



# **ANTI-KORRUPTIONS-COMPLIANCE UND INTEGRITY MANAGEMENT IN HOCHRISIKOLÄNDERN**

**Herausforderungen und Lösungsansätze**

# IMPRESSUM

Herausgeber:

Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)  
HTWG Hochschule Konstanz  
Alfred-Wachtel-Str. 8  
78462 Konstanz  
www.kicg.htwg-konstanz.de

Das Konstanz Institut für Corporate Governance hat sich zum Ziel gesetzt, die betriebswirtschaftlich-juristische Forschung auf dem Gebiet der Corporate Governance durch die ganzheitliche Expertise seiner Mitglieder zu vertiefen und zu fördern sowie durch seine Forschungsaktivitäten zu erstklassigen Studienbedingungen an der Fakultät für Wirtschafts- Kultur und Rechtswissenschaften der HTWG Hochschule Konstanz beizutragen.

Direktor:  
Prof. Dr. Stephan Grüninger

Die Veröffentlichung wurde gefördert durch den KBA-NotaSys Integrity Fund.

Autoren:  
Prof. Dr. Stephan Grüninger  
Anna Zubrod  
Quirin Kissmehl

Mitarbeit:  
Alexander Heiser  
Marei Stabernack  
Lena Symanczyk  
Carla Zachmann

Layout & Gestaltung:  
Marcus Eichhorn

Bildnachweis:  
Adobe Stock:  
Titel: Christophe Baudot; Seite 24: DEMIX; Seite 48: Björn Wylezich; Seite 70: De Visu; Seite 72: Alvov; Seite 79: michael kraus/EyeEm; Curioso.Photography; moofushi; scaliger; jsbpics; Baimakhan; Seite 83: michael kraus/EyeEm; Seite 85: Curioso.Photography; Seite 87: aphotostory; Seite 89: moofushi; Seite 91: scaliger; Seite 94: jsbpics; Seite 95: Baimakhan; Seite 99: evannovostro; Seite 116: Tamme; Seite 121: cameris; Seite 151: Alvov; Seite 147: Irklingwer; Seite 154: aerial-drone; Envato; Pixabay  
Seite 5: © ICC

Die Veröffentlichung ist im Rahmen des vom KBA-NotaSys Integrity Funds geförderten Forschungsprojekts „Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern“ entstanden. Die Inhalte geben die Ergebnisse des Forschungsvorhabens wieder und sind zur allgemeinen Verfügung bestimmt. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere haben sie weder rechtsverbindlichen Charakter noch stellen sie eine Rechtsberatung dar.

Zeitraum des Forschungsprojekts: Juni 2019 - September 2021

Konstanz, März 2022

# INHALT

<b>0. GELEITWORT ICC GERMANY</b>	<b>04</b>
.....	
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>06</b>
.....	
<b>2. EINFÜHRUNG IN COMPLIANCE &amp; INTEGRITY MANAGEMENT</b>	<b>08</b>
.....	
<b>3. RISK AREAS</b>	<b>14</b>
<i>KORRUPTION</i>	<i>15</i>
<i>SANKTIONEN UND EXPORTKONTROLLE</i>	<i>39</i>
<i>KARTELLRECHT</i>	<i>43</i>
<i>THIRD PARTY RISKS</i>	<i>47</i>
<i>SOCIAL COMPLIANCE</i>	<i>56</i>
<i>INTERESSENKONFLIKTE</i>	<i>65</i>
<i>FRAUD AGAINST THE COMPANY</i>	<i>69</i>
<i>RECHTSDURCHSETZUNG</i>	<i>71</i>
<i>INFORMATIONSSICHERHEIT</i>	<i>73</i>
<i>SECURITY &amp; TRAVEL RISK MANAGEMENT</i>	<i>76</i>
.....	
<b>4. LÄNDERPORTFOLIOS</b>	<b>78</b>
<i>NIGERIA</i>	<i>82</i>
<i>IRAN</i>	<i>84</i>
<i>CHINA</i>	<i>86</i>
<i>RUSSLAND</i>	<i>90</i>
<i>ZENTRALASIEN: 5 STAN-LÄNDER</i>	<i>92</i>
.....	
<b>5. COMPLIANCE &amp; INTEGRITY MANAGEMENT IN HOCHRISIKOLÄNDERN</b>	<b>99</b>
<i>WAS BESCHÄFTIGT COMPLIANCE-OFFICER IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN?</i>	<i>100</i>
<i>COMPLIANCE-ZUSTÄNDIGKEIT IM MITTELSTAND</i>	<i>102</i>
<i>COMPLIANCE UND INTEGRITY ALS FÜHRUNGSAUFGABE</i>	<i>107</i>
<i>DILEMMATA – REALE GRAUZONEN IM COMPLIANCE MANAGEMENT?</i>	<i>111</i>
<i>COMPLIANCE – EINE FRAGE DER KULTUR?</i>	<i>126</i>
<i>EMPFEHLUNGEN ZUR DRITTPARTEIENPRÜFUNG</i>	<i>133</i>
<i>CMS-ZERTIFIZIERUNG? – PRO UND CONTRA</i>	<i>145</i>
<i>COLLECTIVE ACTION</i>	<i>151</i>
.....	
<b>6. FAZIT</b>	<b>154</b>
.....	
<b>7. ANHANG</b>	<b>156</b>
.....	

# GELEITWORT ICC GERMANY

Die Bedeutung der wechselseitigen Beziehungen und Verflechtungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft hat uns in den letzten Jahren einmal mehr die Corona-Pandemie aufgezeigt. Nun stellt der Krieg in Europa, die Energieversorgung und -sicherheit sowie der dramatisch voranschreitende Klimawandel Unternehmen vor neue, branchenübergreifende Herausforderungen.

Um Risiken vorausschauend anzugehen, braucht es Risiko-basierte Prozesse, gut aufgestellte Compliance Manager und geschulte Mitarbeiter. Und es braucht einen proaktiven Compliance-Bereich, der den Risiken präventiv begegnet, externe Faktoren frühzeitig berücksichtigt und das Compliance-System kontinuierlich und flexibel an die sich verändernden Bedingungen anpasst. Das gelingt nur cross-funktional und durch eine enge Zusammenarbeit aller Bereiche eines Unternehmens.

Den Regularien zu folgen und ihre Einhaltung intern sicherzustellen, sollte für Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein. Eine richtig verstandene Compliance berücksichtigt darüber hinaus die zunehmenden Anforderungen der gesellschaftlichen Stakeholder, die in den strategischen Zielen der Unternehmen verankert sein müssen. Compliance ist somit Teil der Verantwortung eines Unternehmens gegenüber Investoren, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, aber auch der Gesellschaft als Ganzes.

Global agierende Unternehmen werden bei ihren

internationalen Geschäften immer wieder mit Bestechung, Erpressung und Geldwäsche konfrontiert. Weitere Herausforderungen entlang der gesamten Lieferkette können u.a. Länderrisiken in durch Instabilität und Konflikte geprägten Staaten sein, Produkt- risiken bei gefährlichen Materialien und kritischen Rohstoffen, Risiken durch Joint-Venture Partner und Lieferanten sowie Kartellrisiken. Durch die neue Richtlinie der Europäischen Kommission über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) werden künftig Risiken von Verstößen gegen

Menschenrechte in der Lieferkette noch stärker in den Fokus rücken. Nicht zuletzt sind Unternehmen auch zunehmend dem Missbrauch oder Diebstahl von Daten sowie Verletzung von Schutz- und Urheberrechten ausgesetzt.

Das sind zusammengenommen nicht nur viele Risiken, das sind auch viele konkrete Aufgaben. Größere Unternehmen haben sich bereits seit Jahren mit die-

sen Fragen beschäftigt und entsprechende Risikostrategien in ihre Compliance-Systeme integriert, z.T. eigene Standards für ihre Lieferketten entwickelt, und haben Kooperationen angestrebt, um gemeinsame Lösungen für vorhandene Herausforderungen zu finden.

Anders sieht es bei mittleren und kleinen Unternehmen aus. Diese sind mit den deutlich zunehmenden gesetzlichen Anforderungen häufig überfordert. Jüngste Beispiele sind die hohen Anforderungen des nationalen Sorgfaltspflichtengesetzes, das ab Januar



2023 umgesetzt werden muss oder unklare ESG-Kriterien für nachhaltige Investitionen und Finanzierung in der EU.

Mittlere und kleinere Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen, ist ein besonderes Anliegen der Internationale Handelskammer (ICC). Sie ist vor mehr als 100 Jahren auf der Idee gegründet worden, Frieden und Wohlstand durch Handel und Kooperation zu fördern. Sie setzt sich bereits seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts für ein verantwortungsvolles Unternehmertum ein; seit vielen Jahrzehnten ist sie führend bei der Bekämpfung von Korruption und bei der Förderung von nachhaltigem Wirtschaften. Als weltweit einzige Wirtschaftsorganisation mit UN-Beobachterstatus ist die ICC unmittelbar in die Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele in den Unternehmen eingebunden. ICC-Leitlinien, Standards und Instrumente für eine nachhaltige, gewissenhafte Unternehmensführung werden in Partnerschaft mit Unternehmen, internationalen Organisationen und der Wissenschaft entwickelt. So unterstützt die ICC ihre Mitglieder u.a. durch Best-Practice-Tools, wie den ICC-Leitlinien für eine verantwortungsvolle Beschaffung, der ICC -Antikorruptionsklausel oder den Leitlinien zum Aufbau zuverlässiger Whistleblowing-Managementsysteme.

Für die Entwicklung solcher Standards und Leitlinien braucht es fundierte Einsichten und konkrete Beispiele aus dem Alltag der Unternehmen. Das vorliegende anwendungsorientierte Forschungsprojekt des KICG, das sich den aktuellen Fragen widmet, wie international tätige mittelständische Unternehmen mit Compliance-Risiken umgehen und wie Risikomanagement in Hochrisikoländern umgesetzt werden kann, ist aus meiner Sicht so begrüßenswert wie notwendig und aktuell. Die Forschung zu praktischen Erfahrungen in der Compliance ist für unternehmensinterne Compliance-Systeme gerade in traditionell schwierigeren Regionen von großer Bedeutung. Ohne das explizite Wissen über die täglichen Herausforderungen der Compliance-Manager können auch keine konkreten Lösungen gefunden und vorangetrieben werden. Die Identifizierung der „Gaps“ ist daher nicht End- sondern Startpunkt – und damit Auftrag für uns alle.

*Oliver Wieck*  
Generalsekretär ICC Germany



# EINLEITUNG

Kleinere und mittelständische Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich bilden ein wichtiges Rückgrat der jeweiligen nationalen Wirtschaft und sind bereits heute mehrheitlich international tätig. Die zunehmende Globalisierung lässt erwarten, dass diese Unternehmen künftig zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit verstärkt auch in neuen Wachstumsregionen agieren, darunter auch Hochrisikogebiete aus Compliance-Sicht.

Als Hochrisikogebiete werden dabei Länder bezeichnet, deren soziale, politische oder wirtschaftliche Instabilität einen gravierenden negativen Einfluss auf die Rechtmäßigkeit dortiger Geschäftsaktivitäten hat. Es sind Staaten, in denen der politische Wille, nationale und internationale Korruption einzudämmen, nur schwach ausgeprägt ist oder gar vollständig fehlt.<sup>1</sup>

Infolge dieser Internationalisierung der Geschäftstätigkeit treten zu den bekannten Geschäftsrisiken auch spezifische unternehmerische Risiken im Kontext von Compliance-Verstößen auf, in denen es gilt, Warnsignale frühzeitig zu erkennen. Gerade mit Blick auf ein dezentral organisiertes Compliance-Management in unterschiedlichsten Internationalisierungsformen besteht die Gefahr, dass die Realitäten vor Ort in Hochrisikoländern – also die tatsächlichen Compliance-Risiken und Dilemmata – in den Unternehmenszentralen nicht oder nicht vollumfänglich erfasst werden.

Die vorliegende Handreichung stellt die zentralen Studienergebnisse des gleichnamigen Forschungsprojekts am Konstanz Institut für Corporate Governance vor und nimmt folgende Fragestellungen in den Blick:

- > Wie gehen mittelständische Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit mit Compliance-Risiken um?
- > Wie gelingt das Risikomanagement spezifischer Herausforderungen der Regelkonformität in Wachstumsländern, die aus Compliance-Gesichtspunkten als Hochrisikoländer eingestuft werden?

## > Und was beschäftigt dabei Compliance-Officer im Mittelstand?

Die letzte Frage verdeutlicht dabei den besonderen Fokus der Handreichung auf Herausforderungen und Lösungen für mittelständisches Compliance- und Integrity Management in Hochrisikoländern, insbesondere im Hinblick auf die Bedeutungswahrnehmung von Grauzonenentscheidungen und compliance-bezogenen Dilemmata sowie den Umgang mit ihnen.

Die Studienergebnisse richten sich vorrangig an mittelständische Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Womöglich betreiben Sie bereits seit längerem ein Compliance Management System, vielleicht intensiviert Ihr Betrieb seine Internationalisierungsvorhaben oder sie widmen sich neu den Herausforderungen des modernen Compliance Managements und suchen nach Impulsen, wie dieses unternehmensintern weiter ausgebaut, wirksamer und effizienter in allen Niederlassungen betrieben werden kann.

## DAS KONSTANZ INSTITUT FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Das Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) hat sich zum Ziel gesetzt, die betriebswirtschaftlich-juristische Forschung auf dem Gebiet der Corporate Governance durch die ganzheitliche Expertise seiner Mitglieder zu vertiefen und zu fördern sowie durch seine Forschungsaktivitäten zu erstklassigen Studienbedingungen an der Fakultät für Wirtschafts-, Kultur und Rechtswissenschaften der HTWG Hochschule Konstanz beizutragen.

Die Thematik der "Corporate Governance" hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen und

ist von zentraler und integrierender Wesentlichkeit für die Praxis der Unternehmensführung. Dies gilt sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Dabei ist der Begriff nicht allein in dem engen Sinne der Kontrollfunktion, Monitoring, Legal Compliance, Risikomanagement, Anti-Fraud Management etc. zu verstehen. Vielmehr geht es um den erweiterten Begriff der Corporate Governance, nämlich der Führung (Leadership), Steuerung (Management) und Kontrolle (Monitoring) des Unternehmens im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensleitung, wie sie im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert wird. Der Begriff der Verantwortung ist dabei in all seinen Facetten – ökonomisch, rechtlich, sozial – zu verstehen. Die gelingende Simultanität der genannten drei Dimensionen ist die entscheidende Bedingung einer Good Corporate Governance. Sie findet sich auch in einem wirksamen Compliance- und Integrity-Management-System wieder.

## DAS FORSCHUNGSPROJEKT

Das vom KBA-NotaSys Integrity Fund geförderte anwendungsorientierte Forschungsprojekt zum Thema „Anti-Korruptions-Compliance und Integrity-Management in Hochrisikoländern“ zielte darauf ab, insbesondere große mittelständische Unternehmen und KMU aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bei ihren Internationalisierungsvorhaben in Wachstumsländern zu unterstützen, indem es Herausforderungen der Regelkonformität und des ethischen Verhaltens in Hochrisikoregionen analysiert. Dabei lag ein Schwerpunkt

der Forschungsarbeit auf dem Thema „Korruptionsprävention“.

Im Rahmen des Projekts unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Grüninger wurde ein Tableau an Compliance-Herausforderungen in Hochrisikoländern ermittelt. Es basiert unter anderem auf der Auswertung realer, internationaler Gerichtsfälle von Unternehmenskorruption, einer Sammlung generischer Fallstudien aus Compliance-Trainings zu weiteren Formen unternehmerischen Fehlverhaltens und 60 telefonisch durchgeführten, problemzentrierten Experteninterviews sowie einer quantitativen Onlinebefragung von insgesamt 120 Compliance-Verantwortlichen in Unternehmen und aus der Beratung. Zu den Interviewten zählten hochrangige Compliance-Manager, deren Unternehmen teils Erfahrungen mit FCPA-Verfahren gesammelt hatten, Partner der Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und renommierte Rechtsvertreter. Sie teilten in den Experteninterviews und der anonymen Onlinestudie ihre Erfahrungen zum Umgang mit herausfordernden Situationen und Grauzonen-Entscheidungen in High-Risk-Regionen.

Die nachfolgende Publikation enthält anonymisierte Interviewzitate der im Rahmen des Projekts befragten Experten. Die Schilderungen sind anekdotisch zu verstehen – es werden keine realen Fälle beschrieben, sondern Eindrücke aus dem Marktumfeld insgesamt. Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich für das Engagement und den Einblick in den Erfahrungsreichtum der befragten Interviewpartner.



Quelle KICG

# EINFÜHRUNG IN COMPLIANCE- & INTEGRITY- MANAGEMENT

Zahlreiche und häufig auch spektakuläre Unternehmensskandale der letzten Jahre (man betrachte etwa den Abgasskandal der Automobilbranche, Kartellverstöße, Korruptions-, Betrugs- sowie Bilanzierungsdelikte) und dadurch ausgelöste Wellen der Regulierung und verschärfter Durchsetzung bereits vorhandener rechtlicher und regulatorischer Anforderungen haben erheblich dazu beigetragen, dass sich Unternehmen ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen, wie sich rechtlich sanktionierbares Fehlverhalten im Unternehmensbereich vermeiden lässt. Dabei ist die „Corporate Compliance“ heute allgegenwärtig und längst auch im Mittelstand angekommen.

Gegenstand von Compliance ist es, die Einhaltung von externen und internen Regeln, also Gesetze, Verhaltenskodizes, Unternehmensrichtlinien und Verfahrensanweisungen, sicherzustellen und damit die Haftung für Unternehmen, Organe und Belegschaft zu vermeiden. Neben dem rechtlichen Haftungsrisiko (Geldstrafen und Bußgelder, Einziehung/Gewinnabschöpfung, Gefängnisstrafen) geht es aber auch um direkte und Folgewirkungen von Non-Compliance, wie etwa:

- **Reputationsschäden** (und in der Folge einbrechende Börsenkurse, der Abbruch von Geschäftsbeziehungen, Umsatzeinbrüche, der Ausschluss bei öffentlichen Ausschreibungen, Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und damit verbundene Probleme bei der Rekrutierung von Spitzenpersonal oder der Demission von Managern und Belegschaft),
- **Kosten für die interne Untersuchung** von entdeckten Fällen von Non-Compliance.
- **Kosten für die Beseitigung der Ursachen** (Remediation, also die Aufarbeitung von Lücken im internen Kontrollsystem) sowie die durch die Absorption von Management- und Mitarbeiterkapazitäten aufgrund der internen Aufarbeitung verursachten Kosten.<sup>2</sup>



## WAS BEDEUTET COMPLIANCE?

Compliance bedeutet Normen und Regeln einzuhalten. Das englische Verbum „to comply [with]“ bedeutet dabei so viel wie „einhalten“, „befolgen“, „sich an etwas richten“, aber auch „sich unterwerfen“, „sich schicken“, „sich fügen“ und „nachgeben“. Compliance stellt also offensichtlich eine Handlungsbeschränkung dar und muss im Grunde stets noch konkretisiert werden hinsichtlich der Norm, die eingehalten werden soll bzw. welchen oder wessen Regeln man sich unterwerfen muss. Der Begriff Compliance bezieht sich im Rahmen dieser Ausführungen auf gesetzliche und regulatorische Anforderungen, auf das sogenannte „Soft Law“ (nicht rechtsverbindliche Selbstverpflichtungen und Leitlinien) sowie auf interne Regeln und Verhaltensstandards. Interne Regeln und Verhaltensstandards sind dabei als Mittel der praktischen Konkretisierung und damit zur Umsetzung externer Standards anzusehen.<sup>5</sup>

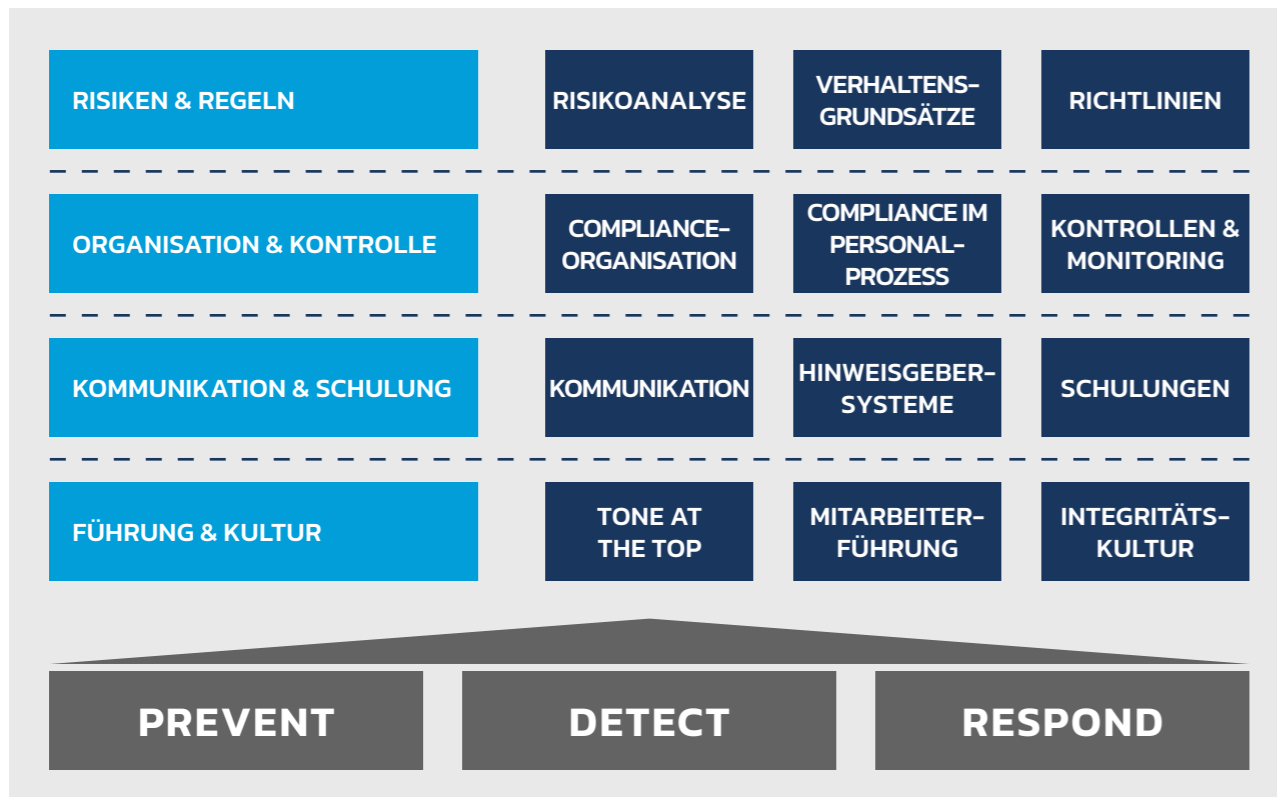
Compliance ist gewissermaßen das Versprechen über die Frage, in welcher Art und Weise ein Unternehmen Geschäfte machen möchte. Compliance Management stellt dafür die Mittel bereit, die zeigen, dass man dieses Versprechen nicht nur einhalten will, sondern es auch kann: durch organisatorische und prozessuale Maßnahmen. Es ist der Mechanismus, mit dem sich ein Unternehmen selbst befähigt, seine Geschäfte legal und integer zu betreiben – auch und vor allem in Hochrisikobereichen.

Entscheidet sich ein mittelständisches Unternehmen zur Internationalisierung in risikogeeigneten Bereichen und Regionen, sind neben Kenntnissen der landesspezifischen Gesetzeslage zur Vermeidung von Haftungsrisiken auch Informationen über kulturelle Gepflogenheiten und die jeweilige Risikolage im Zielland unverzichtbar.

Ziel von Compliance Management ist damit nicht, Non-Compliance von vornherein auszuschließen – etwa durch ein lückenloses Regel- und Kontrollregime – vielmehr geht es darum, durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass mit deren Implementierung und Umsetzung „systemisches Fehlverhalten“ ausgeschlossen werden kann (Prävention) und sichergestellt ist, dass individuelles bzw. transaktionsbezogenes Fehlverhalten in der Mehrheit der Fälle entdeckt wird (Aufdeckung). Außerdem müssen die richtigen Konsequenzen (Sanktionen, Geschäftsprozessänderungen, Anpassung von Kontrollen, Änderungen im Compliance-Management-System) aus entdecktem Fehlverhalten gezogen werden (Reaktion).<sup>3</sup>

Unter der **Prävention** werden Maßnahmen gefasst, die Compliance-Risiken mildern sollen, etwa das Aufstellen von Regeln oder die Durchführung von Schulungen. Im Rahmen der **Aufdeckung** systematischen Fehlverhaltens und dolosen Handlungen spielen Hinweisgebersysteme eine zentrale Rolle, aber auch Revisionstätigkeiten (etwa gezielte Detection Audits in Hochrisikobereichen) sowie zunehmend IT-gestützte forensische Untersuchungstechniken. Zentraler Aspekt für die Glaubwürdigkeit des Compliance-Managements ist die **Reaktion** auf entdecktes Fehlverhalten, etwa durch anlassbezogene Sonderuntersuchungen (durch externe und interne Ermittler), ein systematisches Fraud-Reporting sowie die Sanktionierung von Fehlverhalten.

Um die Angemessenheit, Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit von Compliance-Management herzustellen und nachhaltig zu sichern, sind diverse Elemente, Maßnahmen und Aktivitäten notwendig. Die im Folgenden dargestellten Elemente eines Compliance-Management-Systems (CMS) leiten sich aus den Anforderungen der ISO-Norm 19600:2014 sowie ihrer zur Zertifizierung weiterentwickelten ISO 37301:2021 ab. Ferner liegen definierte Anforderungen des Prüfungsstandards IDW PS 980, des ComplianceProgramMonitors<sup>ZfW</sup> der Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH sowie die Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG-Leitlinien) zugrunde.<sup>4</sup>



Elemente eines Compliance-Management-Systems<sup>6</sup>

Ausgangspunkt und Basis des Compliance-Management-Systems bilden interne und externe Risiken, die sich aus der Nicht-Einhaltung von Regeln und Vorschriften ergeben oder insgesamt monetäre sowie reputationsschädigende Bedrohungen für das Unternehmen darstellen.

Der Umgang mit diesen Risiken und die Kontrolle der Regeleinhaltung bedürfen einer Compliance-Organisation mit entsprechenden Ressourcen, Kompetenzen und Prozessen. Um die verantwortlichen und handeln-

den Personen (Management und Mitarbeiter) über die Regeln zu informieren und zu sensibilisieren, sind Kommunikation und Schulungen notwendig, auch damit die Akteure das erwünschte Verhalten erlernen können. Damit die Compliance nachhaltig funktionieren kann, sind das Engagement und vor allem das Vorbildverhalten der Führungskräfte elementar. Nur so kann eine Unternehmens- und Integritätskultur entstehen, in der die Compliance die notwendige Glaubwürdigkeit hat, um nachhaltig wirksam zu sein.<sup>7,8</sup>

## » WAS BEDEUTET INTEGRITÄT?

Der Begriff Integrität wurzelt etymologisch im lateinischen „integritas“, was so viel wie „Ganzheit“ und „Einheit“ bedeutet, und bezieht sich auf die Konsistenz von Handeln, Werten, Prinzipien, angewandten Methoden und Maßnahmen, Erwartungen und Resultaten. Im Rahmen der Ethik wird Integrität aufgefasst als eine eigenständige Qualität, die bestimmt ist als ein intuitives Verständnis von Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit im Hinblick auf die Motive des eigenen Handelns. Integrität kann damit als Gegenteil von Heuchelei und Scheinheiligkeit verstanden und individuell als „Tugend der innerlichen Konsistenz“ aufgefasst werden.<sup>9</sup>

Unternehmen verwenden den Begriff Integrität häufig, um verantwortungsvolles und regeltreues unternehmerisches Handeln und dessen Orientierung an allgemein akzeptierten ethischen Standards und Prinzipien zu beschreiben. Im alltäglichen Begriffsverständnis ist damit eine mit Werten und Verantwortungsbewusstsein einhergehende Interpretation geläufig.<sup>11</sup>

Integrität, verstanden als moralisches Konzept, ist immer an ein Bekenntnis gebunden, nach Handlungen zu streben, die die Einhaltung moralischer Grundwerte, etwa eines ethischen Mindeststandards, sicherstellen. Einem Unternehmen, das gegen diesen Mindeststandard verstößt, würde keine Integrität zugeschrieben werden. Einige moralische Verpflichtungen, die hierzu zählen, ergeben sich bereits aus geltendem Recht – Integrität schließt damit die Einhaltung von Gesetzen und Regelwerken (Legal Compliance) ausdrücklich mit ein. Darüber hinaus gehören zu einem ethischen Mindeststandard aber insbesondere auch solche Grundwerte und Standards, die über die nationale und internationale Gesetzgebung hinausgehen und universell anerkannt sind, etwa

- die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte,
- die Prinzipien des UN Global Compact,
- die ILO Kernarbeitsnormen,
- der Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000),
- die EU-Grundrechtecharta,
- die UN Guiding Principles for Business and Human Rights,
- die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen,
- das WerteManagementSystem<sup>zfw</sup>, u.v.m.

Neben diesem Mindeststandard bedeutet Integrität aber auch, eigenen, selbstgesetzten Werten und Prinzipien zu folgen.

Diese ergeben sich aus den spezifischen moralischen und außermoralischen Unternehmenswerten, die sich ein Unternehmen identitätsbildend selbst gibt. Unter moralischen Werten verbindet sich im Allgemeinen das moralisch Vorzugswürdige und Erstrebenswerte. Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Fairness sind Werte, die üblicher- und richtigerweise als etwas Gutes erachtet werden. Neben moralischen Werten sind für Unternehmen Leistungswerte handlungsleitend. Dazu zählen: Nutzen, Erfolgsstreben, Qualität, Innovationsorientierung oder Leistungsbereitschaft. Diese ökonomischen Werte stehen mitunter in Konkurrenz zu den moralischen. Hinzu kommen Interaktionswerte wie Offenheit, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Zugehörigkeit oder Transparenz, die das Miteinander – und auch Gegeneinander – in Kooperationsbeziehungen steuern.<sup>12</sup>

Eine wesentliche Notwendigkeit bei der Orientierung an Integrität ist die moralische Standhaftigkeit im Angesicht von ebensolchen Wertekonflikten und die Fähigkeit zum Umgang mit Widerständen in Dilemma-Situationen. Das bedingt vorrangig, dass sich Unternehmen aktiv mit ihren wertebezogenen Konflikten auseinandersetzen. Konkret drückt sich ein von Integrity geleitetes Handeln dadurch aus, dass es in komplexen Entscheidungssituationen auf ein Ergebnis abzielt, das die bestmögliche (nicht optimale) Realisierung der vertretenden Werte und damit ethisch vorzugswürdige Lösungen ermöglicht.<sup>13</sup>

An welchen konkreten moralischen Grundwerten sich ein Unternehmen primär orientiert, ist unternehmensspezifisch zu beantworten. Das bloße Bekenntnis zu ethischen Mindeststandards reicht allerdings keinesfalls aus. Bekennt sich ein Unternehmen zu bestimmten moralischen Werten, so muss es auch damit rechnen, an diesen selbst gemessen zu werden, um als integere angesehen zu werden.

## » WAS BEDEUTET INTEGRITY MANAGEMENT?

Integrity Management bezeichnet im Unternehmenskontext die Fähigkeit einer Organisation und besonders ihrer Führungskräfte, die Unternehmenswerte durch Führungsstil und Vorbild in der alltäglichen Praxis des Geschäfts und der Unternehmenskultur mit Leben zu füllen.<sup>10</sup> Das bedeutet konkret, dass sich Unternehmen bewusst nicht nur zu rechtskonformem (Legal Compliance), sondern auch zu moralischem Handeln bekennen und dieses insbesondere durch das Setzen und Leben unternehmensindividuell passender Werte und Prinzipien im Geschäftsalltag konsistent verwirklichen. Der Kern von Integrität zeigt sich letztlich in den konkreten Handlungen des Unternehmens.

Unternehmen sollten aus diesem Grund nur diejenigen Normen und Werte verbindlich festlegen, die handlungsleitend für die Organisation und ihre Belegschaft sind und von deren Einhaltung das Unternehmen ausgehen kann.<sup>14</sup>

Integrität drückt sich also durch die Orientierung und Ausrichtung an reflektierten Werten und Prinzipien aus, die sich konsistent im eigenen Handeln wiederfinden.<sup>15</sup>

Hier gilt es zu betonen, dass Integrität auch auf die Berücksichtigung wesentlicher Wertvorstellungen relevanter Stakeholder zielt, weil und insofern sie von diesen abhängig sind und umgekehrt durch deren Entscheidungen und Handlungen beeinflusst werden.<sup>16</sup> Interessensgruppen einer Organisation werden damit zur Hauptzielgruppe des Bekenntnisses zu moralischem Handeln.<sup>17</sup>

Während es im Compliance Management primär darum geht, interne und externe Regeln zu befolgen und Fehlverhalten und damit einhergehendes rechtswidri-

ges Verhalten zu verhindern, strebt Integrity Management eine Orientierung an unternehmenseigenen Werten und Prinzipien an, die durch ein Bekenntnis zur Einhaltung moralischer Grundwerte fundiert sind.

Der Ansatz zielt dabei mehr als alles andere auf ein entsprechendes Handeln der Organisation, ihrer Führungskräfte sowie der Belegschaft und ist vorwiegend intrinsisch motiviert. Nicht externer Druck, sondern Überzeugung und Einsicht in seine Richtigkeit sind dabei handlungsleitend. In erster Linie erfordert dieser Ansatz natürlich offensichtlich Gesetzes- und Regel-treue, weshalb die Corporate Compliance eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Integrity Management darstellt. Der Ansatz stützt sich allerdings weit weniger auf umfassende Regelwerke, Richtlinien und Kontrollen, sondern vielmehr auf die Eigenverantwortung der handelnden Akteure, die von einer lebendigen Unternehmens- und Führungskultur geprägt ist.<sup>18</sup>

	COMPLIANCE MANAGEMENT	INTEGRITY MANAGEMENT
MOTIVATION	Vorwiegend externer Druck (nationale und internationale Gesetze und Vorschriften, Standards, etc.)	Vorwiegend intrinsische Motivation (aus Überzeugung und Einsicht)
ZIEL	Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten	Förderung von moralischem Handeln
ANSATZ	Klare Regeln, Richtlinien, Kontrollen	Werte, Führung und Unternehmenskultur
THEMEN	Vermeidung von Rechtsverstößen (Legal Compliance)	Verbesserung der Wirksamkeit der Legal Compliance sowie Integration von gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen für ein Management der Unternehmensverantwortung

Gegenüberstellung von Compliance- und Integrity Management<sup>19</sup>

### Wie kann erfolgreiches und effizientes wirtschaftliches Handeln mit ethischen Prinzipien und Rechtsfragen in Einklang gebracht werden?

Dies ist die Leitfrage unternehmerischen Integrity Managements und zeigt deutlich, dass es auch darum gehen muss, das eigentliche Geschäft nicht aus dem Blick zu verlieren. Bei ersten Anzeichen von möglichen Wertekonflikten oder Rechtsrisiken Geschäftsaktivitäten zu unterlassen, kann freilich nicht die Maxime sein. Vielmehr geht es darum, dass Mitarbeiter und Führungskräfte in der Lage sind, die in ihrem Wirkungsbereich relevanten moralischen Fragestellungen und Dilemmata zu erkennen, gemeinsam mit den Betroffenen zu analysieren und letztlich eine integre Entscheidung zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang erfordert Integrity Management zudem, dass bestehende Unternehmensrichtlinien, Verfahren und Handlungsanweisungen hinsichtlich ihres Zwecks, ihrer Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit kontinuierlich hinterfragt werden.

Regeltreue „der Regel willen“ beschädigt den Ruf, den Compliance in zahlreichen Unternehmen innerhalb der Belegschaft mittlerweile innehat. Integrity Management begegnet dieser Herausforderung durch eine argumentative Vorgehensweise, indem der Sinn und Zweck von Regeln und Vorschriften sowie die dahinterliegenden Normen und Werte reflektiert werden, wodurch sich „gute Gründe“ für die Einhaltung ebendieser reflektierten Regeln und Vorschriften ergeben. Der Abbau überflüssiger, unwirksamer und damit nicht nachvollziehbarer Regelungen und daraus resultierende Bürokratie fördert nicht nur die allgemeine Akzeptanz von Compliance und Integrity Management, sondern auch ihre Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit im Unternehmen.<sup>20</sup>

## LITERATUREMPFEHLUNGEN

- > [Führungskräftebefragung: Compliance und Integrität in der Krise.](#) herausgegeben von A&B One und dem Zentrum für Wirtschaftsethik (2021)
- > [Unternehmensintegrität & Compliance – Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte.](#) herausgegeben vom Zentrum für Wirtschaftsethik (2016)
- > [Handbuch Compliance-Management – Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen.](#) herausgegeben von Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (2020)
- > [Compliance Essentials – Was aus der Perspektive von Justiz, Verbänden und Unternehmen wirklich zählt.](#) herausgegeben vom Konstanz Institut für Corporate Governance (2017)
- > [Compliance im Mittelstand.](#) herausgegeben vom Center for Business Compliance & Integrity (2014)
- > [Compliance – Praxisleitfaden für Unternehmen.](#) von Klaus Moosmayer (2021)
- > [Integrität in Unternehmen. Konzept, Management, Maßnahmen.](#) von Lisa Schöttl (2018)
- > [ComplianceProgramMonitor<sup>ZW</sup>.](#) herausgegeben vom Zentrum für Wirtschaftsethik (2009)
- > [Compliance für den Mittelstand.](#) von Peter Fiesenwert (2018)
- > [Leitlinien mit Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen.](#) herausgegeben vom Konstanz Institut für Corporate Governance (2014)



# RISK AREAS

## TOP RISK AREA KORRUPTION

» Unter Korruption versteht man den Missbrauch anvertrauter Macht – sei es ein öffentliches Amt, eine Funktion in der Wirtschaft oder ein politisches Mandat – zum privaten Nutzen oder Vorteil für sich oder einen Dritten.<sup>38</sup>

Da Korruption die wirtschaftliche Entwicklung behindert, die Demokratie schwächt und eine soziale Spaltung fördert, schadet sie der gesamten Gesellschaft.

Korruption tritt in unterschiedlichen Formen und diversen Handlungsweisen auf. Aus kriminologischer Sicht handelt es sich um einen verschwommenen Begriff.<sup>21</sup> Das Angebot oder das Versprechen einer Schmiergeldzahlung wird als aktive Korruption, das Nachfragen, Fordern und Annehmen einer Zahlung als passive Korruption bezeichnet.

Die sog. *Facilitation Payments* zählen zur *petty corruption*. Ihre negativen Folgen auch aus Unternehmensperspektive sollten keinesfalls unterschätzt werden. Auch kleinere Gefälligkeitszahlungen („small bribes“) innerhalb des privaten Sektors, bspw. an Dienstleister, sind als Korruptionshandlung zu klassifizieren. Schließlich wird eine unberechtigte Gegenleistung für die Vorteilszuwendung vom Bestochenen gefordert. Diese Vorteilszuwendung kann neben Bargeld, auch in Form von Gutscheinen, Alkohol, Parfüm, Zigaretten oder Veranstaltungstickets (= Cash Equivalents) erfolgen.<sup>27</sup>

Transparency International unterscheidet verschiedene Kategorien<sup>22</sup>:

- „Petty corruption“ sind alltägliche, geringfügige Korruptionshandlungen, die auch Einzelfall- oder Gelegenheitskorruption genannt werden.<sup>23</sup> Bürger leisten die Zahlung häufig zu Gunsten von Amtsträgern<sup>24</sup> niedriger und mittlerer Behördenebenen, oft handelt es sich um eine „Überlebensstrategie unterbezahlter Beamter“<sup>25</sup>. *Petty corruption* findet demnach an Orten wie Krankenhäusern, Schulen, Universitäten, Polizeidienststellen und anderen öffentlichen Einrichtungen statt, um Zugang zu grundlegenden Gütern oder Dienstleistungen zu erhalten.
- „Grand corruption“ sind Handlungen herausgehobener politischer oder privatwirtschaftlicher Akteure, die die rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Ziele von Staaten oder Unternehmen untergraben. Dazu zählen bspw. illegale Zahlungen in Millionenhöhe, die zur Auftragserlangung im Kontext großer Infrastrukturprojekte an die politische Elite eines Landes, seitens großer multinationaler Firmen gezahlt wurden. Dieses Vorgehen lässt die Führungskräfte auf Kosten des Gemeinwohls profitieren. Zur *grand corruption* zählt auch die „politische Korruption“. Sie bezeichnet die Manipulation von politischen Entscheidungen, Institutionen und Geschäftsordnungen bei der Zuweisung von Ressourcen und Finanzierung durch politische Entscheidungsträger, die ihre Position missbrauchen, um ihre Macht, ihren Status und ihren Reichtum zu steigern.<sup>26</sup>

Aus ökonomischer Sicht mag für Unternehmen ein einzelner korrupter Deal, beispielsweise die Bestechung von Amtsträgern zur Auftragserlangung, durchaus lukrativ und attraktiv erscheinen. Jede Korruptionstatat untergräbt allerdings die Rechtsstaatlichkeit. Das Vergehen trägt negativerweise zur Akzeptanz von Korruption auf dem Markt bei, minimiert die Markteffizienz und sorgt für Instabilität der Geschäftsbeziehungen. Korrupte Geschäftsleute dominieren mehr und mehr den Markt und verdrängen ehrliche Akteure. Große Korruptionshandlungen sorgen für langfristige Kosten für die volkswirtschaftliche Entwicklung und für Verteilungsgerechtigkeit.<sup>28</sup> Daher ist die Beseitigung von Korruption aus rechtlicher und ethischer Sicht zu forcieren und als gesamtgesellschaftliche Aufgabe anzugehen.

» In Deutschland ist der Begriff „Korruption“ wörtlich im Strafgesetzbuch nicht zu finden. Die an ihn geknüpften Straftatbestände werden unter Vorteilsnahme und -gewährung (§ 331–§ 335a StGB) bzw. Bestechung und Bestechlichkeit gegenüber Amtsträgern im geschäftlichen Verkehr (§ 299, § 300 StGB) subsumiert.





## GESETZESLAGE:

Die Vorstellung, dass Bestechungszahlungen als Schmiermittel zur Geschäftsanbahnung im Ausland nötig und hilfreich sind, war in Deutschland und in anderen Teilen der Welt lange verbreitet.<sup>29</sup> Während die USA 1977 die Bestechung von Amtsträgern weltweit unter Strafe stellten („[Foreign Corrupt Practices Act - FCPA](#)“), war es im Wesentlichen in Deutschland bis zum Ende der 90er Jahre sogar erlaubt, eingesetzte Schmiergelder im Ausland, bspw. zur Auftragsakquise als „nützliche Aufwendungen“ von der Steuer abzusetzen.<sup>30</sup> Dies änderte sich 1999 mit Umsetzung der OECD-Anti-Bribery Convention in deutsches Recht bzw. dem Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) und der Neufassung von § 299 StGB im Jahr 2002.<sup>31</sup>

Heute ist in nahezu allen Staaten der Welt die **Bestechung von Amtsträgern** verboten.<sup>32</sup> In Deutschland ist die Bestechung ausländischer Behördenvertreter nach §§ 335a, 334 StGB untersagt. Deutsche, die im Ausland Bestechungszahlungen an Amtsträger leisten, als auch die bestochenen ausländischen Beamten, machen sich strafbar.

Verboten sind demnach die Bestechung und Bestechlichkeit von Bediensteten eines ausländischen Staates sowie Personen, die im Auftrag eines ausländischen Staates öffentliche Aufgaben verrichten, dazu zählen, u.a.:

- Mitarbeiter von staatseigenen Unternehmen
- Richter an ausländischen oder internationalen Gerichten<sup>33</sup> sowie
- Angestellte einer internationalen Organisation und Akteure, die im Auftrag einer internationalen Organisation öffentliche Aufgaben wahrnehmen.<sup>34</sup>

Für die Strafbarkeit ist es unerheblich, ob der Amtsträger den Vorteil selbst erlangt oder ein Dritter. Auch bereits das Offerieren des Bestechungsgelds kann einen Straftatbestand erfüllen.

Grundsätzlich kann es für das Delikt der Auslandsbestechung zu einer parallelen Strafverfolgung sowohl in Deutschland als auch im Ausland kommen. Lediglich zwischen EU-Mitgliedsstaaten gilt das Prinzip "ne bis in idem" (nicht zweimal in derselben Sache vor Gericht stehen zu können bzw. Doppelbestrafungsverbot).

Auch **Bestechungsleistungen im privatwirtschaftlichen Geschäftsverkehr**, wie die Bestechung der Mitarbeiterin eines ausländischen Unternehmens zur Auf-

tragserrlangung ist nach deutschem Recht verboten (§ 299 StGB). Es drohen neben Geldstrafen, Freiheitsstrafen bis zu drei Jahren und in besonders schweren Fällen Freiheitsstrafen bis zu fünf Jahren (§ 300 StGB).

Neben dem bestechenden Akteur läuft auch sein inländischer Arbeitgeber – das deutsche Unternehmen – Gefahr für Korruptionstaten nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG) mit Geldbußen sanktioniert zu werden. Dieses Risiko besteht, wenn Leitungspersonen eine Straftat oder Ordnungswidrigkeit begehen (wie etwa Auslandsbestechung) und dadurch die Pflichten des Unternehmens verletzt wurden beziehungsweise das Unternehmen bereichert worden ist oder bereichert werden sollte (§ 30 OWiG)<sup>35</sup>. Auch durch das Fehlen von Aufsichtsmaßnahmen, die zur Prävention von Bestechungszahlungen durch die eigenen Mitarbeiter erforderlich sind, kann das Unternehmen bebußt werden (§§ 30, 130 OWiG). In Folge der Gewinnabschöpfung durch den wirtschaftlichen Vorteil, der zu Unrecht im Rahmen einer Korruptionstat erlangt wurde, können Geldbußen in mehrstelliger Millionenhöhe drohen.

Neben diesem Risiko der Strafzahlungen drohen weitere negative Konsequenzen aus Korruptionstaten. Dazu zählen <sup>36</sup>:

- Kosten organisationaler Ineffizienzen aus mangelhafter Compliance-Kultur (Missmanagement; demotivierte Belegschaft; Misstrauenskultur; ineffektive Informationsflüsse)
- Unternehmerische Fehlallokationen (Korruption bindet personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen und fordert Transaktionskosten)
- Fragile Vertragsbeziehungen (Abhängigkeitsverhältnisse; Erpressungsszenarien)

Nach der Aufdeckung, u.a.:

- Rückgang der unternehmerischen Produktivität und der Wachstumszahlen
- Reputations- und Vertrauensverlust
- Kosten für Internal Investigations<sup>37</sup> und die Aufarbeitung von Compliance-Verstößen
- Zivilrechtliche Schadensersatzansprüche von geschädigten Unternehmen
- Steuerrechtliche Konsequenzen, schließlich werden Korruptionstaten häufig von Steuerhinterziehungsdelikten begleitet.

