnungsgemäße Aufsicht hätten verhindert oder wesentlich erschwert werden können. Hierzu gehören etwa die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen.³¹ Gleichwohl merkt Hauschka an, dass sich aus § 130 OWiG lediglich die allgemeine Pflicht zur Einführung bestimmter organisatorischer Vorkehrungen zur Vermeidung von Rechtsverstößen ableiten lässt, nicht jedoch die konkrete Anforderung zur Einführung einer Compliance Organisation.³² Diese Notwendigkeit basiere vielmehr auf den im Unternehmen vorherrschenden **Compliance-Risiken**, welche von vielen Einzelfaktoren, etwa der Größe, Branche und bisherigen Verstößen, abhängen.³³

3.2 Deutscher Corporate Governance Kodex

Der **Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)** ist ein Regelwerk zur ordnungsgemäßen Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Unternehmen, herausgegeben von der gleichnamigen Regierungskommission des Bundesministeriums für Justiz.³⁴ Doch auch dem DCGK kommt keine allgemeingültige Gesetzeskraft zugute.³⁵ Seine Legimitation erhält der Kodex durch Aktiengesetz (AktG) § 161. Demnach sind börsennotierte Unternehmen zur Einhaltung des Kodex verpflichtet und müssen dessen Bestätigung einmal jährlich veröffentlichen. Der Kodex enthält Pflichtanforderungen, Empfehlungen sowie unverbindliche Anregungen. Die Nichtbefolgung von Empfehlun-

²⁹ Vgl. Grützner, Jakob 2015, S. 185.

³⁰ Vgl. Pelz 2016, S. 97f.

³¹ Vgl. ebd., S. 98 und §130 OWiG, Abs. 1.

³² Vgl. Hauschka et al. 2016, S. 14.

³³ Vgl. Bachmann 2008, S. 65ff.

³⁴ Vgl. Grützner, Jakob 2015, S. 74.

³⁵ Vgl. Laue 2016, S. 1.

gen ist zwar generell zulässig, bedarf jedoch einer Begründung, die ebenfalls veröffentlicht werden muss (**comply or explain**).³⁶ Kapitel 5.1.3 (s.u.; S. 18) des DCGK spricht die Empfehlung aus, dass der Vorstand

„[...] für angemessene, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen (Compliance Management System) sorgen und deren Grundzüge offenlegen [soll].“³⁷

Die Einhaltung dieser Empfehlung ist faktisch nicht bindend. Alternativ muss jedoch jährlich erklärt und kommuniziert werden, weshalb kein CMS eingeführt wird. Dies wäre weder vor Mitarbeitenden, geschweige denn vor Gericht plausibel zu erklären.³⁸ Für nicht börsennotierte Unternehmen findet der DCGK keine direkte Anwendung, wird jedoch als Leitfaden genutzt.³⁹

3.3 Relevante Rechtsprechungen

3.3.1 Merkblatt Kartellrecht

Neben den genannten gesetzlichen Anforderungen gibt es auch bedeutungsvolle Urteile in der Rechtsprechung. Zum einen sei an dieser Stelle auf das Urteil des Oberlandesgerichts (OLG) Düsseldorf vom 27.03.2006, VI-Kart 3/05 im Papierkartell verwiesen. In der Urteilsbegründung wurde dem Betroffenen zur Last gelegt, im Rahmen seiner Tätigkeit als Geschäftsführer nur einmalig das *Merkblatt Richtlinien für kartellrechtlich korrektes Verhalten* an seine Mitarbeitenden verteilt zu haben, ohne sich später von dessen tatsächlicher Einhaltung zu überzeugen. Dies sei eine billigend in Kauf genommene Verletzung seiner Aufsichtspflicht.⁴⁰

³⁶ Vgl. DCGK 2017, S. 6, https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf, abgerufen am: 25.02.2019.

³⁷ Ebd., S. 6.

³⁸ Vgl. Bings 2017, S. 118

³⁹ Vgl. DCGK 2017, S. 6, https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf, abgerufen am: 25.02.2019.

⁴⁰ Vgl. OLG Düsseldorf Urt. v. 27.03.2006 – VI Kart 3/05, BeckRS 2006, 134816.

3.3.2 Strafmildernde Wirkung eines CMS

In einem weiteren Urteil des LG München I vom 03.12.2015 wurde einem Rüstungsunternehmen als Nebenbeteiligte wegen Steuerhinterziehung im Zuge der Bestechung des griechischen Verteidigungsministers ein Bußgeld in Höhe von 175.000 € auferlegt.

Auf Revisionsantrag der Staatsanwaltschaft hob der Bundesgerichtshof (BGH) das erstinstanzliche Urteil des LG München I am 09.05.2017 auf.⁴¹ In der Urteilsbegründung führte der BGH erstmals an, dass es für die erneute Bemessung der Geldbuße gegen das Unternehmen von Bedeutung sei, ob es ein effektives CMS installiert habe. Dieses müsse jedoch unbedingt auf die Vermeidung von Rechtsverstößen ausgelegt sein.⁴² Der BGH ging sogar noch einen Schritt weiter und verdeutlichte, dass sich sogar solche Compliance Maßnahmen bußgeldmindernd auswirken können, die erst nach der Einleitung staatlicher Ermittlungen implementiert wurden.⁴³ Im Umkehrschluss sei jedoch zu erwarten, dass ein Unternehmen im Falle eines erneuten und vergleichbaren Compliance Verstoßes sogar mit einer Erhöhung der Sanktion rechnen müsse.⁴⁴

3.3.3 Das Siemens-Neubürger-Urteil

Das wohl bedeutsamste Gerichtsurteil zur *Compliance* ist das sog. **Siemens/Neubürger-Urteil** des LG München I vom 10.12.2013.⁴⁵ Der Korruptionsfall veranschaulicht die gesamte Tragweite und Dramaturgie heutiger *Compliance* und erzählt von der persönlichen Haftung von Managern, deren subjektiver Wahrnehmung von Prinzipientreue und Integrität, von einer medienwirksamen Ermittlung der Staatsanwaltschaft und schließlich vom tragischen Tod eines Familienvaters. Es sei ausdrücklich auf den Artikel *Tod eines Managers* aus DER ZEIT 23/2015 vom 03.06.2015 verwiesen.⁴⁶

Siemens führte seit Anfang der 1980er Jahre ein System **schwarzer Kassen**, mithilfe derer ausländische Korruptionszahlungen in bar geleistet wurden. Ab 2001 wurde eigens ein System entwickelt, bei dem Scheinrechnungen über Scheinberaterverträge auf Briefkastenfirmen überwiesen wurden.⁴⁷ Während der Großrazzia in 2016 stieß die Münchener Staatsanwaltschaft dabei auf rund 4.300 Bestechungszahlungen in Höhe von etwa

⁴¹ Vgl. BGH Ur. v. 09.05.2017 – 1 StR 265/16, BeckRS 2017, 114578.

⁴² Vgl. BGH Ur. v. 09.05.2017 – 1 StR 265/16, BeckRS 2017, 114578, Rz. 118.

⁴³ Vgl. Jenne, Martens 2017, S. 285f.

⁴⁴ Vgl. ndcompliance-Redaktion 2017, <https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/zeits/NDCOMPLIANCE/2017/-cont/NDCOMPLIANCE.2017.21012.htm>, abgerufen am: 14.03.2019.

⁴⁵ Vgl. LG München I Ur. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, BeckRS 2014, 1998.

⁴⁶ Vgl. Bund 2015, <https://www.zeit.de/2015/23/siemens-heinz-joachim-neubuerger-selbstmord>, abgerufen am: 03.03.2019.

⁴⁷ Vgl. LG München I Ur. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, BeckRS 2014, 1998.

1,3 Mrd. €. Im Januar 2010 verklagte der Konzern seine ehemaligen Vorstandsmitglieder auf Schadensersatz. Mit den meisten dieser einigte sich der Konzern außergerichtlich, nicht so jedoch mit dem ehemaligen Finanzvorstand. Dieser entschied sich, das Gericht urteilen zu lassen.⁴⁸

Der Beklagte, Heinz-Joachim Neubürger, war zwischen 1998 und 2006 Finanzvorstand der Siemens AG. Laut Geschäftsordnung gehörte es zu seinen Aufgaben für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling Sorge zu tragen. Das LG München I verurteilte den ehemaligen Finanzvorstand, als Organ mit gesamtschuldnerischer Haftung, zu einer Schadensersatzpflicht in Höhe von 15 Mio. €. Hierbei bezog erstmals ein Gericht Stellung zur Notwendigkeit eines effektiven CMS.⁴⁹ So heißt es im ersten amtlichen Leitsatz des Urteils:

„Seiner Organisationspflicht genügt ein Vorstandsmitglied bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet. Entscheidend für den Umfang im Einzelnen sind dabei Art, Größe und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geografische Präsenz wie auch Verdachtsfälle aus der Vergangenheit.“⁵⁰

Neubürger habe mindestens einmal über eine Schmiergeldzahlung in Höhe von 4 Mio. € an einen vermeintlichen Geschäftsberater in Nigeria erfahren, den Fall jedoch an den Finanzchef der Sparte delegiert und nicht weiter verfolgt. Gleichwohl hatte Neubürger als erster Vorstand vor hochrangigen Siemens Managern beteuert, dass Korruption nicht toleriert würde und den Siemens Prinzipien von Integrität zuwiderlaufe.⁵¹ Abschließend sei angemerkt, dass der Konzern bereits zurzeit der Korruptionsaffäre einen Verhaltenskodex führte. Dieser war Teil des Vorstandsdienstvertrags und enthielt u. a. die Anforderungen zur Rechtstreue, Führungsverantwortung sowie zur Aufsichts- und Kontrollpflicht.⁵²

⁴⁸ Vgl. Bund 2015, <https://www.zeit.de/2015/23/siemens-heinz-joachim-neubuerger-selbstmord>, abgerufen am: 03.03.2019.

⁴⁹ Vgl. LG München I Ur. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, BeckRS 2014, 1998.

⁵⁰ LG München I Ur. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, BeckRS 2014, 1998, 1. Leitsatz.

⁵¹ Vgl. Bund 2015, <https://www.zeit.de/2015/23/siemens-heinz-joachim-neubuerger-selbstmord>, abgerufen am: 03.03.2019.

⁵² Vgl. LG München I Ur. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, BeckRS 2014, 1998.

4 Allgemeingültige Compliance Standards

In der Literatur werden verschiedene nationale und internationale Compliance Standards diskutiert. Zu nennen sind hier etwa der *US Resource Guide to the FCPA*, die *Anlage zum UK Bribery Act*, der deutsche *Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer IDW PS 980*, die *ISO 19600:2014*⁵³ sowie die OECD Grundsätze der Corporate Governance.⁵⁴ Im Folgenden werden dabei insbesondere die beiden in Deutschland üblichen Standards der ISO 19600 und des IDW PS 9800 fokussiert. Beide Standards stehen nicht im Widerspruch zueinander. So kann die ISO Norm zunächst zum Aufbau und zur Dokumentation des CMS genutzt werden, der IDW PS 980 dagegen dient primär der Beurteilung der Wirksamkeit von CMS.⁵⁵ Für die ISO 19600 spricht dagegen etwa, dass sie ähnlich aufgebaut ist, wie die weltweit etablierte *ISO 9001* für QM-Systeme.⁵⁶

An dieser Stelle sei ein kurzer Ausblick auf die *DIN ISO 26000:2010 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung* gegeben, da sie über eine reine legal Compliance in Richtung eines Moral Compliance-Verständnisses hinausgeht. Der nicht zertifizierbare Standard hat das Ziel zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, beansprucht dabei jedoch absichtlich keine Verbindlichkeit.⁵⁷ Die Norm definiert etwa die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung zu den Kernthemen *Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken* und spricht Handlungsempfehlungen zu diesen aus.⁵⁸ Grundsätzlich wird eine Orientierung an der Norm zwar empfohlen, als Bemessungsgrundlage zur Prüfung von CMS wird sie nicht genutzt.

Der IDW PS 980 war ursprünglich als Prüfungsstandard für Wirtschaftsprüfer ange-dacht. Er kann jedoch gleichermaßen von Unternehmen verwendet werden, um ein eigenes CMS zu implementieren und zu überprüfen. Im Rahmen einer freiwilligen CMS Prüfung werden immer nur abgegrenzte Teilbereiche, etwa das Antikorruptions- oder Wettbewerbs- und Kartellrecht, geprüft.⁵⁹ Auch Unternehmensprozesse, wie etwa der Beschaffungs- oder Vertriebsprozess, können Gegenstand einer CMS Prüfung sein.⁶⁰ Der IDW sieht hierfür unterschiedliche Prüf szenarien vor. Die *Konzeptionsprüfung* be-

⁵³ Vgl. Hauschka et al. 2016, S. 17.

⁵⁴ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 30.