## VERFOLGUNG VON AUSLANDSBESTECHUNG IM GESCHÄFTLICHEN VERKEHR:

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Nat. Person	Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe (§§ 299,300 StGB)	Freiheitsstrafe von bis zu zehn Jahren (§ 302 und 305-309 StGB)	Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe (Art. 322ter und 322septies StGB)
Jurist. Person	Geldbuße von bis zu zehn Millionen und Gewinnabschöpfung in unbegrenzter Höhe (§§ 30, 130 OWiG)	Bis zu 1,8 Millionen Euro, abhängig vom Jahresertrag des Unternehmens (VbVG)	Geldbuße von bis zu 5 Millionen Franken (Art. 102 StGB)

### » FCPA

Der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ist ein US-amerikanisches Anti-Korruptionsgesetz von 1977, das vor allem die aktive Bestechung ausländischer Amtsträger (Foreign Officials) sowie diesen gleichgestellten Personen verbietet. Zu letzteren zählen auch Mitarbeiter in privatwirtschaftlichen Unternehmen unter staatlicher Beteiligung. Damit ist der Begriff des Foreign Officials noch weiter gefasst als der deutsche Amtsträgerbegriff. Der FCPA enthält verschiedene Buchhaltungs- und Organisationsregeln, die Korruptionsverstöße vermeiden sollen (u.a. Books & Records Provisions für in- und ausländische Emittenten, deren Wertpapiere in den USA registriert sind).<sup>39</sup>

Zu widerhandlungen gegen den FCPA – das Angebot, Versprechen oder Gewähren eines Vorteils – werden hart sanktioniert und können mit Geldstrafen bis zu 5 Mio. USD für natürliche Personen bzw. bis zu 25 Mio. USD für juristische Personen und einer Freiheitsstrafe bis zu 20 Jahren geahndet werden.<sup>40</sup> Ebenso wie der [UK Bribery Act](#) entfaltet auch der FCPA extraterritoriale Wirkung und kann damit auf deutsche, schweizerische und österreichische Unternehmen anwendbar sein. So zählen zum direkten Adressatenkreis des FCPA auch ausländische Unternehmen, die an einer US-amerikanischen Börse gelistet sind oder bei denen es sich um Tochtergesellschaften US-amerikanischer Konzerne handelt. Darüber hinaus kommen die Korruptionsbestimmungen des FCPA auch dann zum Tragen, wenn eine – auch ausländische – natürliche oder juristische Person Handlungen zur Förderung von Korruptionszahlungen auf dem Staatsgebiet der USA vornimmt. Hierfür genügt der kleinste Berührungspunkt, wie bspw. aus den USA versandte E-Mails, das Führen eines Telefongesprächs innerhalb der Vereinigten Staaten oder die Anweisung der Überweisung über eine US-Bank, die als Handlungen zur Korruptionsförderung ausgelegt werden können.

Für international agierende Unternehmen mit Bezug zu den USA besteht daher ein nicht zu unterschätzendes Haftungs- und Schadensrisiko. In den USA wenden Richter bei der Festsetzung des Strafmaßes meist die Strafzumessungsregeln des amerikanischen Bundesstrafrechts, die sog. United States Sentencing Guidelines (USSG),<sup>41</sup> an. Im Bereich der Sanktionen gegen Unternehmen kommt den USSG eine besondere Bedeutung zu, weil sie Compliance-Programme zu einem zentralen Bestandteil der Strafzumessung gemacht haben und es im Falle eines Unternehmensverstoßes zu einer Verringerung des Strafmaßes kommen kann, sollte das Unternehmen ein „*effective compliance and ethics program*“<sup>42</sup> vorweisen können.

## » UK Bribery Act

Der UK Bribery Act (UKBA) von 2011 ist ein Gesetz aus dem Vereinigten Königreich, das die aktive und passive Bestechung – auch ausländischer Amtsträger – unter Strafe stellt und darüber hinaus Organisationen haftbar macht, falls sie es versäumen, Personen daran zu hindern, im Namen der Organisation Bestechungen vorzunehmen.

Der UKBA wird vor diesem Hintergrund oft als eines der härtesten Anti-Korruptionsgesetze der Welt bezeichnet. Seinem extraterritorialen Anwendungsbereich unterliegen auch deutsche Unternehmen, die eine Tochtergesellschaft, unselbständige Betriebsstätten oder Zweigniederlassungen in UK oder geschäftliche Verbindungen nach Großbritannien unterhalten.<sup>43</sup>

Ein Unternehmen kann sich – im Gegensatz zum deutschen Recht – selbst strafbar machen, wenn die Korruptionstat im Kontext von Geschäften für das Unternehmen begangen wird und das Unternehmen es versäumt hat, die Straftat durch adäquate Vorkehrungen zur Bekämpfung von Korruption zu verhindern (Section 7 UKBA<sup>44</sup>).

Ein besonders hohes Schadensrisiko für Unternehmen birgt die nach oben unlimitierte Höhe der potenziellen Geldstrafe. Nur durch nachweislich adäquate Vorkehrungen zur Korruptionsprävention („*proportionate to the bribery risks it faces and to the nature, scale and complexity of the commercial organisation's activities*“<sup>45</sup>) können Unternehmen eine Strafbarkeit vermeiden.<sup>46</sup>

## FACILITATION PAYMENTS

Facilitation Payments (oder Beschleunigungszahlungen) sind an vielen Orten übliche, kleinere Geldbeträge oder andere Zuwendungen von geringem Wert an öffentlich Bedienstete auf unterer Ebene, um einen behördlichen Routinevorgang (z. B. Zollfreigaben oder die staatliche Bereitstellung von Infrastruktur, wie Strom, Wasser, Telefon etc.) zu ermöglichen oder zu beschleunigen.

Dies kann beispielsweise ein Amtsträger sein, der andeutet, dass er gar nicht oder zumindest nicht in der üblichen Zeit den rechtmäßigen Verwaltungsakt vornehmen wird (Erpressungsszenario). Andererseits könnte auch der Antragsteller die treibende Kraft sein und proaktiv eine Zahlung leisten, um die beabsichtigte Amtshandlung – entgegen dem ordnungsgemäßen Verfahren - zu beschleunigen und damit einen zeitlichen Vorteil zu erlangen. Diese Zuwendungen sind in vielen Fällen rechtswidrig und sollten daher nicht geleistet werden.

Auch nach deutschem Recht sind Facilitation Payments im Ausland, sofern sie nicht in der offiziellen Gebührenordnung des jeweiligen Landes aufgeführt sind – und eine Dienstpflichtverletzung des Amtsträgers

nach dem Recht des ausländischen Staates darstellen – verboten.<sup>47</sup>

Die OECD-Konvention<sup>48</sup> entkriminalisiert zwar solche Zahlungen, die von Unternehmen im internationalen Geschäft als mitunter unvermeidbar angesehen werden, betont aber gleichzeitig die gesellschaftszersetzenden Effekte auch dieser geringen Zahlungsströme. Nach dem FCPA ist die Zahlung von „Facilitation Payments“ in Ausnahmefällen zulässig.

Diese betreffen Situationen, in denen der Mitarbeiter mit Schäden an Leib und Leben bedroht wird, falls keine Zahlung geleistet wird.

Deutlich weniger dramatisch, aber ebenfalls nach dem FCPA erlaubt, sind daneben Zahlungen, die eine routinemäßige Verwaltungshandlung beschleunigen („*facilitating or expediting payments*“). Darunter fällt bspw. die Erteilung von Arbeitserlaubnissen und Visa, die Bereitstellung von Versorgungstechnik sowie die Gewährung von Polizeischutz.<sup>49</sup>

Der [UK Bribery Act](#) verbietet auch diese Zahlungen: „*A facilitation payment is a type of bribe and should be seen as such. A common example is where a government official is given money or goods to perform (or speed up the performance of) an existing duty.*“<sup>50</sup>

Unternehmen ist anzuraten, grundsätzlich jegliche Art von Facilitation Payments im In- und Ausland zu unterlassen, denn der Grat zwischen straffreier und strafbarer Handlung ist schmal.

Für Bürger in korruptionsanfälligen Ländern gehören die Beschleunigungszahlungen hingegen in Verwaltungsprozessen, bspw. zur Ausstellung von Geburts-, Heirats- und Sterbeurkunden oder Ausweispapieren und Meldebescheinigungen, häufig zum Alltagsgeschehen. Unternehmen sollten diese Tatsache in Compliance-Mitarbeitertrainings nicht ignorieren und die Verhaltensvorgaben an Organisationsmitglieder als Repräsentanten des jeweiligen Unternehmens verständlich transportieren.

Ein Blick in die Anti-Bribery Policies großer, internationaler Unternehmen zeigt, dass Firmen, wie Novartis, Apple, Volkswagen, OMV, BMW und Siemens ihren Mitarbeitern die Zahlung von Beschleunigungszahlungen verbieten.<sup>51</sup> Microsoft führt in seiner deutschen Antikorruptionsrichtlinie neben dem Verbot der Facilitation Payments aus, dass lediglich bei unmittelbarer Gefahr für die persönliche

Sicherheit und körperliche Unversehrtheit eine Zahlung erfolgen darf. Sollte der Mitarbeiter keine Vorabgenehmigung mehr einholen können, hat die Meldung des Transfers innerhalb von 48 Stunden an den Compliance-Ansprechpartner zu erfolgen.<sup>52</sup>

Dieser Hinweis besitzt besonders hohe Relevanz. Jedes Unternehmen sollte Facilitation Payments, die in Ausnahmefällen gezahlt wurden, ordnungsgemäß buchhalterisch erfassen und abrechnen.<sup>53</sup> Im Rahmen von FCPA-Ermittlungen gehört es zum üblichen Vorgehen der US-Behörden, die Einhaltung der [Rechnungslegungsvorschriften](#) nach dem [FCPA](#) zu überprüfen und nachzuvollziehen, dass die [Facilitation Payments](#) in den Büchern und Aufzeichnungen des Unternehmens akkurat ausgewiesen werden.

Die Weltbank hat ebenfalls eine Berichtspflicht für unvermeidbare Facilitation Payments etabliert, die eine Meldung an den Integrity Compliance Officer der Weltbank mit näheren Details zu den Umständen der Zahlung vorsieht.<sup>54</sup>

## » Rechnungslegungsvorschriften im Kontext des FCPA (Books & Records Provision)

Die Bestimmungen zu "books and records" des FCPA verpflichten in den USA börsennotierte Unternehmen zur Erstellung und Führung von Büchern, Aufzeichnungen und Konten, die in angemessener Ausführlichkeit und wahrheitsgetreu Facilitation Payments-Transaktionen sowie Verfügungen über die Vermögenswerte des Unternehmens genau und angemessen wiedergeben. Außerdem sind die Organisationen gefordert, ein adäquates System interner Rechnungslegungskontrollen zu entwickeln und zu unterhalten (Internal Controls).<sup>73</sup>

Neben der Richtigkeit und Vollständigkeit der Buchführung ist auch die Geschäftskorrespondenz in Gänze zu dokumentieren und es darf keinerlei Verschleierung, Unterschlagung oder Vernichtung von Unterlagen erfolgen.

## BLICK NACH...

### > ZENTRALASIEN:

Alle fünf zentralasiatischen Staaten haben die United Nations Convention against Corruption (UNCAC)<sup>55</sup> ratifiziert und bis auf Turkmenistan sind die Staaten auch in den Istanbul Anti-Corruption Action Monitoring Prozess der OECD integriert.<sup>56</sup> Jedes der fünf Stan-Länder verfügt über Anti-Korruptionsstrategien und hat Behörden zu deren Umsetzung installiert. Die Durchsetzungen dieser Bemühungen werden jedoch von mangelnder Unabhängigkeit begleitet. Die Leiter der einzelnen Antikorruptionsbehörden berichten an den jeweiligen Staatspräsidenten und sind an seine Weisungen gebunden.<sup>57</sup>

Daneben besitzen die nationalen Anti-Korruptionsgesetzgebungen aufgrund sich widersprechender Gesetzestexte, mangelnder Kompetenzen und fehlender Meldemechanismen sowie ungenügender Ausstattung der Verfolgungsbehörden wenig Durchschlagskraft im Kampf gegen Bestechung und Bestechlichkeit (passive Korruption). Korruption, die in diesem breiten Ausmaß in einem Land verbreitet und sowohl auf unteren Verwaltungsstrukturen als auch auf höchster Politikebene anzutreffen ist, muss als systemisch gewertet

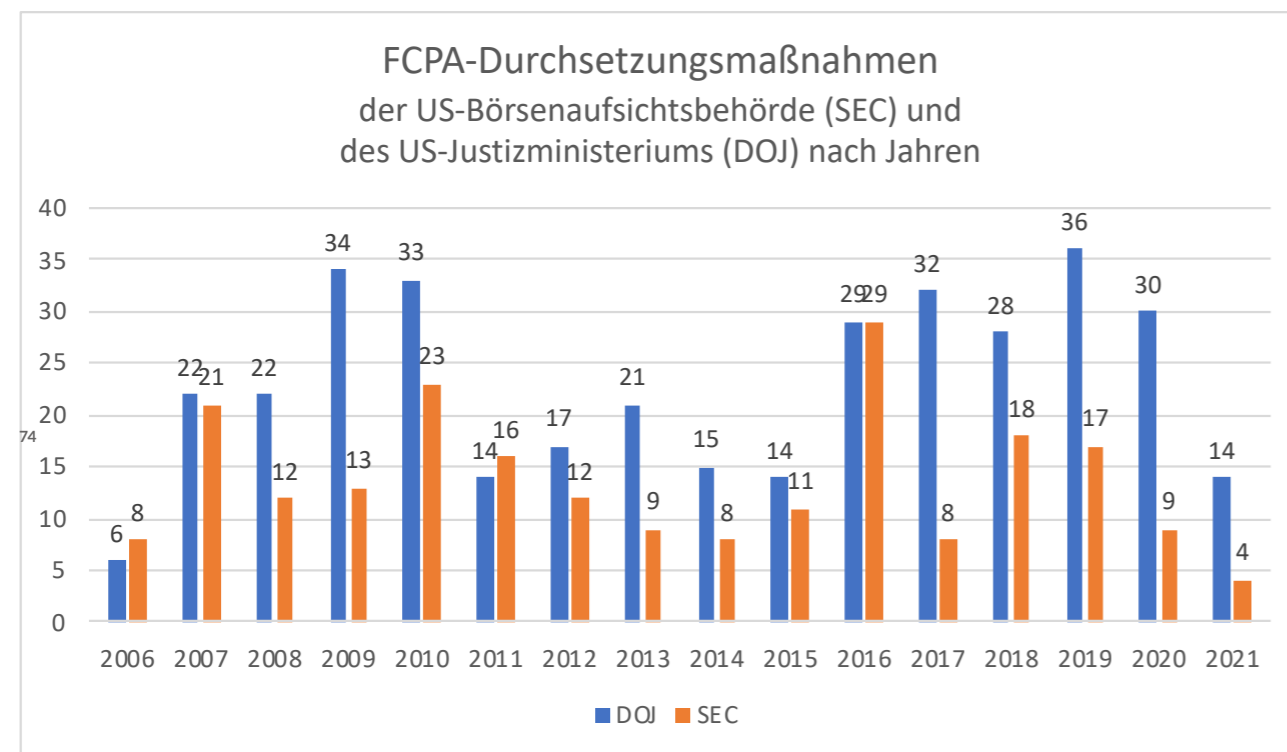
werden. Kennzeichnung autokratischer Regime ist die fehlende Gewaltenteilung, um systemische Korruption zu eliminieren. Der omnipotente Präsident macht seinen Einfluss auf Justiz, Parlament und Exekutivorgane geltend und kontrolliert gemeinsam mit herrschenden Eliten die Medienlandschaft. Die Stimmen einer kritischen Zivilgesellschaft werden unterdrückt und die Bürgerbeteiligung beschränkt sich auf wenige, regulierte Handlungsfelder.<sup>58</sup>

### > CHINA:

Seit dem Amtsantritt Xi Jinpings als Staatspräsident der Volksrepublik 2013, haben sich die chinesischen Bemühungen im Kampf gegen die Korruption intensiviert.

In früheren Jahren verteilten auch westliche Unternehmen großzügige Geldgeschenke im roten Umschlag (Hongbao) an staatliche Bedienstete zu Festtagen, wie dem chinesischen Neujahrsfest oder zu Hochzeiten von Geschäftspartnern.<sup>59</sup>

Daneben wurden Bestechungsgelder in Form teurer Geschenke übermittelt, zu opulenten Mahlzeiten und Weinverkostungen geladen und u.a. Mitgliedschaften in erstklassigen Golfclubs verschenkt.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (siehe Endnote)<sup>75</sup>

Dieses Bild hat sich mittlerweile gewandelt und resultiert u.a. aus einer Veränderung und Konsolidierung politischer Machtverhältnisse<sup>60</sup> sowie einer Zunahme der Verfolgungspraxis.

Neben der exterritorialen Durchsetzung des amerikanischen FCPA, die seit 2007 deutlich Fahrt aufgenommen<sup>61</sup> und die Geschäftstätigkeit von ausländischen Unternehmen auch in China verstärkt in den Blick genommen hat, geht die chinesische Anti-Korruptionsbehörde, angesiedelt in der Zentralen Disziplinar-Kommission der KPCh, seit 2012 stark gegen korrupte Spitzenfunktionäre (sogenannte „Tiger“) innerhalb des Staatsapparats sowie der Partei und im Militärwesen vor. Zeitgleich wird seitdem auch in großem Umfang gegen sog. „Fliegen“ ermittelt – Partei- und Staatsbedienstete niedriger Ränge, die sich der Bestechlichkeit schuldig gemacht haben. Unter dem Titel „Operation Fuchsjagd“ wurde die Anti-Korruptionskampagne Xi Jinpings schließlich 2014 auch auf korrupte, chinesische Konzernchefs und obere Parteimitglieder ausgedehnt, die mit ihrem Vermögen das Land verlassen hatten.<sup>62</sup> Der chinesische Staatschef selbst umschrieb seine Gesamtkampagne – in welcher er mutmaßlich auch politische Gegner absonderte – mit der Parole: „Tiger schlagen (打老虎), Fliegen klatschen (拍苍蝇) und Füchse jagen (猎狐)“.<sup>63</sup> Millionenfach und drastisch wurden Beamte disziplinarisch bestraft.<sup>64</sup> Vergünstigungen und lukrative Zusatzleistungen, die sie zuvor einstreichen konnten, gingen ihnen verloren und medienwirksam wurde das harte Vorgehen Chinas mit Bildern von zum Tode bzw. zu lebenslanger Haft verurteilten Angeklagten um die Welt transportiert.<sup>65</sup> Dabei weisen Strafverfahren vor chinesischen Gerichtshöfen eine Verurteilungsquote von 99 Prozent auf.<sup>66</sup>

Zu den Anti-Korruptionsvorschriften, die für Unternehmen in China bindend sind, zählen:

- „The Criminal Law of the People’s Republic of China“ (chinesisches Strafgesetz, das Korruption im öffentlichen und nicht-öffentlichen Sektor sanktioniert)
- „The Anti-Unfair Competition Law of the People’s Republic of China“ (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb)
- „The Interim Rules of the State Administration of the Industry and Commerce on the Prohibition of Commercial Bribery“ (Verwaltungsvorschriften, die Korruption im nicht-öffentlichen Sektor sanktionieren)<sup>67</sup>

### Chinas Corporate-Social-Credit-System für Unternehmen:

Ebenfalls seit 2014 verfolgt die chinesische Regierung das Ziel, ein landesweites, datenbasiertes Social-Credit-System einzuführen, das sowohl die soziale und kommerzielle Integrität fördern als auch das Vertrauen in Regierungsangelegenheiten und die Judikative steigern soll.<sup>68</sup> In diesem Kontext wird auch immer wieder auf die Korruptionsbekämpfung und den Abbau von Korruptionsanreizen verwiesen.<sup>69</sup> Dafür ist das auf Algorithmen basierende, holistische Rating des Sozialverhaltens von Personen und der rechtskonformen Geschäftsperformance von Unternehmen vorgesehen.<sup>70</sup>

Letztere gelten als „main target group“<sup>71</sup> des Social-Credit-Systems. Chinesische und ausländische Firmen mit Sitz in China müssen Betriebsdaten aus ca. 30 Themenfeldern an Behörden weiterleiten. Diese Informationen werden gesammelt, ausgewertet und in ein automatisiertes Rating überführt. Dessen Ergebnis kann sowohl eine Bestrafung als auch eine Bonifizierung zur Folge haben. Kritiker des Systems befürchten willkürliche Strafen, ausgesprochen insbesondere von Lokalregierungen.<sup>72</sup>

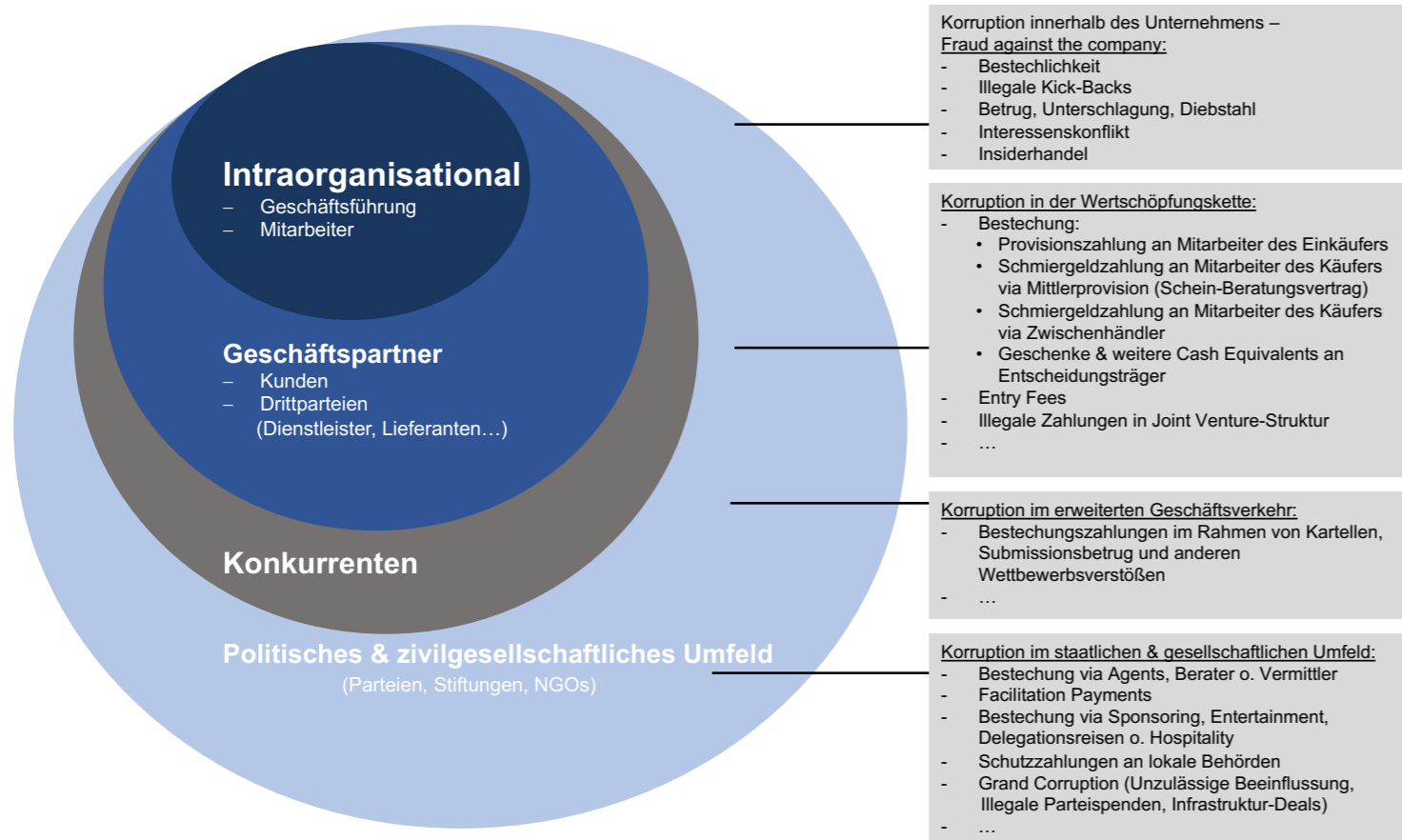
Gegenstimmen verweisen auf die Transparenzoffensive, die dem System immanent sei. Die Veröffentlichung von Daten zu Unternehmensregistrierungen, behördlichen Genehmigungen und Gerichtsurteilen etc. liefere wertvolle Marktdaten, die auch der Corporate Compliance und dem Drittparteienmanagement zu Gute kämen.

Bereits heute können Unternehmen in zwei öffentlichen und barrierefreien Datenbanken auf Standardchinesisch ihre möglichen Einträge aufrufen:

- [Creditchina](#), eine Datenbank der nationalen Entwicklungs- und Reformkommission (NDRC)
- [National Enterprise Credit Information Publicly System](#) (NECIPS) der chinesischen Regulierungsbehörde SAMR

Große Konzerne beschäftigen inzwischen eigene „Social Credit-Manager“, die das Thema betriebsintern verantworten.

Derzeit wird das Social-Credit-System noch technologisch ausgebaut und weiter ausgerollt. Die Zukunft wird zeigen, welche Auswirkungen es auf das Marktverhalten und die Integrität Chinas haben wird.




Im Spannungsfeld scharfer Anti-Korruptionsgesetze mit extraterritorialer Wirkung und korruptionsanfälliger Hochrisikoländer, die ihren Namen nicht grundlos tragen, ist es für Unternehmen mit Auslandsgeschäft unerlässlich, sich mit den verschiedenen Formen und Handlungsszenarien von Korruption vertraut zu ma-

chen. Heute werden Korruptionszahlungen nur noch äußerst selten in bar oder per Überweisung geleistet. Stattdessen werden für die illegalen Zahlungsströme teils sehr raffinierte und intransparente Wege beschritten.

## HERAUSFORDERUNGEN IN DER PRAXIS

Die nachfolgenden "Herausforderungen in der Praxis" sind Handlungsszenarien, die in Experteninterviews erhoben wurden. Zu den Interviewpartnern zählten hochrangige Compliance-Verantwortliche, Partner von Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Vertreter renommierter Rechtsanwaltskanzleien.

Anonymisierte Zitate von ihnen sind einer näheren Erläuterung der einzelnen Szenarien vorangestellt. Der geschilderte Eindruck wird jeweils durch das Icon „SPRECHBLASE“  gekennzeichnet.

Es handelt sich dabei um direkte Gesprächswiedergaben (O-Töne), die seitens der Autoren nicht vor dem Hintergrund einer rechtlichen Würdigung und/oder im Sinne der Vermeidung des Anscheins von Vorurteilen oder Diskriminierung verändert wurden.

### EINKAUF/VERTRIEB: DIREKTE PROVISIONS-ZAHLUNG AN MITARBEITER DES KÄUFERS

*„Auditor: 'Welche Geschenke macht Ihr Euren Kunden?'“*

*Antwort des Mitarbeiters: 'Ja, Schokolade.'“*

*Auditor: 'Toll! Welche Brands denn? Welche Marken? - Samsung, Google, Huawei?'“*



Der Vertrieb steht vor der Herausforderung, Einkäufer für sich zu gewinnen, die gerade bei großen Firmen eine erhebliche Marktmacht repräsentieren, um an Aufträge zu gelangen.

In diesem Spannungsfeld geht der Einkäufer von Firma X auf den Vertriebsmitarbeiter der Firma Y zu und signalisiert ihm offen, dass er für eine gewisse Summe oder eine passende Aufmerksamkeit dafür sorgen wird, dass die Einkaufsentscheidung – trotz harter und überzeugender Konkurrenz – zugunsten der Produkte von Firma Y ausfallen wird.

Das Szenario kann als wirtschaftliche Erpressung mit Forderung nach einer Rückvergütung (Kickback), respektive nach einer verdeckten Provision bzw. einer illegalen Retrozession umschrieben werden.<sup>77</sup>

Im besten Fall verfügt Firma Y über ein modernes Management, besitzt klare Vorgaben und Richtlinien, die Schmiergeldzahlungen verbieten und hat zur innerbetrieblichen Prävention sämtliche **Bargeldzahlungen abgeschafft**.

Auch der Transfer von Zahlungsmitteläquivalenten (Gutscheinen, Tankkarten), großzügige Reise- oder Eventeinladungen als implizite Benefits<sup>78</sup>, die Überlassung von Firmenkreditkarten oder das Verschenken elektronischer Geräte als Gegenleistung können einen illegalen Vorteil darstellen und sollten unterbleiben. Falls das Bonussystem des Vertriebsmitarbeiters Fehlansätze setzt und er vom Geschäftsabschluss exorbitant profitieren würde, besteht das Risiko, dass er die Bestechungszahlung an den Entscheidungsträger in Firma X sogar aus eigenen Mitteln finanziert. Auch dieses Vorgehen ist illegal. Stattdessen gilt es den Einkäufer mit legalen Verkaufsargumenten von der eigenen Produktqualität zu überzeugen und auf die beste-

*„Unser Mitarbeiter vor Ort ist schon des Öfteren direkt oder indirekt nach Korruptionsgeld gefragt worden. Er hat das immer abgelehnt mit dem Punkt, dass er gesagt hat:*

*„Die Deutschen spinnen eh und sein Unternehmen sei ja eine foreign company und die Mutter sitzt in Deutschland. Von dort habe er ganz strenge Compliance-Vorgaben, ähnlich wie Siemens. Da geht überhaupt nichts. Das sei ganz, ganz schlimm.“*

*Und diese Aussage ist dann wohl auch toleriert worden.“*



henden Compliance-Vorgaben zu verweisen:

## » Verschleierung durch „Glücksspiel / Sportwettbewerb“

Hier treffen sich der Einkäufer der Firma X und der Vertriebsmitarbeiter von Firma Y zum gemeinsamen Kartenspiel, respektive Glücksspiel. Teilweise werden Summen gesetzt, die im Vergleich zur Höhe eines Monatslohns durchaus beachtlich sind. Nach außen vorerst nicht ersichtlich und nachträglich im Rahmen einer internen Ermittlung nur schwer nachzuweisen, ist die Tatsache, dass sich beide Parteien zuvor darauf einigten, wer als Gewinner aus dem Spiel hervortreten wird. Was nach harmlosem Spiel klingt, ist in Wahrheit eine Korruptionszahlung. Ähnliche Szenarien finden sich auch im Sport, bspw. wenn beim internen Golfwettbewerb um Geld gespielt wird.

Nachdem der chinesische Staatschef Xi Jinping 2015 konstatiert hatte, dass die Golfplätze des Landes zunehmend zu Orten der Korruption und Bestechung verkommen seien, verbot er seinen Parteimitgliedern das Golfspiel und die entsprechende Clubmitgliedschaft. Im Frühjahr 2016 revidierte die chinesische Antikorruptionsbehörde dieses umfangliche Verbot und erlaubte das Golfspiel wieder - allerdings nur im ernsten Sinne der Sportausübung.<sup>79</sup>

*„Korruption findet selten im Büro oder Betrieb direkt statt, sondern irgendwo außerhalb, häufig im „privaten“ Umfeld.“*



## ZUSAMMENARBEIT MIT BERATERN UND VERMITTLERN

*„Der Einsatz irgendwelcher Vermittler, die dann über die Provision hintenrum irgendwas bezahlt haben etc. Da gibt es schon einen gewissen Spielraum, was das anbelangt und da sind die Kasachen auch relativ offen für.“*



*„Es ist leider immer noch so, dass man im geschäftlichen Feld damit rechnen muss, dass um an Aufträge zu kommen, etwas gezahlt werden muss.“*

*Da sind dann Einladungen ins Ausland dabei, auch mal nur eine Essenseinladung.*

*Da werden natürlich Geschenke gemacht oder es wird eben den Kindern ein Studienplatz im Ausland verschafft. Sowas gibt's schon häufig. Und dann müssen die Unternehmen halt gucken 'Mache ich sowas oder nicht?' - Und die meisten wollen das nicht machen!*

*Nur im Endeffekt arbeiten die oft mit lokalen Partnern in Joint Venture zusammen oder mit Handelsvertretern, Zwischenhändlern [...] und diese lokalen Partner, diese Mittler, die machen das dann häufig doch.“*



Statt Korruptionszahlungen auf direkten Wegen zu bezahlen, wird gerade in Hochrisikoregionen oft ein Umweg über Drittvermittler (*third-party intermediaries*) in Gestalt von Agenten, Beratern, Vertriebsmittlern oder Anwaltskanzleien gewählt. Häufig agieren die Protagonisten auch unter den Bezeichnungen „Service Provider“, „Finder“, „Lobbyist“, „Clearing-Agent“ oder „Facilitator“. Sie werden in vielen Regionen und Branchen gebraucht, um Erstkontakte herzustellen, Neugeschäft zu akquirieren und Prozesse zu optimieren. Sie kennen sich aus auf dem Markt, im Kultur- und Sprachraum und helfen ausländischen Unternehmen die Kosten der internationalen Geschäftstätigkeit (*Liability of foreignness*<sup>80</sup>) zu minimieren.

Dennoch sind die tatsächlich erbrachten Leistungen von Beratern teils intransparent und ihre Honorarstruktur von außen nur schwer nachzuvollziehen. So rechnet ein Dienstleister statt 4% an **Provision** bspw. 12% ab. Von dieser Differenz leistet er dann wiederum die Korruptionszahlung an den eigentlichen Geschäftspartner, den Entscheidungsträger beim Kunden bzw. den Einkäufer.

Auch **Scheinberatungsverträge** sind in der Praxis anzutreffen, bei denen der Agent keinerlei reale Leistung erbringt, sondern seine Rechnungserstellung lediglich zur Erzeugung von schwarzen Kassen bzw. dem Transfer von Korruptionsgeldern dient. Diese Zahlungen leitet er womöglich ebenfalls über fingierte Beratungsverträge an die zu bestechenden Entscheider auf Käuferseite weiter.

*„Es gibt eigene Reisebüros in China, die richtig darauf spezialisiert sind, Reiserechnungen an Firmen auszustellen und dieses Geld dann aber zweckwidrig zu verteilen. Das hat dann mit einer Reise eigentlich gar nichts mehr zu tun. Es geht dann eben darum, bspw. Schmiergeld auszuzahlen. So wird das dann immer diffiziler und man ist einfach immer einen Schritt hinten dran.“*



In nahezu 90% aller FCPA-Ermittlungen waren Drittparteien in das Korruptionsszenario involviert und transferierten die Bestechungszahlung an die Begünstigten.<sup>81</sup> Von besonders hoher Bedeutung bei der Zusammenarbeit mit Drittparteien sind deshalb Prozesse für ihre sorgfältige Auswahl (Due-Diligence) und das regelmäßige Monitoring der Leistung von Agenten und Geschäftsvermittler.

#### PREISANPASSUNGEN VIA ZWISCHENHÄNDLER (RABATTE AN RESELLER)

**„Korruption 1.0 war die direkte Geldübergabe in der Papiertüte, die Korruption 2.0 der Vermittler, der Agent, der Provisionsempfänger, die Korruption 3.0 sind Preisverschiebungen in realen Leistungen, das heißt Über- oder Unterpreisen von Leistungen.“**



Gerade zur Erschließung neuer Absatzmärkte entscheiden sich Unternehmen zum Verkauf ihrer Produkte häufig für den Einsatz von Zwischenhändlern.

**„Mir ist in letzter Zeit folgendes Szenario öfters aufgefallen: Ein deutsches Unternehmen verkauft seine Produkte zu einem günstigen Preis an einen Zwischenhändler in Osteuropa und dieser wiederum verkauft die Produkte mit einem wesentlichen Aufschlag weiter. Der so generierte zusätzliche Gewinn fließt als Schmiergeld an die Verantwortlichen mit Kaufentscheidung des Endabnehmerunternehmens.“**



Sollte das Unternehmen von der Bestechungsabsicht bzw. -tat seines Zwischenhändlers Kenntnis erlangt haben, besteht das Risiko einer strafbaren Handlung, sowohl nach FCPA, UK Bribery Act als auch nach deutschem Strafrecht. Compliance-Risiken können für Unternehmen aus der gesamten Vertriebsorganisation stammen. Zu dieser zählen neben Tochtergesellschaften auch selbstständige Dritte, wie etwa Zwischenhändler. Dem Hersteller werden insbesondere auch im Sinne des FCPA eine Kontroll- und Überprüfungspflicht auferlegt.

Die Gefahr der indirekten Korruptionshandlung durch einen Zwischenhändler wird auch durch die intransparente Rabattstruktur innerhalb von Unternehmen begünstigt („special discounts“). Produkte werden unterpreisig an den Reseller verkauft. Zu den vergünstigten Konditionen können neben speziellen Rabatten, Werbekostenzuschüsse, also Market Development Funds (MDF), Incentives oder Bonuszahlungen beitragen. Teile seiner Marge nutzt der Reseller dann möglicherweise zur illegalen Beeinflussung des Entscheidungsträgers auf Seiten des Kunden mithilfe von Schmiergeld.

**„Heutige Rabattstrukturen sind sehr unübersichtlich und komplex, sodass Preise im Nachhinein nur noch schwer nachzuvollziehen sind.“**  
**„Aktuelle Rabattsysteme sind undurchschaubar, da kommt auch kein SAP System mehr hinterher.“**



Ein Beispiel für das Überpreisen von Leistungen war die ausgeklügelte Rückkaufsstruktur der russischen Tochtergesellschaft von Hewlett-Packard (HP), für welche HP 2014 eine millionenschwere Geldstrafe in den USA zahlte.<sup>82</sup> Die russische Tochter hatte Computerhardware an Zwischenhändler verkauft und später zu erhöhten Preisen zurückgekauft, woraufhin die Zahlung an den Zwischenhändler in den von Hewlett-Packard kontrollierten schwarzen Kassen landete und zur Bestechung russischer Regierungsbeamter genutzt wurde.<sup>83</sup>

Im Sinne der Prävention und Exkulpation ist es für ein Unternehmen entscheidend, neben einem wirksamen Compliance-Management ein gutes internes Kontrollsystem zu betreiben, in welchem die gewährten Rabatte seitens der Verkaufsabteilung schlüssig begründet werden.

Gleichzeitig sind der Überwachung des Marktverhaltens eines Zwischenhändlers, dessen Geschäfte völlig unabhängig und ohne Geschäftsführer oder Mitarbeiter aus der D-A-CH-Region erfolgen, sehr enge Grenzen gesetzt. Hier kommt wiederum der Auswahl eines integren Geschäftspartners eine außerordentlich hohe Bedeutung zu.

#### JOINT VENTURE-STRUKTUR

**„Das sind oft irgendwelche dubiosen Joint-Ventures mit verrückten Strukturen, wo Sie einen ungeeigneten Partner drin haben, der eigentlich nichts weiß, nichts einbringt, keinen Aufwand hat. Der soll die Einlage machen, die aber dann eben entsprechend hoch bewertet wird und irgendwie die Verpflichtung enthält, nach einem oder zwei Jahren wieder rauszugehen, wenn dann klar ist, dass das Ding werthaltig ist. Der soll dann zum realen Wert vergütet werden.“**



Joint Ventures sind grundsätzlich riskante Kooperationsformen. Im geschilderten Fall müssen dem Partnerunternehmen illegale Absichten unterstellt werden, da es weder eine fundierte Kapitalbeteiligung noch technisches Know-how oder entsprechende Produktionsmittel in die Gesellschaft einbringt. Beim terminierten Exit mit deutlicher Wertsteigerung handelt es sich um ein Korruptionsschema. Unter Umständen dient es der widerrechtlichen Bereicherung von Amtsträgern. In einigen Ländern der Welt ist es ausländischen Un-

ternehmen nicht erlaubt, eine Mehrheitsbeteiligung an einem Konsortium bzw. einem Joint Venture zu halten. Sie benötigen zwingend einen lokalen Partner, der mehr als 51% der Anteile hält. Gerade in diesen Fällen sollten Unternehmen vorab **spezifische Einsichts- und Prüfungs- sowie Kündigungsrechte** aushandeln. Auch Eingriffsrechte im Falle von Gesetzesverstößen sollten festgeschrieben werden.

Kommt es in einem ausländischen Joint Venture zu Korruptionshandlungen, drohen daneben auch Geldwäsche-Verstöße bei der grenzüberschreitenden Dividendenausschüttung.

Möchte man schließlich aus dem Joint Venture aussteigen, ist man verpflichtet, im M&A-Prozess das Wissen über den Korruptionsverdacht offenzulegen. Die Zahl möglicher Kaufinteressenten wird sich dezimieren und stattdessen der dubiose Joint Venture-Partner womöglich als Gewinner aus der gesellschaftsrechtlichen Auseinandersetzung hervortreten, schließlich hat er die Gelegenheit, die Geschäftsanteile günstig zu erwerben.<sup>84</sup>

#### „LOCAL WORKS“ UND DIE BEAUFTRAGUNG AUSGEWÄHLTER DIENSTLEISTER

**„In China, in Indien, in Russland, da ist es eine häufige Vertragsbedingung, dass Sie auch im Inland einkaufen. Dann wird ein russischer Unterlieferant ausgesucht und dann bestellt man eine bestimmte Komponente, die keinen Marktpreis hat, sondern die speziell für uns hergestellt werden muss. Dann manipuliert man den Preis, dass man sagt: ‚Naja, eigentlich kostet das Ding nur 10 Millionen, aber wir geben dir 11 Millionen und von diesem Mehr-Geld, das du bekommst, überweist du bitte 800.000 an diesen und jenen Empfänger.‘“**



Bei Aufträgen in Hochrisikoländern werden Unternehmen häufig angehalten, gewisse Komponenten und Dienstleistungen vor Ort einzukaufen, um einen sogenannten „Local Content“ herzustellen. Die einheimische Wirtschaft soll so ebenfalls von den internationalen Projekten profitieren.

Im vorliegenden Fall wird eine besondere Arbeitsleistung, die Fertigung einer maßangefertigten Spezialkomponente, in Rechnung gestellt. Da sie keinen Marktpreis besitzt, eröffnet dies die Möglichkeit zur Verschleierung von Korruptionszahlungen.

Verbreitet ist auch die Forderung gegenüber ausländischen Unternehmen bestimmte Drittleistungen in den eigenen Vertrag zu inkludieren, ohne dass dieses Vorgehen mit offensichtlichen Kosten für den eigenen Betrieb verbunden sei. Hier sollte das Unternehmen hellhörig werden, weil es sich ebenfalls um einen Verschleierungsmechanismus zum Transfer von Bestechungsgeld handeln könnte. Die Zusammenarbeit mit bereits ausgewählten Sub-Unternehmen oder Dienstleistern kann durchaus geboten und sinnvoll sein. Gleichzeitig erfordert sie im Sinne der Compliance ein effektives Drittparteienmanagement.

**„Teil der Ausschreibung für das Projekt war der Bau einer Straße in Kasachstan, die angeblich für den Transport von Produktionsmitteln benötigt wurde.“**

**Die Straße wurde gebaut, es stellte sich jedoch bald heraus, dass ihre Errichtung in der Realität vor Ort wesentlich kostengünstiger gewesen sein muss als in der Ausschreibung angegeben. Die überschüssigen Zahlungen durch diese Preisdifferenz waren Schmiergeldzahlungen für die Präsidentenfamilie.“**



In diesem Korruptionsschema werden seitens öffentlicher Auftraggeber Kompensationsmaßnahmen zu

überhöhten Preisen in der Ausschreibung gefordert. So werden in einem Infrastrukturprojekt statt 2 Mio. EUR für eine Leistung 3 Mio. EUR in Rechnung gestellt. Der überhöhte Betrag versickert in undurchsichtigen Quellen im Beziehungsgeflecht der öffentlichen Hand und privatrechtlichen Unternehmen.

#### ENTRY-FEE IN NEUES GESCHÄFTSFELD

Gelegentlich wird vor dem ersten Vertragsschluss mit einem Privatunternehmen eine Art Entry-Fee verlangt, bevor man dieses erstmals beliefern kann. Diese Gebühren können im Onboarding-Prozess anfallen und bspw. aus logistischen Hintergründen gerechtfertigt sein.

Werden diese Forderungen allerdings von einem einzelnen Mitarbeiter persönlich gestellt und nicht offiziell und transparent im Vorfeld kommuniziert, liegt der Verdacht nahe, dass es sich um die abzulehnende Korruptionsforderung eines Einzeltäters handelt.

#### ZUWENDUNGEN AN STAATLICHE STELLEN:

##### > Genehmigungen

Unternehmen benötigen beim Geschäftseintritt in ein neues Land oft staatliche Genehmigungen. Gerade in Ländern, die ein erhöhtes Korruptionsrisikoniveau aufweisen, sind es mitunter öffentlich-rechtliche Personen (Amtsträger) aber auch externe Berater des privaten Geschäftsverkehrs, die Unternehmen einen schnellen, sicheren Weg zur Erlangung von Konzessionen und Lizenzen offerieren.

Soweit es sich bei dieser Dienstleistung um eine nicht-offizielle Beschleunigungszahlung handelt, die in der formellen Gebührenordnung der Landesbehörde nicht aufgeführt ist und für die keine Quittung ausgestellt wird, sollten Unternehmen auf entsprechende Angebote nicht eingehen ([Facilitation Payments](#)). Zu den behördlichen Prozessen, die sich hingegen legal durch ein entsprechendes Entgelt beschleunigen lassen, zählt bspw. die Ausstellung von Express-Visa. Häufig ist es unerlässlich, auf die Unterstützung und Expertise externer Dienstleister zurückzugreifen, die durch das Dickicht unbekannter Vorschriften und einer Vielzahl von Behördenauflagen navigieren. Hier ist die gründliche Auswahl seriöser Geschäftspartner unerlässlich. Die Höhe des Beraterhonorars und seine

Leistungsbeschreibung müssen transparent und nachvollziehbar sein.

**„Wenn Sie in bestimmten Ländern sind und Sie wollen zum Beispiel eine Baugenehmigung bekommen, dann wird Ihnen relativ deutlich mitgeteilt, dass Sie entweder dreieinhalb Jahre darauf warten können oder aber über Zuwendung dafür Sorge tragen können, dass Ihr Vorgang schneller und wohlwollender bearbeitet wird.“**



Eine bekannte Korruptionsproblematik in Ländern mit schleppender Bürokratie, intransparenten Governancestrukturen und niedrigem Lohnniveau sind Erpressungsszenarien von Behördenvertretern, die bei Genehmigungsprozessen und der Verweigerung von Handgeld bzw. Korruptionszahlungen immer neue Gründe finden, den Prozess künstlich in die Länge zu ziehen und somit den (Zeit)druck auf Unternehmen erhöhen.

Neben viel Geduld und der Kalkulation entsprechender Zeitpolster kann ein Baustein zur Lösung des Konflikts die Meldung des Vorfalls und die **Eskalation auf die nächsthöhere Leitungs- bzw. Behördenebene** sein. Sofern der Vorgesetzte nicht in den Missbrauch des öffentlichen Amtes und das Korruptionsnetz eingebunden ist und daran mitverdient (Rent-Seeking), besteht die Hoffnung auf eine transparente Klärung des Vorgangs.

##### > Zollabwicklung

Der Grenzübertritt sowie die Zollabfertigung bilden eine Situation, in der die Forderung von Beschleunigungszahlungen in einigen Hochrisikoregionen recht verbreitet ist. Angesichts hoher Arbeitslosenzahlen versuchen Angehörige der Sicherheitsbehörden bzw. Staatsbeamte ein Zusatzeinkommen zu generieren, indem sie ihre Position ausnutzen, während das Unternehmen unter Zeitdruck steht und der Logistik-

mitarbeiter allein mit der Zahlungsaufforderung konfrontiert wird.

**„Angestellte erzählten, dass die Fahrzeuge, die nach Russland importiert werden, oft beim Zoll hängen bleiben. Grund dafür: Die russischen Zollbeamten messen sehr genau nach, ob die Angaben im Fahrzeugpapier auch tatsächlich mit den Spezifikationen des Fahrzeugs übereinstimmen. Je nachdem, wie stark die Reifen aufgepumpt sind, sind die Fahrzeuge jedoch 1-2 Zentimeter höher als in den Fahrzeugpapieren angegeben. Die Fahrzeuge blieben so lange beim Zoll, bis sich die Angelegenheit geklärt hatte. Dafür mussten sogenannte russische Zoll-Clearing-Agenturen beauftragt werden. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter dieser Agenturen alle in irgendeiner Weise mit den Zollbeamten verwandt waren. Es waren dabei auch Zollbeamten der oberen Führungsebene beteiligt.“**



Im geschilderten Fall liegt der Verdacht nahe, dass sich die Zollbeamten durch die Schikane und mithilfe der Beraterstruktur in Gestalt ihrer Angehörigen über das Serviceentgelt einen unrechtmäßigen Vorteil erschlichen haben. Das deutsche Unternehmen wollte dieses Verfahren nicht länger unterstützen und hat die Behandlungspraxis auf politischem Weg eskaliert und so eine Änderung der Rahmenbedingungen vor Ort erwirkt.

Unternehmen sollten im Austausch mit ihren Logistikpartnern festlegen, wie sie mit der Forderung nach Beschleunigungszahlungen umgehen. Nach dem UK Bribery Act ist ihre Entrichtung grundsätzlich illegal. Jede Bezahlung birgt das Wagnis eine verpflichtende Abhängigkeit zu schaffen. Was dem einen Unternehmen noch als vertretbares, beherrschbares Risiko erscheint, ist für andere Betriebe inakzeptabel:

**„Mitten im Nirgendwo in Kasachstan: Da gibt es die Herausforderung, Ware schnell durch den Zoll zu bekommen und die ganze Bürokratie, die es in Kasachstan gibt, klein zu halten. Und dazu gehört es dann halt auch mal, dass dann Kollegen mit zwei Kisten Wodka zum Zoll hingegangen sind und gesagt haben: ‚So, wir müssen jetzt mal reden.‘**

**Das sind jetzt so die kleineren Sachen, wo man möglicherweise sagen kann: Okay, das ist gerade noch vertretbar.“**



#### > Schutzdienstleistungen

**„In einem afrikanischen Land haben wir Schutz-Services von der Polizei, u.a. Personenschutz für Teile des Managements gebraucht, weil es sich um eine sehr gefährliche Gegend handelte. Manchmal sind es auch Gefahrentransporte, bei denen wir die Hilfe der Polizei benötigen – das sind Public Officials, also relativ heikel.**

**Wir haben in der Landeshauptstadt am Hauptsitz der Polizei die offizielle Gebühr bezahlt.**

**Dann meldete uns die lokale Polizei: ‚Ja, aber das Geld kam nie bei uns an.**

**Wir kommen nicht. Wir führen diesen Service nicht aus.‘**

**Jetzt können wir nicht einfach die Lokalen bezahlen, weil das nicht dem offiziellen Prozess entspricht. [...] Schmiergeld würde man das nennen.**

**Also brauchten wir eine pragmatische Lösung.“**



In gewissen Regionen benötigen ausländische Unternehmen Schutzleistungen seitens lokaler Behörden. Gefährliche Güter, wie bspw. Sprengstoff dürfen teilweise nur transportiert werden, wenn eine entsprechende Eskorte durch Behördenvertreter erfolgt. Die Situation durch den engen Kontakt zu Amtsträgern birgt ein hohes Korruptionsrisiko.

Falls die Bezahlung der offiziellen, staatlichen Security-Dienstleistung den intransparenten Strukturen und Prozessen des Landes zum Opfer fällt und in unbekanntem Kanälen versickert, ist die **Dokumentation** des Vorgangs auf Seiten des ausländischen Unternehmens von großer Wichtigkeit.

Im geschilderten Szenario wurde die Gebühr für die benötigte Schutzdienstleistung ein weiteres Mal an die lokale Polizeibehörde entrichtet:

**„Wir haben gesagt: ‚Wir brauchen eine Quittung der lokalen Polizeibehörde für das lokale Payment, um das zu dokumentieren.‘“**



#### GEKAUFTE SOZIAL-AUDITERGEBNISSE IN AUSLÄNDISCHEN PRODUKTIONSBETRIEBEN

Die Nachfrage nach [Zertifizierungen](#) im Compliance-Kontext ist in der D-A-CH-Region im Rahmen der Veröffentlichung verschiedener Normen in den vergangenen Jahren stetig gewachsen.<sup>85</sup> So hat sich u.a. für das Management von Themen der [Social Compliance](#), also der Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in der Unternehmensführung, wie Arbeitssicherheit und Umweltschutz, eine Industrie von Sozial- und Öko-Audits etabliert.<sup>86</sup>

Insbesondere für Zulieferbetriebe in Schwellen- und Entwicklungsländern, die im Niedriglohnssektor für internationale Handelsunternehmen produzieren, sind die Zertifikate und Nachhaltigkeitssiegel zu einem wichtigen Signal im Wettbewerb geworden. Gleichzeitig steigert diese Konkurrenzsituation das Risiko gefälschter Auditergebnisse, korrumpierender Firmen und bestechlicher Auditoren, dessen sich Unternehmen bei der Auswahl ihrer Geschäftspartner bewusst sein sollten:

**„Wenn so ein Mitarbeiter vielleicht um die 10.000 EUR im Jahr verdient, aber mit einmal ‚Weggucken‘ direkt die Hälfte dieser Summe verdienen kann, dann wird die individuelle Versuchung sehr deutlich.**

**Da kann der Zulieferer, also der Fabrikant auf der einen Seite, viel Geld für Sicherheitstechnik sparen und auf der anderen Seite sind dafür 5.000 EUR als Zahlung an den Prüfer kein Geld.“**



Aus der chinesischen Fertigungsindustrie wird 2021 als „offenes Geheimnis“ von einer Vielzahl von Beratern berichtet, die enge Kontakte zu Auditoren pflegen und gegenüber chinesischen Fabrikbesitzern damit werben, ihnen verschiedenste Qualitätssiegel und Zertifikate verschaffen zu können. Auf der Basis

von Bestechungszahlungen helfen diese Berater den Fabriken, Fehlverhalten zu vertuschen, Unterlagen automatisiert zu fälschen und fingierte Inspektionen erfolgreich zu durchlaufen.<sup>87</sup>

**„Bei den Prüfern der einen Firma gibt man direkt am Tag der Inspektion einen Hongbao [roten Umschlag] mit Bargeld. Auditoren einer anderen Firma trauen sich nicht, den Hongbao vor Ort zu nehmen, also überweisen wir das Geld eine Woche vor dem Inspektionstag an sie.“<sup>85</sup>**

Die dubiosen Berater stellen den Betrieben auch das Listing auf akkreditierten Audit-Plattformen und Lieferantenportalen, wie Amfori BSCI und SEDEX, in Aussicht. Diese Social-Audit-Sharing-Plattformen haben in den vergangenen Jahren einen deutlichen Aufschwung erfahren und werden mittlerweile von vielen internationalen Unternehmen genutzt, um die Überwachung ihrer Wertschöpfungskette zu erleichtern, indem sie auf zertifizierte Zulieferer zugreifen. Wichtig ist die Feststellung, dass auch diese Portale, die auf externe Auditoren setzen, nicht frei von betrügerischen Manipulationen und illegalen Praktiken sind.

**„In einem anderen Fall könnte der Auditor sagen: ‚Ich habe meine Uhr, eine Rolex, in Ihrer Fabrik vergessen - sobald Sie sie an mich zurückgeben, werde ich sicherstellen, dass Ihre Fabrik das Audit erfolgreich durchläuft‘, erklärte ein in Hongkong beheimateter Supply-Chain-Berater.“<sup>86</sup>**



## SPENDEN & SPONSORING

**„Ich weiß von Kunden, die aufgefordert wurden, sich in einer Region, in der sie investiert haben,**

**auch sozial zu engagieren. Das ist ja zunächst ein durchaus nachvollziehbarer Wunsch der Lokalverantwortlichen.**

**Es wurden Kindergärten, auch Kirchen gebaut oder an die Kirchengemeinde z.B. eine Orgel gespendet, ein Gemeindezentrum mitorganisiert. Das ist nicht unüblich.**

**Man muss eben aufpassen, dass diese Incentives dann auch der Region und keinen konkreten Personen zugutekommen.**

**Meinem Eindruck nach, ist das häufig eine gewisse Grauzone, weil man sehr viel mit konkreten Vertretern, bestimmten Administrationen etc. zu tun hat.**

**Da ist die Zusammenarbeit häufig sehr eng und von der russischen Mentalität geprägt.“**



Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility-Maßnahmen und das Bestreben von Unternehmen, intern und besonders auch extern in der Öffentlichkeit ihr gutes, unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) zu demonstrieren, hat deutlich zugenommen. Damit wächst auch das Risiko für Compliance-Vergehen.

Unternehmensleistungen, in Form von Geld- oder Sachspenden sowie Sponsoring-Maßnahmen, sind an sich keineswegs verwerflich und für Vereine, Kommunen sowie gemeinnützige Organisationen eine wichti-

ge und unterstützende Einnahmequelle. Spenden sind eine „freiwillige“ und „unentgeltliche“ Ausgabe zur Förderung eines gemeinnützigen Zwecks. Unternehmen dürfen weder rechtlich noch aus sozialen Verpflichtungen zu einer Spende genötigt werden. Im Gegenzug darf die Spende zwar zweckgebunden, aber an keine spezifische Leistungserbringung auf Seiten der begünstigten Organisation gekoppelt sein.<sup>88</sup> Auch Sponsoring-Zahlungen unterliegen keinem definierten Maximalwert. Allerdings ist der Zweck des Sponsorings entscheidend. Ist die wohlthätige Handlung an eine sachfremde Gegenleistung gebunden, beispielsweise der Fürsprache zugunsten einer beschleunigten Konzession, einer Baugenehmigung oder der Förderung eines Infrastrukturprojekts, handelt es sich um eine Korruptionshandlung. Sofern ein Zusammenhang zwischen den geschäftlichen Absichten eines Unternehmens und etwaigen Sponsoring-Zahlungen besteht, stellt dies ein erhebliches Risiko dar. Im öffentlichen Sektor und dem Umgang mit Amtsträgern ist generell besondere Vorsicht geboten. Auch vor unbeabsichtigter Koinzidenz gilt es sich zu schützen und Fehlinterpretationen von Öffentlichkeit und Strafverfolgungsbehörden zu antizipieren. Das lokale Zusammenfallen strittiger Geschäftsentscheidungen und die zeitgleiche finanzielle Unterstützung sozialer Projekte (Greenwashing) sollte vermieden werden.

## GESCHENKE & BEWIRTUNG

**„Leute einladen, zum Essen und so. Wenn man das nicht macht, dann hat man wirklich schwere Karten. Also man muss dann schon in einem gewissen Umfang investieren, eben auch an lokale Behörden. Das würde ich schon sagen, dass das schwer ist, wenn man das nicht macht.“**



Die Thematik rund um Einladungen und Geschenke („Gifts & Hospitality“ bzw. „Promotional Expenses“<sup>89</sup>) ist seit Jahren aus der Compliance-Welt nicht mehr wegzudenken.

Einladungen zu Sportevents, Konzerten und anderen Vergnügungsveranstaltungen werden kritisch hinterfragt und im Umgang mit Sachgeschenken haben viele Unternehmen zwischenzeitlich **Wertgrenzen** definiert, die nicht selten bei sparsamen fünf bis 35 EUR bzw. CHF liegen.<sup>90</sup> Diese müssen von Organisationsmitgliedern sowohl bei der Annahme als auch der Verteilung von Präsenten berücksichtigt werden. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass westliche Unternehmen bei einem laxen Umgang mit der Thematik, Probleme riskieren, die bis hin zu staatsanwaltlichen Ermittlungen reichen können. Die Formulierung einer spezifischen **Richtlinie zum Umgang mit Geschenken** ist grundsätzlich sinnvoll und sollte auf Prinzipien, wie Gesetzeskonformität und Transparenz beruhen. Die Angabe eines Grenzwertes für die Vergabe und Annahme von Geschenken sollte abgewogen werden.<sup>91</sup> Statt einen exakten Zahlenwert in einer global gültigen Richtlinie festzulegen, empfiehlt es sich, Wertgrenzen an das lokale Preisniveau und die jeweiligen gesetzlichen Gegebenheiten am Ort der jeweiligen Geschäftstätigkeit anzupassen. Schließlich hat ein Geschenk im Wert von 50 Euro in einem Industrieland einen anderen Gegenwert als in einem Entwicklungsland. In China kann sich die unternehmerische Richtlinie

**„Beispielsweise China: Wir haben unsere Zuwendungsrichtlinie noch ein bisschen angepasst an die dortigen kulturellen Verhältnisse, z.B. Chinese New Year. Da sind einfach bestimmte Dinge üblich. Und wir sagen, solange sich das im Rahmen des dortigen Usus und der dortigen Gesetze hält, ist das auch für uns in Ordnung.“**



bspw. an der internen Vorschrift der KP für ihre Mitglieder und Staatsbediensteten orientieren. Nach ihr sind Geschenke an die Amtsträger in Höhe bis max. RMB 200 (~ 28 EUR) erlaubt.<sup>92</sup> Diese Summe definiert damit eine geringwertige Zuwendung bzw. eine sozial übliche Gefälligkeit, mit deren Annahme sich der staatliche Angestellte im Rahmen der **Sozialadäquanz** bewegt, wenn das Geschenk keinen unmittelbaren Be-

zug zu seiner Amtshandlung hat.<sup>93</sup>

**„Bei einer zu strengen Policy kommt man vielleicht schon in ein Dilemma. Viele Unternehmen geben keine Geschenke mehr. Sie versucht man zu meiden, aber dieser soziale Aspekt des Miteinanders, das ist schon wichtig.“**



Falls die Maximalhöhe für Geschenke und Einladungen organisationsweit zu starr formuliert ist, drohen Herausforderungen und kreative Strategien der Regelunterwanderung - insbesondere in Kulturen, in denen Zuwendungen als Zeichen der Wertschätzung und integraler Bestandteil von Geschäftsbeziehungen angesehen werden.<sup>94</sup>

Doch auch hier sind geltende Gesetze einzuhalten und die signifikanten Unterschiede zu berücksichtigen. Es ist von hoher Relevanz, ob der Vorteilsempfänger ein Amtsträger, ein Angestellter mit Entscheidungsvollmacht für die Auftragsvergabe oder der Geschäftsführer eines privaten Unternehmens ist, an den die Kundenpflegemaßnahme adressiert wird. Deshalb nehmen in Unternehmen Compliance-Schulungen zum Umgang mit Geschenken und Bewirtungseinladungen einen besonderen Stellenwert ein. Zwar sollten Mitarbeiter Compliance nicht ausnahmslos mit dem Verbot zur Verteilung und Annahme von Präsenten assoziieren. Auf der anderen Seite ist es notwendig, dass sie mit verschiedenen, illegitimen Szenarien und praktischen Beispielen rund um die Thematik vertraut gemacht werden. Damit werden sie befähigt, eigenverantwortlich und reflektiert redliche Entscheidungen im Unternehmensalltag zu treffen.

## > Beziehungspflege & Privatkontakte

**„Klar kann es passieren, dass man auch im Berufsleben Freunde findet, aber wenn man Entscheidungsträger ist, darf man gewisse Dinge nicht. Es ist sicherlich nicht verboten, dem (sympathischen Geschäftspartner) zum Geburtstag zu gratulieren und eine Flasche Wein vorbei zu bringen. Aber seine gesamte Familie aufs Segelboot einzuladen und einen zweiwöchigen Segelurlaub zu machen, das geht eben gar nicht.“**



Je nach kulturellem Hintergrund erwarten Geschäftspartner aus Gründen der Beziehungspflege und zum Vertrauensaufbau, dass ihr Gegenüber Zeit und Investitionen, beispielsweise für gemeinsame Abendessen, aufbringt.<sup>97</sup>

Wichtig ist eine unternehmensseitige Grenzziehung, welche Aktivitäten ihrem Wert und Umfang nach sozialüblich und damit legitim sind. Jeder Mitarbeiter mit Kontakt zu Geschäftspartnern muss über die Kompetenz verfügen, die entsprechende Differenzierung vorzunehmen, rote Linien zu achten, etwaige Freibeprozesse zu berücksichtigen und in Zweifelsfällen aktiv zur Beratung auf die eigenen Compliance-Verantwortlichen zuzugehen.

**„Es wäre Illusion zu glauben, dass Vertriebsmitarbeiter nicht immer wieder auch darauf angesprochen werden, auch von Einkäufern: „And what's in for me?“**



Auch großzügige Geschenke an Entscheidungsträger nach einem lukrativen Geschäftsabschluss sind unerlaubte Zuwendungen (*illegal gratuity*). In der Praxis finden sich bspw. Fälle, in denen Einkäufer mit einem

teuren Urlaub oder anderen Sachleistungen verwöhnt und für ihre Geschäftsentscheidung belohnt wurden, sobald der Vertrag mit einem Lieferanten genehmigt wurde.<sup>98</sup> Dieses Vorgehen ist illegal.

Unter anderem aus Gründen der Korruptionsprävention haben viele Unternehmen mittlerweile **Bartransaktionen** aus ihrem Betriebsalltag eliminiert. Missbrauchsrisiken bestehen aber weiterhin. Ein Handlungsszenario aus China betrifft die Verteilung von Gutscheinen (*gift cards*). Diverse Gutscheine wurden unternehmensseitig erworben, auf verschiedene Namen ausgestellt und abgerechnet, um sie schlussendlich und missbräuchlich an eine singuläre Person zu übergeben.

## > Reise- & Unterbringungskosten

**„Was man so mitbekommt von den (zentralasiatischen) Kollegen ist, dass Geldgeschenke irgendwo immer erwartet werden. Sei es direkter Natur, dass man klassischerweise den Briefumschlag über den Tisch schiebt (...) oder dass man in anderen Sachen zahlt:**

**Statussymbole, wie Uhren oder dass man die Geschäftsreise komplett bezahlt, wenn die hier rüberkommen. Dass sie dann auch die Frau mitnehmen können und dass die Frau dann vielleicht auch mal einkaufen gehen kann, im neuen Wall in Hamburg oder in Teilen Frankfurts.“**



Die missbräuchliche Beeinflussung von Amtsträgern und Geschäftspartnern durch Bestechungszahlungen oder Sachleistungen, wie die großzügige Einladung zu privaten Vergnügungsreisen, ist verboten.

Es gibt allerdings Konstellationen, in denen Unternehmen rechtmäßig die Kosten von Delegationsreisen als

Maßnahme zur Geschäftsanbahnung und für Produktpräsentationen auch für Amtsträger übernehmen. So erlaubt der FCPA *Promotional Expenses*, zu denen auch Reise-, Hotel- und Verpflegungskosten sowie Tagegeld zählen können, wenn es sich um eine offizielle Reise der Behördenvertreter mit deutlichem Geschäftscharakter handelt. Die Planung solcher Reisen muss unternehmensseitig sorgfältig unter Berücksichtigung der Rechtslage und den Vorgaben für öffentliche Bedienstete erfolgen.<sup>99</sup>

Es empfiehlt sich, dass das Unternehmen selbst die Buchung von Flügen und Hotels vornimmt. Aus dem Heimatland der Delegation sollte ein Dokument die Rechtmäßigkeit der Reise im Sinne der Diensterbringung belegen. Ein etwaiges Entertainmentangebot im Rahmenprogramm der Reise muss zeitlich und im Sachwert eng begrenzt bleiben, um den geschäftlichen Charakter nicht zu gefährden.

Die Übernahme von Reisekosten für Familienmitglieder ist ausgeschlossen.

## > Tagegeld

Insbesondere die Bereitstellung von Tagesgeldern für Amtsträger (*per diems*; *cash allowance*) auf Delegationsreise ist risikoreich. Dennoch werden diese Unterstützungszahlungen nicht selten seitens staatlicher Vertreter gefordert. In China bestimmt z.B. eine Veröffentlichung des Finanzministeriums, dass Regierungsverträge die Vorgabe an Lieferanten beinhalten können, dass Reisekosten für chinesische Regierungsangestellte zu tragen sind.

Um sich gegen den Verdacht von verdeckter Korruption zu schützen, sollten Unternehmen diese Zahlungen nur unter strikten Rahmenbedingungen leisten:<sup>100</sup>

- Die Verpflichtung zur Zahlung des Tagegeldes geht ausdrücklich aus dem Vertrag mit der ausländischen Regierung hervor.
- Die exakte Höhe der Tagespauschale ist im Vertrag eindeutig festgeschrieben.
- Der festgelegte Tagessatz ist angemessen und sozialüblich.
- Die Initiative zur Inkludierung dieser Tagespauschale in den Vertrag geht eindeutig von der staatlichen Stelle aus. Die Idee stammt nicht vom Unternehmen.<sup>101</sup>

Delegationsreisen von Amtsträgern zählen zu den sensiblen Unternehmensaktivitäten. Für ihre rechts-

konforme Realisierung werden organisationsintern, präventive Maßnahmen (Genehmigungsprozesse, Check-Listen für die Zulässigkeit von Geschenken und Veranstaltungseinladungen etc.) und interne Kontrollmechanismen benötigt.<sup>102</sup>

Alle Geschäftsvorfälle und Zahlungen müssen gründlich dokumentiert und z. B. im Rahmen der Revision regelmäßig überprüft werden. Auch kleine Zuwendungen an Amtsträger (einschließlich Geschenke, Einladungen zum Essen usw.) müssen vermerkt werden. Entsprechendes gilt für Aufwendungen, die Beratern oder sonstigen Dritten ersetzt wurden.<sup>103</sup>

Auch Eventeinladungen mit hohem Unterhaltungswert für privatwirtschaftliche Kunden sind aus Compliance-Sicht gründlich zu begleiten, aber durchaus realisierbar.

## > Entertainment und Sportevents

**„Seien Sie versichert, niemand will Unternehmen daran hindern, ihre Kunden kennenzulernen, indem sie sie zu Veranstaltungen wie Wimbledon oder dem Grand Prix mitnehmen.“<sup>108</sup>**

Bei Verabschiedung des UK Bribery Acts gab es Befürchtungen, dass Einladungen zu Firmen- und Sportveranstaltungen zur Pflege der Geschäftsbeziehung und die Übernahme von Kosten für ausländischen Delegationsreisen zu Produktvorführungen zukünftig vollständig verboten sein könnten. Dies ist nicht der Fall. Stattdessen konstatiert das britische Justizministerium im Guidance-Dokument zum UKBA, dass diese Ausgaben auch weiterhin als begründet gewertet werden können. Schließlich demonstrieren sie die allgemeine Wertschätzung gegenüber Kunden und unterstützen das Firmenimage.

Als entscheidendes Kriterium für die Rechtmäßigkeit gilt auch hier die **Verhältnismäßigkeit** und **(soziale) Angemessenheit** des Veranstaltungswerts.<sup>104</sup>

Um diese wichtige Beurteilung in Compliance-Hochrisikoländern adäquat und pragmatisch vornehmen zu können, benötigen gerade mittelständische Unternehmen mit kleiner, zentraler Compliance-Abteilung

lokale Führungsverantwortliche in der Vertriebs- und Marketingabteilung mit ausreichend Knowhow, Integrität und Fingerspitzengefühl.

#### Beispiel:

Der Managing Director der südafrikanischen Landesgesellschaft plant die Einladung von Geschäftspartnern zum Meisterschaftfinale der DSTV Premiership (1. Profifußball-Liga). Gemäß der Vorgaben des CMS bittet er in der österreichischen Konzernzentrale um die Freigabe der Einladung. Wie soll der in Vorarlberg sitzende Compliance-Mitarbeiter des österreichischen Mutterkonzerns jetzt beurteilen können, ob die geplante Einladung eine illegale Beeinflussung darstellt? Schließlich ist die Intention der Einladung ein entscheidender Parameter für die rechtliche Einschätzung der Situation. Aber diese umfängliche Beurteilung kann der geographisch weit entfernte Mitarbeiter in der zentralen Compliance-Abteilung schlicht nicht vornehmen. Er wird das inhärente „legal risk“ beurteilen und zur Entscheidung gelangen, dass der Einladung nicht stattgegeben werden kann. Denn oberhalb einer sehr geringwertigen Bagatelldgrenze ist die Möglichkeit der illegalen Beeinflussung abstrakt gedacht stets gegeben. Für die ausländische Niederlassung schafft dieser Entscheidungsprozess wiederum systematische Anreize zur Umgehung, weil man ja nicht auf (legale und legitime) Maßnahmen im Rahmen der Kundenbetreuung verzichten kann und möchte.<sup>105</sup>

Auch für Einladungen aus dem Kultur- und Sportbereich gilt:

Die Sicherstellung der Rechtsförmigkeit und Redlichkeit des Unternehmenshandelns kann nur gelingen, wenn alle Mitarbeitenden wissen:

- welche Standards organisationsweit gelten,
- wie die Kultur des Unternehmens ist und in welche Richtung sie weiterentwickelt werden soll,
- was als anständig und was als „ein gutes Geschäft“ angesehen wird.<sup>106</sup>

Veranstaltungseinladungen an Behördenvertreter haben sich stets an den lokalen, öffentlich-rechtlichen Vorschriften, insbesondere im Hinblick auf Transparenz zu orientieren, die nicht unterwandert werden dürfen.

## ANNAHME VON GESCHENKEN & EINLADUNGEN

**„Seien Sie besonders misstrauisch gegenüber Schmeichelei und übertrieben großzügiger Gastfreundschaft.“<sup>109</sup>**



**„Ein Schweizer Staatsbürger hat auf einer Konferenz Kontakt zu einem zentralasiatischen Vertreter in der gleichen Branche aufgebaut. Daraus entwickelte sich ein privates, freundschaftliches Verhältnis (Blumen für die Frau, Geburtstagsgrüße).**

**Es entstand eine Reziprozität, die nach 2 Jahren in einer Forderung mündete:**

**Der „Freund“ braucht ein Visum.**

**Außerdem muss noch irgendwo ein Pass für jemanden organisiert werden, der eigentlich nicht ausreisen dürfte und dann ist da noch ein Business, das über graue Wege abgewickelt werden müsse. Da fühlte sich dann der hiesige Staatsbürger massiv unter Druck gesetzt.“**



Neben den Risiken bei der Vorteilsgewährung sind auch die Risiken bei der Vorteilsannahme nicht zu vernachlässigen. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, ihrem Bauchgefühl zu vertrauen und sensibel gegenüber Taktiken zu sein, die im Sinne eines „Anfütterns“ durch Gefälligkeiten bzw. großzügige Einladungen schlussendlich auf eine Abhängigkeit abzielen. Das Gegenüber möchte ein Gefühl der Verpflichtung auslösen, sodass es schwerfällt, ihm zu gegebener Zeit eine Gegenleistung auszuslagern.<sup>107</sup>

In diese Zwickmühle können sowohl Behördenvertreter als auch Unternehmensmitglieder geraten.

**„Unsere Compliance sagt dann: Man darf das Geschenk freundlich annehmen, wenn das in einem öffentlichen Raum geschieht und man Gefahr läuft, das Gesicht zu riskieren oder die Gastgeber zu brüskieren, muss das aber innerhalb von einem gewissen Zeitfenster schriftlich melden. Das geht – jetzt im Falle unseres CEOs – zum Aufsichtsrat und die müssen dann entscheiden, ob das angenommen werden darf oder nicht.“**



Einkäufer, gerade auf Auslandsreise in gewissen Hochrisikoregionen, werden von Lieferanten umworben und womöglich zu verschiedensten Vergnügungen eingeladen.

K-TV - also Einladungen zu Karaokeabenden sind ein bekanntes Beispiel aus China. Es handelt sich um die Herausforderung, einerseits die nationale Brauchtpflege und das Gemeinschaftsgefühl zu unterstützen und ein nationales Kulturgut wertzuschätzen, andererseits die Sozialadäquanz der Einladung nicht aus den Augen zu verlieren und die Einkaufsentscheidung illegitim beeinflussen zu lassen.

Auf ein Randphänomen sei noch verwiesen: In mehrstöckigen Karaokebars findet sich Damenbedienung im Erdgeschoss und Damenbegleitung in den oberen Etagen (Stichwort „Honigfalle“). Bei den sich anschließenden Vergnügungen entstehen gelegentlich Filme, die in erpresserischer Weise zur Erzwingung von Geschäftsentscheidungen verwendet werden.



### URTEIL

**SBM Offshore-Tochtergesellschaften von Schweizer Bundesanwaltschaft wegen Korruption verurteilt<sup>110</sup>**

Tochtergesellschaften des multinationalen Konzerns SBM Offshore (Hauptsitz: Niederlande, 5.500 Mitarbeitende im Jahr 2020) wurden jüngst für Korruptionshandlungen im Zeitraum 2005-2012 in verschiedenen Teilen der Welt verurteilt.

Mitarbeiter des Konzerns, der schwimmende Plattformen und weiteres Zubehör für die Offshore-Erdöl-Industrie produziert, hatten sich der Bestechung von Amtsträgern, u.a. mit erhöhten Provisionszahlungen an Agenten in Kasachstan, dem Irak, Brasilien und Teilen Afrikas schuldig gemacht. Die SBM Offshore hatte es versäumt, Compliance-Maßnahmen zu implementieren, um diese Korruptionshandlungen zu verhindern.<sup>111</sup>

Verschiedene Strafverfolgungsbehörden verhängten Strafen an SBM-Tochtergesellschaften für diese internationalen Wirtschaftsdelikte: in den USA 238 Millionen Dollar, in den Niederlanden 240 Millionen Dollar und in Brasilien 200 Millionen Dollar.

In der Schweiz verurteilte die Bundesanwaltschaft drei Gesellschaften zu einer Buße von 4,2 Millionen Franken und der Rückzahlung von 2,8 Millionen Franken unrechtmäßig erworbener Gelder.<sup>112</sup>



## QUELLEN, TOOLS UND WEITERE INFORMATIONEN:

### Nützliche Links:

- OECD:  
[www.oecd.org/corruption-integrity](http://www.oecd.org/corruption-integrity)
- International Chamber of Commerce:  
[iccwbo.org/global-issues-trends/responsible-business/combating-corruption/](http://iccwbo.org/global-issues-trends/responsible-business/combating-corruption/)
- Risk & Compliance Portal:  
<https://www.ganintegrity.com/portal//>

### Initiativen:

- [Allianz für Integrität](#)
- [Deutsches UN-Global Compact Netzwerk](#)
- [Internationale Anti-Korruptionsakademie \(IACA\)](#)
- [Transparency International, the global coalition against corruption](#), z.B. [Gifts & Hospitality. Anti-Bribery Guidance \(2018\)](#)

### Veröffentlichungen

- [„Korruptionsprävention: Ein Leitfaden für Unternehmen“](#)  
Von Allianz für Integrität, UN Global Compact Netzwerk Deutschland & Deutsches Institut für Compliance (DICO), 2. aktualisierte Auflage, 2021.
- [„Korruption vermeiden – Hinweise für deutsche Unternehmen, die im Ausland tätig sind“](#)  
Von Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018.
- [„Korruptionsprävention in der Lieferketten. Wie Unternehmen mit Herausforderungen umgehen können“](#)  
Von Bündnis für nachhaltige Textilien, Allianz für Integrität, UN Global Compact Netzwerk Deutschland, 2017.
- [„Korruption vermeiden – Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen“](#)  
Von Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bundesamt für Justiz, dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten, economie-suisse, ICC Switzerland, Transparency International Schweiz und der HTW Chur, 2017.
- [„Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern“](#)  
Von Technische Universität Kaiserslautern & Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), 2016.
- [„Anti-corruption Toolkit for Small and Medium-sized Enterprises“](#)  
Von G20/B20 (Business leaders from the G20 countries), 2015.
- [„ICC Guidelines on Gifts and Hospitality“](#)  
Von International Chamber of Commerce (ICC), 2014.

## TOP RISK AREA SANKTIONEN UND EXPORTKONTROLLE

» Sanktionen sind staatlich festgesetzte Maßnahmen gegen einen Staat, die zur Erzwingung eines bestimmten Verhaltens oder zur Bestrafung in Reaktion auf ein völkerrechtswidriges Vorgehen angewendet werden. Sanktionen können auch präventiver Art sein - als Embargos gegen Personen bzw. Organisationen beschränken oder verbieten sie den Außenwirtschaftsverkehr mit bestimmten Akteuren, um beispielsweise die Finanzierung des Terrorismus zu erschweren.

Für Unternehmen sind Wirtschaftssanktionen (Embargos) von hoher Relevanz, da sie gesetzlich verpflichtet sind, die Handelsbeschränkungen im Ex- und Import von Gütern (auch Software und Technologien) sowie bei Dienstleistungen und im Finanz- und Versicherungssektor zu berücksichtigen.

Es gibt personen- bzw. organisationsbezogene Sanktionslisten, wodurch die Gelisteten in der Nutzung ihres Vermögens sehr stark eingeschränkt werden. Zudem gibt es güterbezogene Sanktionslisten, die ein Liefer- bzw. Verkaufsverbot bestimmter Güter festlegen.

So hat die EU zur Abwehr des internationalen Terrorismus verschiedene personen- und güterbezogene Sanktionen erlassen, die es Unternehmen jeglicher Größe und Form verbieten, wirtschaftliche Ressourcen an gelistete - natürliche und juristische - Personen zu übermitteln bzw. Geschäftsbeziehungen mit einem sanktionierten Dritten zu pflegen.

Firmen sind gefordert, adäquate Maßnahmen und Prozesse der Exportkontrolle zu implementieren. Dazu zählt auch das Screening von Sanktionslisten, respektive der Abgleich von Kunden- und Lieferantendaten mit Embargolisten, auch wenn diese konkrete Maßnahme in den EU-Verordnungen nicht festgeschrieben ist. Im Falle zunehmender Internationalität ihrer Geschäftsbeziehungen sind Unternehmen angehalten, ihre Prüfmaßnahmen zu erweitern (risk-based approach).

In Deutschland, Österreich und der Schweiz sind Embargoverstöße bußgeld- und strafbewehrt. Für deutsche Unternehmen sind die Sanktionslisten der EU bindend. Ob die der USA ebenso Anwendung finden, bedarf einer Einzelfallüberprüfung. Für Unternehmen, die in US-Dollar handeln, sind die Listen des Office of Foreign Assets Control (OFAC) des amerikanischen Finanzministeriums<sup>113</sup> von Relevanz, da Sekundär-

sanktionen auch bereits bei einem geringfügigen USA-Bezug greifen. Auch die Finanzsanktionen, die seitens des Vereinigten Königreiches in der UK Sanctions List<sup>114</sup> konsolidiert wurden und das jüngst in Kraft getretene „Exportkontrollgesetz der Volksrepublik China“<sup>115</sup>, beanspruchen extraterritorialen Charakter und sollten im Falle globaler Geschäftsbeziehungen berücksichtigt werden. Dabei wird die Zukunft zeigen, welche Durchführungsbestimmungen China von Unternehmen der DACH-Region, insbesondere in Bezug auf Re-Exporte und Technologietransfers (sog. „Deemed Exports“) erwartet.<sup>116</sup>

In der Praxis setzen Unternehmen bereits heute meist auf ein automatisiertes, softwaregestütztes Sanktionslisten-Screening, das häufig in ihr Enterprise-Resource-Planning (ERP)-System integriert ist und Bestandteil des Internal Compliance Program (ICP) sein sollte, um die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im Außenwirtschaftsverkehr zu gewährleisten.

Der Sanktionslistenabgleich bietet sich im Kontext der Erstellung des Kundenangebots an, um unnötigen Arbeitsaufwand im Nachgang zu vermeiden.




Eine frühzeitige Exportkontrolle ist außerdem ratsam, da nach deutschem Recht bereits der Vertragsschluss mit manchen Embargoländern (Iran/Russland) genehmigungspflichtig ist. Die Embargo-Verordnungen beschränken also nicht nur den Export der gelisteten Güter, sondern bereits deren „Verkauf“.<sup>117</sup>

## HERAUSFORDERUNGEN IN DER PRAXIS

### SCHNELLE ÄNDERUNG DER SANKTIONSLISTEN DUAL-USE GÜTER

- Aufgrund sich permanent ändernder **Sanktionslisten** stehen Unternehmen vor der Herausforderung, stets gegen alle aktuellen Listen zu prüfen und die Geschäfte dementsprechend anzupassen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind aufgrund von Ressourcenknappheit hiermit regelmäßig überfordert.
- Sanktionslisten können in einem ersten Schritt zwar via Software geprüft werden, allerdings ergeben diese Prüfungen häufig eine sehr hohe Anzahl an „**Potential Matches**“. Die oftmals schlechte oder fehlerhafte Qualität der Datensätze (sowohl die der Sanktionslisten als auch die der unternehmensinternen Datenbanken) macht es einer Software nahezu unmöglich, eine fehlerfreie Prüfung durchzuführen. Allzu häufig kapituliert die Screening-Software noch vor komplexen Eigentumsstrukturen und die Suchalgorithmen scheitern an verschiedenen Schrift- und Sonderzeichen.
- Die anschließende manuelle Prüfung erfordert eine **Vielzahl an Ressourcen**. In der Regel ist die tatsächliche Anzahl der Treffer bedeutend geringer als die der „Potential Matches“.

Weiterführende Informationen und Hilfestellungen zu Exportkontrollen finden Sie hier:




-  [BAFA - Arbeitshilfen, BAFA - Merkblatt](#)
-  [Exportkontrollen und Sanktionen](#)
-  [BMDW - Exportkontrolle](#)

*„Dann muss man schauen, ob das tatsächlich in irgendeiner der relevanten Güterlisten für die Exportkontrolle aufgelistet ist, d.h. darunterfällt oder nicht. Das sind oft sehr viele Parameter, die da eine Rolle spielen.“*



- Dual-Use Güter sind Güter (inkl. Software und Technologien), die sowohl zivil als auch militärisch genutzt werden können.
- Gelistete Dual-Use Güter sind immer genehmigungspflichtig. Die Genehmigungspflicht bei nicht-gelisteten Gütern ist hingegen von deren Verwendungszweck und dem Land, in das sie verkauft, bzw. in dem sie verwendet werden, abhängig.
- Nachfolgend sind die zuständigen Behörden in der DACH-Region aufgeführt. Sie erteilen nicht nur Genehmigungen, sondern geben auch Auskünfte zu Güterlisten.

Weiterführende Informationen und Hilfestellungen zu Dual-Use Gütern finden Sie hier:

-  [BAFA - Güterlisten](#)
-  [SECO - Dual-Use](#)
-  [BMDW - Dual-Use Güter](#)

### SANKTIONEN VON DRITTLÄNDERN

*„Das Problem ist aber – und deswegen haben wir uns auch dazu entschlossen, uns von dort zurückzuziehen – wir können einfach nicht einschätzen, was die Amerikaner aus dem Thema machen, wenn man in den Iran liefert.“*



- Die Unterschiede zwischen bspw. EU- und US-Sanktionen stellen für Unternehmen ein erhebliches Risiko dar. Die US-Sanktionen sind für einige Länder bedeutend strenger ausgelegt. Primäre US-Sanktionen beanspruchen Geltung, sobald US-Dollar Zahlungen oder auch US-Güter involviert sind, z.B. wenn ein Bauteilteil eines deutschen Endproduktes aus den USA stammt. Extraterritoriale Sanktionen verbieten darüber hinaus auch gewisse Geschäfte für jedes Unternehmen, unabhängig davon, ob ein US-Bezug vorliegt. Um sich vor US-Sanktionierung zu schützen, ziehen sich europäische Unternehmen teils komplett aus den sanktionierten Ländern zurück.
- Um europäische Unternehmen vor extraterritorialen Sanktionen und deren negative Auswirkungen auf ihren wirtschaftlichen Erfolg durch Drittländer zu schützen, aktualisierte die EU die Blocking Statutes von 1996, die es EU-Wirtschaftsteilnehmern verbieten, sich an gelistete Rechtsakte, wie Auszüge aus den US-Sanktionen, zu halten. Experten äußern Kritik, da die US-Sanktionierungen für Unternehmen weitaus kostspieliger sind, als die Strafen, die beim Verstoß gegen die Blocking Statutes zu erwarten sind.
- Spannungen zwischen China und den USA wirken sich zunehmend auf Unternehmen aus Drittländern aus. Kurz nach Veröffentlichung einer neuen US-Sanktionsliste, die es amerikanischen Unternehmen seit dem 8. August 2021 verbietet, in aktuell 59 chinesische Unternehmen zu investieren, verkündete China ein neues Anti-Sanktionsgesetz, das es Unternehmen – ähnlich wie die EU Blocking Statutes – untersagt, sich an US-Sanktionen zu halten. Bei Verstößen drohen Gerichtsverfahren

in China. Unvorhersehbare und hoch dynamische Veränderungen wie diese zeigen auf, wie kurzfristig Entscheidungen überdacht, aktualisiert und teils revidiert werden müssen.

*„Wenn man sich die exportkontrollrechtlichen Vorschriften gründlich anschaut, fragt man sich, warum denn bei europäischen Banken so eine Phantomangst besteht. Da wird einfach aus irgendeiner Über-Compliance alles, was mit dem Iran zu tun hat, kategorisch abgelehnt, weil man völlig außer Stande ist, diese Regelungen, die bestehen, einfach mal auf ihren tatsächlichen rechtlichen Gehalt zu überprüfen.“*

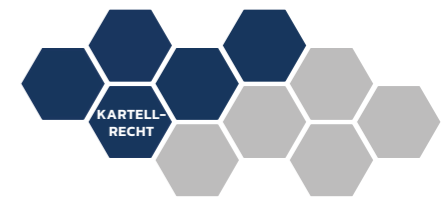


- Aufgrund des Rückzugs vieler Banken aus Ländern, die US-seitig sanktioniert werden, stoßen europäische Unternehmen selbst bei legalen Geschäften mit bspw. Geschäftspartnern aus dem Iran auf Schwierigkeiten bei der Zahlungsabwicklung. Einzelne Unternehmen finden zwar intransparente Wege, Zahlungen ins Ausland und über spezialisierte Banken abzuwickeln (z.B. auch über das informelle Hawala-Zahlungsverfahren). Dabei steigen allerdings weitere Risiken, wie der Vorwurf der Korruption und der Geldwäsche an.

*„Wir machen mit dem Iran Geschäfte, wir sitzen im Iran, aber wir wissen nicht, wie wir da das Geld rausbekommen.“*



- Auch der Abschluss von Frachttransportversicherungen im Außenhandel mit dem Iran stellt eine große Herausforderung dar.



## TOP RISK AREA

# KARTELLRECHT

» Als **Kartell** bezeichnet man Absprachen und abgestimmte Handlungsweisen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen bzw. Unternehmensvereinigungen, durch die der Wettbewerb verhindert, eingeschränkt oder verfälscht wird.

Vorrangig fokussiert Kartellrechts-Compliance die Themenfelder „Missbrauch von Marktmacht“ und insbesondere „wettbewerbsbeschränkende Absprachen“.

Kartellrechtliche Regelungen existieren sowohl im EU-Recht (vgl. Art. 101 EUV) als auch in den einzelnen Mitgliedsstaaten (vgl. § 1 deutsches GWB, österreichisches KartG), in der Schweiz (KG) und allen weiteren bedeutenden Industrieländern.

Die EU-Wettbewerbsregeln finden, ähnlich wie die extraterritoriale Wirkung des US-amerikanischen Kartellrechts, auch Anwendung auf Kartellverstöße, die im Ausland veranlasst werden, sofern sich diese Beschränkungen im Inland bzw. innerhalb der Europäischen Union auswirken.<sup>120</sup>

Bei globalen Kartellen führt dies häufig zu Parallelermittlungen von europäischen und außereuropäischen Behörden, insbesondere auf US-amerikanischer Seite. Ein Beispiel für extraterritoriale Untersuchungen sind Ermittlungen der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC zu angeblichen, kollusivem Verhalten der Siemens AG, Philips NV und General Electric Co. in China<sup>121</sup>.

Mit dem Kartellverbot soll ein gesamtwirtschaftlicher Schaden verhindert und ein freier, fairer Wettbewerb gefördert werden. In jüngster Zeit haben in zahlreichen Rechtssprechungen die kartellrechtlichen Strafbestimmungen exorbitante Ausmaße angenommen<sup>122</sup>. Bei schwerwiegenden Verstößen gegen europäisches Kartellrecht können über einen Grundbetrag von 1 Mio. Euro hinaus bis zu 10 % des im vorausgegangenen Geschäftsjahr erzielten Gesamtumsatzes der Unternehmensgruppe als Geldbuße verhängt werden. Dabei ist es irrelevant, ob die Absprachen in einer kleinen Vertriebsgesellschaft oder auf der Ebene der Konzernmuttergesellschaft erfolgten<sup>123</sup>. Darüber hinaus sieht sich ein kartellrechtswidrig agierendes Unternehmen mit dem Risiko von Bußgeldern und Haftstrafen für beteiligte Mitarbeitende, Reputationsschäden sowie mit drohenden Schadensersatzklagen betroffener

Wettbewerber oder Kunden konfrontiert.

Diese Gefahr wird noch gesteigert, da kartellrechtliche Kronzeugenprogramme, die mittlerweile viele Länder eingeführt haben, das Risiko der Kartelloffenlegung durch eine beteiligte Partei deutlich anwachsen lassen.