⁵⁵ Vgl. IDW 2014, S. 1, <https://www.idw.de/blob/26656/bb0731a7886fd261ad83385de67b54ac/down-ak-pruefungsfra-gen-betriebswirtschaftliche-fragen-grc-data.pdf>, abgerufen am: 21.03.2019.

⁵⁶ Vgl. Merz 2016, S. 989.

⁵⁷ Vgl. Spießhofer 2016, S. 324f.

⁵⁸ Vgl. DIN ISO 26000 2011, S. 10ff.

⁵⁹ Vgl. IDW 2017, S. 93ff.

⁶⁰ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 16f.

wertet primär die Vollständigkeit der implementierten CMS Elemente, während die Angemessenheitsprüfung einen Schritt weitergeht und überprüft, ob diese auch vollständig in die Geschäftsprozesse integriert sind. Abschließend geht die Wirksamkeitsprüfung der Frage nach, ob die implementierten Maßnahmen in einem vorgegebenen Prüfungszeitraum, etwa in einem Geschäftsjahr, tatsächlich wirksam waren.⁶¹ Aus der Studie **Wirtschaftskriminalität 2018** der PwC in Kooperation mit der Universität Halle-Wittenberg geht hervor, dass der **IDW PS 980** der in Deutschland am meisten verwendete Standard zur Prüfung von CMS ist.⁶²

5 Die 7 Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980

5.1 Compliance Kultur

Im Mittelpunkt eines CMS steht die Förderung einer positiven und günstigen Compliance Kultur, die für die Wirksamkeit der eingeführten Maßnahmen und Regeln von essenzieller Bedeutung ist. Mitarbeitende werden sich nur dann verantwortlich fühlen und verlässlich an die Regeln halten, wenn das Management ebenfalls diese Werte vertritt und sie konsequent vorlebt.⁶³ Hierzu bedarf es eines klaren Bekenntnisses der Unternehmensleitung zur Compliance und zu deren Bedeutung für das Unternehmen. Dieses Commitment ist in der Compliance bekannt als **Tone at the Top** und als solches die Grundvoraussetzung für eine günstige Compliance Kultur.⁶⁴

Der **Code of Conduct** sollte nicht als Misstrauen, sondern als wegweisender Kompass im alltäglichen Geschäft aufgefasst werden. Insbesondere werden hierzu alle Führungskräfte in die Pflicht genommen, welche durch ihre Vorbildfunktion maßgeblich zur Wirksamkeit der **Compliance Kultur** beitragen. Weitere Faktoren, die sich positiv wie auch negativ auf die Compliance Kultur auswirken können, darunter der Führungsstil, die Compliance Organisation, Zielvereinbarungen und Anreizsysteme, werden in den nachfolgenden Kapiteln thematisiert.

⁶¹ Vgl. Moosmayer 2015a, S. 83.

⁶² Vgl. Bussmann et al. 2018, S. 46.

⁶³ Vgl. IDW 2017, S. 103.

⁶⁴ Vgl. Schmidt 2016, S. 1425.

5.2 Compliance Ziele

Die Compliance Ziele werden von den gesetzlichen Vertretern definiert⁶⁵ und stellen die Grundlage für die zu bewertenden Compliance Risiken dar.⁶⁶ Der IDW PS 980 fordert die Ausrichtung der Compliance Ziele an den allgemeinen Unternehmenszielen und eine klare Abgrenzung der Geschäftsprozesse und Rechtsgebiete, die dem Geltungsbereich des CMS unterliegen.⁶⁷ Bei der Zielformulierung ist auf Konsistenz, Verständlichkeit, Praktikabilität, auf die Messbarkeit des Grades der Zielerreichung und auf die Abstimmung mit den verfügbaren Ressourcen zu achten.⁶⁸ Von den definierten Zielen müssen diejenigen Maßnahmen abgeleitet werden, die geeignet sind, zur wirksamen Zielerreichung beizutragen.⁶⁹

Die Messbarkeit des Grades der Einhaltung aller geltenden Gesetze, Richtlinien und Verordnungen, insbesondere des Wettbewerbsrechts und des Antikorruptionsrechts, hängt selbstverständlich unmittelbar von der Wirksamkeit der eingeführten Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen ab.

5.3 Compliance Risiken

Der Risikoanalyse kommt im Kontext der *Compliance* eine wesentliche Bedeutung zu. Hierzu müssen diejenigen Risiken identifiziert werden, die **Compliance Verstöße** und damit die Verfehlung der zuvor definierten **Compliance Ziele** zur Folge hätten.⁷⁰ Die Risikoanalyse muss damit faktisch alle Rechts- und Themengebiete umfassen, die dem Geltungsbereich des CMS unterliegen. Die festgestellten Risiken sind hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Folgen (Schadensausmaß) zu bewerten.⁷¹ Laut IDW PS 980 stellt die Feststellung und Bewertung der **Compliance Risiken** die Grundlage für ein wirksames Compliance Programm dar.⁷²

Es besteht der Anspruch an einen Regelprozess zur Steuerung von Compliance Risiken.⁷³ Die Risikoanalyse sollte demnach mindestens einmal jährlich wiederholt werden. Hierbei sollte außerdem stärker auf die Ursachen und Wirkungen der Compliance Risiken eingegangen werden. Dabei können die Compliance Risiken auch im Rahmen des

⁶⁵ Vgl. Brandt, Feege 2016, S. 206.

⁶⁶ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 6.

⁶⁷ Vgl. IDW 2017, S. 103.

⁶⁸ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 21.

⁶⁹ Vgl. Cammann, Hartke 2016, S. 29.

⁷⁰ Vgl. IDW 2017, S. 104.

⁷¹ Vgl. Gnädiger 2016, S. 46.

⁷² Vgl. IDW PS 980 2011, S. 21.

⁷³ Vgl. ebd.

allgemeinen unternehmerischen Risikomanagements gesteuert werden, die Notwendigkeit eigens für ein Compliance Risikomanagement besteht folglich nicht. Zu dieser Erkenntnis kommt auch Hauschka, der keine prinzipiellen Unterschiede zwischen allgemeinen Unternehmensrisiken und spezifischen Compliance Risiken sieht.⁷⁴

5.4 Compliance Programm

Das **Compliance Programm** stellt die Summe derjenigen Maßnahmen und Regeln dar, die aus den identifizierten Compliance Risiken resultieren und auf ein regelkonformes Verhalten der Mitarbeitenden abzielen, um die Compliance Ziele zu erreichen und Compliance Verstöße zu vermeiden.⁷⁵ Hierzu zählen etwa Funktionstrennungen, Berechtigungskonzepte, Unterschriftenregelungen und Genehmigungsverfahren⁷⁶ sowie Geschenk-, Reisekosten- und Spendenrichtlinien.⁷⁷ Eine wesentliche Bedeutung kommt der Vermeidung von Regelverstößen durch Verhaltensvorgaben und Aufklärung zugute. Diese umfasst auch die frühzeitige Erkennung und Steuerung von Compliance Risiken, etwa durch ein anonymes Hinweisgebersystem und unabhängige Gegenkontrollen.⁷⁸ Ferner muss ein interner Prozess installiert sein, der im Fall von aufgedeckten Compliance Verstößen die interne Kommunikation an alle relevanten Stellen, eine umfassende Ursachenanalyse und das Einleiten wirksamer Korrekturmaßnahmen am CMS sicherstellt.⁷⁹

Die Bereitstellung von Verhaltensgrundsätzen und Richtlinien führt unweigerlich zu einem Bedarf an Schulungen.⁸⁰

Während der Durchführung der Compliance Schulung können Absolvierenden beispielsweise inhaltliche Fragen zu relevanten Compliance Vorfällen und Praxisbeispielen gestellt werden.

⁷⁴ Vgl. Hauschka et al. 2016, S. 7.

⁷⁵ Vgl. ebd.

⁷⁶ Vgl. IDW 2017, S. 104.

⁷⁷ Vgl. Brandt, Feege 2016, S. 211.

⁷⁸ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 22.

⁷⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰ Vgl. Herb 2016, S. 543.

5.5 Compliance Organisation

Als Grundlage für ein wirksames CMS müssen Unternehmen eine effektive **Compliance Organisation** mit klar zugeordneten Rollen und Zuständigkeiten installieren. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass eigens eine separate *Compliance Abteilung* gegründet werden muss. Die operative Koordination kann auch anderen Unternehmensfunktionen zugeordnet werden, etwa einem Compliance Beauftragten, besser bekannt als Compliance Officer.⁸¹ Dies bedingt die klare Festlegung der Aufgaben, hierarchischen Stellung, organisatorischen Einordnung und Berichtswege.⁸² Hauschka gibt zu bedenken, dass hierzu nur Personen berufen werden sollten

*„deren fachliche Qualifikation, Integrität und Zuverlässigkeit über jeden Zweifel erhaben ist. Die Geschäftsleitung lässt besondere Sorgfalt bei der Auswahl des Compliance Officers bzw. des Inhabers der Compliance-Funktion walten [...]“*⁸³

Aus dem IDW PS 980 und der einschlägigen Literatur ergeht darüber hinaus die Empfehlung zur Führung eines sog. *Compliance Gremiums* als Teil einer wirksamen Compliance Organisation. Diesem gehören neben der Compliance Abteilung etwa die interne Revision, Rechts-, Finanz- und Personalabteilung an.⁸⁴

5.6 Compliance Kommunikation und anonyme Hinweisgebersysteme

Nach dem IDW PS 980 hat die **Compliance Kommunikation** dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeitende stets diejenigen Verhaltensregeln und Maßnahmen des Compliance Programms kennen und verstehen, die für sie relevant sind.⁸⁵ Dies ist insofern unerlässlich, als dass Mitarbeitende die ihnen obliegenden Tätigkeiten nur dann sachgemäß ausführen und sich *compliant* verhalten können, wenn sie über relevante Rollen, Verantwortlichkeiten und Verhaltensregeln informiert sind.⁸⁶ Ferner setzt eine wirksame Compliance Kommunikation auch die Festlegung der Meldepflicht und der Berichtswege für festgestellte Compliance Verstöße und Verdachtsfälle voraus. Nur wenn diese an die relevanten Stellen kommuniziert werden, können notwendige Ursachenanalysen durchgeführt, Konsequenzen gezogen und Verbesserungen des CMS eingeleitet werden.⁸⁷

⁸¹ Vgl. IDW 2017, S. 104.

⁸² Vgl. IDW PS 980 2011, S. 22.

⁸³ Hauschka et al. 2016, S. 1938.

⁸⁴ Vgl. Moosmayer 2015a, S. 33 und Größwein, Hohmann 2011, S. 963.

⁸⁵ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 23.

⁸⁶ Vgl. ebd., S. 6.

⁸⁷ Vgl. ebd., S. 23.

Ein wirksames CMS hängt ferner auch von der entgegengesetzten Kommunikation der Mitarbeitenden an das Unternehmen ab. Hierzu müssen klare Meldepflichten und Berichtswege festgelegt und kommuniziert werden.⁸⁸

Aus einer PwC-Studie zur Wirtschaftskriminalität 2018 geht hervor, dass der größte Faktor zur Begehung von Betrug bereits die Möglichkeit hierzu ist (59 %), gefolgt von Anreizsystemen und Leistungsdruck (21 %) sowie Rationalisierungen (11 %).⁸⁹ Folglich begünstigt eine unzureichende Überwachung opportunistische Verhaltensweisen. In der Anonymität des Unternehmens kann daher niemals zu 100 % ausgeschlossen werden, dass sich potenzielle Trittbrettfahrer, aus welchen Gründen auch immer, zuwider dem Unternehmen verhalten.

Anonyme Hinweisgebersysteme dienen der internen Aufklärung und Aufarbeitung von Straftaten und Verstößen mit Hilfe des Wissens von Mitarbeitenden und externen Stakeholdern.⁹⁰ Derzeit gibt es keine allgemeingültige gesetzliche Pflicht zur Führung eines solchen Systems in Deutschland. Allerdings einigte sich das Europaparlament im März 2019 erstmals mit den Vertretern der EU Mitgliedsstaaten auf einheitliche und verbindliche Standards zum Schutz von **Whistleblowern**. Der Entwurf wurde im April 2019 durch den Europäischen Rat und das Parlament förmlich genehmigt. Alle Mitgliedsstaaten haben nunmehr 2 Jahre Zeit, die Richtlinien in geltendes nationales Recht umzuwandeln. Danach müssen alle Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden oder mehr als 10 Mio. € Jahresumsatz eine solche Stelle einrichten.⁹¹

Generell stehen Unternehmen hierzu verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl, etwa die Bestellung einer **Ombudsperson**, ein klassischer Briefkasten, eine Telefon-Hotline, ein E-Mail-System oder ein webbasiertes System.⁹² Laut der Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2018 von KPMG verfügen die meisten der befragten Unternehmen in der Größenordnung von 250 Mio. bis 3 Mrd. € Umsatz über Briefkästen (51 %), interne Ombudspersonen (53 %), eingerichtete E-Mail-Adressen (56 %), Telefon-Hotlines (53 %), extern bestellte Ombudsperson (27 %) sowie webbasiertes System (16 %).⁹³ Interne Stellen gehen jedoch nicht selten mit dem Risiko fehlender Anonymität und Objektivität einher.

Die Funktion der Ombudsperson, besser beschrieben als externer Vertrauensanwalt, ist zwar Teil der Compliance Organisation, gehört jedoch nicht dem Unternehmen an und

⁸⁸ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 23.

⁸⁹ Vgl. PwC 2019, S. 24, <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>, abgerufen am: 20.05.2019.

⁹⁰ Vgl. Beyer, Lakner, Stauder 2016, S. 79.

⁹¹ Vgl. EU Kommission 2018, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3441_en.htm, abgerufen am: 22.04.2019.

⁹² Vgl. Tur 2014, S. 707ff.

⁹³ Vgl. Geschonneck, Scheben, Gnädiger 2019, S. 39.

unterliegt damit auch weder einer Weisungsbefugnis noch einer Kontrolle. Hauptaufgabe der Ombudsperson ist die vertrauliche Entgegennahme von Compliance Hinweisen sowie unter bestimmten rechtlichen Bedingungen auch die Weitergabe dieser Informationen an eine benannte interne Stelle, zumeist der Compliance Officer. Dabei kommt der Ombudsperson grundsätzlich keine Filterfunktion zugute, die abschließende Beurteilung des Sachverhalts obliegt den internen Compliance Stellen.⁹⁴ Sinn und Zweck der Ombudsperson liegt folglich primär im Schutz der Identität des Hinweisgebers sowie in einer ersten Rechtsberatung. Informationen können vertraulich und ohne Nennung eines Namens weitergeleitet werden. Da manche Sachverhalte jedoch nur unter Nennung des Hinweisgebers aufgeklärt werden können, soll die Ombudsperson als Rechtsexperte die potenziellen Hinweisgeber auch zur Offenlegung des Hinweises ermutigen. Aufgrund der notwendigen Rechtsexpertise kommen nur Rechtsanwälte als Ombudspersonen infrage.⁹⁵ Ein Mandatsverhältnis ergibt sich jedoch nicht, die Ombudsperson bleibt in Form eines Geschäftsbesorgungsvertrags Anwalt des Unternehmens.⁹⁶ Der Nachteil der Ombudsperson ergibt sich im direkten Kontakt zweier Individuen. Hinweisgeber könnten einerseits Angst vor der Bewertung eines aus ihrer Sicht unsicheren Verdachtsfalls durch die Ombudsperson als autoritäre Stelle haben. Auch Angst vor fehlender Anonymität könnte einen negativen Beweggrund darstellen. Somit gehen mit einer persönlichen Kontaktaufnahme unweigerlich gewisse Hürden einher. Auch die zeitliche und örtliche Erreichbarkeit sowie etwaige Sprachbarrieren einer Ombudsperson stellen Kritikpunkte dar.⁹⁷ Andererseits bietet der persönliche Kontakt die Möglichkeit einer intensiven Beratung und Betreuung durch die Ombudsperson.

Die Vorteile von webbasierten Lösungen hingegen liegen exakt in den zuvor aufgezeigten vermeintlichen Schwachstellen der Ombudsperson, bieten im Gegenzug jedoch keinen persönlichen Direktkontakt und somit nur eine bedingt persönliche Beratung. Webbasierte Lösungen wahren darüber hinaus mit Abstand am stärksten die Anonymität von Hinweisgebern.⁹⁸ Im Gegensatz zur Ombudsperson dürfte die erste subjektive Hürde zur Abgabe eines Hinweises ohne persönlichen Kontakt geringer ausfallen und somit die allgemeine Bereitschaft zur Abgabe von Hinweisen begünstigen. Dies gilt insbesondere für Verdachtsfälle, in denen sich der Hinweisgeber unsicher ist und niemanden zu Unrecht beschuldigen will. Gerade in diesem Fall erscheint eine objektive Beratung jedoch wichtig.

⁹⁴ Vgl. Buchert 2016, S. 1308.

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 1309.

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 1310.

⁹⁷ Vgl. Tur 2014, S. 710.

⁹⁸ Vgl. Hauser, Hergovits, Blumer 2019, S. 59.

Aus dem **Whistleblower Report** 2019 geht hervor, dass im vergangenen Jahr rund 40 % der Unternehmen durch einen Compliance Fall betroffen waren.⁹⁹ Diesem Risiko sollte das Unternehmen mit der Einrichtung einer effektiven Hinweisgeberstelle begegnen, wohl wissend, dass auch ein anonymes Hinweisgebersystem niemals eine Garantie bieten kann. Zu den drei Hauptgründen zur Einführung eines anonymen Hinweisgebersystems gehören aus der Sicht deutscher Unternehmen zunächst das positive Image als ethisches und integriertes Unternehmen, gefolgt von der Überzeugung der Effektivität des Systems und schließlich zur Vermeidung finanzieller Schäden.¹⁰⁰ Es zeigt sich erneut, dass auch dieses Werkzeug primär einer extrinsischen Motivation unterliegt. Frei nach dem alten Sprichwort „Ich liebe den Verrat, aber Verräter lobe ich nicht“ (Augustus 63 v. Chr. - 14 n. Chr.) werden Hinweisgeber noch immer fälschlicherweise für ihr Engagement abgestraft. Als außergewöhnliches Beispiel sei an dieser Stelle auf Martin Porwoll verwiesen, welcher im Jahr 2017 einen Apothekenskandal aufdeckte, in dem Krebsmedikamente absichtlich jahrelang unterdosiert wurden. Die Anzeige bei der Staatsanwaltschaft brachte Porwoll jedoch nicht nur Anerkennung, sondern auch eine fristlose Kündigung und Langzeitarbeitslosigkeit ein.¹⁰¹ Hier greift notwendigerweise die neue EU Richtlinie und gewährt Hinweisgebern weitreichenden Schutz.

Die Einführung eines anonymen Hinweisgebersystems muss eine bewusste unternehmerische Entscheidung darstellen. Denn es ist davon auszugehen, dass Beschwerden und Hinweise auf echte Verstöße eingehen und diese bedürfen zumindest einer Untersuchung, wenn nicht sogar handfesten Konsequenzen. Dies kann unter Umständen auch persönlich unangenehm werden, wenn es etwa langjährige Kollegen trifft. Leider werden intern aufgedeckte Compliance Vorfälle noch immer als Versagen des CMS gewertet, dabei ist das Gegenteil der Fall.¹⁰²

5.7 Compliance Überwachung und Verbesserung

Nicht zuletzt müssen Unternehmen wirksame Verfahren zur systematischen Überwachung und Verbesserung des CMS einrichten.¹⁰³ Die Überwachung erfolgt durch prozessunabhängige Stellen, etwa die Interne Revision. Ziel der Compliance Überwachung ist es letztlich eine Aussage zur Wirksamkeit des CMS treffen zu können. Dafür sind die

⁹⁹ Vgl. Hauser et al. S. 11.

¹⁰⁰ Vgl. ebd., 2019, S. 20.

¹⁰¹ Vgl. Optiz, Kuhrt, Lauerer 2017, o. S.

¹⁰² Vgl. Moosmayer 2015c, S. 50f.

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 8.

Angemessenheit der Ressourcen, klare Zuständigkeiten und Berichtswege entscheidend.¹⁰⁴ Die Ergebnisse der Compliance Überwachung müssen ausgewertet werden. Im Falle festgestellter Mängel sind wirksame Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Dies könnte z. B. eine bessere Kommunikation des Compliance Programms oder zusätzliche Schulungs- und Kontrollmaßnahmen sein.¹⁰⁵ Bei gravierenden Compliance Verstößen sind arbeitsrechtliche Konsequenzen, bis hin zur Kündigung des Arbeitsvertrags, in Betracht zu ziehen.¹⁰⁶ Als weitere Kontrollmaßnahmen schlägt Moosmayer etwa die Selbsteinschätzung des Managements zum CMS, die Durchführung anonymer Mitarbeiterbefragungen sowie Eingaben in die Hinweisgebersysteme zur Simulation von Compliance Verstößen vor. Auch Stichproben, ob Buchungen nur gegen ordnungsgemäße Rechnungen getätigt wurden oder ob Zuwendungen an Dritte ordnungsgemäß verbucht sind, sind unerlässlich.¹⁰⁷

In der Literatur kommt der *internen Revision* eine viel diskutierte Bedeutung zugute. Im Kontext der Compliance obliegt dieser etwa die Durchführung interner Audits und die Prüfung des Risikomanagements. Ihrem Anspruch, dem Unternehmen einen tatsächlichen Mehrwert zu genieren, wird die interne Revision gelegentlich nicht gerecht, wenn im Rahmen der Audits zumeist eher formelle, denn materielle Feststellungen getroffen werden.¹⁰⁸

6 Grenzen der Compliance

Wir gehen der Frage nach, weshalb Compliance keine Selbstverständlichkeit ist und worin die Grenzen im Kontext wirtschaftsethischer und verhaltensökonomischer Grundsätze begründet liegen.

6.1 Ebenen der Wirtschaftsethik

In der Wirtschaftsethik werden allgemein 3 Ebenen unterschieden (vgl. Abb. 1). Die Umsetzung der Integrativen Wirtschaftsethik muss dabei auf allen Ebenen, den sog. **Orten der Moral**, gleichzeitig stattfinden. Dabei stellt die Ordnungsethik die *Makro-*, die **Unternehmensethik** die *Meso-* und die *Individuethik* die *Mikroebene* dar.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 23.

¹⁰⁵ Vgl. IDW 2017, S. 104.

¹⁰⁶ Vgl. IDW PS 980 2011, S. 23.

¹⁰⁷ Vgl. Moosmayer 2015a, S. 80f.

¹⁰⁸ Vgl. Grützner, Jakob 2015, S. 199.

¹⁰⁹ Vgl. Remmerbach 2015, S. 34.

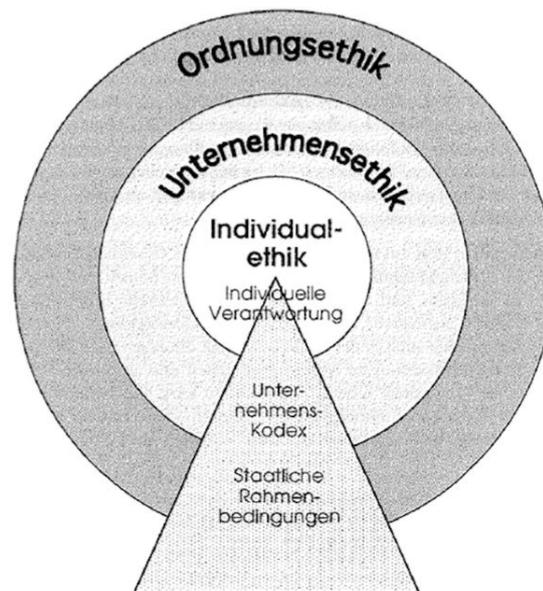


Abbildung 1: Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik¹¹⁰

Die **Individualethik** untersucht das Verhalten einer Person gegenüber sich selbst oder anderen. Dabei wird der Mensch als Individuum unterstellt, dem, ungeachtet einer sozialen oder institutionellen Verantwortung, primär die Selbstverantwortung inhärent ist.¹¹¹ Im Fokus der Individualethik steht die Untersuchung der Frage, ob „*Handlungen, Motive usw. des Einzelnen gut oder böse, richtig oder falsch*“¹¹² sind. Die Individualethik versucht eine Antwort auf die *Kant'sche Frage* nach dem *Was soll ich tun?* zu finden. Dabei kann nur diejenige Ethik auf Dauer erfolgreich sein, welche die Komplexität der heute vorherrschenden Systeme berücksichtigt.¹¹³ Dietzfelbinger ordnet der Individualebene etwa die Herausforderungen Bestechung und Korruption, Moralverlust, Mobbing oder unlautere Geschäftsgebaren zu.¹¹⁴

Die **Unternehmensethik**, als Teil der Institutionsebene, betrachtet Unternehmen als überindividuelle Institutionen, die ihrerseits durch angehörige Individuen geprägt, jedoch nicht von ihnen abhängig sind. Sie hat dabei die durch Menschen geprägten Verhaltensweisen, Entscheidungssituationen und Güterabwägungen des Unternehmens zum Gegenstand.¹¹⁵ Die durch eine Institution aufgestellten Regeln haben signifikante Auswirkungen auf das Verhalten ihrer Individuen.¹¹⁶ Hierfür ausschlaggebende Faktoren sind

¹¹⁰ Vgl. Noll 2013, S. 44.

¹¹¹ Vgl. Dietzfelbinger 2015, S. 57.

¹¹² Remmerbach 2015, S. 37.

¹¹³ Vgl. Lütke, Uhl 2017, S. 34.

¹¹⁴ Vgl. Dietzfelbinger 2015, S. 15.

¹¹⁵ Vgl. ebd., S. 58.