**„In Russland und China ist das Thema Kartell in der Exekution noch nicht so scharf, wie es bei uns in Europa mittlerweile gehandhabt wird.“**



Exorbitant hohe Bußgelder für kartellrechtliche Verstöße, wie sie in der Europäischen Union zuletzt u.a. gegen deutsche Automobilhersteller verhängt wurden<sup>124</sup>, sind in China und Osteuropa noch selten. Doch auch hier wurden kartellrechtliche Regelungen und ihre Durchsetzung zuletzt verschärft.

China verfügt im Wettbewerbsrecht seit 2007 über ein Anti-Monopoly Law, das durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb von 2019 ergänzt wurde. In den vergangenen Jahren hat sich das chinesische Kartellrecht insbesondere in den Bereichen der administrativen und privaten Rechtsdurchsetzung deutlich weiterentwickelt.<sup>125</sup>

Schlagzeilen machten zuletzt hohe Bußgelder gegen große, chinesische Internetfirmen, aufgrund von Wettbewerbsabsprachen und dem Missbrauch ihrer marktbeherrschenden Stellung. Im August 2020 hat Chinas Wettbewerbsbehörde State Administration for Market Regulation daneben eine Veröffentlichung mit diversen Leitlinien zur Auslegung des chinesischen Kartellrechts publiziert und darin u.a. die Auslegung des Kronzeugenprogramms für horizontale Kartellvereinbarungen – das bisher in China vergleichsweise selten genutzt wurde – konkretisiert<sup>126</sup>.



### URTEIL

Nach illegalen **Software-Exporten** in den Iran über einen mehrjährigen Zeitraum hat sich die **SAP SE** - nach einer Selbstanzeige - mit US-Behörden auf die Zahlung einer Geldbuße in Höhe von **acht Millionen Dollar** geeinigt.<sup>118</sup>

#### Vier W-Fragen der Exportkontrolle<sup>119</sup>

zur Beantwortung, ob eine Transaktion den Außenhandelsvorschriften entspricht:

**WER ist involviert?**  
- Sind involvierte Parteien auf Sanktionslisten zu finden?

**WOHIN soll exportiert werden?**  
- Unterliegt das Bestimmungsland Embargos und/oder Sanktionen?

**WAS soll exportiert werden?**  
- Findet sich das Exportgut auf den Güterlisten der Ausfuhrkontrollbehörde? Handelt es sich um ein militärisches oder Dual-Use-Gut?

**WOFÜR werden die Güter oder Technologien verwendet?**  
- Welchen Verwendungszweck hat das Produkt bzw. welche Endverwendung ist vorgesehen?

#### Hinweise:

- **Kontinuierliche Prüfung:** Die Vorgaben der Exportkontrolle erstrecken sich auf die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung und entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Fortlaufend sollten die Genehmigungspflichten berücksichtigt und Sanktionslisten-Screenings erfolgen, um die Dynamik im Exportkontrollrecht abzubilden.
- **Wartungen & Reparaturdienstleistungen:** Es gilt zu berücksichtigen, dass auch Ersatzteile, Instandsetzungen und immaterielle Dienstleistungen, wie Trainings vor Ort und Software-Transfers den Bestimmungen der Exportkontrolle unterliegen.
- **Dokumentation & Prüfnachweis:** Die unternommenen Prozessschritte sollten gründlich dokumentiert werden, um die hinreichende Sorgfalt belegen zu können.

Ergibt eine Antwort entlang der vier W-Fragen Hinweise darauf, dass der Geschäftsvorgang unter die Exportkontrolle fallen könnte, ist die zuständige Außenhandelsbehörde (BAFA, SECO bzw. BMDW) einzuschalten und der entsprechende Bewilligungsprozess anzustoßen.

#### VERTIEFENDE LITERATUR:

- > **BAFA (2021):** [Exportkontrolle und das BAFA. Grundlagen der Exportkontrolle, Antragstellung, Informationsquellen und Ansprechpartner](#)
- > **BAFA (2021):** [Die neue EU-Dual-Use-Verordnung \(Verordnung \(EU\) 2021/821\) & Merkblatt zum Art. 5 der neuen EU-Dual-Use-Verordnung](#)
- > **BAFA (Hrsg.):** „Praxis der Exportkontrolle“, 4. aktualisierte Auflage, Bundesanzeiger Verlag, Bonn 2021
- > **BAFA (Hrsg.):** „HADDEX - Handbuch der deutschen Exportkontrolle“, Auflage: Loseblattsammlung, Bundesanzeiger Verlag, Bonn
- > **Bertsch, L. et al. (2018):** „Exportkontrolle «in a Nutshell». Der Richtungsweiser für den Quereinstieg“, HTW Chur

Russland hat seine Kartellgesetzgebung in den vergangenen Jahren ebenfalls reformiert und zwischenzeitlich deutlich verschärft<sup>127</sup>.

Auch in der Eurasischen Wirtschaftsunion (EAWU), zu der neben Russland und Kasachstan, Belarus, Armenien und Kirgisien gehören, nimmt die Verfolgung von Kartellrechtsverstößen zu. So wurden 2019 erstmals Bußgelder für ein russisches und ein kasachisches Unternehmen verhängt, die Gebietsabsprachen zur geographischen Aufteilung des Marktes getroffen hatten.

Auch wenn die verhängten Bußen vorerst gering ausfielen, sollten auch ausländische Unternehmen bei ihrer Vertriebsaktivität in Russland und Kasachstan bei exklusiven Gebietsaufteilungen und Lieferbeschränkungen Vorsicht walten lassen und sich vor Preisabsprachen hüten.<sup>128</sup> Gerade die in Russland verbotene Beschränkung, Kunden den Weiterverkauf von hergestellten oder gelieferten Waren zu untersagen, hat im Kontext der verhängten Russland-Sanktionen an Brisanz gewonnen.<sup>129</sup>

## HANDLUNGSSZENARIEN

### GROSSAUFTRÄGE

Gerade bei Großaufträgen bewegen sich Unternehmen oft in einem oligopolistischen Markt mit wenigen Anbietern. Diese Tatsache erhöht das Risiko für Kartellverstöße im Allgemeinen:

Verbotene Abstimmungen zur Aufteilung von Kunden, Marktzuteilungen oder auch den Austausch vertraulicher Geschäftsinformationen unter Wettbewerbern, die die Grundsätze des sogenannten Geheimwettbewerbs verletzen, weil sie eine illegale Unsicherheitsreduktion herbeiführen. Plötzlich liegen Informationen vor, wie sich der jeweilige Konkurrent zukünftig am Markt verhalten wird. In Deutschland (§§ 263, 289 StGB) und Österreich (§§ 146, 168b StGB) können wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen (Submissionsbetrug) sogar den Tatbestand einer Straftat erfüllen.

Neben horizontalen Preisabsprachen – also Abstimmungen zwischen Wettbewerbern gleicher Marktstufe – sind auch vertikale Absprachen – also widerrechtliche Abmachungen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Marktstufen, wie z.B. Lieferant und Abnehmer – in der Praxis anzutreffen. Dazu zählt bspw. die rechtswidrige Vorgabe eines festen Wiederverkaufspreis durch einen Hersteller an einen unabhängigen Händler (Vereinbarung von Fest- und Mindestpreisen).

Absprachen jeglicher Art finden dabei keineswegs nur hinter verschlossenen Türen statt und sind mitnichten nur ein Thema für Großkonzerne.

**„Man hat sich bei einem Bierchen unterhalten, man hat auch ein Bierchen mehr getrunken.“**



### MESSEPARTY

Vertreter eines Unternehmens sind zu einer Standparty eines Mitbewerbers auf einer Messe eingeladen. Schnell ist klar, dass auf dieser Veranstaltung nahezu alle Wettbewerber des oligopolistischen Marktes anwesend sind. Nach dem ein oder anderen Getränk findet dann ein reger Austausch statt. Auch wenn aus einer solchen Situation nicht zwangsläufig illegale Preisabsprachen resultieren, steigt das Risiko an. Schnell bewegt man sich in Grauzonen, und es ist unter Umständen nicht mehr jedem Mitarbeiter bewusst, was er in einem solchen Moment besprechen darf und was nicht. Zudem können Treffen in einem so öffentlichen Umfeld auch Auswirkungen auf die Reputation haben.

**„In Hochrisikoländern haben Sie bei Konzessionsvergaben häufig das Problem, dass handelnde Personen ein Eigeninteresse haben. Das heißt, die Personen und ihre eigenen Geschäftspartner wollen dann im Endeffekt im Umfeld dieses Geschäftes mitverdienen.“**

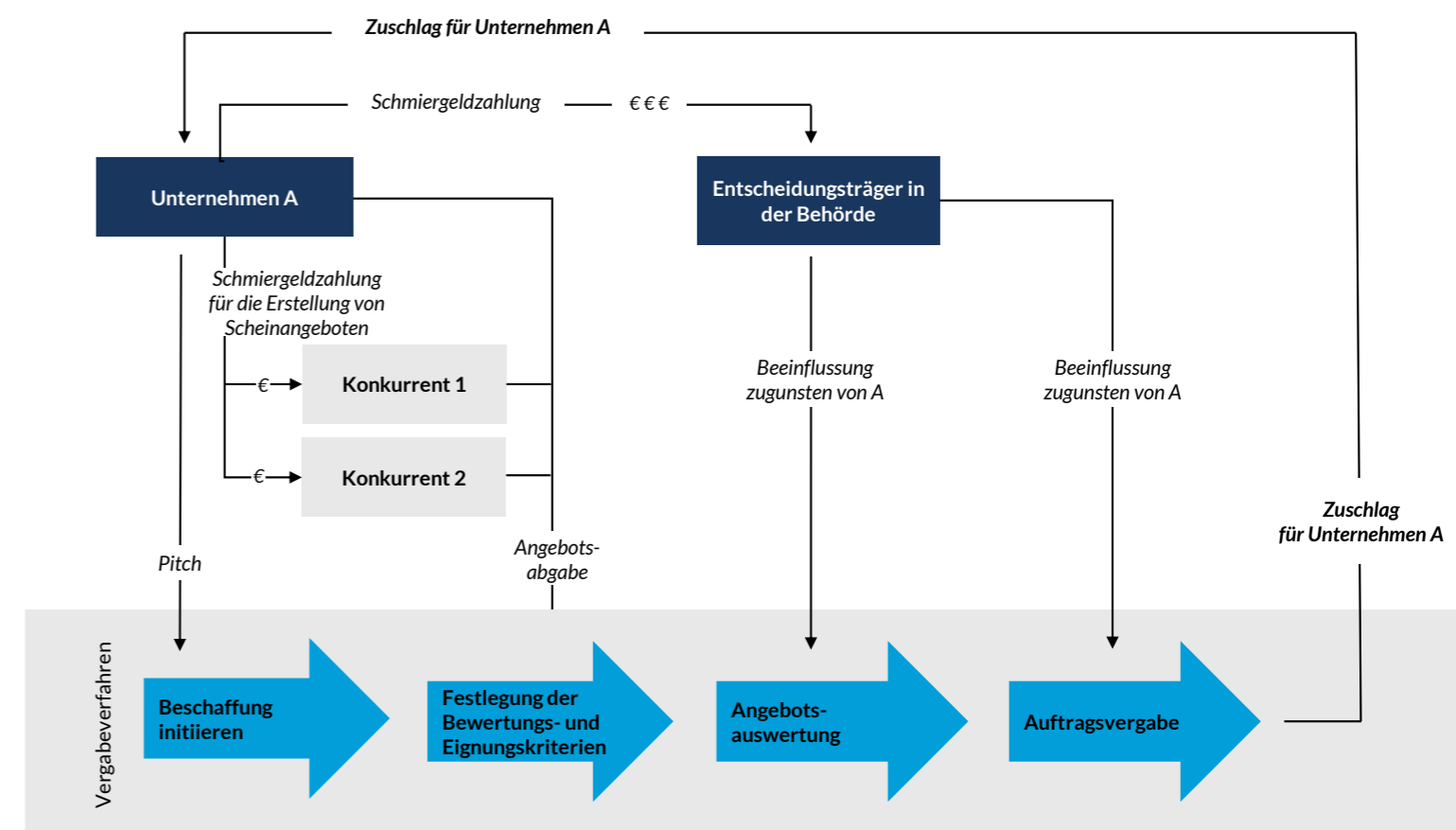


### AUSSCHREIBUNGS- UND BIETERVERFAHREN

Grundsätzlich ist der Umgang mit Amtsträgern und die Beteiligung an Ausschreibungsverfahren weltweit mit einem erhöhten Compliance-Risiko verbunden. Insbesondere aus der Medizintechnikbranche sind Fallkonstellationen aus China bekannt, bei denen in Scheinbieterverfahren sowohl Amtsträgern Bestechungsgelder gezahlt wurden, um u.a. Einfluss auf die

Formulierung der Gütekriterien im Bieterauswahlverfahren zu nehmen und damit eine Favoritenrolle einzunehmen. Gleichzeitig erfolgte eine Absprache mit Wettbewerbern, an die Schmiergeld übermittelt wurde und die sich daraufhin mit deutlich überhöhten Angeboten („begleitenden Geboten“) pro Forma am korruptierten Ausschreibungsprozess beteiligten, weil ein Bieterverfahren mit mindestens drei Unternehmen vorgesehen ist.

### WIDERRECHTLICHE ABSPRACHEN UND KORRUPTIONSMECHANISMUS IN VERGABEVERFAHREN:



Eigene Darstellung nach Rose-Ackerman, S., & Tan, Y. (2015). Corruption in the Procurement of Pharmaceuticals and Medical Equipment in China: The Incentives Facing Multinationals, Domestic Firms and Hospital Officials. UCLA Pacific Basin Law Journal, 32(1), S.32 <http://dx.doi.org/10.5070/P8321028003>



## TOP RISK AREA THIRD PARTY RISK

### VORGEGEBENE DRITTPARTEIEN

*„Kartellrechtlich ist es ja eigentlich gewünscht, Konkurrenz zu schaffen.“*



Es kommt durchaus vor, dass sowohl von Geschäftspartnern als auch von staatlicher Seite zum

Geschäftsabschluss mit bestimmten Drittpartnern gedrängt wird ([Third Party Risks](#)). Die Involvierung dieser vorgegebenen Drittparteien gilt als Grundvoraussetzung für das Geschäft. Wird nun zusätzlich ein Exklusivrecht für diese Drittpartei verlangt, bspw. eine alleinige Vertriebslizenz in einem Land, ergeben sich hieraus neben weiteren Compliance-Herausforderungen auch kartellrechtliche Risiken.

### ABSPRACHEN ALS ANTWORT AUF MARKTVERZERRENDE SUBVENTIONEN?

*„Die errechnen ein Modell, gehen dann nach Beijing und bekommen dann einen Topf voller Geld, mit dem sie haushalten können. Dann pumpt die Lokalregierung noch Geld rein, die natürlich auch ein wirtschaftliches Interesse hat. Da wird ein Produkt geschaffen, das künstlich am Leben gehalten wird und nicht die realen Preise abbildet. [...] Da muss man sich als Europäer fragen, inwieweit kann ich darauf reagieren? Was kann ich machen?“*



Durch die Subventionierung nationaler Unternehmen, bspw. bei Leerfahrten eines Logistikunternehmens zwischen Asien und Europa, sehen sich europäische Unternehmen benachteiligt. Aufgrund dieses wirtschaftlichen Nachteils steigt das Risiko für Absprachen zwischen europäischen Unternehmen, da die Konkurrenzfähigkeit am Markt so leichter wieder herzustellen ist.

» Im Rahmen des Compliance Managements werden mit „Third Party“ (dt. „Drittpartei“) externe Personen bzw. Organisationen beschrieben, die keine Unternehmensangehörige sind. Sie können eine vertragliche Beziehung oder auch eine bisher lose Verbindung zum Unternehmen besitzen und sollen zukünftig eine Leistung im Auftrag des Unternehmens erbringen.

Im Rahmen der Geschäftspartnerprüfung werden sie strukturiert erfasst, nach Kriterien der Rechts- und Regelkonformität überprüft und final ausgewählt.

Zu den Drittparteien eines Unternehmens zählen alle Geschäftspartner, u.a. Lieferanten, Hersteller, Dienstleister, Logistiker, Berater und Behördenintermediäre. Dementsprechend werden transnational sowohl vorgelagerte Stufen (upstream) der Wertschöpfungskette – wie Rohstofflieferanten und Zulieferer – als auch nachgelagerte Ebenen (downstream), die bis zum Produktabsatz an den Endkunden involviert sind, mit dem Begriff umfasst.

Bevor sie beschäftigt bzw. berufen werden, sind auch Mitarbeiter und Mitglieder der Führungsorgane Dritte, ebenso wie Joint-Venture-Partner und Organisationen auf der unternehmenseigenen Akquisitionsliste.<sup>132</sup> Außerdem gelten Bankinstitute, Investoren, Makler, Anwälte und Wirtschaftsprüfer als Drittparteien. Aus der Zusammenarbeit mit ihnen erwächst für Unternehmen Verantwortung.<sup>133</sup>

Insbesondere die exterritorialen Antikorruptionsgesetze, das neue deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und verschiedene Rechtsordnungen fordern Unternehmen auf, im Rahmen der **Geschäftspartner-Due Diligence** Sorgfalt im Umgang mit ihren Drittparteien walten zu lassen. In der Vergangenheit haben einige Unternehmen versucht, ihre Verantwortung vertraglich einzugrenzen, um sich mit dem Geschäftsmodell und der Integrität ihrer Drittparteien nicht näher auseinandersetzen zu müssen. Dieses Vorgehen ist, insbesondere bei internationaler Geschäftstätigkeit und angesichts einer zunehmenden Verfolgungspraxis von Compliance-Verstößen innerhalb der Lieferkette, nicht mehr zeitgemäß.

Unternehmen sollten über ein adäquates Risiko-Management-System für die Beauftragung und die Zusammenarbeit mit Dritten verfügen, um Gesetzesverstöße zu verhindern.

Die OECD hat jüngst zur Bekämpfung der Bestechung von ausländischen Amtsträgern im internationalen Geschäftsverkehr überarbeitete Empfehlungen für Unternehmen zum Umgang mit ihren Business Partnern veröffentlicht<sup>134</sup>.

Dazu zählen:

- > eine ordnungsgemäß dokumentierte risikobasierte Due-Diligence-Prüfung bei der Beauftragung sowie angemessene und regelmäßige fortlaufende Überwachung der Geschäftspartner während der gesamten Geschäftsbeziehung;
- > Instruieren der Geschäftspartner bzgl. der Verpflichtung des Unternehmens zur Einhaltung der Gesetzeslage;
- > Informationsbereitstellung zum unternehmenseigenen Compliance-Management und den implementierten Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung von Bestechungshandlungen und weiteren Compliance-Verstößen;
- > Anstreben einer gegenseitigen Verpflichtung der Geschäftspartner;
- > Supplier Code of Conduct;
- > Einführung von organisationsinternen Mechanismen, die sicherstellen, dass:
  - die Vertragsbedingungen die zu erbringenden Dienstleistungen genau beschreiben,

### URTEIL



#### KARTELLWÄCHTER IN CHINA VERHÄNGEN MILLIONENSTRAFE GEGEN MERCEDES-BENZ CHINA AUFGRUND UNERLAUBTER PREISABSPRACHEN<sup>130</sup>

Kartellwächter in China verhängten 2015 eine 53 Millionen EUR-Strafe gegen die MercedesBenz wegen unerlaubter Preisabsprachen. In einer Mitteilung der Behörde hieß es, Mercedes-Benz und seine Händler in der Provinz Jiangsu hätten sich bzgl. der Preise einzelner Fahrzeugklassen sowie einiger Ersatzteile abgesprochen und mit Preistreiberei dem Wettbewerb sowie den Verbrauchern geschadet.

Ermittlungen wurden auch gegen weitere Automobilproduzenten von Wagen der Oberklasse geführt, u.a. gegen BMW, Audi, US-Hersteller Chrysler und japanische Hersteller wegen Verstößen gegen das Antimonopolgesetz der Volksrepublik China.<sup>131</sup>



- die Zahlungsbedingungen angemessen sind,
  - die beschriebene vertragliche Arbeit tatsächlich ausgeführt wird,
  - die Vergütung des Geschäftspartners angemessen ist und dem erbrachten Dienstleistungsumfang entspricht.
- > Ggf. auch: Einräumung von Audit-/Prüfungsrechten für das Unternehmen zur Analyse der Bücher und Aufzeichnungen des Geschäftspartners und Ausübung dieser Rechte;
- > Bereitstellung angemessener Mechanismen zum Umgang mit Compliance-Verstößen auf Seiten des Geschäftspartners, einschließlich bspw. vertraglicher Kündigungsrechte.<sup>135</sup>

Die *Guidelines der Internationalen Handelskammer (ICC) on Agents, Intermediaries and Other Third Parties* halten fest, dass es keinen Standard-Due-Diligence-Prozess gibt, der für alle Unternehmen gleichermaßen geeignet ist. Stattdessen empfiehlt es sich, die unternehmerischen Maßnahmen, angepasst an das jeweilige Profil des Unternehmens, einschließlich seiner Größe, Ressourcen, seinen Vertriebsstrategien und seiner Risikolage zu wählen.<sup>136</sup>

Im Sinne des **risikobasierten Ansatzes** werden sämtliche Geschäftspartner kategorisiert und je nach Risikolage in unterschiedlicher Detailtiefe überprüft. In der Praxis kommen für diese Business Partner Compliance häufig IT-Lösungen zum Einsatz, die eine automatisierte Prüfung der Drittparteien unterstützen.<sup>137</sup>

Dieses standardisierte Vorgehen darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Herausforderungen bei der Geschäftspartnerauswahl auch weiterhin bestehen.

## HANDLUNGSSZENARIEN AUS DER PRAXIS

*„Ich habe immer ein ungutes Gefühl, wenn wir Handelsvertreter und Vertriebsmittler in risikoreichen Ländern einschalten, selbst wenn die sogenannte Papier-Compliance in Ordnung ist.“*



### GESCHÄFTSPARTNER-WAHL

Um den Marktgegebenheiten gerecht zu werden, sind Unternehmen – insbesondere in Compliance-Hochrisikoregionen – häufig auf die Zusammenarbeit mit Drittparteien angewiesen. Sehr verbreitet ist die Nutzung des bestehenden Vertriebsnetzes eines lokalen Handelspartners, um den zeit- und kostenintensiven Aufbau eigener Vertriebsstrukturen zu vermeiden. Die Herausforderung liegt darin, einen seriösen und vertrauenswürdigen Partner zu finden.

Im Forschungsprojekt, das Grundlage dieser Veröffentlichung ist, gab eine deutliche Mehrheit von 75% der Online-Befragten<sup>138</sup> an, dass der Einfluss der Unternehmenszentrale bei der Auswahl von Geschäftspartnern in Hochrisikoländern in den letzten Jahren deutlich angestiegen ist. Eine ebenso große Zahl betont, dass mittelständische Betriebe bereits heute eine Business-Partner-Due Diligence in relevanten Hochrisikoländern durchführen. Gleichzeitig sind 95% der Befragten sicher, dass die Bedeutung der sorgfältigen Auswahl- und Monitoringprozesse in Zukunft noch zunehmen wird.

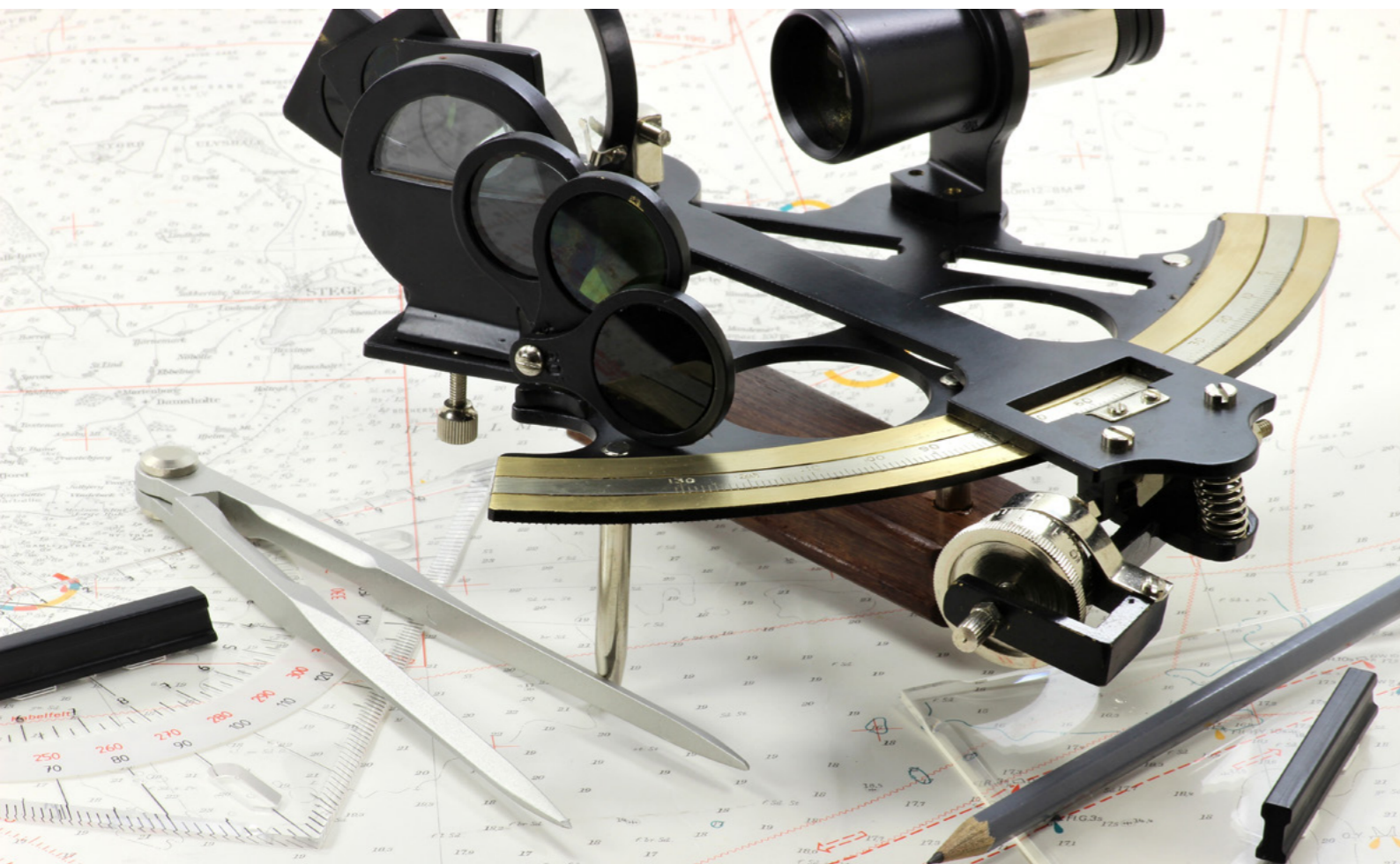
Die bloße Forderung, dass die Drittpartei eine gewisse „Papier-Compliance“ erfüllen muss, ist relativ schnell aufgestellt. Dazu zählen etwa das Unterzeichnen einer Verpflichtungserklärung zu rechtskonformem Handeln (= Compliance-Klausel) oder Angaben zum jeweiligen Compliance-Management im Rahmen einer Lieferantenselbstauskunft (*self-questionnaire*).

Zur Wahrheit gehört allerdings auch, dass die Belastbarkeit dieser Aussagen, gerade in Compliance-Hochrisikomärkten und in einem korruptionsanfälligen Betriebsumfeld, begrenzt ist. Schließlich geben sie nur begrenzt Auskunft darüber, wie die Drittpartei mit den Realitäten vor Ort tatsächlich umgeht. Auch mit einem sozial erwünschten, verzerrten Antwortverhalten beim Ausfüllen des Fragebogens muss gerechnet werden. Handelt es sich um ein kleines bzw. mittleres Unternehmen (KMU) sind seine Mittel, Erfahrungen und Umgehungsstrategien womöglich stark begrenzt, korrupte Forderungen abzuwehren.<sup>139</sup> So wähnt sich der Auftraggeber mit den schriftlichen Bekenntnissen der Drittpartei vielleicht in falscher Sicherheit.

Die Kontrolle über die Drittpartei ist stark limitiert: Handelsvertreter bzw. Vermittlungsagenten sind selbstständige Unternehmer und die Einflussmöglichkeiten des Auftraggebers damit begrenzt. Falls der Geschäftspartner eine größere Zahl an Mitarbeitern oder Subunternehmern beschäftigt, gestalten sich seine Prozesse noch intransparenter.

Vor-Ort-Audits sind sehr kostspielig und dementsprechend auch kein Praxisinstrument für die breite Masse an Drittparteien von international agierenden Mittelständlern.

So besteht ein Restrisiko, dass der Vermittlungsagent Teile seiner Provision zweckentfremdet: einen Behördenvertreter bspw. in einem Genehmigungsverfahren besticht oder dem Einkäufer eines potentiellen Kunden ein großzügiges Handgeld übermittelt, um seine Auftragslage zügig aufzubessern.<sup>140</sup>



## VERMITTLUNGSAGENTEN UND IHR KONTAKT ZU AMTSTRÄGERN

**„Es ist einfacher über Agenten an Lizenzen zu kommen.**

**Wenn Sie zu einer Regierungsbehörde in China gehen, kennen die Sie nicht, sie haben keine Erfahrung mit Ihnen, Sie sind kein großer Name [...]**

**Womöglich werden Sie abgeblockt und Sie bekommen zu hören:**

**„Oh nein, das können wir nicht genehmigen, weil Sie dieses oder jenes Dokument nicht haben.“**

**Aber wenn Sie sich an einen Agenten wenden, kennt der Agent die Regierungsbehörden, er hat Guanxi mit ihnen und erledigt alles für Sie. Sie zahlen dem Agenten eine Gebühr und es läuft viel reibungsloser ab.“<sup>146</sup>**

Aus dem übermittelten Szenario geht nicht hervor, ob es sich um ein rechtswidriges Guanxi-Networking und damit eine Unrechtsvereinbarung zwischen dem Agenten und dem Regierungsvertreter handelt. Zweifellos stellen aber weltweit Drittparteien, die mit Vertretern des öffentlichen Sektors interagieren<sup>141</sup>, ein erhöhtes Risiko für Amtsträgerbestechung, Interessenkonflikte und Geldwäsche<sup>142</sup> dar.

Für die Korruptionstat gilt: Nach dem FCPA sind Unternehmen haftbar – sowohl wenn sie wissen als auch wenn sie bewusst die „Augen davor verschließen“ (vorsätzliche Blindheit<sup>143</sup>), dass ein Teil der Vergütung, die sie an einen Vermittlungsagenten zahlen, direkt oder indirekt an einen ausländischen Amtsträger oder eine Person mit amtsträgerähnlicher Funktion fließt.<sup>144</sup> Deshalb benötigt der Einsatz von Serviceagenten und Beratern, die zwischen Behörden und Unternehmen, bspw. in Zulassungs- oder Lizenzverfahren vermitteln, eine erhöhte Sorgfalt auf Unternehmensseite. Das Unternehmen muss wissen, welcher Agent in seinem Auftrag Kontakt zu Amtsträgern hat. Es muss dokumentieren können, dass:

- > die Auswahl (= Onboarding Due Diligence) und Überwachung (= permanentes Monitoring) des Agenten gründlich erfolgten,
- > dass keine Warnzeichen bzw. *red flags* bei der Auftragserteilung ignoriert,
- > passende Abhilfemaßnahmen zur Beseitigung identifizierter *red flags* ergriffen und
- > evtl. eine Absicherungsklausel im Vertrag mit dem Geschäftspartner eingefügt wurde.<sup>145</sup>

## RED FLAGS DER GESCHÄFTSPARTNER-DUE DILIGENCE<sup>147</sup>

- Der Geschäftspartner verweigert gewünschte Informationsauskunft
- Der Geschäftspartner verfügt über eine unklare Eigentümerstruktur
- Der Geschäftspartner lehnt es ab, die Antikorruptionsvorgaben des Auftraggebers anzuerkennen.
- Der Geschäftspartner hat keinen Wohnsitz bzw. keine bedeutende Geschäftsrepräsentanz in dem Land, in dem der Kunde bzw. das Projekt angesiedelt ist.
- Der Geschäftspartner wurde für eine einschlägige Tat in der Vergangenheit strafrechtlich verurteilt
- Der Geschäftspartner ist selbst Amtsträger oder besitzt enge freundschaftliche oder verwandtschaftliche Beziehungen zu einem solchen.
- Der Geschäftspartner verfügt über keine klare Leistungsbeschreibung und Leistungserbringung
- Der Geschäftspartner besteht auf einer erfolgsbezogenen Vergütung (keine leistungsbezogene)
- Der Geschäftspartner ist parallel auch für einen potenziellen Kunden tätig
- Der Geschäftspartner besteht auf einer überhöhten oder intransparenten Vergütung bzw. verlangt Barzahlung oder die Überweisung auf ein Drittkonto (z.B. in Offshore-Jurisdiktion)
- Der Geschäftspartner verlangt die Zahlung einer Provision - oder eines wesentlichen Teils davon - vor oder unmittelbar nach Erteilung eines Auftrags.

Das Vorhandensein eines oder mehrerer dieser Warnsignale bedeutet nicht, dass zwingend ein Geschäftsabbruch erfolgen muss. Stattdessen weisen diese Red Flags auf ein erhöhtes Compliance-Risiko hin, das gründlich überprüft werden muss, indem weitere Informationen eingeholt, Experten hinzugezogen (Compliance-Abteilung) und weitere Maßnahmen zur Risikominimierung ergriffen werden.

## DRITTPARTEIEN IM SCHATTENDASEIN

**„Wo wir aufpassen müssen, das ist bei der Vergabe von Transportaufträgen.**

**[...] Oder ganz anderes Thema:**

**Kantinen-Verpflegung. Das habe ich auf meinem Risikoradar.**

**Alle diese Nicht-**

**Hauptgeschäftstätigkeiten, die nebenbei stattfinden.**

**Wo eben nicht das ganze Management darauf schaut, die sind tendenziell mindestens so risikobehaftet wie die klassischen Geschäfte.“**



Trotz des risikobasierten Ansatzes der Geschäftspartnerprüfung besteht die Gefahr, dass Teilbereiche der unternehmerischen Geschäftstätigkeit nicht in den Fokus der Drittparteienüberprüfung gelangen (bspw. aus *Betriebsblindheit* oder Vorsatz).

In der Praxis hat sich ein gestuftes Prüfungsschema etabliert. Im ersten Schritt der Geschäftspartnerprüfung ist es sinnvoll, allen relevanten Mitarbeitern im Unternehmen einen simplen, leicht verständlichen Leitfaden mit Kriterien an die Hand zu geben, anhand dessen sie Dritte kategorisieren und identifizieren können, die ein erhöhtes Compliance Risiko darstellen (> [Third-Party-Due-Diligence](#)).

So werden die Geschäftspartner gefiltert, die entgegen der großen Mehrzahl an seriösen, zuverlässigen Partnern, einer weitergehenden Prüfung bedürfen. Diese findet im nächsten Schritt als intensive Compliance Due Diligence des Geschäftspartners statt.<sup>148</sup> Unabhängig davon, sollten Compliance-Verantwortliche bzw. Vertreter der Internen Revision regelmäßig, kritisch und stichprobenartig über die identifizierten Kreise an Geschäftspartnern schauen. Dann werden womöglich auch eigene Mitarbeiter in ihren Blick geraten, die illegale Nebengeschäfte bspw. als *Fake Supplier* betreiben und das System vorsätzlich

manipulieren. Ein bewusstes Unterwandern von Kontrollmaßnahmen findet auch statt, wenn z.B. die Leistungsbeschreibung eines Dritten verfälscht und er als unverdächtig Berater statt als risikobehafteter Geschäftsvermittler eingestuft wurde.<sup>149</sup>

## JOINT VENTURE-PARTNER ZUM MARKTEINTRITT

**„In Turkmenistan hält sich das Land bei der Auswahl und Beauftragung von Firmen an keine Rechtsnormen.**

**Bei Vertragsabschlüssen kann es vorkommen, dass Regierungsbeamte ausländische Unternehmen zur Zusammenarbeit mit völlig unbekanntem, unzuverlässigen Partnern zwingen, da dies aus irgendeinem Grund für die Behörden von Vorteil ist.“<sup>154</sup>**

**„Häufig wird verlangt, dass ein Joint Venture-Partner eingebracht wird, und dieser lässt sich in der Regel nicht so gut steuern.“**



Um Anlaufschwierigkeiten beim Eintritt in einen neuen Markt zu vermeiden und direkt erfolgreich starten zu können, entscheiden sich ausländische Unternehmen oftmals für die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner. Eine beliebte Kooperationsform stellt ein Joint Venture dar.

Neben Wettbewerbsvorteilen und strategischen Motiven können auch staatliche Vorgaben in ein Joint-Venture führen. So werden Unternehmen in einigen Ländern und Branchen beim Markteintritt gezwungen, lokale Unternehmen miteinzubeziehen. Dies führt häufig zu Machtasymmetrien. Aufgrund

verschiedener Aspekte, wie ungleichmäßigen Beteiligungsverhältnissen, besseren Kenntnissen der Gepflogenheiten vor Ort oder gewachsenen Beziehungen zu lokalen Behörden, sind diese Partner häufig in einer stärkeren Machtposition. Da sich der Joint-Venture Partner nur begrenzt kontrollieren und steuern lässt, erhöht sich das Risiko von Compliance-Verstößen für ausländische Unternehmen deutlich.

Der Markteintritt in ein Compliance-Hochrisikoland muss umfangreich abgewogen werden und sollte erst nach gründlicher Sondierung der möglichen Geschäftspartner erfolgen.

## GROSSE ZAHL AN SERVICEPROVIDERN

**„Wenn wir unsere Produkte verkaufen, dann müssen diese Geräte ja auch eingebaut werden und dafür haben wir Serviceprovider, die das für uns machen.**

**Dieser Service ist also outgesourct.**

**Bisher gab es keinen zentralen Einkauf, das haben wir jetzt geändert.**

**In dem Schritt haben wir auch Vergleichsangebote eingeholt und konnten nachweisen:**

**Was wir zahlen, ist definitiv zu teuer! Ich habe Leute, die das billiger machen.**

**Angesprochen auf die erhöhten Rechnungen,**

**werden die abenteuerlichsten Ausflüchte gesucht.**

**Da wird sogar ganz offen [seitens der Serviceprovider] argumentiert:**

...

**... ‚Wir müssen auf der Baustelle dann auch mal Geld zahlen, dass uns nachts Zugang verschafft wird und solche Sachen.‘**

**Das ist dann alles nicht greifbar. Wir haben jetzt erste Bestrebungen zu sagen:**

**1. Ein paar Verantwortliche rausschmeißen, die nicht kooperationsbereit sind.**

**2. Vielleicht doch ein eigenes Team bilden. Das berechnet uns dann nicht irgendwelche Leistungen, sondern die kriegen einfach Gehalt und das ist es. Ich glaube, an manchen Punkten hilft es am meisten,**

**einfach nicht so viele Serviceprovider zwischengeschaltet zu haben.“**



Gerade in China sind Servicegesellschaften und -agenten sehr verbreitet und hilfreich. Sie sind im Sprach- und Kulturraum verwurzelt, mit der teils immer noch schwachen, formalen Governance im Reich der Mitte gut vertraut und aufgrund ihres großen Netzwerkes in der Lage, Routinegeschäfte reibungslos abzuwickeln, bürokratische Hürden zu überwinden und Geschäftspartner zu verknüpfen.<sup>150</sup>

So wuchs, laut Medienberichten, z.B. zuletzt im Kontext des Handelskonflikts zwischen China und Amerika die Zahl an „Serviceagents“ in China, die zwischen Geschäftspartnern eingesetzt werden und an die nicht-chinesische Unternehmen teils beträchtliche, zwielichtige Summen zahlen.<sup>151</sup> Wie dargelegt, steigt mit der Beauftragung dieser Vermittler das Risiko von Korruptionshandlungen.

Die Siemens AG steht mit der Aufarbeitung ihres internationalen Korruptionsskandals und des folgerichtig

restriktiveren Einsatzes von Business Consultants exemplarisch für ein Unternehmen, das zur Minimierung von Compliance-Risiken ein komplexes, aber praxisnahes Business Partner Compliance Due Diligence Tool eingeführt hat.<sup>152</sup>

Das Werkzeug mindert das Risiko der Zusammenarbeit mit dubiosen Geschäftspartnern und erleichtert die Aufdeckung von Scheinvereinbarungen vor deren Beauftragung.

#### SCHWIERIGKEITEN BEIM BACKGROUND-CHECK

**„Wir benutzen gängige Auskunftsdienste für ein Credit-Scoring, also kein Social-Credit-Scoring, sondern eine rein finanzielle Betrachtung. Wir erfahren, wann ist die Firma gegründet, wer ist der Eigentümer, wie sehen die Bilanzdaten aus, soweit sie zugänglich sind. Wenn wir sowas nicht finden, dann kann derjenige kein Businesspartner werden! Beim weiteren Background-Check sind es dann ganz banale Probleme: Es gibt in China einfach unendlich viele Mr. Li oder Mr. Wang etc. Da steht der Name des Firmeninhabers. Aber wer wirklich dahintersteckt oder ob es sich um einen Strohmännchen handelt, lässt sich aus dem Namen nicht ableiten. Das ist in China schwierig.“**



Wenn die Compliance Due Diligence eines Geschäftspartners ein deutlich erhöhtes Compliance Risiko offenbart, mag es in der Abwägung trotzdem gewichtige,

ökonomische Gründe geben, die für die Zusammenarbeit mit dem entsprechenden Partner sprechen. Um die Risikolage der exponierten Drittpartei noch differenzierter bewerten zu können, kann das Einschalten spezialisierter Beratungsdienstleister und Kanzleivertreter sinnvoll sein.

Neben den Informationsquellen, die auch alle anderen Unternehmen bei ihrer Due Diligence kostenfrei (Online-Suchmaschinen, Soziale Netzwerke) nutzen und Datenbanken, die lizenzpflichtig aufgerufen werden können (LexisNexis; DowJones; Refinitiv (ehem. Thomson Reuters Financial and Risk); Bureau van Dijk; Steele (ehem. info4c); ControlRisks etc.), verfügen die externen Dienstleister über weitere lokale Kenntnisse und spezifische Datenquellen.<sup>153</sup>

Trotz ihrer Einbindung, führen auch kostenpflichtige Background- & Integrity-Checks in China nicht immer zu einem adäquaten Ergebnis:

**„Wir kommen bis zur Ebene „wer/was ist eingetragen“ relativ problemlos. Es gab Fälle, bei denen wir vermuteten, dass es Verbindungen zwischen Mitarbeitern und Businesspartnern in anderen Bereichen geben könnte, zum Beispiel eine Marketing-Agentur oder ein Kundenservice-Provider. Dem sind wir nachgegangen, haben auch einen versierten Compliance-Anwalt eingeschaltet. Aber das verläuft im Sand. Es gibt relativ wenige Familiennamen in China. Ehefrauen behalten ihren Namen. Sie nehmen nicht unbedingt den Namen des Mannes an. Und wie dann deren Onkel heißt, das weiß man erst recht nicht. Also das ist unendlich schwierig, in der Regel kommt da nichts bei heraus.“**



Ein Ziel des geplanten, chinesischen [Corporate-Social-Credit-Systems](#) ist es, „enge Vertrauensradien aufzubrechen und ein faires, transparentes und berechenbares Wirtschaftsumfeld zu schaffen“.<sup>155</sup> Dies soll u.a. durch die zentrale Aggregation von Unternehmensdaten erreicht werden. Algorithmenbasiert wird ein Social Credit Score ermittelt. Dieser Score von natürlichen und juristischen Personen ist von der Öffentlichkeit zwar nicht vollständig einsehbar, aber etwa 75 Prozent der Daten werden über die Credit China-Website sowie das National Enterprise Credit Information Publicity System (NECIPS) abrufbar sein.<sup>156</sup>

Es handelt sich um recht umfassende, konsistente Basisinformationen zu Unternehmen, organisationspezifischen Vorkommnissen bzw. Eintragungen und daraus resultierenden Strafen (*blacklists*) und Belohnungen (*redlists*).<sup>157</sup>

Das Rating verspricht zukünftig die Drittparteienprüfung in China deutlich zu erleichtern. Es bleibt abzuwarten, ob und wann das landesweit angedachte Social-Credit-Scoring für einen Abbau von Informationsasymmetrien sorgen wird.



Pressespiegel

„NIEMAND WEISS, WER DEN FLUGHAFEN FRANKFURT-HAHN GEKAUFT HAT“<sup>158</sup>

Mediales Aufsehen erregte 2016 das Vorhaben der rheinland-pfälzischen Landesregierung, den Provinz-airport im Hunsrück an einen chinesischen Großinvestor, die Shanghai Yiqian Trading Company (SYT) zu übereignen. Deren Businesspläne seien von der EU-Kommission geprüft worden. Auch eine große, internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft war in den Verkaufsprozess involviert und habe Bonität, Liquidität und Seriosität des Bieters überprüft, teilte die Landesregierung mit. Ein Vertreter der Beratungsgesellschaft räumte zwar ein, dass es in China mehrere Firmen gleichen Namens gebe und dies zur Verwirrung führen könne, die betreffende Handelsgesellschaft sei aber ausreichend liquide.

Schlussendlich platzte das Verkaufsgeschäft, da der milliardenschwere Geschäftspartner überhaupt nicht existierte und eine angebliche Bankgarantie gefälscht war.<sup>159</sup>

#### FOLGENDE QUELLEN BIETEN WEITERE INFORMATIONEN:

- > [„Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence“](#)  
Von World Economic Forum, Partnering Against Corruption Initiative (PACI), 2013.
- > [„ICC Anti-Corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium Size Enterprises“](#)  
Von International Chamber of Commerce (ICC), 2015.
- > [„ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties“](#)  
Von International Chamber of Commerce (ICC), 2010.



## TOP RISK AREA

# SOCIAL COMPLIANCE

» Für den Begriff „Social Compliance“, häufig synonym verwendet mit dem Kompositum „CSR-Compliance“, existiert (noch) keine allgemeingültige Definition.

Unter die Zuwiderhandlungen gegen die gesellschaftlich breit anerkannten Normen der Social & Environmental Compliance fallen Delikte gegen das Umweltrecht, den Verbraucherschutz, gegen Menschenrechte oder Verstöße gegen Arbeits- und Sozialstandards.

Aus den gesellschaftlich anerkannten Normen erwächst im Sinne der Social Compliance eine Sorgfaltspflicht für die Unternehmensführung zur Prüfung, inwieweit sie diese Standards bereits einhalten und welchen Konformitätsgrad sie künftig anstreben<sup>162</sup>.