¹¹⁶ Vgl. Remmerbach 2015, S. 97.

etwa Arbeits-, Team- und Organisationsstrukturen sowie Unternehmenswerte und Leitbilder.¹¹⁷ Tugendethische Ansprüche an Institutionen, die als Wirtschaftssubjekte einem existenziellen Wettbewerb unterliegen, sind nur im Rahmen einer institutionellen Ordnung zumutbar.¹¹⁸

Daher ist es die originäre Aufgabe der **Ordnungsethik** für eine moralische „*Beurteilung und Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenordnung für das wirtschaftliche Handeln zu sorgen*.“¹¹⁹ Angesichts einer fortwährenden Tendenz zur Unterordnung der Politik unter die Logik des Marktes bedarf es einer zeitgemäßen ordnungspolitischen Normung, damit der Gesellschaft überhaupt weiterhin die Gestaltungsmöglichkeit eines ihres dienlichen Marktes möglich ist.¹²⁰ Zu den Herausforderungen der Ordnungsethik zählen etwa die Globalisierung, Kulturvermischung, neue Armutstrukturen, zunehmende Ökonomisierung, soziale Ungerechtigkeit und ein Wertewandel.¹²¹

*„Als System-Ethik zollt eine am Wettbewerb ausgerichtete Marktwirtschaft Tribut an die Erkenntnis, dass in der heutigen Welt zahlreiche hochkomplexe Systeme vorherrschen, die sich nicht durch Moral, das heißt Appelle an den Einzelnen, steuern lassen.“*¹²²

Gegenwärtig gibt es zwar eine Weltwirtschaft, jedoch keine funktionierende Weltpolitik und damit auch keine adäquat gültigen Normen. Diesbezüglich sind insb. nationale Normengeber überfordert. Normengeber müssen darauf achten, dass die von ihnen auferlegten Normen überhaupt einhaltbar sind, da sonst grundsätzlich zur Normenverletzung erzogen wird.¹²³ Letzteres kann auch auf Unternehmen als Normengeber für Mitarbeitende übertragen werden.

Unternehmen treten als überindividuelle Institution auf, welche gleichzeitig als Normen- und Wertegebende auf die Mitarbeitenden wirkt (z. B. **Code of Conduct, Tone at the Top**), im direkten Wettbewerb zu Marktbegleitenden steht und als Bindeglied in der Wertschöpfungskette zwischen Kunden und Lieferanten fungiert. Schließlich treffen Unternehmen im internationalen Geschäftsverkehr auf komplexe Rahmenbedingungen, Marktwirtschaften und Rechtssysteme. Hierbei werden unterschiedliche Adressaten wechselseitig angesprochen. Compliance dient dabei lediglich als Minimalanforderung der Wirtschaftsethik.¹²⁴

¹¹⁷ Vgl. Dietzfelbinger 2015, S. 15.

¹¹⁸ Vgl. Ulrich 2008, S. 310.

¹¹⁹ Remmerbach 2015, S. 35.

¹²⁰ Vgl. Ulrich 2008, S. 362; Remmerbach 2016, S. 573f.

¹²¹ Vgl. Dietzfelbinger 2015, S. 15.

¹²² Lütke, Uhl 2017, S. 34.

¹²³ Vgl. Gysi 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=156UMs-BXd4>, abgerufen am: 03.02.2019.

¹²⁴ Vgl. Lütke, Uhl 2017, S. 161 und Remmerbach 2016, S. 573f.

Folglich kann unternehmerische Compliance nur dann wirksam sein, wenn diese nicht auf institutionelle Ebene reduziert, sondern vielmehr ganzheitlich und integrativ verstanden wird. Wird hingegen nur eine der drei Ebenen der Wirtschaftsethik vernachlässigt, so droht das komplexe Konstrukt Compliance zu scheitern. Welche unterschiedlichen Herausforderungen dabei jeweils auf den drei Ebenen bestehen, und ob ein ökonomisch motivierter Compliance Ansatz diese überhaupt zu bewältigen vermag, soll Gegenstand der nachfolgenden Kapitel sein.

6.2 Ökonomisches Prinzip vs. Unternehmensethik

Es fällt unweigerlich auf, dass die Disziplinen Compliance und Wirtschaftsethik zwar miteinander verbunden sind, ihnen in der Literatur jedoch völlig andere Hintergründe zugeschrieben werden. Während Compliance primär die Haftungsvermeidung zum Gegenstand hat und damit primär extrinsischer Motivation (Regeleinhaltung) folgt, fundiert eine normative Wirtschaftsethik zunächst die intrinsische Motivation für gerechtes oder ungerechtes Handeln. Dies hat Konsequenzen für die Mitarbeiter: „Eine Entscheidung, die durch das Programm gedeckt ist, ist richtig. Eine Entscheidung, die dem Programm widerspricht, ist falsch. ...das Bekenntnis zu Werten hat ... eine gewisse Plausibilität. Das Problem ist jedoch, dass Werte im Gegensatz zu Programmen nur sehr unbestimmte Anhaltspunkte für Entscheidungen geben.“¹²⁵

Thielemann und Ulrich kritisieren, dass Unternehmen gemäß der instrumentalistischen Konzeption des ökonomischen Prinzips nur diejenige Ethik betreiben, die langfristig zum Unternehmensgewinn beiträgt. Dies bedeutet eine **Wirtschaftsethik ohne Moral**, die unter Berücksichtigung heutiger Stakeholder-Erwartungen nur akzeptiert anstatt legitimiert wird.¹²⁶ Treffenderweise wird von einer „**ökonomistischen Ethikkonzeption**“¹²⁷ gesprochen.

„Hiermit ist eine grundlegende Weichenstellung markiert, nämlich die zwischen einer Unternehmensethik mit Moral einerseits, einem Unternehmensführungsverständnis andererseits, das überhaupt nur insofern mit „Ethik“ in Berührung kommt, als die gesellschaftlichen Constraints (einschließlich des Legalrechts) ihren impliziten oder expliziten Druck subjektiv als Ausdruck ethisch begründeter Anliegen begreifen. Im einen Fall bildet Ethik die Maßgabe und Eigeninteressen

¹²⁵ Vgl. Kühl 2018, <https://sozialtheoristen.de/2018/06/11/das-moralisierende-unternehmen/>, abgerufen am: 22.09.2019.

¹²⁶ Vgl. Thielemann, Ulrich 2009, S. 30ff.

¹²⁷ Vgl. Thielemann, Weibler 2007, S. 189.

*bilden den Gegenstand der Überlegungen. Im anderen Fall verhält es sich genau umgekehrt.*¹²⁸

Vor diesem Hintergrund wird die Forderung nach einer „**Ethical Compliance**“¹²⁹ verständlich, die Ethik nicht allein als ein Kriterium der Wettbewerbsdifferenzierung betrachtet.

Für das oben beschriebene Verständnis einer Compliance ohne Moral steht auch der erst in 2015 in der renommierten Fachzeitschrift CCZ erschienene Artikel „**Menschenrechte in der Compliance**“ geradezu sinnbildlich. Darin heißt es:

*„die unternehmerische Verantwortung für den Schutz der Menschenrechte geht inzwischen über moralische und ethische Aspekte weit hinaus und ist zu einem Compliance-Thema geworden [...]“*¹³⁰

Der Autor vertritt damit die Auffassung, dass ein Compliance Ansatz umfassender sei als Ethik und Moral. Dem muss entgegengesetzt werden, dass es Compliance als ordnungspolitischen Ansatz allein deshalb gibt, weil Ethik und Moral in Gesellschaft und Wirtschaft teilweise oder umfassend versagen. Dagegen wird in der Wirtschaft „nahezu jeden Tag neu definiert, was ethisch und moralisch okay ist“¹³¹, je nachdem, ob gerade ein Deal ansteht, oder eben nicht. Abschließend fordert der Autor alle Unternehmen dazu auf

*„die sich ständig verändernde Rechtslandschaft in diesem Bereich (Menschenrechte) genau zu beobachten und den gestiegenen Erwartungen an unternehmerisches Handeln mit einem proaktiven Menschenrechts-Compliance-Ansatz zu begegnen.“*¹³²

Exakt dieser Ansatz verdeutlicht eine Unternehmensethik ohne Moral. Unternehmen werden dazu aufgefordert, nur diejenigen Menschenrechte zu berücksichtigen, die von Stakeholdern erwartet werden und dem Unternehmensgewinn dienlich sind. Der Artikel erscheint damit beispielhaft für das Verständnis von Moral und Ethik im Kontext der Compliance. Diesen Eindruck bekräftigt auch ein Artikel aus dem aktuellen Manager Magazin. Unter dem Titel „*Ein Quantum Trump*“ werden wirtschaftsethische Ansprüche mit populistischen Floskeln wie „*Sauberkeitswächter*“, „*Gender-Polizei*“ oder „*Kant macht nicht satt*“ denunziert. Heutige CEOs sähen sich zunehmend einem ethisch-moralischen

¹²⁸ Thielemann 2005, S. 36.

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 41.

¹³⁰ Kroker 2015, S. 120.

¹³¹ Student 2019, S. 94.

¹³² Kroker 2015, S. 126.

Erklärungszwang ausgesetzt. In dem Artikel zeigt der Autor eindrücklich die Verhaltensparallelen deutscher Wirtschaftseliten zu Donald Trump auf.¹³³

Mit dem dargelegten Verständnis einer Compliance ohne moralische Fundierung werden auch die Außendarstellung des Unternehmens und die Kommunikation mit den Stakeholdern, insb. Konsumenten, rein instrumentalistisch zu einem Marketing-Tool. In diesem Verständnis ist von „CSR-Strategie“ die Rede und in der einschlägigen Literatur von CSR als einem

„corporate communication instrument“, which „... provides a corporate marketing tool that can build a strong corporate image and reputation“¹³⁴.

„**CSR-Kommunikation**“ wird so zu einem Instrument der Unternehmens- und Markendifferenzierung.

Ist es dann mangels Wertefundierung in der Compliance mit der Nachhaltigkeit von CSR nicht gut gestellt, verkommen die Kommunikationsbemühungen nicht selten zum berüchtigten „**greenwashing**“ bzw. „**bluwashing**“. Während beim Greenwashing („Grünfärben, -waschen“) mit irreführenden Mitteln ein ökologisches Image aufgebaut werden soll, geht es beim Bluewashing (Blau in Anlehnung an das blaue Logo der Vereinten Nationen) darum, in PR-Maßnahmen Bezug auf die Werte der UN zu nehmen und Aspekte wie Schutz der Umwelt, Armutsbekämpfung, Einsatz für Menschenrechte usw. zu adressieren.

„One must proceed from the premise that, like all marketing in a capitalist system, green marketing is an investment. And like all business investments, green marketing, and the CSR paradigm that anchors it, are actualized in the expectation of future financial returns“¹³⁵.

Egal, ob green- oder blue gewaschen werden soll: es geht Unternehmen um

„eine geschönte Darstellung ihrer selbst, ... Scheinheiligkeit und Heuchelei, ... Aufhübschen der Schauseite von Organisationen“¹³⁶.

Im Sinne eines „**CSR-Marketing**“ wird von einzelnen Unternehmen auch das sog. **Cause Related Marketing** (CRM, „zweckgebundenes Marketing“) eingesetzt. Im Kern geht es beim CRM i.d.R. darum, dass ein Teil des Kaufpreises eines Produkts einem guten

¹³³ Vgl. Student 2019, S. 92.

¹³⁴ Parguel, Benoit-Moreau, Larceneux 2011, S. 5.

¹³⁵ Alves 2009, S. 11, vgl. auch Aggarwal 2014, S. 61-66 und Heidbrink, Seele 2007, o. S.

¹³⁶ Kühl 2018, <https://sozialtheoristen.de/2018/06/11/das-moralisierende-unternehmen/>, abgerufen am: 22.9.2019. Zur kritischen Auseinandersetzung mit Unternehmensaktivitäten anlässlich des UNO Klima-Gipfels im September 2019 vgl. hierzu Götze 2019, <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/klima-gipfel-in-new-york-wenn-sich-konzerns-klimaschuetzer-inszenieren-a-1287778.html>, abgerufen am: 23.9.2019.

Zweck oder einer NGO zugute kommt. Das weithin bekannte „Regenwald Projekt“ (1 Kasten Bier = 1 m² Regenwald) der Krombacher Brauerei wird als eine erfolgreiche „*CSR-Marketing-Kampagne*“ betrachtet. Über den tatsächlichen Stellenwert nachhaltiger, ethischer oder ökologischer Prinzipien des Unternehmens sagt das CRM nichts.

Dieses beliebte Phänomen - auch bekannt als sog. Separatives Konzept - sieht eine strikte Trennung zwischen Ethik und dem unternehmerischen Kerngeschäft vor. So genüge es, der Gesellschaft nachträglich einen Ausgleich zurückzugeben (***Spendenethik/CSR***). Alternativ wird den Geschäftsgebaren zwar die Notwendigkeit ethischer Ansprüche zugeschrieben, deren Berücksichtigung wird jedoch mit Begründung der Wettbewerbsbedingungen als unmöglich verneint (***Unmöglichkeitstheorem***).¹³⁷ In der Konsequenz lässt sich aus dem allgemeinen unternehmerischen Gewinnstreben bereits eine natürliche Grenze der Compliance ableiten – zumindest insofern diese ethisch korrektes Verhalten für sich beansprucht. Unternehmen sind daher stets zur *GeschäftsinTEGRITÄT* aufgefordert, die im Rahmen der ***integrativen Unternehmensethik*** einen innerlichen Diskurs mit den eigenen Geschäftsinteressen und die Bereitschaft zum Verzicht auf *Gewinnmaximierung* bedingt.¹³⁸ Thielemann und Ulrich fordern ein klares Bekenntnis der Unternehmen, mit welchen Mitteln und nach welchen Prinzipien Gewinne nicht erzielt werden dürfen.¹³⁹ Vor dem Hintergrund des sog. ***Zumutbarkeitsproblems*** könne von Unternehmen natürlich kein aufopferungsvolles Wirtschaften roter Zahlen zum Wohle der Gesellschaft verlangt werden. Der Verzicht auf rücksichtslose Gewinnmaximierung und stattdessen ein prinzipiengeleitetes Gewinnstreben seien dagegen generell geboten.¹⁴⁰

6.3 Management-Derailment – ethische Entgleisung

Unter dem Begriff ***Management-Derailment*** wird allgemein das Entgleisen, Scheitern oder Versagen von Führungskräften und Management verstanden.¹⁴¹ Zur Ursache gibt es 2 anerkannte Thesen, die das Entgleisen entweder in der Person selbst oder im umliegenden System bzw. einer Situation (System-Derailment) begründet sehen. Die persönliche Entgleisung kann unterschiedlich ausgelöst werden. Entweder durch ein persönliches Desaster, etwa durch Karriererückschläge oder Krankheit (***individuelles Derailment***), durch das rücksichtslose Verfolgen von Eigeninteressen, welches oft mit unethischen oder gar illegalen Handlungen einhergeht (***moralisches Derailment***), oder

¹³⁷ Vgl. Thielemann, Ulrich 2009, S. 30ff.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 40.

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 42.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 38f.

¹⁴¹ Vgl. Csef 2016, S. 164.

durch ein Management, das nicht nur dem Täter selbst schadet, sondern auch dem Unternehmen oder der ganzen Gesellschaft (**komplettes Derailment**).¹⁴² Der Zustand, in dem ein Individuum nicht oder nicht mehr in der Lage ist, die ethische Tragweite seiner Handlungen bewerten zu können wird auch als Ethical-Blindness bezeichnet. Mit diesem geht oft auch eine temporäre Dissonanz zwischen Handlung und innerlichen Werten und Ansichten einher.¹⁴³

Das individuelle Derailment ist an die Persönlichkeit, den Charakter der Führungskraft gebunden. An späterer Stelle (s. u.; S. 33) sind die „**Disqualitäten** („dark sides“) – schlechte Eigenschaften, die unter dem Begriff der „**Dark Triad of personality**“ (Narzissmus, Psychopathie, Machiavellismus) firmieren“, bereits angesprochen worden.¹⁴⁴

Es bedarf keiner näheren Begründung, dass ein Mangel an **Integrität** der Führungskraft CMS scheitern lässt. Nicht wenige Führungskräfte entstammen offenbar nicht „der besten aller Welten“, versagen als Vorbild und Orientierungspunkt, so dass festgestellt wird: „*Es hakt bei der Führung*“.¹⁴⁵

sowie: „*Wir brauchen wieder mehr ehrbare Kaufleute*“¹⁴⁶

Es ist Niewiarra daher nur zuzustimmen, wenn sie ausführt:

„Die Compliance-Maßnahmen müssen sich auf den Menschen focussieren. Er ist der Ursprung jeder Krise und derjenige, der sie verhindern, meistern und – ganz wichtig – daraus lernen kann“.¹⁴⁷

Das *individuelle Derailment* schwebt nicht im luftleeren Raum, ist eingebettet in bestehende Strukturen, Kulturen, Prozesse und wird zu einem **System-Derailment**, wenn integriertes Verhalten und Authentizität mit persönlichen Risiken verbunden sind.

„*Wenn Organisationen gegenüber ihren Mitarbeitern den Wert der Integrität betonen, führt dies nicht dazu, dass sich diese auch moralischer verhalten. Moral funktioniert nicht wie eine Trivialmaschine, bei der man auf der einen Seite die Forderung nach moralgeleiteten Einstellungen hineinsteckt und dann auf der anderen Seite moralisches Handeln herauskommt. Der Effekt von Integritätskampagnen ist lediglich der, dass die Mitarbeiter ihr Handeln anders darstellen müs-*

¹⁴² Vgl. Kuhn, Weibler 2016, S. 133ff.

¹⁴³ Vgl. Remmerbach 2016, S. 508.

¹⁴⁴ Vgl. Weibler, Kuhn 2016, <https://www.leadership-insiders.de/management-derailment-wenn-fuehrungskraefte-aus-der-spur-kommen/>, abgerufen am: 22.9.2019.

¹⁴⁵ Hauser 2014, <https://www.zeit.de/2014/03/manager-ethik-beraterin-annette-kleinfeld>, abgerufen am: 22.9.2019.

¹⁴⁶ Zeit Online 2016, <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-10/compliance-unternehmen-regeln-fuehrungskraft-mitarbeiter>, abgerufen am: 22.09.2019.

¹⁴⁷ Ebd.

*sen. Angesichts der von der Organisationsspitze betriebenen Aufladung mit Werten müssen sie ihr Handeln nicht mehr nur als regelkonform, sondern zusätzlich auch als moralisch vorbildlich präsentieren. Solche Kampagnen zur Integrität produzieren genau das, was sie eigentlich verhindern wollen – Heuchelei. Integrität wird zu einer abstrakten Formel, zu der man sich – will man Karriere in der Organisation machen – bekennen muss. Auf manchmal schon in einem überraschenden Maße gottesdienstähnlichen Sitzungen übt man die von oben verordneten Werteformulierungen ein. All das verändert eine Organisation. Aber eines wird sie dadurch sicherlich nicht – eine unter moralischen Gesichtspunkten bessere Organisation.*¹⁴⁸

Ein *System-Derailment* wird häufig durch hohe Shareholder-Value-Orientierung geprägt und durch den gegenwärtigen Finanzmarkt-Kapitalismus verstärkt, nach dem Unternehmen primär als rentable Anlage für Investoren und Aktionäre fungieren. Dies bedingt auch einen wachsenden Leistungsdruck für das Management. Um sicherzustellen, dass die Top-Manager den Renditeerwartungen der Shareholder nachkommen, werden zunehmend leistungsorientierte Vergütungssysteme und Anreizsysteme, sog. *Incentives*, eingeführt, die ihrerseits wiederum ein Management-Derailment begünstigen.¹⁴⁹ Großaktionäre legen wirtschaftsethische Ansprüche dabei gerne auf Wiedervorlage, etwa für den Fall, dass ein Deal ansteht.¹⁵⁰

6.4 Behavioral Business Ethics

Auch ohne Derailment-Impulse scheitern CMS – an den Menschen. Die **Behavioral Business Ethics** untersucht das tatsächliche (un)moralische Handeln von Entscheidungsträgern, von Menschen in ihrer Unternehmensumwelt. Sie greift dabei auf keine normativen Ansätze der Ethik zurück und unterstellt kein spezifisches Menschenbild. Sie nimmt den „Durchschnittsmenschen“ in’s Visier und trifft damit 70-80 % der Entscheider unter Verzicht auf Freerider (Trittbrettfahrer) und Moralisten, die weitgehend autonom handeln.¹⁵¹

Entscheidungen sind stets kontingent. Der Einfluss des situativen Kontextes kann so weit gehen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter dem bereits angesprochenen Phänomen der Ethical Blindness unterliegen: Sie nehmen in der konkreten Situation, in der sie

¹⁴⁸ Kühl 2018, <https://sozialtheoristen.de/2018/06/11/das-moralisierende-unternehmen/>, abgerufen am: 22.9.2019.

¹⁴⁹ Vgl. Kuhn, Weibler 2016, S. 135f.

¹⁵⁰ Vgl. Student 2019, S. 93.

¹⁵¹ Vgl. Remmerbach 2019. Zur tieferen Auseinandersetzung mit der Behavioral Business Ethics siehe Remmerbach 2019.

sich befinden, gar nicht (mehr) wahr, dass sie gegen Moral verstoßen. Es ist daher nachvollziehbar, dass sich die Behavioral Business Ethics intensiv mit dem sog. **Frame** (konkreter situativer Kontext), den Entscheidungstreibern und der Entscheidungsarchitektur von Handelnden auseinandersetzt.

Es sind im Wesentlichen 3 Kontextkategorien, die situativ wirken und die z.T. bereits angesprochen wurden:¹⁵²

Personelle Faktoren wie beispielsweise bestimmte Charaktereigenschaften,

Institutionelle Faktoren: Werte und Gewohnheiten der Gesellschaft als äußerer Frame von Organisationen, die selbstverständlich in Unternehmen hineinwirken,

Organisationale Faktoren wie beispielsweise die Unternehmenskultur und Führungsstile

Aufgrund des weiten Spektrums der psychologischen wie psychosozialen Hintergründe wird im Folgenden auf jene ausgewählten Erkenntnisse der Behavioral Business Ethics eingegangen, die in besonderer Weise dazu geeignet sind aufzuzeigen, dass selbst ein umfassendes CMS an Grenzen stößt.

Gelebte Macht stimuliert narzisstische Verhaltensweisen.¹⁵³ Welche Auswirkungen dies sogar auf *Normal-Bürger* haben kann, hat das sog. **Milgram-Experiment** auf erschreckende Weise verdeutlicht.¹⁵⁴ Zu den wesentlichen Persönlichkeitsmerkmalen, die antisoziale Entgleisungen von Individuen auslösen können, zählt die bereits angesprochene und auf Paulhus und Williams zurückzuführende **dunkle Triade der Persönlichkeit:** miteinander korrelierende **Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie**. Betroffene Personen sind durch eine antisoziale Ausrichtung, ein enormes Selbstbildnis, Empathielosigkeit und den Hang zum manipulativen Ausnutzen anderer geprägt.¹⁵⁵ Personen, die diesem Spektrum angehören, sind überproportional oft in Managementpositionen zu finden, da sich diese einerseits durch Managementpositionen angezogen fühlen und sie andererseits dazu befähigt sind, diese auch zu erreichen.¹⁵⁶ Dass eine überproportional hohe Gefahr durch das Management besteht, geht auch aus der PwC Studie zur Wirtschaftskriminalität 2018 hervor. Demnach werden Unternehmen in nahezu der Hälfte aller Wirtschaftskriminalitätsdelikte (46 %) durch eigene Mitarbeitende geschädigt. Bemerkenswert ist, dass wiederum mehr als die Hälfte dieser dem mittleren oder Top-Management angehören (56 %).¹⁵⁷ Dies ist im Sinne einer integren

¹⁵² Vgl. Remmerbach, Püllen 2019, S.: 12ff.

¹⁵³ Vgl. Csef 2016, S. 166.

¹⁵⁴ Vgl. Remmerbach 2016, S. 28f.

¹⁵⁵ Vgl. Externbrink, Keil 2018, S. 3f.

¹⁵⁶ Vgl. Kuhn, Weibler 2016, S. 133ff.

¹⁵⁷ Vgl. Bussmann et al. 2018, S. 60.

Geschäftsethik gleich doppelt kritisch, da Führungskräfte eine Vorbildfunktion innehaben und Verantwortung tragen müssen.¹⁵⁸ Mehr noch haben sie mit der *Zielerreichungs-* und *Gruppenerhaltungsfunktion* direkten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden.¹⁵⁹ Ein ähnliches Bild ergibt sich auch aus der KPMG Wirtschaftskriminalitätsstudie 2018. Hierin werden die Hauptrisikofaktoren für wirtschaftskriminelle Handlungen genannt, etwa mangelndes Unrechtsbewusstsein, fehlende oder mangelhafte Kontrollen, Unachtsamkeit und Nachlässigkeit sowie mangelnde Sanktionierungen. Aber auch finanzieller Druck bzw. Boni gewinnen zunehmend an Bedeutung.¹⁶⁰

Aus einer Untersuchung von Welsh und Ordóñez geht hervor, dass aggressive Leistungsziele in Unternehmen insb. dann ein negatives Umfeld begünstigen, welches gleichwohl zu einer starken Erschöpfung als auch zur unmittelbaren Bereitschaft unethischer Verhaltensweisen führt, wenn das Unternehmen mehr an der Zielerreichung selbst denn an dem Weg dorthin interessiert ist.¹⁶¹ In der Konsequenz sehen sich insb. Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene zu opportunistischen Verhaltensweisen gezwungen. Dies ist nicht selten auf das Top-Management und damit auch auf das gesamte System des Unternehmens zurückzuführen, bedingt durch aktive Aufforderung zu oder durch Desinteresse an unethischen Verhaltensweisen. Es zeigt sich, dass unethische Verhaltensweisen oftmals toleriert werden, sofern sie ökonomischen Erfolg haben.¹⁶²

Im Umkehrschluss „wirkt unlauteres Verhalten [viel schwerwiegender], wenn Minderleister am Werk sind.“¹⁶³

Ebenfalls vorsichtig sollte der Umgang mit variablen Vergütungen und wirtschaftlichen **Anreizsystemen** erfolgen. Diese sollen Mitarbeitende zu einem bestimmten Verhalten anleiten, etwa zur Umsatz- oder Gewinnsteigerung. Aus wirtschaftsethischer Sicht sollte nach Möglichkeit ganz auf diese verzichtet werden, was ein Bonussystem zur Anerkennung erbrachter Leistung jedoch keineswegs ausschließt.¹⁶⁴ Denn Anreizsysteme bergen das Risiko, dass der Anreiz nicht der dahinterstehenden Absicht dient, sondern dieser widerspricht und im schlimmsten Fall zu opportunistischen Verhaltensweisen führt.¹⁶⁵

¹⁵⁸ Vgl. Remmerbach 2015, S. 56f.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 24f.