Diese Positionierung sollte sich in organisationsinternen Verhaltensstandards bzw. -richtlinien niederschlagen, die auf „nachhaltigen und wertbasierten Führungs- und Managementprinzipien“<sup>163</sup> beruhen und den unternehmenseigenen Purpose („Sinnzweck“<sup>164</sup> bzw. Existenzgrund des Unternehmens<sup>165</sup>) widerspiegeln. Daneben erstrecken sich Social Compliance-Maßnahmen auch upstream auf vorgelagerte Wirtschaftsstufen entlang der Wertschöpfungskette.

In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Initiativen, Normen, Übereinkommen und Standards<sup>160</sup> entwickelt, die einer gesellschaftlichen Erwartungshaltung Ausdruck verleihen, für was Unternehmen aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit gegenüber der Gesellschaft Verantwortung zu tragen haben und welche Aktivitätsverpflichtungen aus dieser Corporate Social Responsibility (CSR) erwachsen.

Bei der Legal Compliance fungieren Recht, Gesetz und das Prinzip der Rechtsstaatlichkeit als übergeordnete Instanzen, als Maßstab und Autorität der Compliance Maßnahmen. Auf ihrer Grundlage können Individuen sowie Organisationen bei Nichteinhaltung verbindlicher externer Vorgaben zur Rechenschaft gezogen werden.

Soweit es sich um freiwillig zu berücksichtigende Normen, (inter)nationale Übereinkünfte, Vorschriften oder Leitlinien mit nicht-bindendem Charakter handelt, spricht man im Kontext der Social Compliance von der Einhaltung sog. **Soft Laws**<sup>161</sup>. Im Falle der Verletzung ethischer Prinzipien und Normen, internationaler Übereinkommen und Standards (Soft Law) oder der legitimen Erwartung wesentlicher Anspruchsgruppen auf einem globalen Markt übernimmt die Öffentlichkeit bzw. die Zivilgesellschaft das "Zur-Rechenschaft-Ziehen" von Unternehmen. Das kann indirekt über Medien und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder direkt über die digitalen, sozialen Netzwerke geschehen.

**CSR ist der Wille eines Unternehmens, „soziale und umweltbezogene Überlegungen in seine Entscheidungsfindung einzubeziehen und Rechenschaft über die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt abzulegen. Dies setzt sowohl transparentes als auch ethisches Verhalten voraus, das zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht. Es bedeutet auch, dass gesellschaftliche Verantwortung in die gesamte Organisation integriert ist, in den Beziehungen der Organisation gelebt wird und die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt.“<sup>166</sup>**

Die unterschiedlichen Compliance-Bereiche lassen sich sachlich-themenbezogen abgrenzen. Die Branche und Geschäftstätigkeit des einzelnen Unternehmens bestimmt, in welcher Gewichtung den einzelnen Compliance-Themen begenget werden sollte.

Jeder Themenbereich basiert sowohl auf zwingendem Recht als auch auf freiwilligen<sup>167</sup> Standards:

- **Criminal Compliance:** Themen die Wirtschaftskriminalität in und von Unternehmen betreffen
- **Regulatory Compliance:** rechtsbasierte, aber nicht strafrechtlich sanktionierte Bereiche, beispielsweise die behördliche Regulierung in Branchen wie Pharma, Telekommunikation, Energie-, Bank- und Versicherungswesen
- **Environmental Compliance:** Einhaltung des Umweltrechts und entsprechender Standards
- **Social Compliance:** Achtung der Menschenrechte und Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards<sup>168</sup>

Die Öffentlichkeit erteilt oder entzieht Unternehmen die „License-to-operate“<sup>169</sup> – unabhängig von der jeweils existierenden politischen oder gesetzlichen Rahmenordnung, indem sie als „performance-orientierte Treiber [...] von Unternehmen Transparenz über sämtliche Aspekte der Nachhaltigkeit“<sup>170</sup> einfordert. Im Fokus stehen vor allem die Durchsetzung von Menschenrechten und der Umwelt- und Klimaschutz. Beispielsweise wird nicht mehr akzeptiert, dass europäische Unternehmen wissentlich in Schwellen- und Entwicklungsländern das Wohlbefinden von lokalen Angestellten gefährden<sup>171</sup> (u.a. durch unzureichenden Arbeits- und Bautenschutz, Niedrigstlöhne und/oder durch die Verfolgung von Gewerkschaftsaktivität<sup>172</sup>). Bei mangelndem Umwelt- und Klimaschutz wenden sich die (zivil-)gesellschaftlichen Akteure gegen Unternehmen, die die Erderwärmung und damit die Kippunkte im Erd-Klimasystem negativ beeinflussen.

Einzelne Themen der Social & Environmental Compliance sind je nach nationaler Jurisdiktion durchaus strafbewehrt ([Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz](#); [Konfliktmineralien](#)).

Gerade in Hochrisikoländern warten jedoch, insbesondere aufgrund ihrer sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Instabilität und rechtsfreier Räume, eine Vielzahl verschiedener Fallstricke auf Unternehmen und ihre dortigen Zulieferbetriebe.

Der Business Partner Compliance kommt bei der Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards besondere Bedeutung zu.

Die Corona-Pandemie hat die Brüchigkeit von Lieferketten verdeutlicht und gleichzeitig vor Augen geführt, wie schnell bereits errungene Standards wieder unterwandert werden – die Einhaltung des Verbots der Kinderarbeit, die Zahlung angemessener Löhne, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken und die Berücksichtigung von Umwelt- und Sicherheitsstandards in Drittländern sind in den Hintergrund gerückt.<sup>173</sup>

Wie [an anderer Stelle dieser Broschüre](#) erwähnt, sind nicht alle Entscheidungsszenarien, die sich einem Unternehmen im Geschäftsalltag stellen, Dilemmasituationen. Aber insbesondere Themen der Social Compliance und die Entscheidung über die Berücksichtigung einzelner Soft Law-Standards symbolisieren häufig "Kontingenzsituationen"<sup>174</sup>, in denen Prognosen zur ökonomischen Rendite der unternehmensethischen Investitionen für das einzelne Unternehmen nur schwer anzustellen sind. Häufig handelt es sich bei Maßnahmen des Social Compliance-Managements um langfristige Investitionen, während Marktkonkurrenten in der Zwischenzeit durch opportunistisches Verhalten und Shirking eigennutzmaximierend Profit erzielen. Auf der anderen Seite sorgen die Reputationssteigerung durch integriertes Geschäftsverhalten und die zunehmende Regulierung von Themen der Unternehmensverantwortung – teils mit extraterritorialer Wirkung – für Anreize auf Unternehmensseite, das Management der Social Compliance aktiv im eigenen Betrieb und in seinem Geschäftsumfeld zu verfolgen.



## SECTION 1505 DODD-FRANK ACT

In den Vereinigten Staaten wurde 2010 der Dodd-Frank Act vorrangig zur Reform des US-Finanzmarkts erlassen. Artikel 1502 des Acts enthält Rechtsvorschriften für US-börsennotierte Unternehmen, die Mineralien wie Zinn, Wolfram, Coltan und Gold bei der Produktion ihrer Güter verwenden und diese aus der Demokratischen Republik Kongo und Nachbarstaaten beziehen. Die Firmen sind verpflichtet, eine Sorgfaltsprüfung vorzunehmen und Offenlegungs- und Berichtspflichten zur Herkunft der Konfliktmaterialien zu erfüllen.<sup>175</sup> Ziel ist die Reduktion des Anteils von Konfliktmaterialien, die aus der Hand gewaltsamer Gruppen aus der Große-Seen-Region in Afrika stammen.

Zu den Adressaten des Gesetzes zählen alle Unternehmen, deren Wertpapiere zum Handel an einer US-Börse zugelassen sind, unabhängig ihrer Größe. Sollten die Rohstoffe im Produktionsprozess des Unternehmens Verwendung finden, hat das Unternehmen der amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde SEC jährlich einen Konfliktmaterialienbericht einzureichen.

Weitere Informationen:

[https://www.bga.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Geschaeftsbericht/merkblatt-dodd-frank-act.pdf](https://www.bga.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Geschaeftsbericht/merkblatt-dodd-frank-act.pdf)



## EU-KONFLIKTMATERIALIEN-VERORDNUNG

Am 1. Januar 2021 ist die EU-Verordnung über Konfliktmaterialien in Kraft getreten. Sie soll dafür sorgen, dass die Rohstoffe **Zinn, Tantal, Wolfram, deren Erze und Gold** aus verantwortungsvollen und konfliktfreien Quellen bezogen werden. Häufig werden bei dem Abbau der Rohstoffe Menschenrechte verletzt, die Erlöse für die Finanzierung von bewaffneten Gruppen verwendet und Korruption und Geldwäsche unterstützt.

Durch die EU-Verordnung soll die Fortsetzung dieser Aktivitäten erschwert werden. EU-Importeure von Zinn, Tantal, Wolfram und Gold sind seit 2021 dazu verpflichtet, die von der OECD festgelegten Beschaffungsstandards einzuhalten und die Sorgfaltspflicht zu erfüllen.

Importeure in die EU müssen folgende vier Sorgfaltspflichten beachten<sup>176</sup>:

- Implementierung eines soliden Managementsystems: Ermittlung und Bewertung der Risiken in der Lieferkette
- Erstellung und Umsetzung einer Strategie für den Umgang mit den Risiken
- Auditierung durch unabhängige Dritte
- Jährliche öffentliche (Online-)Berichterstattung über die Erfüllung der Sorgfaltspflichten

Von den Verpflichtungen der Verordnung sind im Produktionsprozess „nachgelagerte“ Unternehmen, deren Tätigkeit erst nach der Metallerzeugung stattfindet oder deren jährliche Einfuhr die Mengenschwelle nicht überschreitet, vorerst größtenteils ausgenommen. Sie sollen die Verordnung zunächst freiwillig erfüllen und die Berichte Dritter über die Hütten und Raffinerien in der Lieferkette auswerten.

In Deutschland ist für die Überwachung der EU-Bestimmungen die Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe, genauer die „Deutsche Kontrollstelle EU-Sorgfaltspflichten in Rohstofflieferketten“ (DEKSOR) zuständig. Sie hat ab dem Jahr 2022 Kontrollen zur Einhaltung des MinRohSorg-Gesetzes<sup>177</sup> angekündigt.

Weitere Informationen: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/due-diligence-ready\\_de](https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/due-diligence-ready_de)  
Indikative Liste der Konflikt- und Hochrisikogebiete: <https://www.cahrastlist.net/methodology>



## KOBALT

Einer der in den nächsten Jahren am stärksten nachgefragten Rohstoffe, Kobalt, fällt nicht unter die Konfliktmaterialienverordnungen. Das magnetische Metall wird u.a. zur Produktion von Lithium-Ionen-Batterien für die Elektromobilität und Smartphones in großen Mengen benötigt. Zwei Drittel der weltweiten Fördermenge des Minerals stammt aus der Demokratischen Republik Kongo (DRK) und damit aus einem konfliktbetroffenen und hochriskanten Gebiet, in welchem u.a. Kinderarbeit und moderne Sklaverei sehr weit verbreitet sind.<sup>178</sup>

Glencore und Trafigura mit Sitz in der Schweiz zählen zu den zwei größten Akteuren in der weltweiten Kobaltlieferkette. Beide Konzerne sind sich der menschenrechtlichen Herausforderungen in den kongolesischen Minen bewusst. In den vergangenen Jahren hat u.a. die öffentliche Berichterstattung und das Engagement von NGOs das Thema in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt.

Die: „Fair Cobalt Alliance“ und die „Global Battery Alliance“ unterstützen als Multi-Stakeholder-Initiativen Unternehmen auf dem Weg zu einer verantwortungsvollen Kobalt-Beschaffung und im Vorgehen gegen Kinderarbeit.

## HANDLUNGSSZENARIEN AUS DER PRAXIS

### UMWELTAUFLAGEN

*„Wenn ich jetzt mal von CSR-Risiken (in der Umgebung unseres Unternehmens) rede, [...] da sprechen wir jeden Tag über 20, 30, 40 verschiedene Fälle, wo man sagen muss: ‚Mensch, da werden Standards nicht eingehalten. [...] Es wird etwas illegal entsorgt, [...] oder der Fluss nimmt eine merkwürdige Farbe an, weil da irgendwas eingeleitet wird.“*



Angesichts des Klimawandels, sich abzeichnender Umweltschäden und der Zunahme von unvorhergesehenen Wetterereignissen ist das Bewusstsein für den Schutz von Natur und Umwelt als globale Aufgabe gewachsen. Trotz dieser positiven Entwicklung und fortschreitender Umweltgesetzgebung sind die ökologischen Herausforderungen weltweit immens. Transnationale Umweltkriminalität gilt mittlerweile sogar als einer der zentralen finanziellen Treiber von sozialen Konflikten in der Welt.<sup>179</sup>

Ein positives Beispiel ist die Entwicklung in China. Dort hat die Umweltgesetzgebung seit 2014 eine rasante Entwicklung genommen.

Einen besonderen Stellenwert nimmt die Bekämpfung der Luftverschmutzung ein, aber auch weitere Umwelt-Facetten, wie der Gewässerschutz, das Abfallmanagement und die Prävention von Bodenkontaminationen haben für Unternehmen, angesichts der verstärkten Verfolgung von Umweltverstößen durch chinesische Behörden<sup>180</sup> an Relevanz gewonnen. Auch im chinesischen Corporate Social Credit-Rating ist die Umwelt-Compliance von Bedeutung.<sup>181</sup>

*„Ihr stoßt irgendwelchen Rauch aus, und deshalb wollen wir nun 100.000 € von euch.“*



Mit der sich rasch wandelnden Risikolandschaft für Unternehmen in Bezug auf Umweltaspekte in der Volksrepublik China sind die Betriebe neuen, teils unerwarteten Forderungen ausgesetzt – wie das obige Ansinnen eines chinesischen Amtsträgers illustriert. Diese neuen und sehr hohen Erwartungen an Unternehmen bringen verschiedene Risiken mit sich. Sind verschärfte Umweltauflagen für Produktionsanlagen im vorgegebenen Zeitkorridor nicht erreichbar bzw. nötige Umbauarbeiten wirtschaftlich kaum tragbar, droht ein Zielkonflikt. Dann bleiben scheinbar nur die zwei Optionen, den Geschäftsbetrieb aufzugeben oder einen Weg zu finden, um die strengen Regularien zu umgehen.

Werden Werte, wie der CO2-Ausstoß eines Unternehmens, kontinuierlich intern gemessen, dokumentiert und an Behörden kommuniziert, besteht das Risiko, dass diese Ergebnisse gegebenenfalls manipuliert bzw. falsch dokumentiert werden, um die Richtwerte zu erfüllen.

Sind behördliche Vertreter in die Messung der ökologischen Kennzahlen involviert, steigt das Korruptionsrisiko zur persönlichen Bereicherung des Amtsträgers. Es kommt vor, dass Behördenvertreter signalisieren, für eine kleine „Sonderzahlung“ ein Auge zuzudrücken und die gemessenen Werte anzupassen.

Auch die Androhung einer Schließung des Produktionsstandorts aufgrund fiktiver Umweltverstöße seitens der öffentlichen Angestellten wurde in der Praxis beobachtet. Im Einzelfall kann die Überprüfung der Substanz und des Wahrheitsgehalts dieser intransparenten Forderungen viel Zeit in Anspruch nehmen und ein drohender Produktionsstillstand erhöht die Komplexität der Managemententscheidung.

## ARBEITS- UND SOZIALSTANDARDS

**„Verletzungen von Human Labour Rights sieht man oft.“**



Global hat sich der Verantwortungsraum von Unternehmen entlang ihrer Wertschöpfungskette in den vergangenen Jahren deutlich ausgedehnt, auch wenn die Erwartungen an gesellschaftlich verantwortliches Verhalten von Unternehmen zwischen Ländern und Kulturen noch divergieren.<sup>182</sup> Einflussreiche Stakeholdergruppen appellieren an die Unternehmensverantwortung entlang der gesamten Lieferkette einer Organisation<sup>183</sup> und damit an die Durchsetzung von Arbeits- und Sozialstandards. Auch das kürzlich in Deutschland verabschiedete [Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz \(LkSG\)](#) fordert die Implementierung von Präventionsmaßnahmen zur Sicherstellung der Social Compliance sowohl im eigenen Betrieb als auch bei unmittelbaren Zulieferern im Ausland.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, Themen der Social Compliance in das in vielen Unternehmen bereits regelmäßig durchgeführte Compliance Risk Assessment (CRA) zu integrieren.<sup>184</sup>

Dem Do-No-Harm-Ansatz („primum non nocere“) kommt dabei weiterhin die höchste Priorität zu. Im Rahmen von Risk Based Due-Diligence-Prozessen lassen sich die Unternehmensaktivitäten an den Stellen priorisieren, an denen die negativen Effekte in der Wertschöpfungskette am schwerwiegendsten sind.<sup>185</sup>

## MENSCHENRECHTLICHE SORGFALTPFLICHT

**„Überwachung, Kontrolle, Meinungsfreiheit – Da können Sie sich in China ja nicht bewegen, ohne täglich auf Menschenrechtsverstöße zu stoßen.“**



Während die Durchsetzung von Menschenrechten nach klassischem Verständnis vorrangig Staaten obliegt, werden Unternehmen mittlerweile zunehmend in die Verantwortung zur Einhaltung der Rechte genommen. Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) beinhaltet eine Bemühenspflicht, aber keine Erfolgspflicht seitens der Wirtschaftsakteure. Der Gesetzgeber verlangt von Unternehmen somit nicht, dass Menschenrechtsverstöße in jedem Fall und zu jedem Zeitpunkt von ihnen verhindert werden. Stattdessen sind sie aufgefordert nachzuweisen, alles dafür getan zu haben, um menschenrechtsbezogene Risiken in der Lieferkette zu mitigieren.

Den Umfang dieser Bemühenspflicht bestimmt sich, laut LkSG § 3 Abs. 2, nach:

1. Art und Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
2. dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher eines menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risikos
3. der typischerweise zu erwartenden Schwere der Verletzung, der Umkehrbarkeit der Verletzung und der Wahrscheinlichkeit der Verletzung einer menschenrechtsbezogenen oder einer umweltbezogenen Pflicht sowie
4. die Art des Verursachungsbeitrages des Unternehmens zu dem menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiko.



## DAS DEUTSCHE LIEFERKETTENSORGFALTPFLICHTENGESETZ (LKSG):

Durch das LkSG sollen die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung arbeitsbezogener Menschenrechtsverletzungen (wie Zwangs- und Kinderarbeit, Missachtung des Arbeitsschutzes, etc. [§2 Abs. 1-3 LkSG]) und Umweltrisiken entlang der globalen Lieferketten sichergestellt werden.

Die Lieferkette bezieht sich hierbei auf alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, von der Gewinnung der Rohstoffe bis hin zur Lieferung an den Endkunden. Neben dem Handeln der Unternehmen im eigenen Geschäftsbereich wird auch das Handeln der unmittelbaren und mittelbaren Zulieferer erfasst, wobei diese differenziert, betrachtet werden. Zu den Sorgfaltspflichten gehören unter anderem das Einrichten eines Risikomanagements, die Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen, Verankerung von Präventionsmaßnahmen, das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen, die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens wie auch die Dokumentations- und Berichtspflicht. Die Sorgfaltspflichten sind als sog. „Bemühungspflichten“ anzusehen, da es für Unternehmen kaum möglich ist, die Einhaltung aller Vorschriften in der gesamten Lieferkette zu garantieren. Es müssen jedoch die machbaren und angemessenen Sorgfaltspflichten (§ 3 Abs. 1 und 2 LkSG) umgesetzt werden.

Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) ist ab Januar 2023 für Unternehmen in Deutschland mit mehr als 3.000 Arbeitnehmenden wirksam, ab Januar 2024 liegt der Schwellenwert bei 1.000 Arbeitnehmenden.

Verstöße gegen das LkSG werden als Ordnungswidrigkeiten mit Geldbußen bis zu 8 Mio. Euro geahndet, in bestimmten Fällen bei einem Jahresumsatz von mehr als 400 Millionen Euro mit bis zu 2% des weltweiten durchschnittlichen Jahresumsatzes der wirtschaftlichen Einheit (Konzernbetrachtung).. Mit dem neuen Gesetz kommt es zudem zu erhöhten Zivilklagerisiken, da die Möglichkeit der Prozessstandschaft für inländische Gewerkschaften und NGOs besteht (§11 LkSG).

## KULTURELLE UNTERSCHIEDE

**„Wir haben auch Diskriminierungsthemen, die sind schwer mit Audits aufzudecken.“  
„Sensibilität zu erzielen, ist wirklich schwer.“**



Neben schweren, offenkundigen Menschenrechtsverletzungen dürfen auch kulturelle Differenzen, unterschiedliche Wertevorstellungen und Diskriminierungstendenzen nicht außer Acht gelassen werden. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind weltweit und tagtäglich Benachteiligung, bis hin zu sexueller Belästigung ausgesetzt. Dieser Problemkomplex lässt sich schwerlich im Rahmen von Social Audits aufdecken und wirksam bekämpfen.<sup>186</sup>

Ein Beispiel betrifft Nordamerika. Dort fordern die Zivilgesellschaft und insbesondere Arbeitnehmervertretungen im öffentlichen, analogen und digitalen Raum von Unternehmen eine proaktive Positionierung zu Diversitythemen und dem Streben um Gleichberechtigung sowie ein aktives Eintreten für Anti-Rassismus<sup>187</sup>; frei nach dem Motto: „It's not enough to be non-racist, we need to be anti-racist“.

Weiterhin steht in einigen Nationen Homosexualität unter Strafe. Sowohl die Beschäftigung lokaler als auch die Entsendung queerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese Gegenden birgt – neben Beschränkungen in der persönlichen Lebensentfaltung – ein Risikopotential für das jeweilige Organisationsmitglied und für interkulturelle Spannungen. Klare Unternehmensprinzipien sollten die Lebensrealität in den ausländischen Niederlassungen nicht negieren, aber es gilt Grundwerte, wie Toleranz, Vielfalt und Interkulturalität im Gesamtunternehmen zu verankern und tagtäglich zu leben.

Der Versuch, den Wertekanon lediglich per Dekret bspw. in Form eines Code of Conducts global auszurollen oder in Hochglanzbroschüren zu verkünden, ist zum Scheitern verurteilt. Unternehmen fällt im Blick auf die kulturellen Differenzen eine aktive Vermittlerrolle, ein Ausräumen zwischen den internen Ansprüchen der Mitarbeiterschaft und externen Vorgaben zu. Letztere können staatliche Forderungen sein, aber auch Stimmen aus der Zivilgesellschaft, von Aktivistengruppen oder Ratingagenturen bzw. Nachhaltigkeitsanalysten.

Die Herausforderung besteht darin, Gesetze, Wertvorstellungen und Gepflogenheiten des jeweiligen Landes in Balance mit den gelebten Werten und Richtlinien der eigenen Unternehmenskultur zu bringen. Erste Schritte zur Schaffung eines toleranten, positiven Arbeitsumfelds für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Formulierung eines gemeinsamen, sichtbaren und glaubwürdigen Wertestatement, das Einbinden der Führungskräfte, die ihrer Vorbildrolle gerecht werden, die Implementierung eines vertraulichen, globalen Hinweisgebersystems und die Unterstützung lokaler Unternehmensprogramme zur Förderung von Vielfalt und Toleranz, ganz im Sinne eines international agierenden Wirtschaftsakteurs. [\(© Compliance & Integrity\)](#)

## POLITISCHE POSITIONIERUNG VON UNTERNEHMEN

**„Das ist bei uns jetzt nicht als Problem aufgetaucht, weil die Unternehmen sich im Grunde nicht politisch äußern. (...) Also klar, in privater Runde redet man oder man versucht zu reden, aber die Chinesen halten sich dann auch bedeckt.“**



Aus dem Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft erwachsen für Unternehmen Probleme und Dilemmasituationen. Sollten sie mit umstrittenen Regierungen kooperieren und damit die Infrastruktur despotischer Machthaber unterstützen? Sollten Firmen Einfluss

auf die Staatsführung von Ländern nehmen, in denen die allgemeine Menschenrechtssituation Grund zur Kritik gibt? Hat sich Yahoo in China richtig verhalten, als sich das Unternehmen an die nationale Gesetzgebung gehalten und im Zuge dessen Informationen von Dissidenten mit Yahoo-Mailadressen an den chinesischen Staat übergeben hat?<sup>188</sup> War es seitens des Apple-Konzerns richtig, die Löschung einer App aus dem unternehmenseigenen Online-Store vorzunehmen, die Protestierenden in Hongkong das Organisieren ihrer Demonstrationen erleichterte?<sup>189</sup> Wann ist die direkte Einmischung in politische Maßnahmen z. B.: gegen Unterdrückung religiöser, ethnischer u. politischer Gruppen angeraten? Wie positioniert man sich zur Aussage, dass „Menschenrechte als ‚westliche Werte‘ nicht auf China anwendbar sind“<sup>190</sup>?

Sollen „gute Unternehmen“ ihre Werke in Ländern schließen, in denen sich ein unerwünschter Regierungswechsel (vom legitimen zum menschenrechtsverletzenden Regime) abzeichnet?<sup>191</sup> Ist dies nach ökonomischen Gesichtspunkten vertretbar?

Der Umgang mit der muslimischen Minderheit der Uiguren in der chinesischen Autonomieregion Xinjiang und der Vorwurf der Unterstützung von Zwangsarbeit aufgrund der Zusammenarbeit mit entsprechenden Zulieferbetrieben u.a. gegenüber Unternehmen der Bekleidungsindustrie<sup>192</sup> und deutschen Automobilkonzernen<sup>193</sup> machte in den vergangenen Jahren die komplexe Problemlage deutlich. Maßnahmen auf politischer Ebene seitens der EU und anderer Länder ließen auf sich warten.

Viele internationale Unternehmen waren und sind wiederum auf den chinesischen Absatzmarkt und auf die Gunst der Kommunistischen Partei angewiesen. Eine deutliche, unternehmerische Haltung gegenüber politischen Geschehnissen birgt immer auch die Gefahr von Kundenboykotten. Zu den Beispielen aus der jüngsten Vergangenheit zählen der kundenseitige Aufruhr in den sozialen Medien als Mercedes-Benz ein Zitat des Dalai Lama in einer seiner Werbeanzeigen auf Instagram integrierte oder als die Audi AG auf einer Pressekonferenz in Deutschland eine falsche Landkarte Chinas ohne Taiwan zeigte.<sup>194</sup>

Die beiden Aussagen Joe Kaesers im Verlauf eines Jahres mögen exemplarisch für die nötige, diplomatische Rhetorik und die Anpassung an politische Entwicklungen in diesem Spannungsfeld stehen:

08.09.2019

**„Deutschland (muss) seine moralischen Werte und Interessenlagen auch immer ganz besonders abwägen [...] Wenn Arbeitsplätze in Deutschland davon abhängen, wie wir mit brisanten Themen umgehen, dann sollte man nicht die allgemeine Empörung verstärken, sondern überlegt die Positionen und Maßnahmen in allen Facetten überlegen.“<sup>202</sup>**

Joe Kaeser (damals Vorstandsvorsitzender, Siemens AG) zu Massenprotesten in der chinesischen Sonderverwaltungszone Hongkong 2019/2020, die sich gegen die Peking-nahe Regierung richteten.

12.09.2020

**„Wir beobachten die aktuellen Entwicklungen in Hongkong, aber auch in der Provinz Xinjiang aufmerksam und mit Sorge. [...] Wir lehnen jede Form von Unterdrückung, Zwangsarbeit und Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen kategorisch ab. All das würden wir grundsätzlich weder in unseren Betrieben dulden noch bei unseren Partnern folgenlos hinnehmen.“<sup>203</sup>**

Joe Kaeser (damals Vorstandsvorsitzender, Siemens AG & Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft)

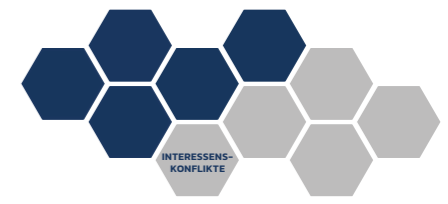
Es ist nicht verwunderlich, dass Unternehmen im politischen Diskurs zurückhaltend agieren. Sie „können und sollten nicht die moralischen Schiedsrichter der Welt sein“<sup>195</sup>. Dennoch besitzen wirtschaftliche Akteure Macht, die zu politischen und gesellschaftlichen Veränderungen beitragen kann. Am Beispiel des Baumwollanbaus in Usbekistan, der jahrzehntlang ebenfalls von Zwangs- und Kinderarbeit geprägt war, lässt sich aufzeigen, wie der internationale, kollektive Boykott von usbekischer Baumwolle seit 2012, dem sich über 300 Textilhersteller und Warenhausketten im Rahmen der „Uzbek Cotton Pledge“<sup>196</sup> anschlossen, mittlerweile Wirkung zeigt.<sup>197</sup>

Einige größere, aber durchaus auch mittelständische Unternehmen partizipieren mittlerweile in globalen Initiativen und humanitären Kooperationen, um die Lösung weltweiter Probleme zu finden.<sup>198</sup> Auf diese Weise bringen sie sich in Prozesse privat-öffentlicher und privater Regulierung ein und implementieren gemeinsam erarbeitete Ziele in ihr eigenes Social Compliance-Management. Sie wirken als politische Akteure und öffnen sich im Sinne einer modernen Diskursethik nach innen und außen dem Dialog zum eigenen Wertekanon.<sup>199</sup>

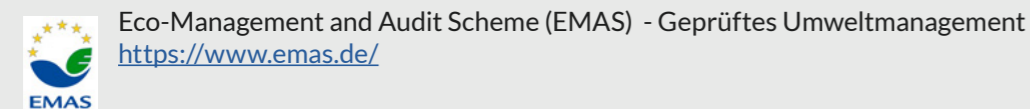
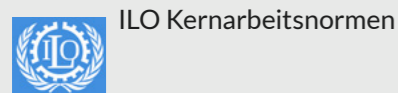
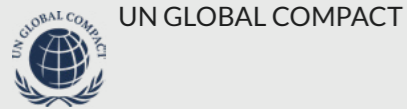
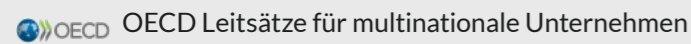
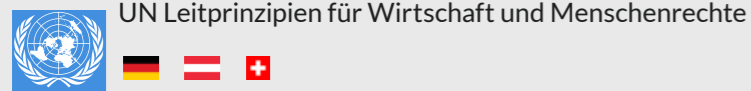
Gleichzeitig sollte jedes Unternehmen die Grenzen seines eigenen Einflussbereiches kennen und eine adäquate Kommunikationsstrategie sowohl intern als auch nach außen zur Reichweite seiner Verantwortung verfolgen. Keinesfalls sollte eine Firma im unternehmensweiten Verhaltenskodex großspurig die Einhaltung aller UN-Konventionen versprechen und auf Nachfrage dann keine einzige benennen können<sup>200</sup>. Es gilt in der Diskussion um Social Compliance-Maßnahmen die konkreten Erfordernisse auszumachen und wirksam umzusetzen.

Gleichzeitig muss es Unternehmen auch erlaubt sein, die Grenzen des Leistbaren zu artikulieren. Schließlich sind Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit, neben einem moralischen Fundament der Compliance-Regeln, dem „Tone at the Top“ und einem effizienten Compliance-Management-System, die Eckpfeiler für eine nachhaltig wirksame (Social-) Compliance.<sup>201</sup>





# INTERNATIONALE STANDARDS & GRUNDSÄTZE



## NATIONALE PERSPEKTIVEN AUF WIRTSCHAFT UND MENSCHENRECHTE

- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
- Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO | Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten

## RISK INDIZES & BENCHMARKS

- [Globaler Rechtsindex des Internationalen Gewerkschaftsbunds](#)
- [Global Slavery Index](#)
- [Human Rights Benchmark](#)

## SONSTIGES

- [amfori Business Social Compliance Initiative \(BSCI\)](#)
- [Code of conduct für nachhaltige Lieferketten in China \(Vorlage der Auslandshandelskammer Greater China d. Deutschen Wirtschaft\)](#)
- [CSR Risiko-Check \(für Unternehmen, die aus dem Ausland importieren oder im Ausland Produktionsstätten haben\)](#)
- [Human rights due diligence framework der britischen Ethical Trading Initiative \(ETI\)](#)
- [Human rights impact assessment guidance and toolbox des Danish Institute for Human Rights](#)
- [Human Rights and Business Dilemmas Forum von UN Global Compact & Verisk Maplecroft](#)
- [Liste der durch Kinderarbeit oder Zwangsarbeit hergestellten Waren, verfasst vom amerikanischen Bureau of International Labor Affairs \(ILAB\)](#)
- [SA 8000 - Standard and Certification System \(kostenpflichtig\)](#)
- [SMETA – Sedex Members Ethical Trade Audit \(kostenpflichtig\)](#)

# HIGH RISK AREA INTERESSENSKONFLIKTE

» **Conflicts of Interest** (dt. „Interessenkonflikte“) sind bestimmte Konstellationen, unter denen das professionelle Urteilsvermögen von Individuen und der Grad ihrer Pflichtenerfüllung durch ihre eigene, gegenläufige Interessenlage unangemessen beeinflusst wird.

Unternehmen sollten im Rahmen des Compliance Managements Strategien und Verfahren zur Ermittlung, Überwachung und Bewältigung von Interessenkonflikten einführen, da diese Konflikte u.a. ein Bestechungsrisiko bergen.

Die Objektivität von individuellen, geschäftlichen Entscheidungsprozessen kann durch ein sekundäres Interesse materieller oder nicht materieller Art in Mitleidenschaft gezogen werden. Ein Interessenkonflikt im Beschaffungsprozess entsteht beispielsweise, wenn die Einkäuferin eines Unternehmens ein privates Interesse an der spezifischen Beauftragung eines Zuliefererunternehmens hat – sei es bspw. aufgrund einer familiären bzw. freundschaftlichen Verbundenheit mit dem Lieferanten oder infolge eines finanziellen Vorteils, der ihr in Aussicht gestellt wurde (z.B. eine Anschlussbeschäftigung).

## HANDLUNGSSZENARIEN AUS DER PRAXIS

### VERGABEPROZESSE UND PERSONALAKQUISE

*„Persönliche Beziehungen werden immer signifikanter, je weiter man Richtung Osten geht.“*



Der Versandleiter von Firma X hat die Aufgabe, ein passendes Logistikunternehmen für den Transport von Gütern zum Kunden Y zu finden. Sinnigerweise sollen sowohl finanzielle als auch qualitative Aspekte die ausschlaggebenden Auswahlkriterien zur Vergabe des Logistikauftrags bilden.

Führt nun allerdings die Ehefrau, der Cousin oder auch ein guter Freund des Versandleiters ein Logistikunternehmen gerät dieser womöglich in einen Zwiespalt, den Auftrag vorschnell an diesen zu vergeben. Falls diese Auftragsvergabe aufgrund der vertraglichen Ausgestaltung der Interessenlage des Arbeitgebers zuwiderläuft, handelt es sich um einen unzulässi-

gen, persönlichen Vorteil, selbst wenn der heimliche „Freundschaftsdienst“ mit keiner unmittelbaren Bereicherung verbunden wäre.

Ein ähnliches Szenario bilden Stellenvergaben bzw. Personalentscheidungen im Unternehmen. Werden Familienangehörige oder Sprösslinge aus der politischen Elite geeigneteren Bewerbungskandidaten gegenüber vorgezogen, drohen unter anderem Unzufriedenheit, Reputationsschäden, eine Schwächung der Compliance-Kultur und Produktivitätsverluste in der Gesamtbelegschaft.

## AUFTRAGSVERGABE IN HOCHRISIKOLÄNDERN

**„Das Problem in Länder mit autokratischen Regimen wie in Kasachstan ist, dass öffentliche und private Interessen nicht so deutlich getrennt werden wie etwa in Deutschland.“**



**„In Turkmenistan halten der Präsident Berdimuhamedow und seine nahen Verwandten die Entscheidungen über Ausschreibungen in der Gas- und Ölindustrie, im Bauwesen und in der Medizin in ihrer Hand. Alle Verträge kommen nur durch sie zustande.“<sup>204</sup>**

In kleptokratischen Staaten, zu denen in Zentralasien Turkmenistan, Tadschikistan und Usbekistan zählen, in denen sich autokratische Herrscher und ihnen zugewandte Machteliten durch Ausnutzen gesellschaftlicher Privilegien persönlich bereichern, sind intransparente Vergabeprozesse keine Seltenheit. Hier sind Unternehmen gefordert, mit großer Sorgfalt die Geschäftsoportunitäten sowie die beteiligten Business Partner zu prüfen und Geschäftsrisiken abzuwägen.

## UNTERNEHMENSINTERNE INTERESSENKONFLIKTE

### ZIELVORGABEN UND INCENTIVIERUNG

**„Mitarbeiter haben oft einen wahnsinnigen Druck, dass ein Geschäft zustande kommt und funktioniert.“**



Kann ein Mitarbeiter die ihm vorgegebenen Geschäftsziele überhaupt „legal“ erreichen? Ist die Vergütung des Mitarbeiters so gestaltet, dass er in hohem Umfang auf seine Bonuszahlungen angewiesen ist, um überleben zu können?

Diese Fragen deuten an, dass Mitarbeitende auch aufgrund von (zu) hohem organisationsinternem Druck in Interessenkonflikte gedrängt werden können. Die persönliche Existenzsicherung und die Zielerreichung können im Einzelfall durchaus im Widerstreit zur Einhaltung von Regeln und ethischen Standards stehen. Die Aufgabe des Compliance Managements beinhaltet auch die Aufdeckung dieser Fehlanreize, die es abzubauen gilt.

## ZENTRALES VERSUS DEZENTRALES COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEM?

**„Das Problem, das ich bei Unternehmen oft gesehen habe, war, dass die Compliance Officer in diesen Risikoländern durch den dortigen CEO unter Druck gesetzt wurden. Damit ist eine effektive Kontrolle natürlich nicht gegeben.“**



Klassische Zielkonflikte und Informationsasymmetrien finden sich auch innerhalb jedes Compliance-Management-Systems (CMS), dessen Konzeption Auswirkungen darauf hat, welche Interessenskonflikte sich materialisieren.

Bei einem rein zentralen CMS verfügen allein Compliance-Verantwortlichen in der Zentrale über die Entscheidungsmacht. Die Realität vor Ort in den Ländern wird so häufig nicht berücksichtigt und entsprechend abgebildet. Umgekehrt liegt bei einem rein dezentralen CMS die gesamte Entscheidungsmacht vor Ort in den jeweiligen Ländern und verbindliche Beschlüsse stammen nicht aus der Zentrale. Diese hat kaum Zugriff auf Compliance-Verantwortliche, die dem Risiko ausgesetzt sind, dass ihre Interessen und Zielsetzungen, den Bestrebungen des jeweiligen CEOs entgegenstehen.

Heutzutage versucht man dieser Problematik durch Zuständigkeitsregelungen und einem differenzierten System zu begegnen. Eine Kombination aus zentralen und dezentralen Elementen soll die jeweiligen positiven Aspekte des CMS-Typus bündeln. So wird bspw. bei großen Aufträgen, die eine gewisse Finanzschwelle überschreiten, die Zentrale eingebunden, um auch den Druck, der auf den lokalen Compliance-Verantwortlichen bei der Geschäftspartnerprüfung lastet, abzufedern. Die lokale Tochtergesellschaft bringt sich wiederum durch ihre Landes- und Kulturkenntnisse in das Compliance Management ein.

Für den Umgang mit Interessenkonflikten ist die Transparenz durch Offenlegung ein wesentliches Instrument. Allein das Vorhandensein dieser Konflikte stellt nämlich noch keinen Gesetzes- oder Regelverstoß dar. Stattdessen sorgen Maßnahmen zur Prävention, wie

- das 4-Augen-Prinzip
- die Einholung mehrerer Angebote bei Auftragsvergaben
- spezifische Verhaltensvorgaben im Code of Conduct und evtl. in einer separaten Richtlinie mit einem definierten Offenlegungsprozess

für einen adäquaten und rechtskonformen Umgang mit Interessenskonflikten.



# HIGH RISK AREA FRAUD AGAINST THE COMPANY



## FÄLLE

### DEUTSCHE BANK

Im Zeitraum 2006 bis 2014 bevorzugte die Deutsche Bank in unterschiedlichen Ländern, minder qualifizierte Angehörige ausländischer Regierungsbeamter in Einstellungsprozessen für hochrangige Stellen innerhalb ihres Geldhauses. Es handelte sich bei der unangemessenen Beeinflussung der Beamten, – von denen sich die Bank eine Unterstützung in laufenden und neuen Geschäftsfeldern erhoffte – um einen Verstoß gegen den amerikanischen Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

**Strafe: 16 Mio. USD an die U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).**<sup>205</sup>

In China waren es sogenannte „Prinzlinge“, Töchter und Söhne von ehemaligen und gegenwärtigen Spitzenfunktionären der Partei<sup>206</sup>, die man einstellte und über die man sich mutmaßlich leichteren Zugang zur Politik, zum chinesischen Kapitalmarkt und dem familiären Netzwerk großer chinesischer Staatsunternehmen erwartete. Auf ähnliche Weise agierten weitere westliche Großbanken, Versicherungsgesellschaften und Hedgefonds. Im Gegenzug ist davon auszugehen, dass die Angehörigen des chinesischen Parteikaders Zugang zu sensiblen Finanzdaten erlangten und relevante Informationen sammelten.<sup>207</sup>

### CREDIT SUISSE

Mehrere leitende Manager der Credit Suisse beschäftigten oder beförderten im Zeitraum von 2007 bis 2013 insgesamt über 100 Personen im asiatisch-pazifischen Raum, die mit ausländischen Amtsträgern in Verbindung standen. Um dies zu ermöglichen, wurde der standardisierte, bankinterne Einstellungsprozess umgangen. Die Credit Suisse erhoffte sich dadurch größere Geschäftsvolumen im Investmentbanking und staatliche Genehmigungen. Insgesamt führten diese Handlungen zu Geschäftseinnahmen in Millionenhöhe.

**Strafe: 30 Mio. USD an SEC / 47 Mio. USD an U.S. Department of Justice (DOJ).**<sup>208</sup>

» „Fraud Against the Company“ bezeichnet Wirtschaftskriminalität, die sich gegen das Unternehmen richtet und im Unternehmen einen (Vermögens-)Schaden anrichtet. Dazu zählen in der Regel eigennützige Handlungen von Mitarbeitern zur persönlichen Bereicherung, etwa im Zusammenhang mit Beschaffungsvorgängen (z. B. über Seitenabsprachen mit Lieferanten), aber auch Diebstahl, Unterschlagung, Betrug, Untreue, Täuschungstatbestände (Fingierte Rechnungen, Reisekosten- und Spesenbetrug, Urkundenfälschung) wie auch sonstige Absprachen im Zusammenhang mit Auftragsvergaben (etwa Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr durch Kick-Back-Zahlungen).

Nach einer internationalen Befragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers gaben im Jahr 2020 insgesamt 47% der weltweit befragten Unternehmen an, in den letzten 24 Monaten Wirtschaftskriminalität erlebt zu haben. Dabei waren in über 50% der Fälle Interne als Haupttäter beteiligt.<sup>209</sup>

## HANDLUNGSSZENARIOEN AUS DER PRAXIS

### SITUATIVES VORGEHEN

*„Es besteht immer das Risiko des  
fraudulenten Mitarbeiters,  
der sich selbst bereichern will.“*



*„Dabei sollten Sie Ihre Belegschaft  
nicht von vorneherein,  
quasi unter Aufgabe der  
Unschuldsvermutung,  
als grundsätzlich kriminell Verdächtige  
behandeln.“*

*Da gilt es, Fingerspitzengefühl zu  
beweisen.“*



Am verbreitetsten ist die Bereicherung einzelner Mitarbeiter auf Kosten des Unternehmens. Das Volumen der einzelnen Schäden ist hier in der Regel eher gering, allerdings summieren sich diese Schäden über die Vielzahl an Fällen zu einem durchaus relevanten Betrag. Klassische Beispiele hierfür sind Diebstahl von Firmeneigentum (z. B. Laptop, Büromaterial, etc.), falsche Spesenabrechnungen oder auch Abrechnung von Gütern oder Dienstleistungen über die Firma, die anschließend privat genutzt werden.

### EINZELTÄTER

*„Und das sind durchaus auch Leute,  
von denen Sie sich das nicht hätten  
vorstellen können: S-Klasse bestellt,  
Golf geliefert“*



Es sind ebenso Fälle zu beobachten, die seitens der Mitarbeiter eine gewisse Vorbereitung erfordern. Beispielsweise bestellt ein Mitarbeiter ein hochwertiges Luxusfahrzeug, tatsächlich wird allerdings lediglich ein Kleinwagen geliefert, mit dem Ziel, sich von der erheblichen Differenz der Anschaffungskosten persönlich zu profitieren.

*„Was einen immer auch irgendwo aus  
der Kurve wirft und auch trifft ist die  
menschliche Enttäuschung.“*



Ein weiteres Beispiel stellt ein Vertriebsmitarbeiter dar, der die Anzahl der abgeschlossenen Verträge über einen langen Zeitraum hinweg systematisch manipuliert, um so die eigene Provision zu optimieren und lange Zeit im Unternehmen selbst als Karrierevorbild, als „Super-Star-Verkäufer“, gehandelt wurde.



## STRUKTURELLES VORGEHEN

*„Wir bezeichnen das als „Side-Business“, wo letztendlich eigene Mitarbeiter quasi Parallelgeschäfte aufgezogen haben, unter Verwendung von Firmenressourcen.“*



In der Praxis lassen sich zudem Szenarien beobachten, die enormen Aufwand bezüglich Vorbereitung und Durchführung erfordern. Hier ist die Vorgehensweise mehr struktureller Natur und häufig auch nicht nur einzelnen Personen im Unternehmen zuzurechnen.

Werden für die Schaffung dieser Parallelstrukturen zusätzlich Unternehmensressourcen verwendet, kann schon dadurch ein erheblicher Schaden für das Unternehmen entstehen.

So gründeten Vertriebsmitarbeiter der russischen Niederlassung eines europäischen Mittelständlers eine eigene Vertriebsgesellschaft. Nach und nach verlor die Niederlassung Bestandskunden, allerdings etablierte sich die Vertriebsgesellschaft schnell als bester Kunde des Mittelständlers auf dem russischen Markt. Es stellte sich heraus, dass alle Mitarbeiter der Niederlassung wie auch die meisten Kunden entweder aktiv oder passiv involviert waren.