¹⁶⁰ Vgl. Geschonneck et al. 2019, S. 18f.

¹⁶¹ Vgl. Welsh, Ordóñez 2014, S. 86.

¹⁶² Vgl. Kuhn, Weibler 2016, S. 141ff.

¹⁶³ Student 2019, S. 93.

¹⁶⁴ Vgl. Thielemann, Ulrich 2009, S. 62.

¹⁶⁵ Vgl. Remmerbach 2016, S. 269.

„In einer Unternehmenswelt, die von ehrgeizigen Zielvorgaben und Bonussystemen getrieben ist, kollidieren solche Vorgaben häufig mit der Versuchung des krummen Deals.“¹⁶⁶

Variable Vergütungssysteme haben dazu beigetragen, dass sich die Grenzen heutiger Managergehälter massiv verschoben haben. So erhielt etwa der Tesla CEO Elon Musk für das Jahr 2018 ein Gehalt von 2,3 Mrd. \$¹⁶⁷ und verdiente damit über 40.000 Mal mehr als der Durchschnitt seiner Angestellten.¹⁶⁸ So etwas geschieht nicht selten durch rechtlich legale, aber unethische Geschäfte. Die Folge sind „**schmutzige Gewinne**“ und hohe Renditen für Manager.¹⁶⁹

Im Unternehmensalltag kommt es vor, dass Mitarbeitende im Rahmen ihrer Tätigkeit ein Spannungsverhältnis zwischen den (geforderten) Handlungen und ihren Überzeugungen und inneren Werten empfinden. Diese Diskrepanz wird allgemein als **Kognitive Dissonanz** bezeichnet. Da dieser Zustand in Menschen ein starkes Unwohlgefühl auslöst, setzen sie alles daran, diesen zu vermeiden oder aufzulösen. Hierzu kann entweder das Verhalten oder die Einstellung bzw. Kognition angepasst werden.¹⁷⁰

„Kognitive Dissonanz steuert das Wahrnehmungs- und Informationsverhaltensverhalten. Je stärker die kognitive Dissonanz empfunden wird, umso stärker ist die Motivation, diese zu beseitigen, und je stärker ist vermutlich die Tendenz, erhaltene Informationen selektiv wahrzunehmen und dissonanzreduzierend zu verarbeiten.“¹⁷¹

Dieses Verhaltensprinzip hat insb. für Führungskräfte Bedeutung, da diese als Entscheidungsträger in Unternehmen wirken und als solche auch falsche Entscheidungen treffen oder mit solchen ihrer Mitarbeitenden konfrontiert werden. Bei der Beurteilung von Entscheidungen ist darauf zu achten, dass diese nicht durch kognitive Dissonanzen verfälscht werden.¹⁷² Solche Entscheidungssituationen, in denen einem Entscheider mindestens 2 sich gegenseitig ausschließende Handlungsalternativen zur Auswahl stehen, werden allgemein als **Dilemma** beschrieben, als solche jedoch erst dann wahrgenommen, wenn die Entscheidungssituation stark ausgeprägt ist und die Entscheidenden psychisch belastet.¹⁷³ Individuen, die eine vermeintlich unethische Entscheidung getroffen

¹⁶⁶ Klawitter 2019, S. 64.

¹⁶⁷ Vgl. Eavis 2019, <https://www.nytimes.com/2019/05/24/business/highest-paid-ceos-2018.html>, abgerufen am: 26.05.2019.

¹⁶⁸ Vgl. Equilar Inc. 2019, <https://www.equilar.com/reports/table-equilar-200-new-york-times-highest-paid-ceos-2019.html>, abgerufen am: 26.05.2019.

¹⁶⁹ Vgl. Kuhn, Weibler 2016, S. 136f.

¹⁷⁰ Vgl. Remmerbach 2016, S. 20f.

¹⁷¹ Raab, Unger, Unger 2016, S. 49.

¹⁷² Vgl. Remmerbach 2016, S. 21.

¹⁷³ Vgl. Remmerbach 2016, S. 379f.

haben, etwa um ein ökonomisches Ziel zu erreichen, werden diese im Nachhinein persönlich rechtfertigen und kritische Gedanken verdrängen. In der Konsequenz entsteht eine verzerrte bzw. selektive Wahrnehmung, bedingt durch unzureichende Selbstreflexion. Vielmehr werden hierdurch eintretende wirtschaftliche Erfolge oder persönliche Vorteile das Verhalten auch zukünftig bestärken. Somit kann das Prinzip der kognitiven Dissonanz auf der Individualebene als Grenze der Compliance wirken.

Ebenfalls von starker Bedeutung sind die Interaktion und Konfrontation in Gruppen und Organisationen. Individuen neigen dazu, beim Eintritt in eine neue Gruppe, zumindest einen Teil der eigenen Verhaltensweisen an die der Gruppe anzupassen, während die ursprünglichen Überzeugungen beibehalten bleiben.¹⁷⁴ Ferner werden auch Non-Konformitäten zum vorherrschenden Gruppenwillen, der sog. **Gruppenmentalität**, als Dissonanz und psychische Belastung empfunden. In der Konsequenz neigen Individuen dazu, Gruppenkonflikte zu vermeiden und legen stattdessen Wert auf Anerkennung.¹⁷⁵ Welche Ausmaße dieser Wunsch nach Konformität bzw. der **Gruppendruck (peer pressure)** ausmacht, hat bereits das Experiment von Asch im Jahr 1950 verdeutlicht.¹⁷⁶

Auch dem sog. **Bystander-Effekt**, besser bekannt als **Verantwortungsdiffusion**, kommt beispielsweise eine wesentliche Bedeutung zugute. Das Phänomen geht zurück auf eine sozialpsychologische Studie aus dem Jahr 1968 und besagt, dass mit zunehmender Anzahl beteiligter Zeugen, die untereinander nicht in Kontakt stehen, der prozentuale Anteil eingreifender und reagierender Personen sinkt. Antiproportional steigt dagegen die Zeit bis zum Eingriff bzw. bis zur Reaktion drastisch an. Je mehr Individuen zugegen sind, desto weniger fühlt sich das einzelne Individuum in der Verantwortung, da jeder denkt, die anderen werden schon eingreifen. Diese Verantwortungsdiffusion konnte in unterschiedlichsten Situationen repliziert werden und beschränkt sich damit nicht nur auf Notlagen, sondern kann als grundsätzlich gültig angenommen werden.¹⁷⁷ Ein 2. Experiment beschreibt das Phänomen der **Pluralistischen Ignoranz**. Im Gegensatz zur Verantwortungsdiffusion wissen die Individuen vom Verhalten anderer, werten das passive Verhalten dieser jedoch fälschlicherweise als fehlende Notwendigkeit zur Reaktion und bleiben folglich selbst oft passiv.¹⁷⁸ Eine 3. Einschränkung liegt in der sog. **Bewertungsangst**, nach der Individuen vor Handlungen zurückschrecken, weil sie Angst vor der Bewertung durch Zeugen haben, die ebenfalls zugegen sind.¹⁷⁹ Folglich

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S. 163.

¹⁷⁵ Vgl. ebd., S. 163f.

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 447.

¹⁷⁷ Vgl. Frey, Bierhoff 2011, S. 74f.

¹⁷⁸ Vgl. Frey, Bierhoff 2011, S. 75f.

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S. 76.

lassen sich aus den zuvor erläuterten Gruppeneffekten gleich vielfältige Grenzen der Compliance ableiten, da diese auf Unternehmen übertragbar sind.

In der Gesellschaft gibt es unweigerlich einen gewissen Anteil an **Trittbrettfahrern**, auch bekannt als **Opportunisten**. Diese Personen sind stets durch die Maxime des Strebens nach persönlichen Vorteilen und Gewinnen getrieben. Dabei sind ihre Werte und Prinzipien fließend und es ist nahezu unmöglich, sich auf sie zu verlassen.¹⁸⁰ Empirische Ergebnisse zeigen, dass die Attraktivität opportunistischer Handlungen mit zunehmender Kooperationsbereitschaft anderer sowie ausbleibender Sanktionen ansteigt.¹⁸¹ Mit zunehmender Anonymität und Größe einer Gesellschaft oder Institution tritt auch die steigende Diffusion der Verantwortung ein und es wird schwieriger herauszufinden, welche Individuen als Trittbrettfahrer das vorherrschende Interesse der Gesellschaft ignorieren (**N-Personen-Gefangenendilemma**).¹⁸² Während die meisten Individuen ihre Bereitschaft zur Kooperation daran bemessen, wie viele andere Individuen bereit sind beizusteuern, also **reziproke Verhaltensweisen** aufweisen (wie du mir, so ich dir), sind Trittbrettfahrer auch dann nicht bereit in ein Gruppenprojekt zu investieren, wenn die übrigen Mitglieder einen deutlich höheren Beitrag leisten.¹⁸³ Ulrich gibt jedoch zu bedenken, dass die wechselseitige moralische Erwartung so tief in der menschlichen Psyche verankert ist, dass es unmöglich sei, vollständig aus dieser Grundstruktur auszusteigen und nur noch opportunistisch zu handeln.¹⁸⁴ Da Trittbrettfahrer folglich nicht durch Verhaltenskodizes steuerbar sind, sondern stets in ihrem eigenen Interesse und nicht im Interesse des Unternehmens handeln, stellt dies eine eindeutige Grenze von CMS dar.

Wie leicht das Verhalten von Individuen zu beeinflussen ist und dass dies zu einem Großteil vom Kontext abhängt, lässt sich am sog. **Framing Effekt** veranschaulichen. Unter diesem werden unterschiedliche Darstellungsweisen derselben Information verstanden, die infolge variierender Formulierungen unterschiedliche Emotionen hervorrufen.¹⁸⁵ Der Framing-Effekt beschränkt sich dabei nicht auf monetäre Fragestellungen, sondern findet auch auf emotionale Fragestellungen Anwendung.¹⁸⁶ Hierbei können bereits geringfügige Abwandlungen in der Formulierung eines Entscheidungsproblems weitreichende Präferenzänderungen zur Folge haben.¹⁸⁷

¹⁸⁰ Vgl. Aßländer 2011, S. 433.

¹⁸¹ Vgl. Remmerbach 2016, S. 491f.

¹⁸² Vgl. Frey, Bierhoff 2011, S. 150.

¹⁸³ Vgl. Remmerbach 2016, S. 491f.

¹⁸⁴ Vgl. Ulrich 2008, S. 27.

¹⁸⁵ Vgl. Kahnemann 2014, S. 115.

¹⁸⁶ Vgl. Remmerbach 2016, S. 213.

¹⁸⁷ Vgl. Kahnemann 2014, S. 334.

Die beispielhaft aufgezeigten Effekte verdeutlichen, dass insb. der primär auf Haftungsreduzierung ausgerichtete Compliance-Ansatz umfassende Grenzen hat. Unternehmerische Compliance ist somit nicht mit ethischem Verhalten gleichzusetzen.

6.5 Zusammenfassung

In der Praxis erfährt Compliance zumeist eine rein juristische Betrachtung. Es geht um Regelbefolgung und Bewahrung vor Strafe. Aus der Berücksichtigung verhaltensökonomischer Grundsätze geht hervor, dass Ethik im Kontext der Wirtschaft zumeist einer extrinsischen Motivation unterliegt. So betreiben Unternehmen oft rein die für den unternehmerischen Erfolg, namentlich EBIT, notwendige Compliance. Somit ist Compliance nicht mit Ethik und Moral gleichzusetzen. Erschwerend begünstigen hohe Renditeerwartungen und damit einhergehender Leistungsdruck für das Management unethische Verhaltensweisen. Dies ist deshalb insb. kritisch, da im Management überproportional oft narzisstische und machiavellistische Personen („dunkle Triade“) anzutreffen sind, denen ethisch-moralische Tugenden weit weniger präsent sind als das egoistische Streben nach wirtschaftlichem Erfolg.

Weiterhin verstärken aggressive Leistungsziele und variable Vergütungssysteme die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens, welche im unternehmerischen Alltag nicht selten zu handfesten Compliance Verstößen führen. Hierin begründet liegt auch das mit dem Ziel der Ergebnissteigerung einhergehende Risiko eines Management- oder System-Derailments. Ferner bewirken beispielsweise Gruppeneffekte, etwa die Prinzipien der Verantwortungsdiffusion und der pluralistischen Ignoranz, eine Verhaltensänderung von Individuen. Last but not least handeln die in den meisten Institutionen vorzufindenden 10 bis 15 % Trittbrettfahrer ohne reziproke Verhaltensweisen stets im Eigeninteresse und sind damit nicht durch Verhaltenskodizes steuerbar.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Grenzen der Compliance stoßen selbst umfassendere CMS an ihre Grenzen, verbleiben rein legalitätsorientiert, erzeugen keine ethisch-moralischen Verhaltensweisen und sind mit diesen nicht gleichzusetzen.

Literaturverzeichnis - Schriftquellen

- Aggarwal, P** (2014): "Greenwashing: The darker side of CSR", in: Indian Journal of Applied research, Vol. 4, Issue 3, S. 61-66.
- Alves, I. M.** (2009): "Green spin everywhere: how greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm", in: Journal of Global Change and Governance, Vol. II, Winter/Spring 2009, abgerufen am: 23.09.2019 (im Dokument S.11).
- Aßländer, M.** (2011): „Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, Metropolis-Verlag, Marburg.
- Bachmann, G.** (2008): „Compliance: Rechtsgrundlagen und offene Fragen“, in: Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (Hrsg.): „Gesellschaftsrecht in der Diskussion“, 2007, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, S. 65-101.
- Beyer, N.; Lakner, P., J.; Stauder, M.** (2016): „Compliance-Programm“, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): „Das wirksame Compliance-Management-System: Ausgestaltung und Implementierung in Unternehmen“, 2. Aufl., NWB Verlag, Herne 2014, S. 64-105.
- BGH** (2017): „Urt. v. 09.05.2017 – 1 StR 265/16“, BeckRS 2017, 114578.
- BGH** (2017): „Urt. v. 09.05.2017 – 1 StR 265/16“, BeckRS 2017, 114578, Rz. 118.
- Bings, L.** (2017): „Änderungen des DCGK betreffen Compliance Management Systeme“, in: CCZ, 3/2017, S. 118-120.
- Brandt, V.; Feege, A.** (2016): „Implementierung eines CMS in Unternehmen im internationalen Umfeld“, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): „Das wirksame Compliance-Management-System: Ausgestaltung und Implementierung in Unternehmen“, 2. Aufl., NWB Verlag, Herne 2014, S. 201-2016.
- Buchert, R.** (2016): „Ombudsmann und Hinweisgebersysteme“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 1301-1330.
- Cammann, S.; Hartke, J.** (2016): „Compliance Ziele“, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): „Das wirksame Compliance-Management-System: Ausgestaltung und Implementierung in Unternehmen“, 2. Aufl., NWB Verlag, Herne 2014, S. 29-45.
- Csef, H.** (2016): „Narzissmus und Derailment – wenn Führungskräfte entgleisen“, in: OSC, 2/2016, 163-171.

- Dietzfelbinger, D.** (2015): „Praxisleitfaden Unternehmensethik: Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen“, 3. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- DIN ISO 26000:2011-01** (2011): „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)“, Beuth Verlag, Berlin.
- Externbrink, K.; Keil, M.** (2018): „Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen“, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Frey, D.; Bierhoff, H.-W.** (2011): „Sozialpsychologie – Interaktion und Gruppe“, Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Gnädiger, J.-H.** (2016): „Compliance Risiken“, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): „Das wirksame Compliance-Management-System: Ausgestaltung und Implementierung in Unternehmen“, 2. Aufl., NWB Verlag, Herne 2014, S. 46-63.
- Greeve, G.** (2016): „Korruptionsbekämpfung“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 647-703.
- Größwein, G.; Hohmann, O.** (2011): „Modelle der Compliance-Organisation in Unternehmen – Wider den Chief Compliance Officer als „Überoberverantwortungsnehmer““, in: Betriebs-Berater, 16/2011, S. 963-968.
- Grützner, T.; Jakob, A.** (2015): „Compliance von A-Z“, 2. Aufl., C.H. Beck Verlag, München.
- Hauschka, C.** (2008): „Compliance: Praktische Erfahrungen und Thesen“, in: Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (Hrsg.): „Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2007“, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, S. 51-63.
- Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T.** (2016): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 1-32.
- Hauser, C.; Hergovits, N.; Blumer, H.** (2019): „Whistleblowing Report 2019“, EQS Group; HTW Chur (Hrsg.), HTW Chur Verlag, Chur 2019.
- Heidbrink, L. Seele, P.** (2007): „Greenwash, Bluewash und die Frage nach der weißen Weste“, Working papers des CRR, Nr. 4/2007, Kulturwissenschaftliches Institut, Essen.
- Herb, W.** (2016): „Compliance in der Einkaufsorganisation“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 521-544.

- Heße, M.** (2011): „Wettbewerbsrecht - Schnell erfasst“, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin.
- Holtorf, M.** (2010): „Verhältnis des Wettbewerbsrechts zum Kartellrecht“, in: Loschelder, M.; Erdmann, W. (Hrsg.): „Handbuch des Wettbewerbsrechts“, 4. Aufl., C.H. Beck Verlag, München.
- Hundebeck, M.** (2016): „Außenwirtschaftsrecht/Exportkontrolle“, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): „Das wirksame Compliance-Management-System: Ausgestaltung und Implementierung in Unternehmen“, 2. Aufl., NWB Verlag, Herne 2014, S. 217-227.
- IDW** (2017): „Praxisleitfaden Governance, Risk und Compliance: Ausgewählte Fachbeiträge zur Einrichtung und Prüfung von Corporate-Governance-Systemen“, IDW Verlag, Düsseldorf 2017.
- IDW PS 980** (2011): „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980, Stand: 11.03.2011)“, in: IDW (Hrsg.): IDW Prüfungsstandards, IDW Verlag, Düsseldorf.
- Jenne, M.; Martens, J. H.** (2017): „Compliance-Management-Systeme sind bei der Bußgeldbemessung nach § 30 OWiG zu berücksichtigen – Anmerkung zu BGH, Urteil vom 9.5.2017 – 1 StR 265/16“, in: CCZ, 6/2017, S. 285-288.
- Kahnemann, D.** (2014): „Schnelles Denken, langsames Denken“, 23. Aufl., Pantheon Verlag, München.
- Klawitter, N.** (2019): „Umsatz und Moral“, in: DER SPIEGEL, Nr. 4/2019, S. 64-65.
- Kroker, P.** (2015): „Menschenrechte in der Compliance“, in CCZ, 3/2015, S. 120-127.
- Kuhn, T.; Weibler, J.** (2016): „Management-Derailment und System-Derailment. Zum Konnex zweier Probleme“, in: OSC, 2/2016, 133-146.
- Laue, C.** (2016): „Rechtliche Grundlage der Compliance“, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): „Das wirksame Compliance-Management-System: Ausgestaltung und Implementierung in Unternehmen“, 2. Aufl., NWB Verlag, Herne 2016, S. 1-2.
- LG München I** (2013): „Urt. v. 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10“, BeckRS 2014, 1998.
- Lütke, C.; Uhl, M.** (2017): „Wirtschaftsethik“, Verlag Franz Vahlen, München.
- Merz, M.** (2016): „Compliance im Außenwirtschaftsrecht“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 983-1030.

- Moosmayer, K.** (2015a): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München.
- Moosmayer, K.** (2015b): „Compliance-Risikoanalyse: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H. Beck Verlag, München.
- Moosmayer, K.** (2015c): „Mut zur Compliance“, in: CCZ, 2/2015, München, S. 50-51.
- Noll, B.** (2013): „Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft“, 2. Aufl., Kohlhammer Verlag, München.
- OLG Düsseldorf** (2006): „Urt. v. 27.03.2006 – VI Kart 3/05“, BeckRS 2006, 134816.
- Palazzo, B.** (2001): „Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor: Ein pragmatischer Ansatz“, in: iomanagement, Nr. 1/2 2001, Zürich, S. 48-55.
- Parguel, B.; Benoît-Moreau, F.; Larceneux, F.** (2011): „How sustainability ratings might deter “greenwashing”: a closer look at ethical corporate communication“, Springer Verlag, Heidelberg.
- Pelz, C.** (2016): „Strafrechtliche und zivilrechtliche Aufsichtspflicht“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 96-113.
- Raab, G.; Unger, A.; Unger, F.** (2016): „Marktpsychologie. Grundlagen und Anwendung“, 4. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Remmerbach, K.-U.** (2015): „Wirtschaftsethik. Eine Einführung in die Grundlagen“, Fachhochschule Münster (ITB Schriftenreihe, Band 2), Münster.
- Remmerbach, K.-U.** (2016): „Behavioral Management. Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Fachhochschule Münster (ITB Schriftenreihe, Band 3), Münster.
- Remmerbach, K.-U.:** „Management aus soziologischer Perspektive“, in: Remmerbach, K.-U. (Hrsg.): „Behavioral Management“, ITB-Schriftenreihe Band 3, Münster 2016, S. 527-574.
- Remmerbach, K.-U.** (Hrsg.) (2019): „Behavioral Business Ethics – Eine Einführung in die Grundlagen“, ITB-Schriftenreihe Band 4, Münster 2019.
- Remmerbach, K.-U.; David, H.** (2016): „VW-Abgasmanipulation – Ein Fall der Ethical Blindness“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management – Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, ITB-Schriftenreihe Band 3, Münster 2016, S. 497-526.
- Remmerbach, K.-U.; Baltin, E.; Siring, G.** (2019): „Cases zur Behavioral Business Ethics“, in: Remmerbach, K.-U. (Hrsg.): „Behavioral Business Ethics – Eine Einführung in die Grundlagen“, ITB-Schriftenreihe Band 4, Münster 2019, S. 151-212.

- Remmerbach, K.-U.; Püllen, N.** (2019): „Behavioral Business Ethics“, in: Remmerbach, K.-U. (Hrsg.): „Behavioral Business Ethics – Eine Einführung in die Grundlagen“, ITB-Schriftenreihe Band 4, Münster 2019, S. 3-43
- Rudkowski, L.; Schreiber, A.** (2018): „Aufklärung von Compliance-Verstößen. Whistleblowing, Arbeitnehmerüberwachung, Auskunftspflichten“, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schmidt, S.** (2016): „Wirtschaftsprüfung und CMS-Prüfung“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 1406-1451.
- Schorn, R.** (2016): „Compliance-Ziele“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 348-362.
- Spießhofer, B.** (2016): „Compliance und Corporate Social Responsibility“, in: Hauschka, C.; Moosmayer, K.; Lösler, T. (Hrsg.): „Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen“, 3. Aufl., C.H. Beck Verlag, München, S. 315-333.
- Student, D.** (2019): „Ein Quantum Trump“, in: Manager Magazin, 06/2019, S. 90ff.
- Süße, S.** (2014): „Whistleblowing – Hinweisgebersysteme als Bestandteil eines effektiven Compliance-Managements“, in: Schettgen-Sarcher, W.; Bachmann, S.; Schettgen, P. (Hrsg.): „Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell“, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Thielemann, U.** (2005): „Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung: Lektionen aus dem Compliance Management einer Großbank“, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6(1), S. 31-45.
- Thielemann, U.; Ulrich, P.** (2009): „Standards guter Unternehmensführung: Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt“, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien.
- Thielemann, U.; Weibler, J.** (2007): „Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral“, in: ZfB, 77. Jg., Heft 2, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 179-194.
- Tur, K.** (2014): „Effektive Hinweisgebersysteme: Eigenschaften, Implementierung, Management“, in: Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüniger, S. (Hrsg.): „Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen“, 2. Aufl., Schmidt Verlag, Berlin, S. 701-725.

Ulrich, P. (2008): „Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie“, 4. Aufl., Haupt Verlag, Bern.

Welsh, D.; Ordóñez, L. (2014): “The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior”, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 123, Issue 2, S. 79-79.

Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüniger, S. (2014): „Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen“, 2. Aufl., Schmidt Verlag, Berlin.