## HIGH RISK AREA RECHTSDURCHSETZUNG

» **Rechtsdurchsetzung / Rechtssicherheit** ist ein wichtiger Bestandteil eines Rechtsstaats und bedeutet im Kern den Schutz vor unkalkulierbarem und damit willkürlichem Handeln eines Staates. Sie beruht auf Klarheit, Beständigkeit, Vorhersagbarkeit und der verlässlichen Gewährleistung von Rechtsnormen, konkreten Rechtspflichten und Berechtigungen und soll das Vertrauen auf die Verlässlichkeit der Rechtsordnung und die Klärung von umstrittenen Rechtsfragen und -verhältnissen in angemessener Zeit garantieren.

### WJP RULE OF LAW INDEX®

Der Rechtsstaatlichkeitsindex des World Justice Projekts (WJP) erhebt jährlich Daten zur Rechtsstaatlichkeit in mehr als 120 Ländern und Jurisdiktionen und stützt sich auf nationale Umfragen mit Bürgern, Juristen und Experten zu deren Wahrnehmung vom Ausmaß der Geltung des jeweiligen Rechts.

Der Index betrachtet dabei die folgenden Variablen:

- **Eingeschränkte Machtbefugnisse der Regierung**

Das Ausmaß, in dem die Regierenden selbst an das jeweilige Gesetz gebunden sind, etwa Gewaltenteilung, unabhängige Kontrollen, Verfolgung von Fehlverhalten von Regierungsbeamten, verfassungsrechtlich geregelte Machtübergabe.

- **Staatliche Korruption in der Exekutive, Legislative, Justiz, Polizei und Militär**

Bestechung, unzulässige Beeinflussung durch öffentliche oder private Interessen, Veruntreuung von öffentlichen Geldern oder anderen Ressourcen.

- **Open Government**

Ausmaß an veröffentlichten Gesetzen und Informationen über gesetzliche Rechte, Bürgerbeteiligung, Beschwerdemechanismen

- **Grundlegende Menschenrechte**

Ausmaß an Schutz grundlegender Menschenrechte in Anlehnung an die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen vom 10. Dezember 1948.

- **Schutz von Personen und Eigentum**

Effektivität bei der Bekämpfung von Kriminalität, bewaffneten Konflikten und Terrorismus.

- **Vollzug der Rechtsvorschriften**

Ausmaß, inwiefern Rechtsvorschriften gerecht und wirksam vollstreckt werden.

- **Zivilgerichtsbarkeit**

Vorliegen eines allgemein zugänglichen, bezahlbaren, effektiven und unparteiischen Systems zur Klärung von Zivilrechtsstreitigkeiten frei von Diskriminierung, Korruption, Einflussnahme durch die Regierung und unangemessenen Verzögerungen.

- **Strafgerichtsbarkeit**

Vorliegen eines wirksamen, effektiven und unparteiischen Systems zur Strafverfolgung frei von Diskriminierung, Korruption, Einflussnahme durch die Regierung und unangemessenen Verzögerungen.

Hier gelangen Sie zur Seite des [WJP Rule of Law Index®](#).



## HANDLUNGSSZENARIOEN AUS DER PRAXIS

### WILLKÜR DER BEHÖRDEN

*„Da lächelte der Richter und sagte:  
<<Dann werden Sie den Prozess  
verlieren!>>“*



Bei mangelnder Rechtssicherheit besteht die Gefahr der behördlichen Willkür, etwa durch unverhältnismäßig harte Urteile, der fragwürdigen und intransparenten Eröffnung von Verfahren oder der Tatsache, dass ein gerechtfertigter Freispruch in manchen Verfahren geradezu unmöglich scheint.

So führte beispielsweise die Einfuhr eines Gutes, das nach lokaler Jurisdiktion völlig korrekt deklariert wurde, zur Konfiszierung durch die hiesige Zollbehörde und zur Eröffnung eines Verfahrens gegen den Transporteur. Lokal eingeschaltete Rechtsberater rieten dazu, entsprechende Angebote abzugeben. Dieser Weg wurde nicht beschritten – letztlich wurde die Auf-

rechterhaltung der Konfiszierung gerichtlich bestätigt. Insbesondere ausländische und der Vermutung nach zahlungskräftigen Unternehmen werden mitunter offen kontaktiert und aufgefordert, Angebote für eine entsprechend günstige Rechtsprechung abzugeben.

*„Genügend Aufmerksamkeit und  
Öffentlichkeit ist ein Erfolgsgarant.“*



Mittler sind in diesem Fall oft lokale Rechtsberater, die eine besonders hohe Erfolgsquote vorweisen können. Die Anwesenheit ausländischer Beobachter oder deren bloße Ankündigung während eines Gerichtsverfahrens und die dadurch erzeugte Öffentlichkeit beeinflussen mitunter den Gang der Rechtsprechung. Es genügte die Ankündigung, dass ein Botschaftsvertreter sowie ein Vertreter eines Wirtschaftsverbands an der mündlichen Verhandlung eines höchst fragwürdigen Gerichtsverfahrens anwesend sein werden.



## HIGH RISK AREA INFORMATIONSSICHERHEIT

» Informationssicherheit definiert alle Maßnahmen in technischen und nicht technischen Systemen, die Schutzziele von Informationen hinsichtlich Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität sicherstellen.

### SCHUTZZIELE DER INFORMATIONSSICHERHEIT

Informationen bzw. Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse - etwa zu Konstruktions- und Herstellungsverfahren, technischem Know-how, Marketingstrategien oder personenbezogenen Kundeninformationen - gehören zu den wertvollsten Vermögenswerten eines Unternehmens, entscheiden über deren Erfolg und sind folglich besonders schützenswert.

**Vertraulichkeit:** Zunächst geht es dabei um den Schutz vor unbefugtem und unautorisiertem Informationszugriff. Hier bedarf es einer organisierten Struktur zur Gewährleistung, dass Informationen nur von denjenigen Personen eingesehen, bearbeitet und verwaltet werden können, die auch dazu befugt sind.

**Verfügbarkeit:** Ferner bedeutet Informationssicherheit die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Informationen im Unternehmen, also dass das Informationssystem jederzeit verfügbar und für befugte Personen zugänglich gehalten wird und Systemausfälle und dadurch bedingte Einschränkungen beim Zugriff auf Informationsbestände vermieden werden.

**Integrität:** Ein weiteres wichtiges Schutzziel der Informationssicherheit liegt darin, unerkannte Informationsveränderung bzw. Manipulierung zu verhindern und damit die Korrektheit der Informationen sowie die Nachvollziehbarkeit von Veränderungen zu gewährleisten.

**Starke Informationsintegrität:** Informationssystem und Funktionen bieten keine Möglichkeit zur unbemerkten oder unerkannten Veränderung.

**Schwache Informationsintegrität:** Generelle Möglichkeit der Informationsveränderung besteht, allerdings ist die Nachverfolgbarkeit gewährleistet.

### ZUGANG ZU WISSEN ALS WICHTIGSTER PRODUKTIONSFAKTOR

Wissen und der Zugang dazu bilden die wertvollste Ressource der Moderne und leisten einen entscheidenden Beitrag zur ökonomischen und gesellschaftlichen Wertschöpfung. Es gilt, zwischen Daten, Informationen und Wissen zu unterscheiden:

**Daten** sind durch Zahlen, Sprache oder anderen Medien codierte Ereignisse, wobei deren Bedeutung zunächst nicht eindeutig ist.

**Informationen** sind organisierte Daten, wobei der jeweilige Kontext an Bedeutung gewinnt.




**Wissen** basiert auf Informationen, ist aber das Ergebnis menschlicher Interaktion, Praxis und Erfahrung. Informationen werden also erst durch ein soziales Ereignis, also durch menschlichen Zu- und Umgang, zur Produktionsressource.

## HANDLUNGSSZENARIOEN AUS DER PRAXIS

### DATENSCHUTZ & IT-SECURITY

Immer neue Varianten von Schadprogrammen, Malware-Spam, Botnetze, Phishing, Diebstahl von und Betrug mit Identitäts- und Finanzdaten, Überlastungsangriffe auf Internetdienste (sog. DDoS-Angriffe), u. v. m. – Bedrohungen im Bereich der IT-Sicherheit nehmen weltweit zu und führen zu einer insgesamt hoch dynamisierten Gefährdungslage für Unternehmen.

Aktuelle Informationen zu Cyberkriminalität gegen Unternehmen, Handlungsempfehlungen im Fall eines Angriffs und die Möglichkeit, IT-Sicherheitsvorfälle zu melden, finden Sie hier:

-  [Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik](#)
-  [Nationales Zentrum für Cybersicherheit](#)
-  [Bundeskriminalamt](#)

**„Diebstahl und Lenkung von Wissen und Information sind ein ganz großes Thema.“**



Gerade bei Unternehmen, die im Ausland tätig sind und deren Datenverarbeitungssysteme durch wachsende internationale Vernetzung (zentrale Server und Cloud-Computing) geprägt sind, ist es zwingend erforderlich, neben der entsprechenden Rechtslage im Heimatland (etwa die DSGVO) auch die jeweiligen nationalen Bestimmungen vor Ort zum Umgang mit personenbezogenen Daten sowie datenschutzrechtliche Sonderregelungen – etwa bei Geschäftstätigkeit in Russland – zu kennen und zu beachten.

**„Das Plagiatsthema und dieses Marken- und Schutzrechteverletzungsthema ist natürlich ein Klassiker in China.“**



### VERLUST VON GEISTIGEM EIGENTUM

Plötzlich werden Produkte des Unternehmens X weit unter dem Marktpreis angeboten. Anbieter ist ein lokales Unternehmen, das selbst als Unternehmen X im lokalen Handelsregister firmiert. Auf den ersten Blick ist das Plagiat kaum wahrzunehmen. Der Hinweis wird anonym zugespielt, letztlich werden in Kooperation und Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden ganze Produktionsstätten ausgehoben und Fertigungslinien geschlossen. Lessons-Learned: Eine deutliche stärkere Steuerungseinheit vor Ort.

### WIRTSCHAFTSSPIONAGE AUF AUSLANDSREISEN

Insbesondere bei Reisen ins Ausland bestehen Gefährdungssituationen, auf die das unternehmensinterne Informationssicherheitsmanagement keinen Einfluss haben und die Angreifern die Möglichkeit bieten, Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse zu sammeln, auszuwerten und aufzubereiten. Oft können schützenswerte Daten während der Reise auf optischem, akustischem oder elektronischem Weg einfacher ausgespäht werden, da im Ausland häufig nicht die gewohnten Ansprüche an Informationssicherheitstechnische Bestimmungen gestellt werden können.

### ÜBERWACHUNG UND DATENSCHUTZ

**„Letztendlich spricht man von einer Rundumüberwachung der kompletten Belegschaft.“**



In China ist es keine Besonderheit, dass die Anbringung von Videoüberwachungssystemen in bestimmten Branchen seitens der Sicherheitsbehörden vorgeschrieben wird. Vor Erteilung einer Produktionsgenehmigung wird jedoch auch der Zugriff auf das Videokamerasystem durch die jeweiligen chinesischen Behörden verlangt.

Was einerseits gängige Praxis in China darstellt, kann hier schnell zu einem Konflikt mit europäischen Wertvorstellungen bezüglich des unternehmerischen Schutzes der Privatsphäre von Beschäftigten werden.

### CEO-BETRUG

**„<<Und vor allem die Compliance darf davon nichts mitbekommen!>> - Solche Anweisungen zu hinterfragen, trauen sich offenbar nicht viele Mitarbeiter.“**



Angeblich dringende Zahlungsaufforderungen vom Chef, verpackt als überzeugende und glaubwürdige Mail an die richtige Stelle im Unternehmen. Immer wieder gelingt es Kriminellen, durch Cyber-Angriffe in Form von Ausspähaktionen gezielte Informationen über Unternehmen und handelnde Personen zu beschaffen, die dann in Form eines Szenarios zu maßgeschneiderten Angriffen führen. So geschah es etwa einem Mittelständler. Ein Mitarbeiter der Finanzabteilung erhält eine überzeugende Mail vom CEO mit der Aufforderung, einen größeren Betrag nach China zu überweisen. Der CEO selbst weilte zu dieser Zeit dort. Also wurde die Zahlung gutgläubig angewiesen.

Immer wieder melden Unternehmen diese Form von Cyber-Kriminalität. Der wirksamste Schutz dagegen bieten der gesunde Menschenverstand und eine entsprechende interne Sensibilisierung, aufmerksam zu sein.



# HIGH RISK AREA




# SECURITY & TRAVEL RISK MANAGEMENT

» Arbeitgeber unterstehen gegenüber ihren Arbeitnehmern einer Fürsorgepflicht und sind damit verpflichtet, ihre Beschäftigten im Rahmen ihrer Tätigkeit durch geeignete Maßnahmen vor Gefahren für Leben und Gesundheit zu schützen. Im Fall von Geschäftsreisen, Auslandsentsendungen oder Expatriates (Expats) geht es darum, präventiv zur Sicherheit der Beschäftigten im Ausland beizutragen und eine sichere Reiserückkehr zu gewährleisten.

Das Thema Security & Travel Risk Management hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Dabei lassen sich Reiserisiken grundsätzlich in vier Kategorien einteilen:

1. Natur- und Umweltkatastrophen (Erdbeben, Unwetter, Waldbrände, etc.)
2. Hygiene und Krankheiten (Seuchen, gesundheitliche Bedenken, lokale Versorgung, etc.)
3. Kriminalität (Raub, Gewalt, Entführungen, etc.)
4. Politische und soziale Unruhen (gewaltsame Demonstrationen, Aufstände, Plünderungen, etc.)

Einen Überblick zu den erwartbaren länderspezifischen Reiserisiken sowie aktuelle Sicherheitshinweise liefern

-  [Auswärtiges Amt](#)
-  [Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA](#)
-  [Bundesministerium für Europäische und internationale Angelegenheiten](#)

Das Management von Reiserisiken beginnt bereits vor der Abreise bzw. Entsendung. Konkret geht es darum, Beschäftigte auf die neue Umgebung vorzubereiten, durch Bereitstellung von Informationen über

- die Infrastruktur im Zielgebiet
- Hygiene- und Gesundheitsfragen
- landesspezifische Gepflogenheiten und kulturelle Umgangsformen
- Sicherheitsfragen mit Blick auf Terrorismusgefahr, Kriminalität, die jeweilige innenpolitische Lage sowie Naturkatastrophen
- Reiseverbindungen und -beschränkungen
- Handlungsanweisungen im Fall von medizinischen Notfällen und sonstigen Ausnahmesituationen (etwa Training zum Schutz und Verhalten bei Entführungen)

## ENTFÜHRUNGEN

*„Gerade bei großen Unternehmen gibt es durchaus auch Erpressung oder Androhung von Entführungen. Dabei gehen die Entführer oft nicht direkt den Manager an, sondern drohen: <<Wenn deine Ehegattin wieder zu Besuch kommt, wird sie vielleicht nicht mehr zu dir finden...>>“.*



*„Wie schützt man sich gegen so etwas, wie gehen Sie da vor?“*



*„Wir haben dort eine eigene Security. Die Security ist teilweise eng mit dem Staatssicherheitsdienst verwoben. Das sind teilweise Mitarbeiter, die vorher beim Staat tätig waren, jetzt für das Unternehmen tätig sind und die immer noch gute Kontakte haben. Man kann natürlich sagen, man hat sich jetzt die Sicherheit dadurch eingekauft, dass man diese Leute bei sich einstellt. Aber es wäre schwierig, zu überleben, wenn man dort nicht gut vernetzt ist.“*



Die Anzahl von gemeldeten Entführungen ist in den vergangenen Jahren signifikant angestiegen. Vermehrt treten so genannte Expressentführungen auf, die nur wenige Stunden andauern, mit der Forderung geringer Lösegeldsummen einhergehen und nicht behördlich angezeigt werden, sodass eine hohe Dunkelziffer nicht gemeldeter Fälle von Lösegelderpressung vermutet wird.<sup>210</sup>

Spezielle Entführungs- und Lösegeldversicherungen – so genannte Kidnap & Ransom Versicherungen (K &

R) – haben sich mittlerweile auf dem Markt etabliert und erstatten je nach Police im Entführungsfall Lösegeldzahlungen, Kosten für spezialisierte Krisenberater und die Einrichtung eines Krisenstabs, Kosten für die medizinische und psychologische Nachsorge der Entführungsoffer, Kosten im Zusammenhang mit der Befreiung (Vermittler, Dolmetscher, technische Ausstattung) sowie Schadensersatzansprüche der entführten Arbeitnehmer aufgrund der Verletzung der Fürsorgepflicht.

*„Sobald einem Mitarbeiter Gewalt angetan wird, geht es nicht mehr um wirtschaftliche Aspekte, sondern um seine Sicherheit. Wir haben eine klare Policy, dass wir Facilitation Payments nur dann erlauben, wenn eine unmittelbare Gefahr für Leib oder Leben des Mitarbeiters besteht.“*



## GEFAHR FÜR LEIB UND LEBEN

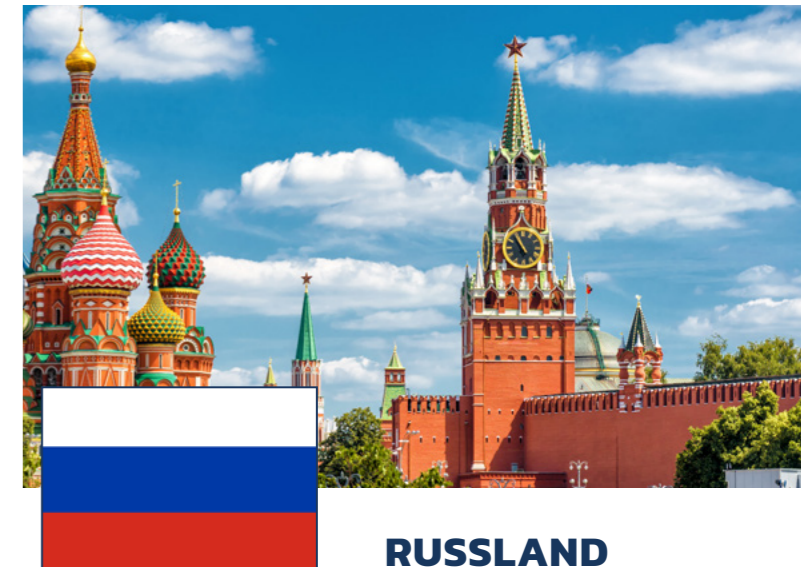
In Extremsituationen kann es für Mitarbeitende zu Konflikten zwischen korrektem Verhalten und dem Schutz von Leib und Leben kommen. Zum einen erwartet das eigene Unternehmen im Rahmen des Compliance-Programms eine „zero tolerance“ gegenüber illegalen Zahlungen jedweder Art, zum anderen geraten Mitarbeiter teils in Situationen, in denen sie bedroht und erpresst werden.

Mitarbeitende eines europäischen Unternehmens können im Ausland in eine kriegerische Handlung geraten, mit vorgehaltener Waffe bedroht werden und die Herausgabe ihrer Fahrzeuge gefordert werden.

Hier besteht eindeutig Gefahr für Leib und Leben der Mitarbeiter. Für solche Situationen muss im Vorhinein klar geregelt sein, dass die Aufgabe von Firmeneigentum oder auch die Leistung von Bezahlungen gestattet ist und die Sicherheit für Leib und Leben jederzeit mit allen Mitteln geschützt werden darf und muss. Derartige Zuwendungen sind grundsätzlich nicht illegal. Wichtig ist, dass sie von vorneherein dokumentiert, gemeldet und transparent dargestellt werden.

# LÄNDER PORTFOLIOS

» Statt pauschal von „herausfordernden Ländern“ oder nebulös von „vorhandener Korruptionsgefahr“ zu sprechen, gehen die folgenden Darstellungen näher auf die politische und wirtschaftliche Lage der einzelnen Länderregionen ein und werfen ein Schlaglicht auf die Risikoexposition dort agierender Unternehmen.








# RISIKOINDIZES

## Pro-Kopf-BIP


Das Pro-Kopf-BIP gibt das Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner an. Die Daten stammen aus dem Vor-Corona-Jahr 2019 und sind in US-Dollar angegeben.

 46.468 USD
 50.122 USD
 85.300 USD

Quelle: The World Bank

## DEMOKRATIEINDEX




Der Demokratieindex basiert auf verschiedenen Indikatoren aus den fünf Kategorien: Wahlverfahren und Pluralismus, Funktionsweise der Regierung, politische Beteiligung, politische Kultur und bürgerliche Freiheiten. Auf Grundlage der Ergebnisse aus diesen Kategorien erhält jedes Land eine Bewertung zwischen 0 und 10. Diese wird wiederum in vier Ränge überführt und die Länder entsprechend eingruppiert: „vollständige Demokratie“ [10-8], „mangelhafte Demokratie“ [8-6], „hybrides Regime“ [6-4] oder „autoritäres Regime“ [4-0]. Der Index wird von der britischen Zeitschrift „The Economist“ herausgegeben und bezieht sich auf das Jahr 2020.

 8,67 „vollständige Demokratie“
 8,16 „vollständige Demokratie“
 8,83 „vollständige Demokratie“

Quelle: [The Economist Intelligence Unit](#)<sup>211</sup>

## CONTROL OF CORRUPTION

Der Indikator „Korruptionskontrolle“ erfasst die Wahrnehmung des Ausmaßes, in dem öffentliche Macht zum privaten Vorteil ausgeübt wird. Der Perzentilrang 0 entspricht dem niedrigsten Rang, während 100 das Optimum darstellt. Die Daten stammen aus dem Jahr 2019, in welchem 209 Regionen betrachtet wurden.

 95,2 - Rang 11
 90,9 - Rang 20
 96,2 - Rang 8

Quelle: The World Bank

## KORRUPTIONSWAHRNEHMUNGSINDEX (CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX, CPI)

Der CPI wird auf Basis von 13 Datensätzen aus 12 verschiedenen Quellen berechnet. Sie geben Aufschluss über die Wahrnehmung des Korruptionsniveaus im öffentlichen Sektor. Der CPI kann Werte zwischen 100 (niedrigster Grad der wahrgenommenen Korruption) und 0 (höchster Grad der wahrgenommenen Korruption) annehmen.

Insgesamt werden 180 Länder bewertet. Die Daten stammen aus dem Jahr 2020.

 80 – Rang 9
 76 – Rang 15
 85 – Rang 3

Quelle: [Transparency International](#)<sup>212</sup>




## OECD-LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG

Bei der Länderrisikoklassifizierung der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) wird das Kreditrisiko eines Landes und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Land seine Auslandsschulden begleichen kann, gemessen. Der Index verwendet eine Skala von acht Risikokategorien (0 bis 7). Einkommensstarke OECD-Länder wie die DACH-Länder werden nicht bewertet. Die Daten sind auf dem Stand von 2021.

Quelle: [OECD](#)

## WELT PRESSEFREIHEITSINDEX

Die Pressefreiheit wird anhand von Expertenantworten, basierend auf einem Fragebogen der „Reporters without Borders“ und mithilfe von Daten über Missbräuche und Gewalt gegen Journalisten ermittelt. Es werden Punkte zwischen 0 und 100 vergeben, während 0-15 Punkte eine gute Situation darstellen, bilden die Punkte 55 bis 100 eine sehr ernste Situation für die Pressefreiheit ab. Insgesamt werden 180 Länder bewertet. Die Werte stammen aus dem Jahr 2021.

 15,24 – Rang 13
 16,34 – Rang 17
 10,55 – Rang 10



Quelle: [Reporters without Borders](#)<sup>213</sup>

## BESTECHUNGSRISIKO NACH TRACE:

Die 2021 TRACE-Matrix® des gemeinnützigen Wirtschaftsverbands „TRACE International“ liefert eine Gesamtrisikobewertung durch die Risikoerhebung in vier Bereichen, die als Indikatoren für ein potenzielles Geschäftsbestechungsrisiko gelten:

1. Interaktion von Unternehmen mit Regierungen bzw. Regierungsvertretern;
2. Korruptionsprävention und Durchsetzung der Korruptionsbekämpfung;
3. Transparenz der Regierung und des öffentlichen Dienstes und
4. Fähigkeit der Zivilgesellschaft zur Kontrolle der Korruptionsbekämpfung




Insgesamt werden 194 Länder bewertet. Das geringste Risiko stellt die Bewertung 0 dar, das höchste die Bewertung 100.

 14 – Rang 8
 19 – Rang 17
 14 – Rang 7

Quelle: [Trace International](#)<sup>214</sup>

## WJP RULE OF LAW INDEX ®

Der Rechtsstaatlichkeitsindex des unabhängigen World Justice Projekts (WJP) erhebt Daten in 128 Ländern und Jurisdiktionen. Der Index stützt sich auf nationale Umfragen unter Bürgern, Juristen sowie weiteren Experten. Sie werden nach ihrer Wahrnehmung vom Ausmaß der Geltung des jeweiligen Rechts befragt. Weitere Informationen über die betrachteten Variablen können im Kapitel [Rechtsdurchsetzung](#) nachgelesen werden. Die Daten stammen aus dem Jahr 2020.

 0,84 – Rang 6
 0,82 – Rang 8
 nicht erhoben

Quelle: [World Justice Project](#)<sup>215</sup>

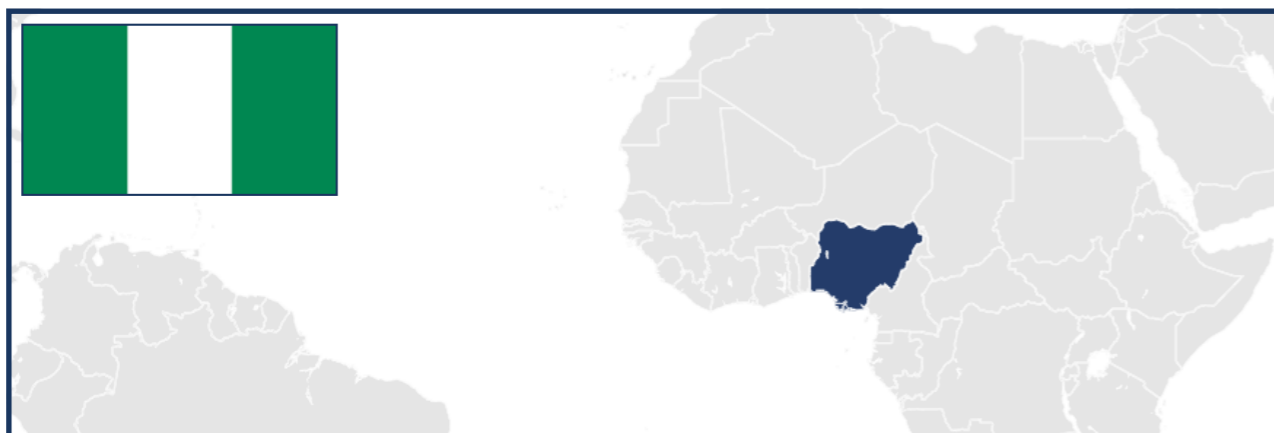
## „NATIONS IN TRANSIT“-INDEX<sup>216</sup>

Der „Nations in Transit“-Index 2021 bewertet den Zustand der Demokratien in der Region von Mitteleuropa bis Zentralasien nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion, anhand des Status und der Maßnahmen gewählter und nicht-gewählter staatlicher Institutionen (lokale und nationale Regierungen | Justizapparat und Behörden der Korruptionsbekämpfung) sowie dem Freiheitsgrad von Zivilgesellschaft und Medien.

Der Index wird von der Nicht-Regierungsorganisation Freedom House veröffentlicht und basiert auf Expertenmeinungen. Die Bewertungen erfolgen auf einer Skala von 1 bis 7, wobei 1 das niedrigste und 7 das höchste Maß an Demokratie (Demokratie-Score) darstellt. Auf der Grundlage des Demokratie-Scores und seiner Skala von 1 bis 7 werden folgende 5 Regime-typen definiert: Konsolidiertes autoritäres Regime (1,00-2,00), halbkonsolidiertes autoritäres Regime (2,01-3,00), Übergangsregime/Hybridregime (3,01-4,00), halbkonsolidierte Demokratie (4,01-5,00), konsolidierte Demokratie (5,01-7,00).

Der Demokratieprozentsatz ist die Überführung des Demokratie-Scores auf eine Skala 0-100, wobei 0 für die geringste Demokratiebewertung steht.

Quelle: [Freedom House](#)



# NIGERIA

## KEY FACTS



**EINWOHNERZAHL**  
ca. 206 Millionen  
[Wachstum um ca. 350% seit 1960]



**STAATSFORM**  
Präsidentiale Republik



**PRO-KOPF-BIP**  
2.230 USD [2019]  
[größte afrikanische Volkswirtschaft]



**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
39,69  
[Rang 120 von 180]



**DEMOKRATIEINDEX**  
„hybrides Regime“ [4,10]

## WIRTSCHAFTLICHE INFORMATIONEN

- Zweitwichtigster Handelspartner von Deutschland und Österreich in Subsahara-Afrika mit einem bilateralen Handelsvolumen von drei Milliarden bzw. 250 Millionen Euro
- Etwa 85 deutsche und 50 schweizerische Unternehmen sind vor Ort aktiv
- Das wichtigste Exportgut aus Nigeria ist Erdöl.
- Aus der DACH-Region werden vor allem Elektrotechnik, Maschinen, Fahrzeuge und chemische Erzeugnisse von Nigeria importiert.
- Im Jahr 2050 wird Nigeria, laut Bevölkerungsprognosen<sup>217</sup>, nach Indien und China die drittgrößte Bevölkerung weltweit aufweisen. Es wird damit gerechnet, dass sich die Bevölkerungszahl innerhalb von 30 Jahren auf rund 400 Millionen verdoppelt.

## RISIKOLANDSCHAFT



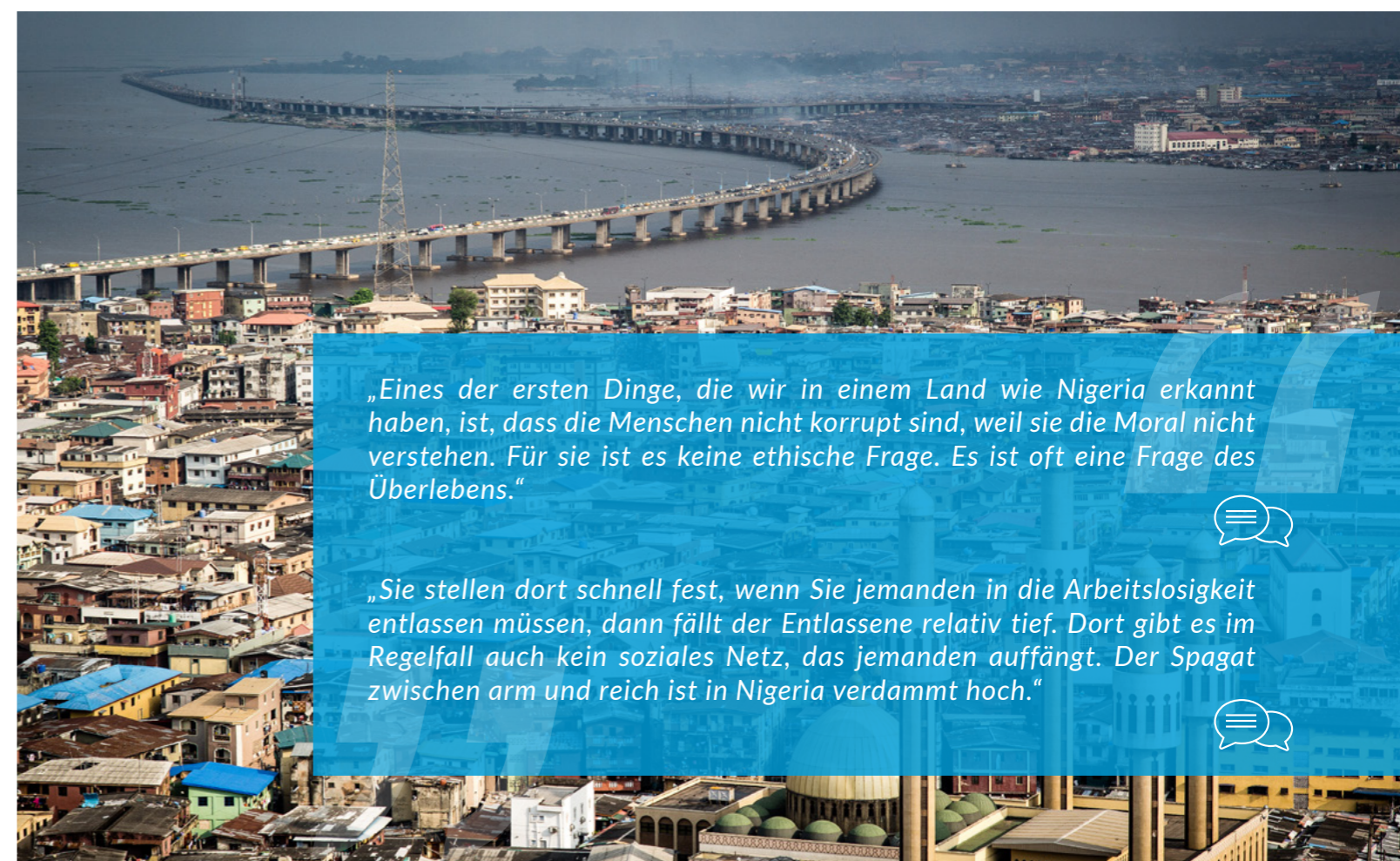
OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 6 VON 7

Rang **149** von 180    Rang **183** von 209  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)    Control of Corruption  
25    12,5

Rang **155** von 194    Rang **108** von 128  
Bestechungsrisiko nach TRACE    WJP Rule of Law  
61    0,43

Unternehmen, die bereits mit Compliance-Verstößen in Nigeria in Verbindung gebracht wurden:

Bilfinger SE [Korruption]  
Chevron [Umweltverstöße]  
KBA NotaSys [Korruption]  
Panalpina [Korruption]  
Royal Dutch Shell  
[Umweltverschmutzungen]  
Trafigura [Korruption]  
Transocean Ltd. [Korruption]



„Eines der ersten Dinge, die wir in einem Land wie Nigeria erkannt haben, ist, dass die Menschen nicht korrupt sind, weil sie die Moral nicht verstehen. Für sie ist es keine ethische Frage. Es ist oft eine Frage des Überlebens.“

„Sie stellen dort schnell fest, wenn Sie jemanden in die Arbeitslosigkeit entlassen müssen, dann fällt der Entlassene relativ tief. Dort gibt es im Regelfall auch kein soziales Netz, das jemanden auffängt. Der Spagat zwischen arm und reich ist in Nigeria verdammt hoch.“



# IRAN

## KEY FACTS



**EINWOHNERZAHL**  
ca. 83 Millionen  
[Wachstum um ca. 280% seit 1960]



**STAATSFORM**  
Theokratische Republik /  
Präsidentiale Republik



**PRO-KOPF-BIP**  
3.115 USD [2019]



**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
72,70  
[Rang 174 von 180]



**DEMOKRATIEINDEX**  
„autoritäres Regime“ [2,20]

## WIRTSCHAFTLICHE INFORMATIONEN

- Trotz anhaltender US-Sanktionen ist Deutschland weiterhin einer der wichtigsten europäischen Handelspartner des Iran.
- Das bilaterale Handelsvolumen mit Deutschland betrug rund 1,7 Milliarden Euro in 2019, das mit der Schweiz knapp 315.000 Euro und das mit Österreich weniger als 150.000 Euro.
- Die wichtigsten Exportgüter aus dem Iran in die DACH-Region sind Textilien, Nüsse und pharmazeutische Produkte.
- Aus der DACH-Region wurden im Jahr 2019 vorrangig Maschinen, andere Apparate, Juwelierwaren und pharmazeutische Produkte importiert.

## RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 7 VON 7

Rang **149** von 180    Rang **179** von 209  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)    Control of Corruption  
25    14,4

Rang **177** von 194    Rang **109** von 128  
Bestechungsrisiko nach TRACE    WJP Rule of Law  
70    0,43

Unternehmen, die bereits mit Compliance-Verstößen im Iran in Verbindung gebracht wurden:

Drilling and Measurements D&M [Verstoß gegen US-Sanktionen] • Halkbank [Verstoß gegen US-Sanktionen] • Hypovereinsbank / Unicredit [Verstoß gegen US-Sanktionen] • SAP SE [Korruption] • Unaoil [Korruption] • Zhuhai Zhenrong Company Limited [Verstoß gegen US-Sanktionen]



„Ich habe im Iran ein ganz anderes Land kennengelernt, gesehen und erlebt, als ich es in der deutschen Medienöffentlichkeit beschrieben bekommen habe. Ich kann überhaupt nicht bestätigen, aber überhaupt gar nicht, dass man uns bei der Gründung unserer Gesellschaft, bei dem Erwerb der notwendigen Lizenzen, bei der Anmietung von Gebäuden in irgendeiner Form Steine in den Weg gelegt oder gar irgendwelche unangemessenen Forderungen gestellt hätte.“





# CHINA

## KEY FACTS



**EINWOHNERZAHL**  
ca. 1,4 Milliarden  
[Wachstum um über 100% seit 1960]



**STAATSFORM**  
Sozialistische  
Ein-Parteien-Republic



**PRO-KOPF-BIP**  
10.217 USD [2019]



**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
78,72  
[Rang 177 von 180]



**DEMOKRATIEINDEX**  
„autoritäres Regime“ [2,27]

## WIRTSCHAFTLICHE INFORMATIONEN

Die chinesische Wirtschaft boomt. Selbst im Corona-Jahr 2020 verzeichnete die Volksrepublik, entgegen dem pandemiegeprägten Trend in vielen anderen Staaten, über zwei Prozent Wachstum.

Trotz der beeindruckenden Wirtschaftszahlen leiden viele chinesische Provinzen und Staatsunternehmen unter beträchtlicher Überschuldung.

Es gibt ein deutliches Stadt-Land-Gefälle und massive soziale Ungleichheiten. Je nach Provinz bzw. Präfektur und Entwicklungsstand ist die Korruptionsgefahr in einzelnen Regionen deutlich höher.

Laut Aussagen des chinesischen Präsidenten, Xi Jinping im Januar 2021 bleibt Korruption die größte Bedrohung für die Kommunistische Partei Chinas.<sup>218</sup>

Unternehmen, die bereits mit Compliance-Verstößen in China in Verbindung gebracht wurden:

- Adidas, Clarks, ECCO [Menschenrechts- bzw. Arbeitsrechtsverletzungen eines Zulieferers]
- Airbus S.A.S. [Korruption]
- Credit Suisse Group AG [Korruption]
- Fresenius Medical [Korruption]
- Maxwell Technologies S.A. [Korruption]
- NCR Corp. [Korruption]
- Novartis [Verstoß gg. FCPA-Books & Records Provisions]
- Quad Graphics [Korruption]
- Voith Siemens Hydro Power [Menschenrechtsverletzungen]
- Walmart [Verstoß gg. FCPA-Internal control obligations]

## RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 2 VON 7

Rang **78** von 180  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)  
42

Rang **115** von 209  
Control of Corruption  
45,2

Rang **126** von 194  
Bestechungsrisiko nach TRACE  
54

Rang **188** von 128  
WJP Rule of Law  
0,48



„Große Geschenke und Kuchen zu Chinese New Year bzw. dem Moon Cake-Festival, teilweise mit Goldverzierung, [...] ggfs. auch mal mit einem kleinen Schmuckstück oder Bargeld integriert. Das findet bei Großkonzernen so nicht mehr statt. Gerade im internationalen Kontext, wo es sehr starke Richtlinien und auch Compliance-Awareness gibt. Aus China heraus, im Mittelstand oder auch für chinesische Konzerne, kann das aber immer noch ein Thema sein.“





#### WEITERE WIRTSCHAFTLICHE INFORMATIONEN

- Wichtigster Handelspartner Deutschlands [bilaterales Handelsvolumen: knapp 250 Milliarden Euro]
- Drittichtigster Handelspartner der Schweiz [bilaterales Handelsvolumen: > 40 Milliarden Euro]
- Viertichtigster Handelspartner Österreichs [bilaterales Handelsvolumen: > 15 Milliarden Euro]
- Mit rund 5,1% Anteil an der gesamten Wareneinfuhr belegt Deutschland in 2019 und 2020 den 5. Rang der wichtigsten Importländer in die Chinesische Volksrepublik.
- Wichtigste Exportgüter Chinas sind Arbeitsmaschinen, elektrische Maschinen und Elektronik sowie Textilien.
- Aus der DACH-Region werden vor allem Fahrzeuge, Maschinen, elektrotechnische und optische Geräte sowie pharmazeutische Produkte importiert.



„Wir schenken auch gewisse Voucher, aber eben weil's dazugehört. Für uns schaut der Compliance Officer drauf. Aber wir fahren das jetzt ganz sukzessive zurück. Es gibt bei uns einen glasklaren Plan, wie es in einer gewissen Zeitspanne auf 0 zurückzufahren ist.“

„Die Denunziationskultur in China ist echt eine Seuche. Da gehört es schon fast zum täglichen Miteinander, den Kollegen auch mal über eine Beschwerdehotline anzuzinken. Und wenn Sie Ihre eigene Hotline ernstnehmen, dann gehen Sie all diesen Fällen nach und immer wieder kommt nichts dabei heraus.“



„Also ein klassisches Dilemma ist, wenn in China ihr Verkaufsteam bestimmte, große Partys veranstalten und dann Leute einladen will und sie aus der Compliance-Abteilung sagen müssen: ‚Das geht nicht!‘ Aber das sind lösbare Dilemmata. Das ist häufig eine reine Aufklärungsaufgabe.“





# RUSSLAND

## KEY FACTS

**EINWOHNERZAHL**  
ca. 145 Millionen  
[Wachstum um ca. 20% seit 1960]

**STAATSFORM**  
Semipräsidentielle  
konstitutionelle Republik

**PRO-KOPF-BIP**  
11.498 USD [2019]

**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
48,71  
[Rang 150 von 180]

**DEMOKRATIEINDEX**  
„autoritäres Regime“ [3,31]

## WIRTSCHAFTLICHE INFORMATIONEN

- Trotz EU-Sanktionen ist die Europäische Union mit einem Anteil von ca. 50% am russischen Außenhandelsumsatz in 2019 wichtigster Partner Russlands.
- Deutschland ist nach China zweitwichtigster Handelspartner Russlands [bilaterales Handelsvolumen: 49,8 Milliarden Euro]
- Wichtigste Exportgüter Russlands sind Energieträger, Metalle und metallische Erzeugnisse.
- Zum 01.04.2019 war Deutschland gemeinsam mit der Schweiz der achtgrößte Auslandsinvestor in Russland (17,4 Milliarden Euro), Österreich lag mit 5,9 Milliarden Euro auf Rang 12.
- Aus der DACH-Region wurden vor allem Pharmazeutika, Maschinen, Fahrzeuge und Chemieprodukte importiert.

# RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 4 VON 7

Rang **129** von 180  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)  
30

Rang **161** von 209  
Control of Corruption  
23,1

Rang **127** von 194  
Bestechungsrisiko nach TRACE  
54

Rang **94** von 128  
WJP Rule of Law  
0,47

Unternehmen, die bereits mit Compliance-Verstößen in Russland in Verbindung gebracht wurden:

DaimlerChrysler Automotive Russia SAO [Korruption] • Deutsche Bank AG [Verstoß gg. FCPA-Books & Records Provisions] • Hansa Heavy Lift [Verstoß gegen Sanktionen] • Siemens AG [Verstoß gegen Sanktionen] • Teva Pharmaceutical Industries [Korruption] • Transport Logistics International Inc. [Korruption, Geldwäsche]



„Die russische Gesellschaft ist eine Beziehungsgesellschaft und geht dahingehend mehr in den asiatischen Raum. Da sind Beziehungen zwischen Personen sehr viel wichtiger als irgendwelche Sachfragen – auch bei der Auswahl des Vertragspartners.“



## Zentralasien: FÜNF STAN-LÄNDER

### WIRTSCHAFTLICHE INFORMATIONEN

- In Kirgisistan, Tadschikistan und Turkmenistan belaufen sich die wirtschaftlichen Akteure auf einige wenige Unternehmen der DACH-Region.
- Kasachstan ist für die deutsche, schweizerische und österreichische Wirtschaft der wichtigste Handelspartner in Zentralasien.
- Deutschland stellte 2019 für Kasachstan das viertwichtigste Importland dar [bilaterales Handelsvolumen: 2,6 Milliarden Euro]; bilaterales Handelsvolumen der Schweiz 750 Millionen Euro; bilaterales Handelsvolumen Österreichs: 2 Milliarden Euro
- Wichtigste Exportgüter Kasachstans sind Energieträger, Rohstoffe und Edelmetalle
- Aus der DACH-Region werden vor allem Maschinen und Anlagen, chemische, elektronische und optische Erzeugnisse sowie Kraftfahrzeuge in die zentralasiatischen Länder importiert.
- Im usbekischen Markt sind rund 40 schweizerische Unternehmen derzeit aktiv<sup>219</sup>, wobei nur zwei Unternehmen eigene Produktionsbetriebe unterhalten.
- Für die usbekische Wirtschaft war die Schweiz 2019 das wichtigste Exportzielland.
- Wichtigste Exportgüter aus Usbekistan sind Edelmetalle, Energieträger und Produkte für die Textilindustrie.
- Turkmenistan verfügt nach Russland, Iran und Katar über die viertgrößten Erdgasvorkommen der Welt.
- „‘State capture’, also die Gestaltung der politischen Spielregeln durch Oligarchen bzw. beherrschende Wirtschaftseliten zu deren eigenem Vorteil, ist in Zentralasien omnipräsent.“<sup>220</sup>

## KASACHSTAN



### KEY FACTS



**EINWOHNERZAHL**  
ca. 18,7 Millionen  
[Wachstum um ca. 80% seit 1960]



**STAATSFORM**  
Präsidentiale Republik



**PRO-KOPF-BIP**  
9.813 USD [2019]



**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
50,28  
[Rang 155 von 180]



**DEMOKRATIEINDEX**  
„autoritäres Regime“ [3,14]

### RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 5 VON 7

**Rang 94 von 180**  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)  
38

**Rang 117 von 209**  
Control of Corruption  
44,2

**Rang 123 von 194**  
Bestechungsrisiko nach TRACE  
53

**Rang 62 von 128**  
WJP Rule of Law  
0,52

**1.32/7**  
DEMOKRATIE-SCORE  
„Nations in Transit“-Index

**5.36/100**  
DEMOKRATIE-PROZENTSATZ  
„Nations in Transit“-Index

Konsolidiertes autoritäres Regime

### WEITERE INFORMATIONEN

Die Korruptionsbekämpfung wird regierungsseitig immer wieder zu einer der obersten Prioritäten des Landes erklärt, bspw. auch 2019 in der Rede von Präsident Toqajew zur Lage der Nation.

Greifbare Erfolge dieses Bemühens beschränken sich bisher weitestgehend auf die Verringerung der Korruption auf unterer Amtsebene und die Reduktion alltäglicher, Petty Corruption.<sup>221</sup>

# KIRGISISTAN



## KEY FACTS



**EINWOHNERZAHL**  
ca. 6,5 Millionen  
[Wachstum um ca. 190% seit 1960]



**STAATSFORM**  
Parlamentarische Republik



**PRO-KOPF-BIP**  
1.374 USD [2019]



**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
30,37  
[Rang 79 von 180]



**DEMOKRATIEINDEX**  
„hybrides Regime“ [4,21]

## RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 7 VON 7

Rang **124** von 180  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)  
31

Rang **173** von 209  
Control of Corruption  
17,3

Rang **130** von 194  
Bestechungsrisiko nach TRACE  
55

Rang **87** von 128  
WJP Rule of Law  
0,48

**1.86/7**  
DEMOKRATIE-SCORE  
„Nations in Transit“-Index

**14.29/100**  
DEMOKRATIE-PROZENTSATZ  
„Nations in Transit“-Index

Konsolidiertes autoritäres Regime

### WEITERE INFORMATIONEN

Die Anti-Korruptionsarbeit des Staates zielt zu-  
meist darauf ab, Fortschritte zu demonstrieren,  
indem ausgewählte hohe Beamte angeklagt  
werden, ohne die eigentlichen Ursachen des Pro-  
blems auf breiter Basis anzugehen.<sup>222</sup>

# TADSCHIKISTAN



## KEY FACTS



**EINWOHNERZAHL**  
ca. 6,5 Millionen  
[Wachstum um ca. 330% seit 1960]



**STAATSFORM**  
Parlamentarische Republik



**PRO-KOPF-BIP**  
1.374 USD [2019]



**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
30,37  
[Rang 79 von 180]



**DEMOKRATIEINDEX**  
„hybrides Regime“ [4,21]

## RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 7 VON 7

Rang **149** von 180  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)  
25

Rang **190** von 209  
Control of Corruption  
9,1

Rang **174** von 194  
Bestechungsrisiko nach TRACE  
55

**-**  
WJP Rule of Law  
NICHT ERHOBEN

**1.11/7**  
DEMOKRATIE-SCORE  
„Nations in Transit“-Index

**1.79/100**  
DEMOKRATIE-PROZENTSATZ  
„Nations in Transit“-Index

Konsolidiertes autoritäres Regime

### WEITERE INFORMATIONEN

Der Präsident Tadschikistans, Emomalij Rahmon  
regiert seit der Staatsgründung.  
Es gibt keine Geschäftsleute mit weitreichenden  
Netzwerken, die sich von der tadschikischen Re-  
gierung fernhalten. Die politische Ökonomie des  
Landes bedeutet, dass alle hochrangigen Ge-  
schäftsnetzwerke mit dem Regime verbunden  
sind.<sup>223</sup>  
Zurzeit sind die grenzüberschreitenden Kontrol-  
len in Tadschikistan noch häufig ineffizient.

Insbesondere die mehrfachen, physischen Kont-  
rollen bedeuten einen zusätzlichen Zeitaufwand  
und schaffen Möglichkeiten für korrupte Prakti-  
ken, insbesondere bei Transportkontrollen.<sup>224</sup>  
Das deutsche Entwicklungsministerium arbeitet  
aktuell in einem Projekt an der Implementierung  
von erfolgreichen Maßnahmen zur Handelser-  
leichterung, u.a. IT-Lösungen, die den grenzüber-  
schreitenden Handel in den zentralasiatischen  
Staaten verbessern sollen.



# TURKMENISTAN



## KEY FACTS

**EINWOHNERZAHL**  
ca. 5,9 Millionen  
[Wachstum um ca. 250% seit 1960]

**STAATSFORM**  
Präsidentiale Republik

**PRO-KOPF-BIP**  
7.612 USD [2019]

**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
80,03  
[Rang 178 von 180]

**DEMOKRATIEINDEX**  
„autoritäres Regime“ [1,72]

# USBEKISTAN



## KEY FACTS

**EINWOHNERZAHL**  
ca. 33,6 Millionen  
[Wachstum um ca. 280% seit 1960]

**STAATSFORM**  
Präsidentiale Republik

**PRO-KOPF-BIP**  
1.719 USD [2019]

**WELT PRESSEFREIHEITSINDEX**  
50,74  
[Rang 157 von 180]

**DEMOKRATIEINDEX**  
„autoritäres Regime“ [4,21]

## RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 7 VON 7

Rang **165** von 180    Rang **201** von 209  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)    Control of Corruption  
19    3,8

Rang **193** von 194    —  
Bestechungsrisiko nach TRACE    WJP Rule of Law  
86    NICHT ERHOBEN

**1.00/7**    **0.00/100**  
DEMOKRATIE-SCORE    DEMOKRATIE-PROZENTSATZ  
„Nations in Transit“-Index    „Nations in Transit“-Index

Konsolidiertes autoritäres Regime

## WEITERE INFORMATIONEN

Seit Jahren leidet Turkmenistan, aufgrund eines Wirtschaftseinbruchs, unter erheblicher Knappheit an Lebensmitteln. Die Bevölkerung steht im Einzelhandel für kleine Nahrungsrationen täglich Schlange. Lokale Medien berichten, dass in der Hauptstadt der größten Provinz des Landes monatlich nur ein Viertel Hähnchen, ein Liter Pflanzenöl und 250 Gramm Zucker pro Haushalt zur Verfügung stehen, unabhängig von dessen Größe. 2016 unterzeichnete der Präsident Berdimuhamedow einen Erlass, der das Handelsministerium anwies, Lebensmittelimportverträge (Umfang:

60 Millionen US-Dollar) mit sieben ausgewählten, ausländischen Unternehmen zu genehmigen. Vordergründiges Ziel der Importvereinbarung war die Verbesserung der Lebensmittelversorgung. Die Untersuchung einer unabhängigen Journalisten-Organisation (OCCRP) deutet im Frühjahr 2021 aber darauf hin, dass das Dekret es **Personen aus dem inneren Kreis des Präsidenten** ermöglichte, Offshore-Firmen zu nutzen, um Interessenkonflikte zu verbergen und die Verträge unter Wahrung der Anonymität zu erhalten.<sup>225</sup>

## RISIKOLANDSCHAFT



OECD LÄNDERRISIKOKLASSIFIZIERUNG 2021: 5 VON 7

Rang **146** von 180    Rang **178** von 209  
Korruptionswahrnehmungsindex (CPI)    Control of Corruption  
26    14,9

Rang **150** von 194    Rang **92** von 128  
Bestechungsrisiko nach TRACE    WJP Rule of Law  
60    0,47

**1.25/7**    **4.17/100**  
DEMOKRATIE-SCORE    DEMOKRATIE-PROZENTSATZ  
„Nations in Transit“-Index    „Nations in Transit“-Index

Konsolidiertes autoritäres Regime

## WEITERE INFORMATIONEN

**Informelle Klientelnetzwerke** spielen in Usbekistan eine entscheidende Rolle bei der Zuteilung selektiver Vorteile an den Bürokratieapparat und an politische Unterstützer, um ihre Loyalität zum Staat aufrechtzuerhalten.

Währenddessen wird die Wirtschaft immer noch von staatlichen Monopolen auf eine Reihe wichtiger Rohstoffe und Exportsektoren, u.a. Gold und Baumwolle, beherrscht.<sup>226</sup>



Unternehmen, die bereits mit Compliance-Verstößen in den oben genannten STAN-Ländern in Verbindung gebracht wurden:

- Daimler AG [Korruption]
- Mobile TeleSystems [Korruption]
- Otto Stadtlander GmbH [Menschenrechtsverletzungen]
- Rolls-Royce Energy Systems [Korruption]

- Sanofi [Verstoß gg. FCPA-Books & Records Provisions & Internal control obligations]
- SBM Offshore N.V. [Korruption, Kartell]
- Telia Company AB [Korruption]
- Vimpelcom [Korruption]

# COMPLIANCE- & INTEGRITY MANAGEMENT IN HOCHRISIKO-LÄNDERN

„Korruption ist das größte Thema.“



„Man muss zusehen, dass man den Import nach Kasachstan direkt auf den Kunden abwälzt. Er muss sich dann eben drum kümmern, dass er das Zeug importiert bekommt und das so weit sauber hinkriegt.“



„Misstrauen ist mit Sicherheit angebracht. Nicht ohne Grund sind diese Risikoländer als solche eingestuft. Aber wenn man sich den richtigen Partner raussucht, vor allem wenn es um Direktgeschäfte mit staatlichen Stellen geht, sind die Länder und die Staatsfirmen auch deutlich weiter als man im Westen vermutet.“

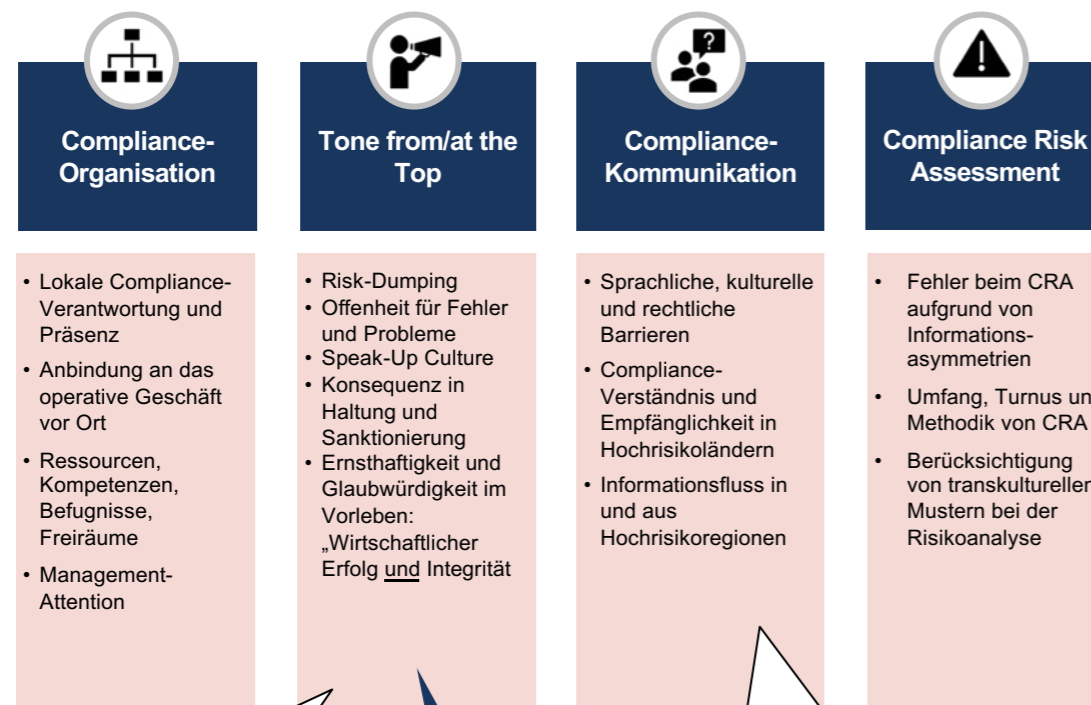


„In den STAN-Ländern ist es nicht viel anders als im Rest der Welt. Man muss sich seine Partner gut aussuchen!“



# WAS BESCHÄFTIGT COMPLIANCE-OFFICER IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN?

Interne Herausforderungen des Compliance- und Integritätsmanagements in Hochrisikoregionen



„Es ist schon vorgekommen, dass ein anwesendes Mitglied der Geschäftsführung beim Thema Sanktionen ganz leicht den Kopf geschüttelt hat. Das reichte aus und alle im Raum wussten: **„OK, das brauchen wir also nicht Ernst nehmen...“**“.

„Die Verantwortung, diese **unklare Gefechtslage** zu deuten und die **Entscheidung** zu treffen, das muss in der richtigen Gehaltsklasse geschehen. Alles andere wäre **Risk Dumping**.“

61% der Befragten geben an, dass das **Compliance-Verständnis** von Mitarbeitenden in Hochrisikoländern nicht dem in der Unternehmenszentrale kommunizierten Verständnis entspricht.



Eine Mehrheit von **53%** der Befragten gibt an, dass mittelständische Unternehmen heute noch keine allgemeinen **CMS-Prüfungen in Hochrisikoländern** durchführen.

Eine Mehrheit von **61%** der Befragten ist der Meinung, dass mittelständische Unternehmen nicht über ausreichend **fachkundiges** und **integres** Compliance-Personal vor Ort in Hochrisikoländern verfügen.

Quelle: Experteninterviews 2020 KICG

# COMPLIANCE-ZUSTÄNDIGKEIT IM MITTELSTAND

Damit Compliance- und Integrity Management wirksam funktioniert, bedarf es zunächst der strategischen Eingliederung in die Unternehmensorganisation, d.h. die Definition von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im CMS wie auch dessen Aufbau- und Ablauforganisation. Die Hauptverantwortlichkeit liegt dabei aber immer bei der Geschäftsleitung bzw. dem jeweiligen Management-Team einer betreffenden Einheit (Business Unit, Legal Entity etc.). Hier ist dafür Sorge zu tragen, dass entsprechende Stellen in der Organisation mit ausreichenden Ressourcen, Kompetenzen, Befugnissen und Freiräumen zur Wahrnehmung der Compliance-Funktion ausgestattet sind. Entscheidend dabei ist, dass die für Compliance verantwortlichen Stellen über gute Kenntnisse zur Geschäftstätigkeit in den jeweiligen Regionen verfügen und die Unternehmensstrukturen und Prozesse kennen.

Je nach Größe, Komplexität und Risiko der Geschäftstätigkeit empfiehlt sich die Benennung dezentraler Compliance-Verantwortlichkeiten mit enger Anbindung und klaren Berichtswegen an die zentrale Compliance-Organisation. Hauptaufgabe dezentraler Compliance-Verantwortlichkeit stellt Kommunikation, Überzeugungsarbeit und Beratung in und für compliance-bezogene Konfliktsituationen und ethische Dilemmata dar und bedingt fachkundige, integre und vertrauenswürdige Ansprechpartner mit Durchsetzungsvermögen und einem hohen Maß an sozialer Kompetenz.

Neben der Konzeption als strategische und operative Linienfunktion ist Compliance aber unbedingt auch als Führungsaufgabe zu entwickeln. Führungskräfte sind verantwortlich für regelkonformes und ethisches Geschäftsgebahren in Unternehmen und benötigen hierfür entsprechendes Know-How, d.h. Wissensvermittlung zu den verschiedenen Compliance-Themen sowie Kompetenzentwicklung zur Strukturierung und Bearbeitung compliance-bezogener und ethischer Dilemmata.

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE COMPLIANCE-ORGANISATION

- klare **Festlegung von Verantwortlichkeiten** (Definition von Rollen und Aufgaben) und **Zuständigkeiten** für Compliance-Themen in Hochrisikoländern
- ausreichende **Ressourcen, Kompetenzen, Befugnisse, Freiräume** und **Management-Attention** für das Thema Compliance zur Wahrnehmung der Verantwortlichkeit
- **enge Anbindung der Compliance-Funktion ans operative Geschäft** in Hochrisikoländern (Kenntnis über Geschäftstätigkeit, Märkte, Unternehmensprozess, etc.)
- **Unabhängigkeit** der Compliance-Funktion (Durchsetzungsvermögen, Kommunikation auf Augenhöhe)
- **feed-on-the-street**, die **lokale Präsenz von Compliance-Verantwortlichen als „Botschafter“ in Hochrisikoländern** für Kommunikation, Überzeugungsarbeit und Beratung in und für compliance-bezogene Konfliktsituationen und Dilemmata
- **fachkundige, integre und vertrauenswürdige Ansprechpersonen** in Hochrisikoländern mit Durchsetzungsvermögen und einem hohen Maß an transkultureller Kompetenz
- **Compliance und Integrity als Führungsaufgabe** verstehen

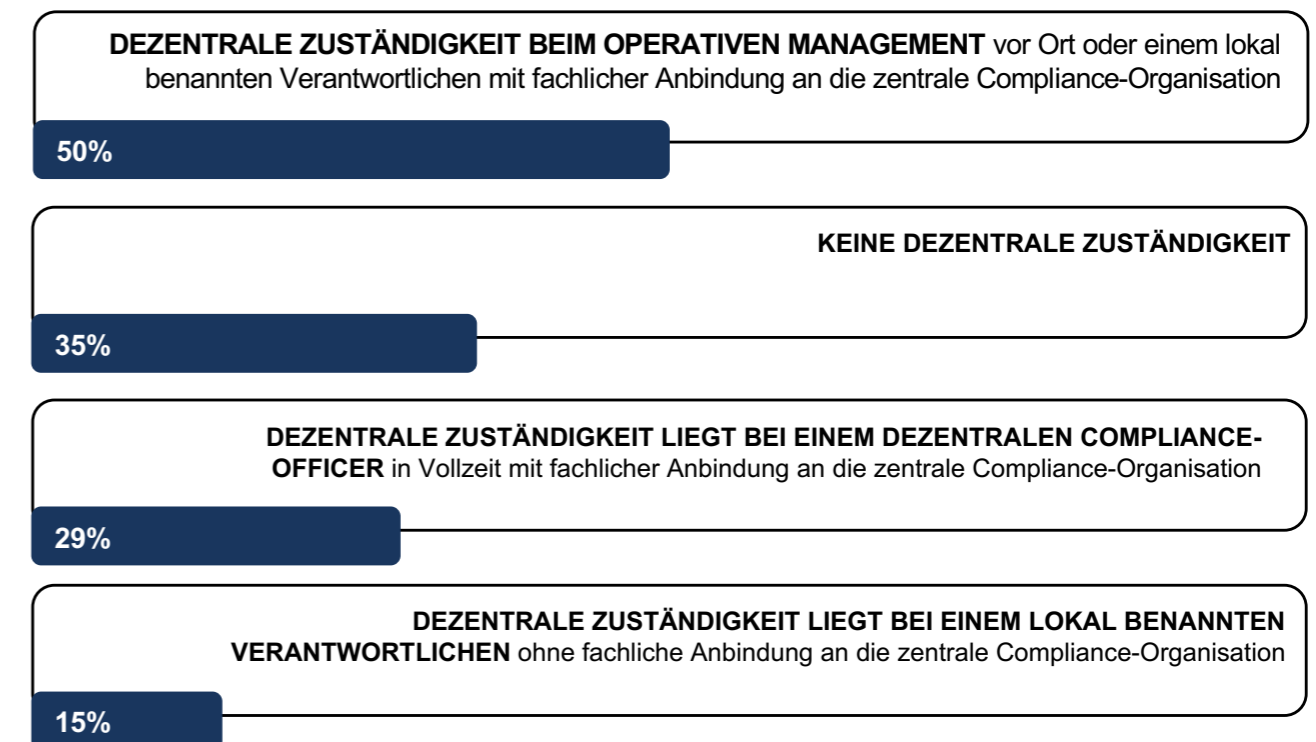
## ZUSTÄNDIGKEITEN UND ROLLENVERSTÄNDNIS MITTELSTÄNDISCHER COMPLIANCE-ORGANISATIONEN

61 % der Befragten geben an, dass das Compliance-Verständnis von Mitarbeitenden in Hochrisikoländern nicht dem in der Unternehmenszentrale kommunizierten Verständnis entspricht.

Dies ist mitunter auf zu wenig lokale Präsenz (feed-on-the-street) von Compliance-Verantwortlichen zurückzuführen.

Erfolgsfaktoren stellen hier lokale „Compliance-Botschafter“ dar, die in fachlicher Anbindung an die zentrale Compliance-Organisation zuständig sind für Kommunikation, Überzeugungsarbeit und Beratung in und für compliance-bezogene Konfliktsituationen und Dilemmata in den jeweiligen Hochrisikoregionen.

### Wer ist in Hochrisikoländern vor Ort für das Compliance-Management-System und dessen Umsetzung zuständig?



Quelle: Online-Survey / Experteninterviews 2020 KICG

## Der Compliance-Officer als Business Enabler?

**Selbstwahrnehmung:** 78% der Befragten gaben an, dass sich mittelständische Compliance-Officer selbst als **Business Enabler** sehen

78%

**Fremdwahrnehmung:** 44% der Befragten gaben an, dass Compliance-Officer in mittelständischen Organisation als **Business Enabler** gesehen werden

44%

Quelle: Online-Survey / Experteninterviews 2020 KICG

### » „Three Lines of Defense Model“

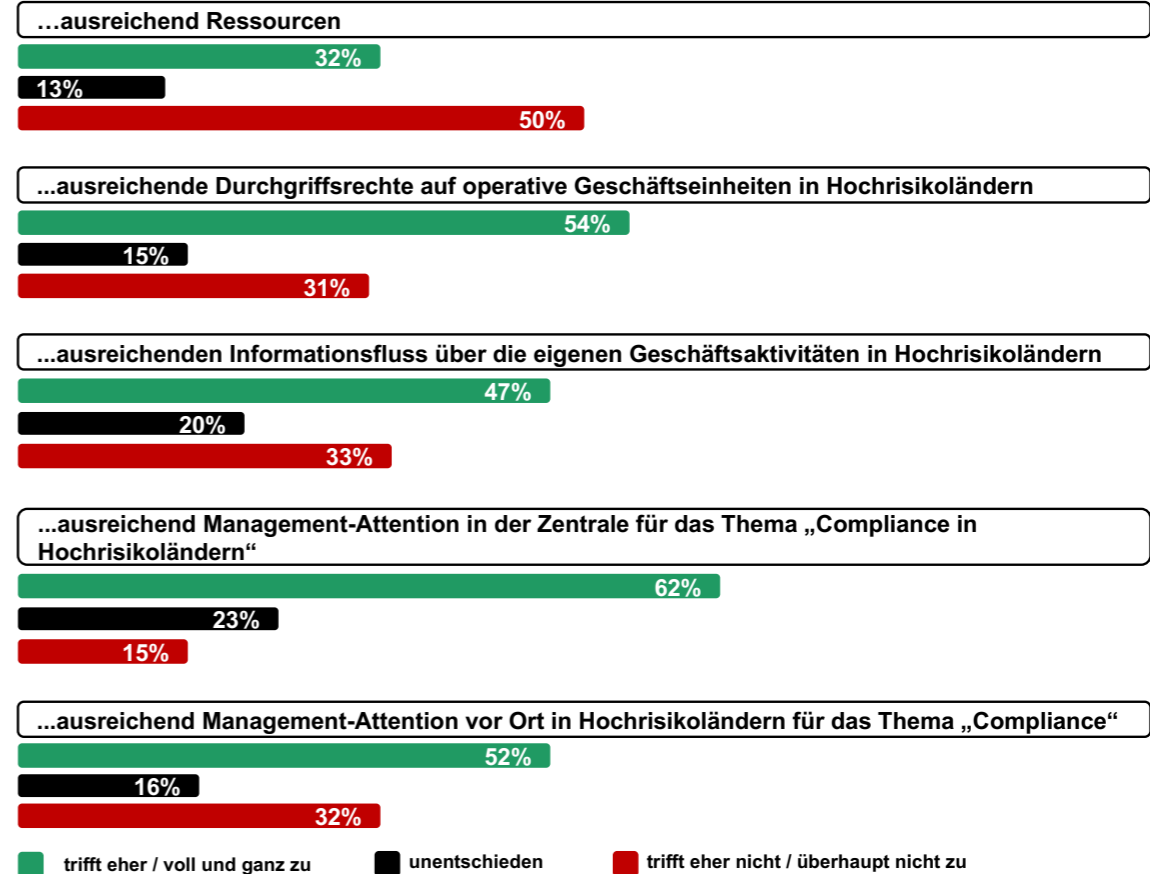
Mit dem Ziel der Verortung von Rollen und Verantwortlichkeiten und dem Ansatz, Risiken am effektivsten dort zu steuern, wo sie entstehen, hat sich das Strukturmodell dreier Verteidigungslinien eines CMS zur Abwehr relevanter Risiken etabliert.

Die erste Verteidigungslinie bilden dabei die operativen Geschäftsbereiche, also dort, wo das Tagesgeschäft mit compliance-bezogenen Risiken konfrontiert ist („Functions that own and manage risk“). Hier sollen Risiken möglichst früh erkannt und analysiert werden, um effektive Kontrollmaßnahmen in die Geschäftsprozesse integrieren.

Als zweite Verteidigungslinie fungiert das methodische Rahmenwerk für die Steuerung und Überwachung compliance-bezogener Risiken – also die Compliance-Organisation („Functions that oversee risks“).

Die dritte Verteidigungslinie ist überwiegend in der Internen Revision verortet und soll eine unabhängige und objektive Überwachung sowohl der Effektivität der konzeptionellen Ausgestaltung sowie der operativen Wirksamkeit der Maßnahmen aus den ersten beiden Linien sicherstellen (Functions that provide independent assurance“). Zusätzlich können auch externe Instanzen, etwa Abschlussprüfer und Aufsichtsbehörden, in die Überwachungsstruktur der Organisation eingebunden werden.

Compliance-Organisationen mittelständischer Unternehmen der D-A-CH-Region verfügen bei Ihrer Geschäftsaktivität in Hochrisikoländern über...



Quelle: Online-Survey 2020 KICG

**„Mittelständische Unternehmen fühlen sich mehrheitlich mit dem gewissenhaften Monitoring weltweit relevanter Regulierungsänderungen und Sanktionslisten überfordert!“**

77% der Befragten stimmen dieser These zu.

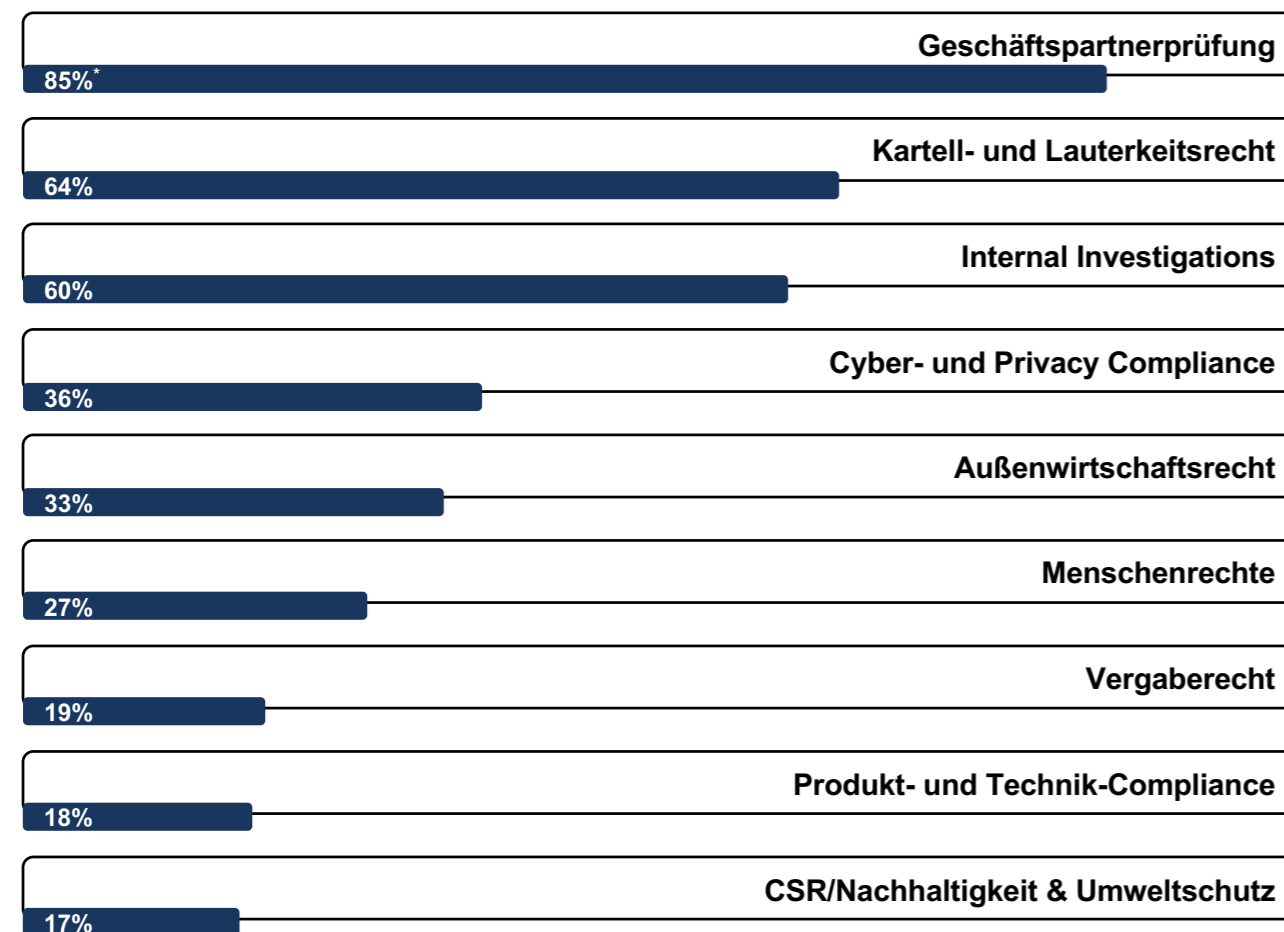
## IMMER MEHR THEMEN FÜR DIE MITTELSTÄNDISCHE COMPLIANCE-ORGANISATION!

Die Themen, für die mittelständische Compliance-Organisationen heute zuständig sind, haben sich in den letzten Jahren stark ausgeweitet.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Compliance-Klassiker wie etwa Anti-Korruptions-Compliance, Geldwäscheprävention oder kartellrechtliche Themen, sondern zunehmend um

- die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards,
- die Achtung von Menschenrechten,
- die Gewährleistung von Produktsicherheit,
- Bemühungen um Umwelt- und Klimaschutz,
- die Nachhaltigkeit von Produkten und Produktionsprozessen sowie
- moralische Fragen des digitalen Wandels, etwa im Umgang mit Daten oder beim Einsatz von künstlicher Intelligenz.

### AUFGABENFELDER DES COMPLIANCE OFFICERS IM MITTELSTAND



\*: Prozent der Befragten sehen hier eine Zuständigkeit der mittelständischen Compliance-Organisation.

Quelle: Online-Survey 2020 KICG

# COMPLIANCE UND INTEGRITY ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Wirksamkeit von Compliance und Integrity wird zunehmend klar, dass nur ein Konzept, das auf „Compliance und Integrity als Führungsaufgabe“ setzt, diesen Erfolg erbringen kann. Der jahrelang in vielen Unternehmen verfolgte Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ ist gescheitert – und er musste scheitern. Auch ein noch so ausgefeiltes CMS kann sich schlicht nicht entfalten, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert, die Diskussion zu Zielkonflikten im Geschäftsalltag (v.a. Gewinn versus Compliance) nicht zulässt und insbesondere ihre Führungskräfte nicht ausreichend in Sachen Integrität und Compliance ausbildet. Selbstverständlich wird es für ein wirksames CMS immer auch wichtig sein, angemessene Ressourcen in einer die Linienfunktionen fachlich unterstützenden Compliance-Funktion vorzuhalten. Aber: Compliance und Integrity selbst müssen als Führungsaufgabe entwickelt werden!

Das in der Organisation (vor-)gelebte Führungsverhalten wird dadurch zentrales Element im unternehmerischen Compliance und Integrity Management - sowohl in der Rolle des Topmanagements bzw. der Unterneh-

mensleitung, aber gerade auch im Führungsalltag direkter Vorgesetzten. Schon von Rechts wegen obliegt die Verantwortlichkeit für Compliance der Unternehmensleitung im Sinne ihrer Leitungs- und Organisationsaufgaben. Entscheidend dafür, dass Compliance und Integrity im Unternehmen verfährt, ist aber vor allem, ob die Unternehmensleitung auch von Sinn und Notwendigkeit der Maßnahmen überzeugt ist und ob dies im Sinne des *Tone from the Top* durch Verlautbarungen und vor allem im Verhalten spürbar wird.

Führungskräfte sind wichtige Identifikationsfiguren und Vorbilder. Sie vertreten ihre Organisation, setzen und kommunizieren Regeln und Verhaltensweisen und sind zuständig für die Belohnung vorbildlichen Verhaltens wie auch die Einleitung disziplinarischer Maßnahmen bei eindeutigen Verfehlungen.

Entscheidend ist hierbei die **ernsthafte** Selbstverpflichtung und das **glaubhafte** und **unmissverständliche** Bekenntnis zu den erwünschten Unternehmenswerten und -regeln – und zwar durch konsequentes Vorleben und den persönlichen Einsatz bei der Implementierung von Maßnahmen.

## » Führung als sozialer Lernprozess nach Albert Bandura

Führung beeinflusst Menschen, und zwar durch ihre Vorbildfunktion. Durch Beobachtung, Nachahmung und Identifikation mit einer Führungskraft selbst, ahmen Mitarbeitende die Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten durch psychologische Anpassungsprozesse nach.<sup>227</sup> Sie erlernen durch sogenannte stellvertretende Erfahrung, welches Verhalten von ihnen erwartet und welche Verhaltensweisen belohnt und betraft werden. Um als Führungskraft eine vorbildliche Rolle einzunehmen, muss diese legitim und glaubwürdig – also als normativ angemessen bewertet – sein und auf altruistischer Motivation – etwa Ehrlichkeit, Rücksichtnahme auf andere und Fairness – basieren. Effektives Vorleben erfordert aber auch Aufmerksamkeit auf das vorbildliche Verhalten an sich. Ethikbotschaften im Sinne des *Tone from the Top* sollten so auffällig wie möglich kommuniziert werden, damit sie sich im organisatorischen Kontext abheben.

**„Es ist schon vorgekommen, dass ein anwesendes Mitglied der Geschäftsführung beim Thema Sanktionen ganz leicht den Kopf geschüttelt hat. Das reichte aus und alle im Raum wussten: 'OK, das brauchen wir also nicht ernst nehmen...'"**



#### ERFOLGSFAKTOREN

*Klarverständliche, regelmäßige und sichtbare Bekenntnisse zu Compliance & Integrität durch Führungskräfte – und zwar durch Vorleben*

Auch das ausgefeilteste Compliance-Programm wird in einer Organisation nicht verfangen, wenn Mitarbeitende als wichtigste Adressaten der Verhaltensgrundsätze und -richtlinien den Eindruck erlangen, die Einhaltung sei optional oder gelte nicht für jeden.

*Offenheit für Integritätsprobleme und Fehler*

Eine konstruktive „Speak-Up Culture“ bedingt, dass Führungskräfte offen sind über Verfehlungen, Versagen oder wahrgenommene Schwächen in der Organisation zu sprechen. Hier bedarf es der Bereitschaft, das Verfehlen von Zielen zu diskutieren und ggf. auch zu akzeptieren und damit den Mut des jeweils Einzelnen zu stärken, Nicht-Erreichtes und Nicht-Ereichbares auch offen zu legen – mit dem Ziel, daraus zu lernen.

Gleichzeitig dürfen Compliance-Maßnahmen aber nicht als Ausrede für das Nichterreichen ambitionierter ökonomischer Ziele, die zur Unternehmenssteuerung unerlässlich sind, missbraucht werden oder dafür herhalten müssen. Wirtschaftlicher Erfolg und Integrität ist das Credo modernen Managements, nicht Erfolg oder Integrität!

*Konsequente disziplinarische Reaktionen bei Integritätsverletzungen unter dem Gleichbehandlungsgrundsatz*

Der bloße Verdacht der Vertuschung oder Bevorzugung bestimmter Personen bei der Sanktionierung von Fehlverhalten können zu Misstrauen und Frustration führen. Unterlassen von entsprechend gebotener und angemessener Sanktionierung fördert zudem die spürbare Toleranz für Integritätsverletzungen und erleichtert deren kognitive Neutralisierung. Fälle von Non-Compliance dürfen keinesfalls vertuscht werden, nur weil Mitarbeiter besonders wichtig bzw. erfolgreich sind.

*Zielvorgaben und Anreize unter Berücksichtigung der Orientierung an moralischen Prinzipien und Werten*

Falsche Anreize, etwa „finanzieller Erfolg um jeden Preis“, führen dazu, dass Unternehmenswerte und Prinzipien von Mitarbeitern als „Geschäftsverhinderungsmaßnahmen“ ausgelegt und Integritätsverletzungen damit zu einem notwendigen Verhalten aufgewertet werden. Die Unternehmensführung befördert damit unethisches Verhalten, ohne selbst an diesem beteiligt zu sein.

#### » Anreizsysteme in Bezug auf Compliance & Integrity

Ein entscheidendes Element, vorbildliches Verhalten im Unternehmen zu befördern, ist die Belohnung bzw. Incentivierung integren Verhaltens, etwa im Zuge der Leistungsbeurteilung, bei der Bonifizierung oder als Gegenstand von Beförderungsentscheidungen. Compliance- und integritätsrelevante Aspekte lassen sich in die Anreizsetzung integrieren, sofern die Unternehmenswerte systematisch in die strategischen und operativen Ziele eingebettet sind und damit für jeden Mitarbeitenden handlungsrelevant werden. Die Ziele sollten dabei nicht nur das Bestreben nach Regelkonformität enthalten, sondern auch Verhaltensweisen gemäß eben dieser Werte.

Wenngleich viele Befragte die Relevanz betonen, Compliance & Integrity im Rahmen unternehmerischer Anreizsysteme zu berücksichtigen, so zeigen die Ergebnisse, dass dies mehrheitlich im Mittelstand noch nicht umgesetzt wird. Beim Blick auf die Entwicklungen der letzten Jahre wird allerdings deutlich, dass die Bedeutung auch für mittelständische Unternehmen zunimmt.

46% der Befragten geben an, dass Compliance- und Integritätsaspekte Stand heute noch nicht Gegenstand der Leistungsbeurteilung von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen sind und die entsprechende Einführung auch nicht geplant sei. Eine Mehrheit von 62% der Befragten gibt an, dass dies auch im Fall der Bonifizierung nicht der Fall ist. Lediglich 39% der Befragten geben an, dass Compliance- und Integritätsaspekte bereits heute Gegenstand von Beförderungsentscheidungen in mittelständischen Unternehmen sind oder sich dies derzeit in Planung befindet.

**„You will get into contact with corruption and I need you to be strong then!“ – „Du wirst mit Korruption in Berührung kommen - und zwar eher früher als später - und es ist deine Verantwortung, dann stark zu bleiben.“**



#### MANCHMAL KANN UND DARF DIE VERANTWORTUNG NICHT DELEGIERT WERDEN.

Führen heißt auch, schwierige Entscheidungen selbst zu treffen. Die Deutung bestimmter Compliance-Sachverhalte, insbesondere in Hochrisikoländern, und die daraus resultierende Entscheidungsfindung – oft unter unvollständiger Sach- und Informationslage – müssen mitunter intern eskaliert werden. Manche Entscheidungen sind zu heikel, um sie auf lokaler Ebene zu treffen und müssen daher Chefsache sein!

**„Die Verantwortung, diese unklare Gefechtslage zu deuten und die Entscheidung zu treffen, das muss in der richtigen Gehaltsklasse geschehen. Alles andere wäre Risk Dumping.“**



Die Sicherstellung der Rechtsförmigkeit und Redlichkeit des Unternehmenshandelns kann nur gelingen, wenn alle wissen,

- welche Standards gelten sollen,
- wie die Kultur des Unternehmens ist und in welche Richtung sie weiterentwickelt werden soll,
- was als anständig und was als „ein gutes Geschäft“ anzusehen ist.

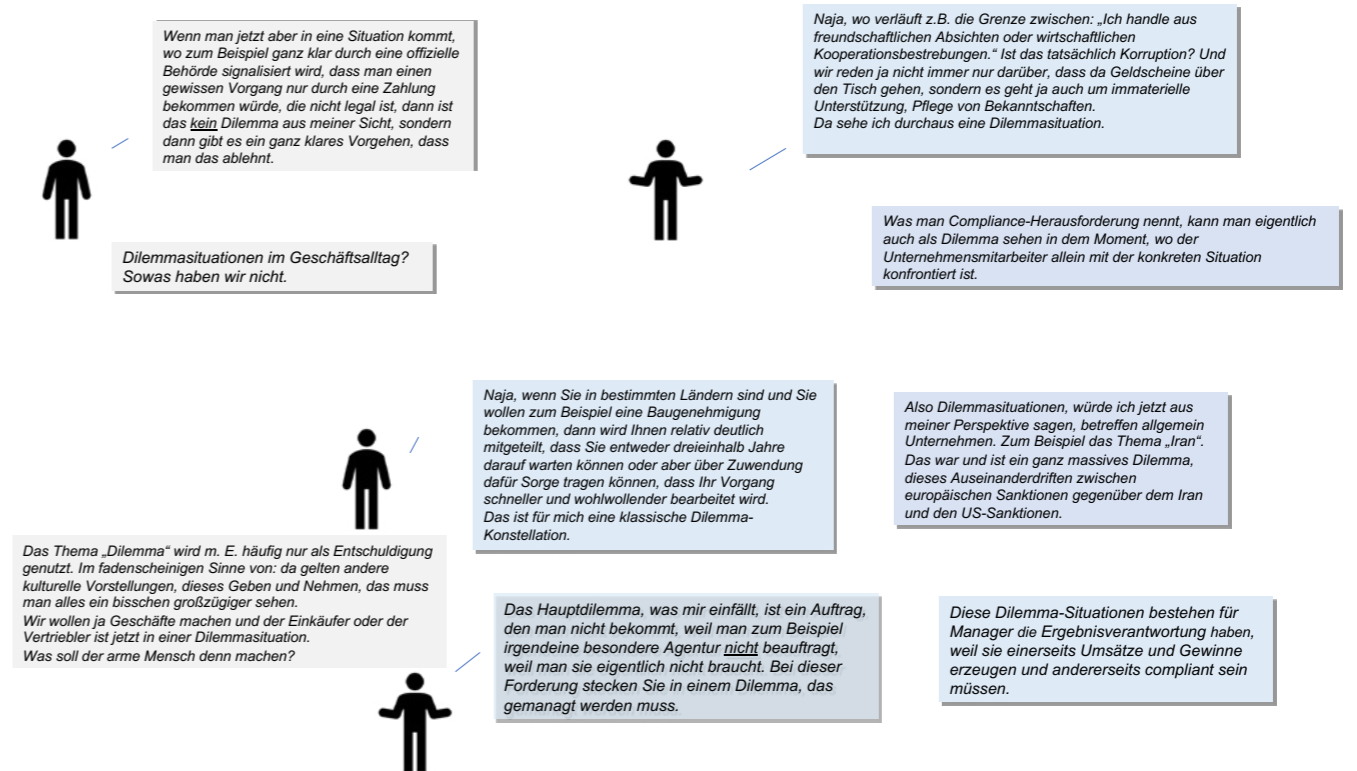
Darüber muss sich zunächst die Unternehmensleitung im Klaren sein und das dann konsistent über die Hierarchie in die Organisation und an die gesamte Belegschaft transportieren, und zwar durch ihre Führungskräfte.

Das bedingt aber, dass diese auch für diese Aufgabe vorbereitet und ausgebildet werden („Enablement“): Einerseits durch Wissensvermittlung zu den verschiedenen Themen (Anti-Bribery und Corruption, Anti-Trust, Fraud, Embargo, Product Safety, Human Rights etc.), andererseits v.a. durch eine Kompetenzentwicklung zur Strukturierung und Bearbeitung compliance-bezogener und ethischer Dilemmata. Hier geht es sowohl um die Entwicklung persönlicher Führungsfähigkeiten und -fertigkeiten (Skills) als auch um systematische Entscheidungsfindung unter Einsatz entsprechender Werkzeuge und Maßnahmen (Tools). Jede Führungskraft benötigt heutzutage Know-how in Sachen Compliance und Integrity, um nachhaltig erfolgreich für sich selbst und das Unternehmen handeln zu können.

Der Ansatz „Compliance und Integrity als Führungsaufgabe“ erfordert mehr Zeit und Geduld, sicherlich auch oftmals Mut und die Ausbildung der Führungskräfte ist mit hohem Ressourceneinsatz verbunden. Im Gegensatz zum Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ hat er jedoch den unschlagbaren Vorteil, dass er funktionieren kann.

Erfolgsvoraussetzung für das Gelingen eines solchen Ansatzes sind allerdings auch die organisationsstrukturellen und -kulturellen Bedingungen, die Anreize und Möglichkeiten für eine ethische Unternehmens- und Mitarbeiterführung bieten müssen („Empowerment“). Gibt es die vielzitierte „Speak-Up Culture“ wirklich? Können Compliance-Konflikte und ethische Dilemmata offen angesprochen und vernünftig bearbeitet werden? Das Bekenntnis der Unternehmensleitung (z.B. via Videobotschaften) reicht hier regelmäßig nicht aus, um eine robuste ethische Unternehmenskultur zu schaffen, die gewissermaßen die Grundlage dafür darstellt, dass und wie genau Compliance-Maßnahmen und -Instrumente wirken. Stattdessen braucht es transparente und verlässliche Kommunikationsstrukturen, die dafür sorgen, dass keiner in der Organisation „ausbüchsen“ kann und sich die oberen Leitungsebenen zu relevanten Themen und Problemstellungen stellen können und v.a. stellen müssen. Die Bekämpfung der Diffusion von Verantwortung („organisierte Unverantwortlichkeit“) ist eine der wichtigsten Aufgaben und größten Herausforderung für zielführendes und wirksames Compliance- und Integrity Management in Unternehmen.

# DILEMMA? REALE GRAUZONEN IM COMPLIANCE MANAGEMENT?



## » Definition

Dilemmata im Compliance-Management sind komplexe Grauzonen-Entscheidungen bzw. Zielkonflikte im Unternehmenskontext, in denen Mitarbeitende im Geschäftsalltag mit verschiedenen Handlungsoptionen konfrontiert sind. Es handelt sich um Entscheidungen, die ein Abwägen mitunter konträrer Interessen, Werte, Pflichten oder Überzeugungen erfordern und die häufig unter Zeitdruck gefällt werden müssen. Einzelne Handlungsoptionen hätten den Verstoß gegen Gesetze zur Folge und/oder würden das Unterwandern interner Regeln der Organisation bedeuten. Entscheidet sich der Akteur hingegen für ein regelkonformes Vorgehen, drohen womöglich Auftragsverlust und Umsatzeinbußen.

Ein ganz persönliches Dilemma kann für einen Vertriebsmitarbeiter die Forderung eines Einkäufers nach einer Kick-Back-Zahlung für einen Vertragsabschluss darstellen. Oder für eine Geschäftsleitung die kurzfristige Entscheidung über die beschleunigte Beauftragung eines Intermediärs in einem herausfordernden Geschäftsumfeld – aus Zeitgründen ohne umfassenden Background-Check. Insbesondere der zweite Fall illustriert das Agieren in einer Grauzone.