Literaturverzeichnis - Internetquellen

- BDI** (2015): „BDI Leitfaden Kartellrecht“, Verlag Industrie-Förderung GmbH, Berlin, online verfügbar unter: https://bdi.eu/media/themenfelder/wettbewerb/publikationen/201510_Leitfaden-Kartellrecht.pdf, abgerufen am: 20.02.2019.
- Bund, K.** (2015): „Tod eines Managers“, in: DIE ZEIT Nr. 23/2015, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2015/23/siemens-heinz-joachim-neubuerger-selbstmord>, abgerufen am: 03.03.2019.
- Bundeskartellamt** (2019): „Entscheidungsdatenbank“, online verfügbar unter: https://www.bundeskartellamt.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Entscheidungssuche_Formular.html?nn=3589936, abgerufen am: 26.03.2019.
- Bussmann, K.; Nestler, C.; Salvenmoser, S.** (2018): „Wirtschaftskriminalität 2018“, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/risk/pwc-wikri-2018.pdf>, abgerufen am: 15.04.2019.
- DCGK** (2017): „Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK, Stand 07.02.2017)“, in: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.), online verfügbar unter: https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/1-70424_Kodex.pdf, abgerufen am: 25.02.2019.
- Eavis, P.** (2019): “It’s Never Been Easier to Be a C.E.O. and the Pay Keeps Rising”, in: The New York Times, online verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2019/05/24/business/highest-paid-ceos-2018.html>, abgerufen am: 26.05.2019.
- Equilar Inc.** (2019): “Equilar | New York Times 200 Highest-Paid CEOs”, online verfügbar unter: <https://www.equilar.com/reports/table-equilar-200-new-york-times-highest-paid-ceos-2019.html>, abgerufen am: 26.05.2019.
- Ernst & Young GmbH** Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016): „Existing Practice in Compliance 2016: Stand und Trends zum Integritäts- und Compliance-Management in Deutschland, Österreich und der Schweiz“, online verfügbar unter: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey/\\$FILE/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey/$FILE/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey.pdf) , abgerufen am: 18.03.2019.
- EU Kommission** (2018): „Whistleblower protection: Commission sets new, EU-wide rules“, online verfügbar unter: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3441_en.htm, abgerufen am: 22.04.2019.

- EU Kommission** (2019): „Antitrust: Kommission verhängt Geldbuße in Höhe von 1,49 Mrd. EUR gegen Google wegen Missbrauchs einer beherrschenden Stellung auf dem Markt für Online-Werbung“, online verfügbar unter: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-1770_de.htm, abgerufen am: 09.03.2019.
- Geschonneck, A.; Scheben, B.; Gnädiger, J.-H.** (2019): „Licht ins Dunkel bringen. Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2018“, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, online verfügbar unter: https://hub.kpmg.de/wirtschaftskriminalitaet-2018?utm_campaign=Wirtschaftskriminalit%C3%A4t%202018&utm_source=AEM, abgerufen am: 04.05.2019.
- Götze, S.** (2019): „Wenn sich Konzerne als Klimaschützer inszenieren“, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/klima-gipfel-in-new-york-wenn-sich-konzerne-als-klimaschuetzer-inszenieren-a-1287778.html>; abgerufen 23.9.2019.
- Gysi, G.** (2013): „Bundeskongress Compliance Management 2013 - Eröffnungsk keynote von Gregor Gysi“, online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=156UMs-BXd4>, abgerufen am: 03.02.2019.
- Hauser, U. J.** (2014): „Es hakt bei der Führung“, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2014/03/manager-ethik-beraterin-annette-kleinfeld>, abgerufen am: 22.9.2019.
- IDW** (2014): „Berichterstattungen über Sitzungen. Sitzung des Arbeitskreises „Prüfungsfragen und betriebswirtschaftliche Fragen zu Governance, Risk und Compliance (GRC)“ am: 08.12.2014“, online verfügbar unter: <https://www.idw.de/blob/26656/bb0731a7886fd261ad83385de67b54ac/down-ak-pruefungsfragen-betriebswirtschaftliche-fragen-grc-data.pdf>, abgerufen am: 21.03.2019.
- Jäkel, I.** (2015): „Zum Neubürger-Urteil“, in: Compliance Manager 2/2015, online verfügbar unter: <https://www.compliance-manager.net/fachartikel/zum-neubuerger-urteil-022015>, abgerufen am: 06.02.2019.
- Kühl, S.** (2018): „Das moralisierende Unternehmen – Wie die Forderung nach Integrität Mitarbeiter zu Heuchlern macht“, Working paper 3/2018, 17. Mai 2018, online verfügbar unter: <https://sozialtheoristen.de/2018/06/11/das-moralisierende-unternehmen/>, abgerufen am: 22.9.2019.
- Mund, A.** (2013): „Jede Branche ist Anfällig“, in: Pforzheimer Zeitung, Nr. 235/2013, S. 3 online verfügbar unter: <https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Interviews->

/DE/Pforzheimer_Jede_Branche_anf%C3%A4llig_neu.html, abgerufen am: 10.03.2019.

ndcompliance-Redaktion (2017): „BGH zur Berücksichtigung von Compliance-Management-Systemen bei der Bemessung einer Geldbuße nach § 30 Abs. 1 OWiG“, in: Newsdienst Compliance 2017, 21012, online verfügbar unter: <https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/zeits/NDCOMPLIANCE/2017/cont/NDCOMPLIANC-E.2017.21012.htm>, abgerufen am: 14.03.2019.

Optiz, B.; Kuhrt, N.; Lauerer, M. (2017): „Das miese Geschäft mit der Hoffnung“, in: STERN, Nr. 46/2017, online verfügbar unter: <https://www.stern.de/panorama/stern-crime/krebsmedikamente-gestreckt---das-miese-geschaeft-mit-der-hoffnung-7691610.html>, abgerufen am: 17.05.2019.

PwC (2019): “Pulling fraud out of the shadows. Global Economic Crime and Fraud Survey 2018”, online verfügbar unter: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>, abgerufen am: 20.05.2019.

Transparency International Deutschland e.V. (2019a): „Was ist Korruption?“, online verfügbar unter: <https://www.transparency.de/ueber-uns/was-ist-korruption/>, abgerufen am: 04.04.2019.

Transparency International Deutschland e.V. (2019b): „Korruptionswahrnehmungsindex 2018“, online verfügbar unter: <https://www.transparency.de/cpi/>, abgerufen am: 04.04.2019.

Weibler, J.; Kuhn, T. (2016): „Management-Derailment - Wenn Führungskräfte aus der Spur kommen“, online verfügbar unter: <https://www.leadership-insiders.de/management-derailment-wenn-fuehrungskraefte-aus-der-spur-kommen/>, abgerufen am: 22.9.2019.

Zeit Online (2016): „Wir brauchen wieder mehr ehrbare Kaufleute“, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-10/compliance-unternehmen-regeln-fuehrungskraft-mitarbeiter>, abgerufen am: 22.09.2019.

Stichwortverzeichnis

- Anreizsysteme 34
- Behavioral Business Ethics 32
- Bewertungsangst 37
- Bluewashing 29
- Bystander-Effekt 36
- Cause Related Marketing 29
- Code of Conduct 17, 26
- Compliance 8, 9
 - ehthical 28
 - legal 9
 - moral 9
 - Kommunikation 20
 - Kultur 17
 - Organisation 11, 20
 - Programm 19
 - Risiken 12, 18
 - Verstöße 18
 - Ziele 18
 - Menschenrechte in der 28
- comply or explain 13
- Corporate Governance 10
- Corporate Social Responsibility 10
 - Kommunikation 29
 - Marketing 29
- Dark Triad of personality 31, 33
- Derailment
 - individuelles 31
 - komplettes 31
 - Management- 30
 - moralisches 31
 - System- 31
- Deutscher Corporate Governance Kodex 12
- Dilemma 36
 - Gefangenendilemma 37
- Disqualitäten 31
- Ethik
 - Individual- 25
 - integrative Unternehmens- 30
 - Ordnungs- 26
 - Spenden- 30
 - Unternehmens- 24, 25
 - Wirtschaftsethik ohne Moral 27
 - ökonomistische Ethikkonzeption 27
- Faktoren
 - individuelle 33
 - organisationale 33
 - situative 33
- Frame 33
- Framing-Effekt 37
- Greenwashing 29
- Gruppen
 - druck/ *peer pressure* 36
 - mentalität 36
- IDW PS 980 17
- Integrität 31
- interne Revision 24
- kognitive Dissonanz 35
- Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung 16
- Machiavellismus 33
- Milgram-Experiment 33
- Narzissmus 33
- Neubürger-Urteil 8, 14
- Ombudsperson 21
- Opportunisten 37
- Ordnungswidrigkeitengesetz 12
- Orte der Moral 24
- Pluralistische Ignoranz 36
- reziproke Verhaltensweisen 37
- schmutzige Gewinne 35
- schwarze Kassen 14
- subklinische Psychopathie 33
- Tone at the Top 17, 26
- Trittbrettfahrer 37
- Unmöglichkeitstheorem 30
- Verantwortungsdiffusion 36
- Whistleblower 21
 - Report 23
- Wirtschaftskriminalität 17
- Zumutbarkeitsproblem 30

Kurzporträt der Autoren

Klaus-Ulrich Remmerbach

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster promovierte Remmerbach 1987 bei Prof. Meffert zum Dr. rer. pol. Anschließend arbeitete er bei Arthur D. Little International in Wiesbaden. 1990 wechselte er zur Robert Bosch GmbH, war u. a. Vorstandsvorsitzender der Bosch Siemens Hausgeräte AG, Italien und Vertriebsleiter Deutschland des Geschäftsbereichs Elektrowerkzeuge. Ab 1998 war Remmerbach als Vice President Sales and Marketing für die Robert Bosch Telecom GmbH tätig und Mitglied der Produktbereichsleitung „Mobile Endgeräte“. Im Jahre 2001 übernahm er die Professur „Unternehmensführung“ am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster.

Robin Krumme

Nach dem Abitur begann Krumme ein duales Bachelor-Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Hochschule Osnabrück in Kombination mit einer Ausbildung zum Industriekaufmann bei dem Unternehmen Bischof + Klein SE & Co. KG. Nach dem Studium arbeitete er dort zunächst vier Jahre als Projektingenieur in der Qualitätssicherung, wechselte in die Abteilung Qualitätsmanagement/Compliance, deren Leitung er im Jahre 2017 übernahm. Parallel absolvierte Krumme ab dem WS2014/2015 den berufsbegleitenden Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der FH Münster und schloss diesen in 2019 mit dem Abschluss MBA & Eng. ab.

Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Das Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) wurde 1998 an der FH Münster gegründet. Damit wurde der Grundstein für Lehre, Weiterbildung und Forschung im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule gelegt. Die Verbindung von betriebswirtschaftlichem Denken und technischem Verständnis bildet den Kern der Studieninhalte und schafft die Grundlage für viele Forschungsthemen. Hand in Hand mit den ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen der FH Münster sorgt das ITB für eine vielfältige und interdisziplinäre Ausrichtung seiner Lehre.

Neben den beiden Vollzeitstudiengängen zum Bachelor of Science und zum Master of Science im Fach Wirtschaftsingenieurwesen wird am ITB seit 2018 auch der Master of Science „Materials Science and Engineering“ angeboten. Daneben besteht für Interessierte auch die Möglichkeit, ein berufsbegleitendes Studium aufzunehmen. Drei solcher Studiengänge sind zurzeit im Programm des ITB. Sie führen zu den Abschlüssen Bachelor of Science („Wirtschaftsingenieurwesen“), Master of Business Administration and Engineering („Wirtschaftsingenieurwesen“) und zum Master of Business Administration („Management für Ingenieur- und Naturwissenschaften“).

Am Puls der Zeit sind die aktuellen Forschungsthemen und -projekte des ITB, die in Kooperation mit regionalen und überregionalen Unternehmen entstehen. Mitarbeiter und Verantwortliche tragen aktuelle Fragestellungen aus dem Unternehmensalltag an das Institut heran. Dort analysieren die Forscher das Thema mit wissenschaftlichen Methoden, werten es aus und entwickeln Perspektiven zur Problembewältigung. So kommt es zu einer fruchtbaren Verschmelzung von Wissenschaft und Wirtschaft.

Kontakt

Prof. Dr. rer. pol. Klaus-Ulrich Remmerbach
Fachhochschule Münster
Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)
Bismarckstraße 11
48565 Steinfurt

Telefon +49 2551 9-62519
E-Mail remmerbach@fh-muenster.de
Internet www.fh-muenster.de/itb/

ITB-Arbeitsberichte

Bisher erschienen sind:

- Band 1: Wirtschaftsingenieurwesen - Gegenstand, Ausbildung und Praxis
- Band 2: The Uber-Driver Digital Transformation- B2B the Next Generation of B2C
- Band 3: Führen am Ort der Wertschöpfung
- Band 4: Enterprise-Wikis als Plattform für ein prozessorientiertes Wissensmanagement
- Band 5: Zur Psychologie des Geldes. Beispielhafte Auswirkungen bei finanziellen Engpässen und der Digitalisierung
- Band 6: The psychology of money. Impacts of financial constraints and the digital economy
- Band 7: Integration von Industrie 4.0 in das Supply Chain Management
- Band 8: Glück, Enttäuschung und Bedauern - Emotionale Einflüsse auf Entscheidungen
- Band 9: Wirksamkeit von Compliance Management Systemen