Für einen Compliance-Verantwortlichen steigt die Komplexität bei der Auflösung des Zielkonflikts, etwa aufgrund mangelnder Kontrollierbarkeit oder fehlender Steuerungsmöglichkeiten der Geschehnisse (z.B. keine Durchgriffsrechte, geographische Entfernungen).

Für Dilemmata gibt es – per definitionem – keine "Lösungen". Der Schlüssel zu einem wirksamen Management dieser herausfordernden Situationen ist die Fähigkeit, Probleme dieser Art zu erkennen und ihnen anschließend mit antrainierten Bewältigungsstrategien zu begegnen.



## DILEMMA-SITUATIONEN IM COMPLIANCE-MANAGEMENT WAHRNEHMEN

Möglicherweise ist es dem Management von Compliance inhärent, von einer Widerspruchsfreiheit klarer und verständlicher Regeln auszugehen. Entscheidungssituationen des Individuums, die eine Dehnung des Regelbereichs – auch zum Wohl des Unternehmens bedeuten können – werden als Randerscheinungen deklariert.

Gleichzeitig sind Zielkonflikte Alltag eines jeden Managers.

Moralische Dilemmata entstammen dem Konflikt zwischen zwei oder mehr moralischen Normen bzw. Grundwerten, zu denen Integrität, Fairness und Ehrlichkeit zählen. Ein moralisches Dilemma kann beispielsweise im Kontext des betriebsbedingten Stellenabbaus entstehen, wenn der Geschäftsführer zwischen der Solidarität zu seiner Mitarbeiterschaft und der Loyalität zum jahrzehntealten Familienbetrieb und dessen Existenzsicherung zu entscheiden hat.

Dilemmata können daneben auch in der Kollision zwischen moralischen Überzeugungen und Praxisstandards auftreten und werden als motivationale Dilemmata bezeichnet<sup>228</sup>. Die Praxisstandards entstammen unterschiedlichen Quellen und basieren u.a. auf Leistungswerten, wie Erfolg, Rentabilität und Qualität.

Praktische Dilemmata, die aus dem Widerstreit verschiedener Praxisstandards erwachsen, finden sich im Alltag jedes Menschen. Für einen Manager sind es übliche Entscheidungen, Zielkonflikte, Trade-offs, wie das Management der gegenläufigen Abhängigkeit von Kosten und Qualität, die bekannte Kosten-Nutzen-Abwägung.

Für das **Compliance Management** sind insbesondere die Zielkonflikte bedeutsam, in denen für den Einzelnen – oder die Gesamtorganisation – ein Vertragsabschluss nur durch die Missachtung interner Regularien oder das Hinwegsetzen über gesetzliche Vorgaben, bis hin zum Rechtsbruch möglich zu sein scheint. Es handelt sich um Business Dilemma, die aus der Kollision divergierender Interessen und Ansprüche erwachsen. Jedes Individuum, jedes Unternehmensmitglied verfügt über ein eigenes Nutzenkalkül und moralische Grundsätze, Tugendprinzipien, die aus verschiedenen Quellen stammen [siehe A, B, C, nachfolgende Abbildung].

Gleichzeitig ist jeder Mensch Teil unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Als Stakeholder ist für sie von Belang, wie sich ein bestimmtes Unternehmen verhält, auch wenn nicht jedes Problem zeitgleich für alle Stakeholder Relevanz besitzt. Dennoch befinden sich die Ansprüche von Stakeholdern häufig in einem **Spannungsverhältnis** zu den Plänen und Zielsetzungen des Unternehmens, das selbst ein kollektiver Akteur ist.

Nicht selten scheinen die Interessenskonflikte unauflösbar und die Aushandlungsprozesse führen aufgrund von fehlender Wertekongruenz, Diskursverweigerung oder ökonomischen Restriktionen in eine Dilemma-Situation.

Ein Unternehmen kann z.B. in einem Auftragshoch nachvollziehbare Gründe aufführen, von seinen Mitarbeitern eine außerordentliche Arbeitszeitverlängerung einzufordern. Inwieweit die nationale Jurisdiktion diesen Schritt zulässt, etwaige Arbeitsrechtsverletzungen verfolgt werden und wie schlussendlich die Angestellten auf die Forderung ihres Arbeitgebers reagieren, steht auf einem anderen Blatt.

Gesetzt den Fall, das Unternehmen mit der Auftragsspitze freut sich über einen deutschen Großauftrag und ist in einem Schwellenland beheimatet. Das Arbeitsrecht in dem aufstrebenden Staat ist nur rudimentär ausgestaltet, die Mitarbeiterschaft an entgrenzte Arbeitszeiten, jenseits einer 65h Woche, gewöhnt.

Was hat der deutsche Auftraggeber damit zu tun?

Zum einen verpflichtet ihn das neue **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz**<sup>229</sup> in Deutschland, da er mehr als 3.000 eigene Arbeitnehmer beschäftigt, bei seinem **unmittelbaren Zulieferer** Präventionsmaßnahmen zu implementieren, die „eine ungeeignete Arbeitsorganisation in Bezug auf Arbeitszeiten“<sup>230</sup> verhindern, u.a. die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens. Auch in der Grundwerteerklärung des deutschen Traditionsunternehmens, basierend auf den Überzeugungen des Firmenpatriarchen, wird die Bedeutung von sozialverantwortlichem Wirtschaften betont.

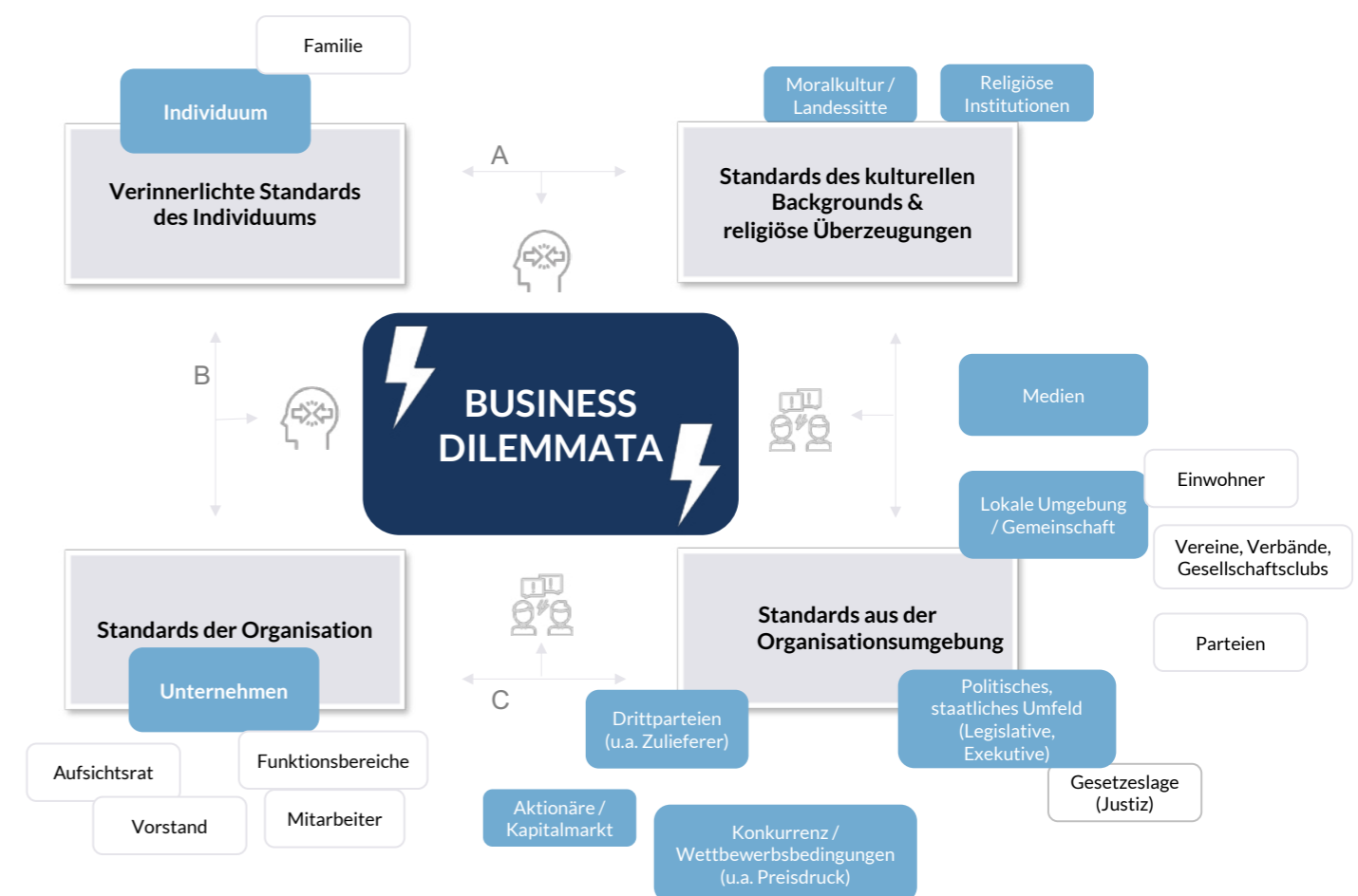
Andererseits signalisiert der Zulieferer aus dem Schwellenland, dass er zwar die Compliance-Klausel im Vertrag zur Kenntnis genommen habe, wie der reale Arbeitsalltag seiner Mitarbeiter aussähe, läge aber

wohl immer noch in seinem Entscheidungsbereich, da könne man schon auf seine jahrelange Erfahrung im Business vertrauen. Seine übrigen Auftraggeber, auch aus europäischen Staaten, hätten im übrigen nie entsprechende Forderungen an ihn gestellt.

Für beide Optionen sprechen solide Gründe und entscheidet man sich für den einen Weg, droht auf der anderen Seite ein größerer Nutzenverlust.

Wie sollte das Engagement des deutschen Unternehmens bei seinem Zulieferer nun aussehen? Investitionen in teure vor-Ort-Auditprozesse? Und die finanziellen Nachteile gegenüber der Konkurrenz, die auf diese Maßnahmen verzichtet, einfach hinnehmen? Oder auf die Papier-Compliance vertrauen – ein Dilemma.

## ZUR ENTSTEHUNG VON BUSINESS DILEMMATA<sup>231</sup>



Eigene Darstellung, eng angelehnt an: Graafland, J./Kaptein, M. et. al (2006): „Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives“, in: Journal of Business Ethics 66 (1), 53–70.

Nun mögen Stimmen einwenden, dass **Dilemma-Situationen im Compliance Management** dennoch äußerst selten sind, da sich Dilemmata gerade dadurch auszeichnen, dass es für den Umgang mit ihnen unmittelbar keine richtigen oder falschen Antworten gibt, die Unternehmensrichtlinien und -prozesse hingegen aber in ihrem Aussagegehalt präzise und unmissverständlich seien. Sie würden keinen Zweifel daran lassen, dass ein Rechtsbruch seitens der Mitarbeiter inakzeptabel ist und somit keine Handlungsoption darstellt, Stichwort: *Zero Tolerance*.

**„Wir lassen Mitarbeiter nicht in Dilemmasituationen kommen. Aus, Ende und vorbei.“**

**„Wir reden hier nicht von Dilemma, sondern wir reden hier von klaren Vorgaben. Und die oberste Vorgabe ist die Einhaltung der Gesetze und dafür braucht man entsprechend diese klaren, glasklaren Managementsysteme. Wenn einer mit einem Dilemma kommt und aufgrund dieser Dilemmasituation rechtswidrig entschieden hat, fliegt der raus.“**



Auf der anderen Seite stehen Führungskräfte heute – in einer globalisierten, hoch technologisierten, pluralistischen und immer komplexer werdenden Welt – Entscheidungssituationen gegenüber, deren Handlungsoptionen selten einem Schwarz-Weiß-Muster entsprechen.<sup>232</sup>

Gerade die gestiegenen Erwartungen von Stakeholdern, ihre mediale Einflussnahme und die zunehmende Regulierungsdichte sorgen für das Anwachsen von Dilemmata im Kontext legaler und legitimer wirtschaftlicher Entscheidungen von Unternehmen. Darunter fallen Umweltthemen, ebenso wie Anti-Diskriminierungsmaßnahmen und das Management widersprüchlicher Sanktionsbestimmungen, die sich in den vergangenen Jahren äußerst dynamisch zeigten.

Unternehmen brauchen Führungskräfte, die in dieser herausfordernden, facettenreichen Risikolandschaft konsistente, transparente und regelkonforme Entscheidungen treffen.

Dabei illustrieren Unternehmensskandale der letzten Jahrzehnte, ebenso wie in der jüngsten Vergangenheit sehr deutlich, dass es nicht ausreicht, ausschließlich auf die wirksame Strahlkraft eines schriftlich fixierten Verhaltenskodizes zu vertrauen. Auch wäre es falsch zu negieren, dass im täglichen Business Entscheidungen unter erhöhtem Rechtsrisiko getroffen werden – sei es im Headquarter oder in einer geographisch und von der zentralen Compliance-Funktion weiter entfernten Niederlassung.

Das betriebliche Compliance Management hat diese Grauzonenentscheidungen zu antizipieren und im Sinne des Risikomanagements zu thematisieren.

**„Gründe, warum Menschen in Dilemmasituationen kommen, sind unterschiedlich. Das kann Unkenntnis sein, Gier. Es kann aber auch Druck sein oder was man gerade auch bei älteren Menschen, bei langjährigen Vertriebsmitarbeitern häufiger erlebt: Heldentum.“**

**Die meinen dann, sie stünden über dem Gesetz und ihr Ego muss nochmal ausgeprägt werden und sie dürfen und können alles. Und diesen spezifischen Verhaltensweisen der Menschen können Sie mit spezifischen Schulungen, begegnen. Und wir müssen schauen, in welchen Geschäftsmodellen - in welchen Verhältnissen - die Menschen arbeiten“**



Moralische Problemsituationen von Organisationsmitgliedern, in denen für sie die „richtige“ Verhaltensweise nicht unmittelbar auf der Hand liegt oder sie offenkundig ihre eigenen Grundwerte im Widerspruch zu den kommunizierten Verhaltensstandards des Unternehmens sehen sind vielseitig und divers.

Interessenskonflikte, in denen führende Mitarbeiter von Kunden zur Auftragsgewinnung oder von Familienangehörigen, um Gefälligkeiten zu Lasten des Unternehmens gebeten werden, finden sich überall auf der Welt.

Für Mitarbeiter in ausländischen Niederlassungen und beauftragte Drittparteien, die in herausfordernden Märkten unterwegs sind, sind sie aufgrund kultureller Wertekonflikte noch brisanter. Gemeint ist das Spannungsverhältnis zwischen den unternehmensseitig propagierten Werten der Organisation und der gelebten Realität vor Ort im jeweiligen Heimatland. Es macht einen Unterschied, ob ich es im Alltag gewohnt bin, für die medizinische Versorgung meiner Familie, die adäquate Bildung meiner Kinder oder kleinere Verkehrsdelikte inoffizielle Zahlungen an Amtspersonen zu leisten. Dann kann das westliche Unternehmen mir gegenüber zwar auf die geltende Rechtslage und das Verbot von Schmiergeldzahlungen pochen – ohne dass in Compliance-Schulungen aber offen über diese Verzerrung gesprochen wird, wirkt die Unternehmensforderung realitätsfern.

Eine „zero tolerance“-Strategie gegen Korruption und eine Geschenke-Policy ist von Unternehmensseite schnell zu Papier gebracht und verkündet. Ob ins Ausland entsendete Mitarbeiter aber adäquat darauf vorbereitet werden, dass je nach Risikolage des Landes der Monteur bei Grenzübertritt für seinen Werkzeugkoffer zur Zahlung einer ungerechtfertigten Abgabe genötigt werden könnte oder sich die Einladung zum Karaokeabend (KTV) im asiatischen Raum nicht unbedingt auf das gemeinsame Singen beschränkt, sondern in Erpressungsszenarien enden könnte, ist damit freilich noch nicht geklärt.

Nun sollte keinesfalls hinter jedem freundschaftlichen Kontakt eine illegale Absicht gewittert werden, aber es ist Aufgabe des Compliance Managements, die Mitarbeiter auf Risikoszenarien vorzubereiten. Auch die Aktivitäten krimineller Akteure unterliegen Innovationsprozessen und werden stetig raffinierter. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitern in verantwortungsvollen Positionen ihre exponierte Lage zu verdeutlichen

und an ihre Wachsamkeit zu appellieren. Gleichzeitig ist es die Aufgabe des Unternehmens nur ausreichend erfahrenes und kundiges Personal diesen Risiken auszusetzen.

## DILEMMA-TRAININGS

In der Verhaltensforschung und Unternehmensethik ist es ein bekanntes Phänomen, dass in Untersuchungen von Probanden Grauzonenentscheidungen und Dilemmata von diesen nicht als solche wahrgenommen werden. Dabei sind Unternehmensverfehlungen häufig darauf zurückzuführen, dass mit einzelnen Fehlentscheidungen ein schleicher Prozess ins Rollen kam (*slippery slope*), der das Aufweichen der nach außen propagierten Unternehmensrichtlinien und organisationsinterner Verhaltensstandards zur Folge hatte.

Um rechts- und regelkonforme Entscheidungen zu treffen, ist die Förderung von Handlungskompetenz jedes Unternehmensvertreters nötig.

Für relevante Mitarbeitergruppen gehört dazu auch die Stärkung moralischer Urteilsfähigkeit, um ein gelungenes Wertemanagement in unterschiedlichen Kulturkontexten zu realisieren. Dabei hat die Durchführung von Dilemma-Workshops und Integrity-Trainings nicht die „moralische Vervollkommnung“ des Individuums, „wertbezogene Erziehungsversuche“ oder das Oktroyieren eines Kulturwandels zum Ziel.

Es geht darum, die Führungskräfte zu Reflexion und eigenverantwortlichen Entscheidungen anzuregen.

Dafür empfiehlt es sich:

> Betrugsmuster und weitere Compliance-Szenarien anschaulich zum Leben erwecken und **Argumentationswege trainieren**, damit Mitarbeiter Forderungen nach rechtswidrigen Zahlungen oder Gefälligkeiten adäquat und kompetent parieren können.

Im Zweifel genügt es nicht, sich vage an eine dröge PowerPoint-Schlacht mit verschiedenen juristischen Paragraphen erinnern zu können, stattdessen braucht es die Kompetenz:

- kritische Situationen zu identifizieren,
- Argumentationsbausteine parat zu haben,

- den eigenen Handlungsspielraum zu kennen und
- keine Scheu zu haben, den passenden Lösungsweg mit den geeigneten Ansprechpartnern bzw. den zuständigen Entscheidungs- und Verantwortungsebenen im Unternehmen zu klären.

*„Wenn ich feststelle, dass ich mich mit einer Entscheidungssituation nicht wohlfühle, weil ich es trotz der Schulung und dergleichen mehr nicht genau beurteilen kann wie ich mich hier rechtskonform verhalte, dann habe ich immer die Möglichkeit mich über das CMS zu melden und zu fragen: ‚Ich weiß nicht, darf ich so agieren?‘ Diese Mitarbeiter werden auch belohnt.“*



- > Alle Organisationsmitglieder sind dem Unternehmenserfolg verpflichtet. Im Einzelfall kann nach einer Aussprache schlussendlich auch der Verzicht auf eine Geschäftsmöglichkeit entschieden werden, dies stellt aber nicht den Regelfall dar.
- > Bei aller Stärkung von eigenverantwortlichen Entscheidungen und die allzeit geltende Devise für Compliance-Verantwortliche, eine Flut von Richtlinien zu verhindern, kann die Erarbeitung und Kommunikation eines **internen Eskalationsprozesses für Dilemma-Situationen** mit Hinweisen auf einzubeziehende Abteilungen und Firmenangehörigen einen Mehrwert bieten.
- > Mitarbeiter sollten zur Auseinandersetzung mit typischen Legitimationsmustern und Neutralisierungs- bzw. Rechtfertigungsstrategien angeregt werden. So lassen sich Reflexionsprozesse anstoßen, **ethische Blindheit** verhindern und illegale Verhaltensmuster aufbrechen.



#### IMPULSE FÜR EINE PLENUMSDISKUSSION IM RAHMEN EINES COMPLIANCE-TRAININGS

So tickt die Welt... Wann haben Sie zuletzt gedacht...	Unsere organisationsinterne Haltung...
„Alle tun es.“	
„Wenn wir es nicht machen, wird jemand anderes den Vertrag zu diesen Konditionen eingehen.“	
„So haben wir das immer schon gemacht.“	
„Es war die einzige Chance, unseren Profit zu steigern.“	
„Da muss erstmal ein Richter oder Anwalt auftauchen, der uns sagt, dass das Vorgehen falsch ist.“	
„Immerhin haben wir so den Auftrag für unser Unternehmen an Land gezogen.“	
„Das schadet niemanden, davon profitieren alle.“	
„Korruption? Betrug? Das sind harte Wörter, so würde ich das kreative Vorgehen nicht bezeichnen.“	
„Hier ist das System unfair. Wir sind nur das kleinste Rad im Getriebe.“	
„Andere Länder – andere Sitten, hier ist das kulturell akzeptabel.“	
„Ich führe ohnehin nur Anweisungen aus.“	
„Es handelt sich um eine Grauzone. Das steht doch nirgendwo, dass wir das nicht dürfen.“	

Das Compliance Management kennt innere Rechtfertigungstendenzen bereits aus der Auseinandersetzung mit den Gründen für die Begehung von Wirtschaftsstraftaten, symbolisiert beispielsweise im Fraud Triangle von Donald R. Cressey<sup>233</sup>, das später zum Fraud Diamond<sup>234</sup> erweitert wurde.

Beteiligt sich ein unternehmenseigener Mitarbeiter an Kick-Back-Transfers an Einkäufer, realisiert Schmiergeldzahlungen an korrupte Amtsträger oder leistet Zuwendungen an dubiose Agenten – womöglich sogar gezahlt aus der eigenen Tasche – liegen die Gründe sehr häufig an falschen Anreizstrukturen im Bonus- und Verdiensteinbußen, die der Mitarbeiter ansonsten hinnehmen müsste.

Hier ist das Unternehmen gefordert, kritisch die eigenen Systeme auf Fehlsteuerungen zu überprüfen,

schließlich wird die Staatsanwaltschaft im Verdachtsfall das Bonussystem sehr gründlich untersuchen und dem Unternehmen mutmaßlich zur Last legen.

Das genannte Fraud-Risiko, im Sinne eines Corporate Misconducts, bei dem ein unmittelbarer Nutzen für das Unternehmen entsteht oder erwartet werden kann – z. B. die Auftragserrlangung mittels Bestechung – kann nicht allein durch Überwachung und Kontrolle vermieden oder abgeschwächt werden. Denn es ist die Geschäftstätigkeit selbst, die einen Anreiz zum Regel- bzw. Gesetzesbruch durch interne Akteure bildet.

Es braucht neben der **Formulierung und Etablierung von Unternehmenswerten** (Corporate Values), **Regeln** und „**Compliance-kompatible**“ Anreizsysteme zur Prävention der unerwünschten Handlungen.

Menschen haben je nach individueller Präferenz, den Wunsch nach mehr Guidance und brauchen womöglich konkrete Vorgaben zum rechtskonformen Handeln in ihrem Berufsalltag. Diesem Bedürfnis sollte das Compliance Management Rechnung tragen und auf verschiedenen Wegen die Leitplanken bzw. roten Linien des Unternehmens an die Belegschaft kommunizieren.

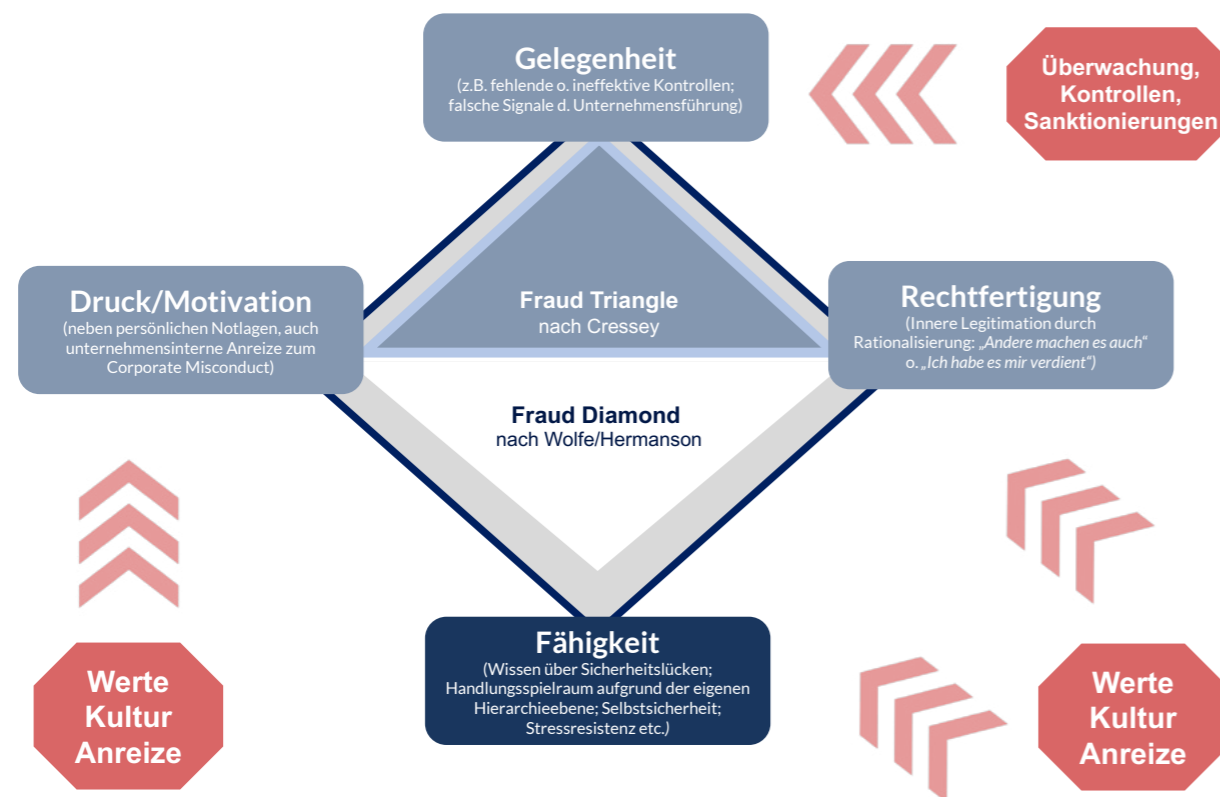
*„Der Fall mit dem Festhalten von Ware im Zoll, seitens der Behördenmitarbeiter in erpresserischer Absicht - das ist der Dilemma-Fall der rauf und runter dekliniert wird in jeder Schulung. Ich habe den in meiner Praxis noch nie erlebt. Den hat sich irgendjemand am Schreibtisch einmal ausgedacht. Wird es schon mal gegeben haben, keine Frage. Aber immer, wenn ich von Dilemma-Fällen höre und das als Erstes kommt, dann dürfte es offenbar keine wirklichen Dilemma-Fälle geben. Aber die gibt's natürlich in der Praxis, nur redet man nicht drüber.“*

*„Es bietet sich hier an, den Mitarbeitern ‚Merkschriften‘ wie etwa Taschenkarten zur Verfügung zu stellen, an Hand derer sich die Mitarbeiter diese Grundsätze in Erinnerung rufen können und auch Hinweise finden, an wen sie sich im Fall von Zweifeln wenden können. Im Zeitalter der Digitalisierung ist hier insbesondere an die Nutzung einer ‚Compliance-App‘ zu denken, die gerade auch für die Vertriebsmitarbeiter über die mobilen Kommunikationsgeräte jederzeit nutzbar ist.“<sup>240</sup>*

Effektive Face-to-face-Trainings animieren zum Reden, reißen Mauern des Schweigens ein und bauen individuelle Barrieren von Personen ab, die sich bisher aus Unsicherheit oder Selbstüberschätzung nicht mit Fragen an die Compliance-Verantwortlichen gewandt haben.

Real-Life-Schulungen bieten unmittelbare Interaktion zur Erhöhung der Bewusstseinsbildung, die direkte Ansprache aller Beteiligten und durch gezielte Rückfragen eine gesteigerte Trainingskontrolle. Gleichzeitig verhindern Dialogformate mit Workshopcharakter den Eindruck von Frontalunterricht und Einbahnstraßen-Kommunikation. Nicht zu vernachlässigen sind auch die informellen Diskussionen, insbesondere in (Raucher)pausen und zum Veranstaltungsende. Die Verantwortlichen für das Compliance-Training sollten deshalb unbedingt auch nach Workshopende Präsenz zeigen und ansprechbar sein.

#### FRAUD DIAMOND - VORAUSSETZUNGEN FÜR FEHLVERHALTEN & PRÄVENTIONSANSÄTZE



Eigene Darstellung in Anlehnung an Cressey und Wolfe/Hermanson

Mehr als 2/3 der im vorliegenden Forschungsprojekt befragten Praxisvertreter befürworteten Präsenz-Dilemmatrainings zum Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen und Zielkonflikten im Management von Compliance, um Mitarbeiter mit Fallkonstellationen aus dem Geschäftsalltag zu sensibilisieren, Handlungsoptionen und Entscheidungsspielräume gemeinsam abzuwägen, die Teilnehmer mit den Grundwerten des Unternehmens vertraut zu machen und gleichzeitig ihre Widerspruchskompetenz zu stärken, eine organisationsinterne **Speak-Up-Culture** zu fördern und womöglich seitens der Teilnehmer herausfordernde Themen einzuholen, die für die Organisation bisher im Dunkeln lagen.

“The uniqueness of a good general manager lies in the ability to lead effectively organizations whose complexity he or she can never fully understand, where the capacity to control directly the human and physical forces comprising the organization is severely limited, and where he or she must make or review and assume ultimate responsibility for present decisions which commit concretely major resources to a fluid and unknown future.”

**C. Roland Christensen** (1919-1999, ehemaliger Professor an der Harvard Business School. Er war bekannt für seine Fähigkeit, lebhaft Diskussionen in der Fallstudien-Besprechung anzuregen.)

Die Dilemma-Workshops selbst, sollten eine Mischung sein...

...aus **didaktischen** Kurzvorträgen der Trainingsleitung, um in einzelne Themenbereiche einzuführen und grobe Fallskizzen zu erläutern, ohne vorschnell eine bevormundende Optimum-Solution aus Experten-sicht zu präsentieren,

...**reflektive Phasen**, in denen der Teilnehmerkreis mit Dilemma Cases konfrontiert wird, bilden den Workshopkern. Die Praxisszenarien sollten ausreichend komplex sein, um einen lebhaften Dialog auf Augenhöhe anzustoßen, keine vorschnelle „richtige“ Lösung aufweisen, die sich im Repetieren sozial erwünschter Compliance-Standardsätze erschöpft und keinesfalls den Intellekt der Beteiligten beleidigen.

Ziel ist die Herausarbeitung der widersprüchlichen Verpflichtungen und konträrer Interessen, die es auszutarieren gilt. Scheint die Teilnehmergruppe dafür geeignet, kann die Falldiskussion mit einem roleplay eingeleitet werden. Ein Rollentausch bietet die Chance

auf einen Perspektivwechsel zur Steigerung der eigenen Handlungskompetenz.

Die **präventive Wirkung** der Trainings erweist sich im Alltag. Nachdem die Mitarbeiter mit Modellen der ethischen Entscheidungsfindung vertraut gemacht wurden, nehmen sie diese als Richtschnur mit in ihren Berufsalltag und bringen sie (womöglich unbewusst) zukünftig zur Geltung.

Damit ist nicht gesagt, dass die Trainingsinhalte für einzelne Adressatengruppen im Unternehmen nicht auch im Vortragsstil und unter Einbeziehung digitaler Tools adressiert werden können, um den größten Lernerfolg in einem vertretbaren Investitionsumfang zu gewährleisten.

Insbesondere jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird oft eine kürzere Aufmerksamkeitsspanne in Frontalschulungen attestiert. Beiträge zu rechts- und regelkonformem Verhalten sind für sie womöglich in Form spielerischer Elemente, wie Online-Quiz und Compliance Learning Games (Stichwort: Gamification) lehrreicher als das passive Ausharren in einem Powerpoint-Vortrag.<sup>235</sup> So lassen sich in einem virtuellen Gesellschaftsspiel, angelehnt an „Monopoly“ in kleineren Mitarbeitergruppen ortsungebunden über Abteilungen hinweg organisationspezifische Dilemma-Cases lösen, um die Handlungssicherheit und Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter zu stärken.<sup>236</sup> Für einen kompetitiven Charakter treten verschiedene Mitarbeiterteams gegeneinander an.

Auch kurze Podcastfolgen, die sich einzelnen Compliance-Herausforderungen widmen und unter Beteiligung verschiedener Mitarbeitergruppen entstanden sind, erzielen im unternehmensweiten Intranet größere Resonanz.

Für extern eingekaufte E-Learning-Tools sprechen, u.a.:

- > die kurzfristige, internationale, schnelle, zeitlich-flexible Verfügbarkeit in kalkulierbarem Kostenrahmen,<sup>237</sup>
- > die adressatengerechte und abwechslungsreiche Darstellung, in Form interaktiver Elemente, wie kurzer Videosequenzen, selbstgesteuerten Lernmöglichkeiten<sup>238</sup> und zwischenzeitliche, aufmerksamkeitsüberprüfende Tests,
- > die Möglichkeit der Anpassung an spezifische Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmensumfelds,
- > die externe IT-Betreuung (Kundendienst) und

- > die Option einer Prüfung nach Abschluss des E-Learning-Modells bzw. die Ausstellung eines Testats, das die Absolvierung der Online-Schulung bescheinigt und als Nachweis an die Compliance-Abteilung übermittelt werden kann.

Trotzdem sollte die Wirkung von e-Learnings nicht überschätzt werden, schließlich ist die moralische Kompetenzentwicklung insbesondere auf persönliche Ansprechpartner und dialogorientierte Schulungsformate angewiesen.<sup>239</sup>

**„Diese übertriebene Erwartungshaltung: Tick-the-Box-Exercises, eine Policy-Flut, Audit-Tsunamis und der Ruf nach KPIs: ‚Ihr müsst 100% an e-Learnings teilnehmen und so weiter.‘ – Ich bin fest davon überzeugt, dass das keinen messbaren Impact auf eine Compliance-Kultur hat.“**



# ADVISED – DAS INTEGRITY TOOL-KIT


## 7 SCHRITTE FÜR EFFEKTIVE CMS-PERFORMANCE IM UMGANG MIT DILEMMATA


"Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über verschiedene unternehmerische und individuelle Bewältigungsstrategien für den Umgang mit Dilemmata und soll damit der ethischen Entscheidungsfindung dienlich sein."


<b>A</b>	<b>AWARENESS   ASSISTANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierungsform prüfen (Expansionsstrategie)</li> <li>• Compliance Risk Assessment</li> <li>• Training (u.a. Dilemma Workshops)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Verbandsengagement</li> <li>• Branchenübergreifende Initiativen</li> <li>• Collective Action &amp; Integrity Pacts</li> </ul>	<b>A</b>
<b>D</b>	<b>DOCUMENTATION   DISCUSSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Books and Records Requirements</li> <li>• Verschriftlichung von Forderungen</li> <li>• Tone from/at the Top</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speak Up-Culture   Employee voice</li> <li>• Fehlerkultur</li> <li>• Hinweisgebersysteme</li> </ul>	<b>D</b>
<b>V</b>	<b>VERIFICATION   VETO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance &amp; Integrity als Unternehmensstrategie</li> <li>• klare Rote Linien/ Umgang mit Red Flags</li> <li>• Wirksamkeitsprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Three-Lines-of-Defense-Modell</li> <li>• Zertifizierung</li> </ul>	<b>V</b>
<b>I</b>	<b>INFORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Due-Diligence-Prozesse</li> <li>• Staatliche Beratungs- und Unterstützungsangebote wahrnehmen</li> <li>• Strategische Informationsbeschaffung zur Verbesserung der Entscheidungssituation</li> </ul>		<b>I</b>
<b>S</b>	<b>STAY CALM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessplanung</li> <li>• Zeitpuffer (evtl. ist „Ausharren“ das Optimum)</li> <li>• Managing in the Grey (Risikoabwägung)</li> </ul>		<b>S</b>
<b>E</b>	<b>ESCALATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk-Dumping vermeiden</li> <li>• Konsistentes Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufsichtsorgane &amp; Kontrollinstanzen einbinden</li> <li>• Presse &amp; Öffentlichkeit einbeziehen</li> </ul>	<b>E</b>
<b>D</b>	<b>DECISION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisches Entscheidungsmodell</li> <li>• Compliance &amp; Integrity als Führungsaufgabe</li> <li>• Verantwortliches Entscheiden fördern</li> </ul>		<b>D</b>


# DECISION

## SELBSTWAHRNEHMUNG


 **SPIEGEL**  
Kann ich mit dieser Entscheidung weiterhin in den Spiegel schauen?


 **SCHLAF**  
Kann ich mit der Entscheidung nachts friedlich und in Ruhe schlafen?


 **KOMPASS**  
Was sagt mein Gewissen oder mein Bauchgefühl?


 **SLIPPERY SLOPE**  
Befinde ich mich mit dieser Entscheidung auf einer rutschigen Abwärtsspirale auf dem Weg auf die schiefe Bahn?

## ERWARTUNGEN ERFÜLLEN


 **VERSPRECHEN EINHALTEN**  
Erfülle ich mit meiner Entscheidung geleistete Versprechen?


 **KODEX**  
Erfülle ich mit meiner Entscheidung für mich relevante Verhaltenskodizes?


 **ELTERNGENERATION**  
Würde die Generation meiner Eltern meine Entscheidung unterstützen?


 **NEXT-GENERATION**  
Würden nachfolgende Generationen meine Entscheidung unterstützen?

## FREMDWAHRNEHMUNG


 **FAMILIE & FREUNDE**  
Würden meine Familie und meine Freunde meine Entscheidung unterstützen?

 **ROLLENVORBILD**  
Wie würde mein Rollenvorbild entscheiden?


 **GLASHAUS**  
Wie würde ich mich entscheiden, wenn jeder alles sehen würde, was ich tue?

 **PRESSE**  
Wie würde ich mich fühlen, wenn meine Entscheidung auf der Titelseite der Zeitung veröffentlicht wird?

# ETHISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

 **GOLDENE REGEL**  
Wie würde ich mich fühlen, wenn andere dieselbe Entscheidung getroffen hätten und diese mich betrifft?


**Ableitung aus nahezu allen religiösen und moralischen Traditionen | Weltethos**  
Was du nicht willst, dass man dir tu', das füg auch keinem anderen zu!

 **VERALLGEMEINERUNG**  
Wäre es akzeptabel, wenn sich alle immer so entscheiden, wie ich es tue?


**Ableitung aus der deontologischen Ethik**  
Kategorischer Imperativ (Kant 1724-1804): Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde!

 **FAIRNESS**  
Werde ich mit meiner Entscheidung denjenigen Beteiligten gerecht, die am wenigsten Macht haben?

**Ableitung aus der Fairness-Ethik (A Theory of Justice | John Rawls 1921-2002)**  
Größtmögliche Chancengleichheit für alle! Sei fair!  
Rawls' Schleier des Nichtwissens – ein Gedankenexperiment: Was würde ich tun, wenn ich nicht wüsste, welcher der Beteiligten ich bin?

 **NUTZENMAXIMIERUNG**  
Überwiegt der Nutzen meiner Entscheidung die anfallenden Kosten (Schaden) für die Beteiligten?

**Ableitung aus der teleologischen Ethik**  
Eudämonismus (Aristoteles 384-322 v. Chr.): Ziel allen menschlichen Handelns ist das Glück!  
Utilitarismus (Bentham 1784-1832): Ziel allen menschlichen Handelns ist der Nutzen. Diejenige Handlung ist die beste, die das größte Glück für die größte Zahl herbeiführt.

 **TRANSZENDENZ**  
Was würde jemand, der allwissend, allmächtig und allgütig ist, von meiner Entscheidung halten?

# COMPLIANCE – EINE FRAGE DER KULTUR?

Häufig liest man mittlerweile in Broschüren und wird in Vorträgen darauf aufmerksam gemacht, dass „Kultur“ einer der wesentlichen Faktoren für ein erfolgreiches Compliance-Management darstellt.

Vorrangig ist damit die Unternehmenskultur gemeint, die jeweiligen Gepflogenheiten innerhalb einer Organisation, nach welchen gemeinsamen Prinzipien bzw. Grundprämissen<sup>241</sup> gehandelt wird. Das Compliance-Management sollte sich im Sinne eines effektiven Integritätsmanagements an diesen Werten des Unternehmens ausrichten und die Zielsetzung verfolgen, dass alle Organisationsmitglieder intrinsisch zum richtigen Verhalten motiviert sind und die Grundwerte des Unternehmens im täglichen Geschäftsalltag leben. Schließlich ist die ethische Kultur, laut Erhebungen, der größte Einzelfaktor, der das Ausmaß von Fehlverhalten innerhalb einer Organisation bestimmt.<sup>242</sup>

**„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte und Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten<sup>255</sup> ausdrückt [...]“<sup>256</sup>, (die) „die Mitglieder im Laufe ihrer Tätigkeit im Unternehmen bewusst und/oder unbewusst erworben und verinnerlicht haben“<sup>257</sup>.**

**„Die Unternehmenskultur ist die Antwort auf vielfältige Anforderungen, die an die Unternehmung gestellt werden. Sie hat sich im Laufe der Zeit herausgebildet.“<sup>258</sup>**

Andererseits steht **Kultur** auch im umfassenden, anthropologischen Sinne für die „Gesamtheit der einzigartigen, geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte [...], die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt [...] auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen“<sup>243</sup> ein. In dieser Form kreiert die kulturelle Prägung die Lebenswirklichkeit und hat einen wesentlichen Einfluss auf die Art, wie am jeweiligen Ort der Welt der Wirtschaftsalltag gestaltet wird. Schließlich gibt es einen „impact of culture on economy“<sup>244</sup>. Die „Moralkultur“ beschreibt, was in einem Kulturkreis als adäquat oder unpassend, welche Handlungen als richtig oder falsch angesehen werden.<sup>245</sup>

**„Beim anthropologischen Kulturbegriff werden unter Kultur alle kollektiv geteilten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster einer Gesellschaft verstanden.“<sup>259</sup>**

**„Culture is the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas.“<sup>260</sup>**

Moralkulturen sind per se ökonomische Moralkulturen. Sie können einerseits als „Software der ökonomischen Hardware“<sup>246</sup> verstanden werden und unterliegen, angelehnt an die gesellschaftlichen Entwicklungen, regelmäßigen Updates. Gleichzeitig repräsentieren sie als individuelle Moralkultur „die ‚Brille‘ des Homo Oeconomicus, ohne die er blind wäre“.<sup>247</sup> Dabei ererbt der Mensch seine Kultur nicht, sondern entdeckt und erlernt sie individuell innerhalb seines sozialen Umfelds<sup>248</sup>. Die kulturellen Grundannahmen, die das persönliche Verhalten wesentlich beeinflussen, werden in großem Umfang sogar primär im Kindesalter verinnerlicht.

Mitarbeiter in einer ausländischen Tochtergesellschaft werden vorrangig von ihrer unmittelbaren, nationalen Geschäftsumgebung geprägt und Untersuchungen legen nahe, dass eine globale Unternehmenskultur nur bedingt implementiert werden kann.<sup>249</sup> Trotzdem sind in unserer heutigen, weltweit vernetzten Zeit und im Sinne eines dynamischen Kulturverständnisses differente (lokale) Moralkulturen<sup>250</sup> keine statisch distinkten Systeme. Im Gegenteil findet sich in der Realität eine „Pluralität unterschiedlicher Werte- und Kulturtraditionen“<sup>251</sup>.

Fern eines stereotypen Schubladendenkens sorgen die Globalisierung, mithin der plurale Kapitalismus, für interkulturelle Interaktion und Personen trainieren häufig und insbesondere in einem beruflichen Alltag, der in einem internationalen Austausch steht, das Switchen von einem Normensystem zu einem anderen.<sup>252</sup>

**Werte** können dabei als „konstruktiv kondensierte Erfahrungserkenntnisse“ bzw. moralische Zielvorstellungen umschrieben werden. **Normen** sind die Spielregeln sind, auf die sich das Kollektiv verständigt, um eben jene Zielvorstellung zu erreichen.<sup>253</sup>

Für das erfolgreiche Wirtschaften auch in Hochrisikoländern kommt dem wertorientierten Compliance Management die Aufgabe zu:

- > Sensibilisiert zu sein für kulturelle Parameter, die die Verhaltensweisen der relevanten Akteure mitbeeinflussen,
- > insbesondere Konfliktsituationen für die eigenen Organisationsmitglieder zu antizipieren, die aus einer Kollision verschiedener Normensysteme erwachsen,
- > proaktiv zu einer Auseinandersetzung mit der Normenkollision in adäquaten Trainingskonzepten anzuregen und Organisationsmitglieder mit den unternehmensweiten Normen vertraut zu machen,
- > die Mediation konfligierender, kultureller Positionen innerhalb des Unternehmens zu begleiten und
- > als stetiger Ansprechpartner offen und kommunikativ die Ausgestaltung der Unternehmenskultur mitzugestalten.

Es ist keine neue Erkenntnis und klingt mehr nach einer Binsenweisheit, dass im internationalen Geschäftsverkehr Kenntnisse über den kulturellen Background des Gegenübers und die lokalen Gepflogenheiten von Bedeutung sind.

Trotzdem zeigen Fälle der Non-Compliance, wie die Beschäftigung von minder qualifizierten Familienmitgliedern chinesischer Spitzenfunktionären zur Netzwerkpflge in internationalen Großbanken<sup>254</sup> oder die noch häufig anzutreffende Beauftragung zweifelhafter Berater, die als „Allround-Problemlöser“ in herausfordernden Märkten auftreten und versprechen, auf schnellen (wenn auch intransparenten) Wegen für alle Seiten zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen, weil sie Land und Leute kennen und wissen „wie hier die Dinge erledigt werden“, dass Unternehmen mit internationalem Geschäft selbst eine Wissensbasis über die lokalen Gegebenheiten brauchen und pflegen müssen.

Schließlich gibt es global eine Variationsbreite, was lokal als legitimes Verhalten akzeptiert wird. Darauf hat sich das Compliance Management vorzubereiten. Die Beauftragung von Beratern in einem komplexen Terrain ist häufig unerlässlich und nach einer adäquaten Drittparteienprüfung selbstverständlich realisierbar.

Damit das rechtskonforme Verhalten der Vertragsparteien mit hoher Wahrscheinlichkeit gewährleistet ist und insbesondere im Management der Drittparteien ein gemeinsames Verständnis darüber erzielt wird, auf welchen legalen und legitimen Wegen Geschäfte angebahnt werden, helfen neben der gründlichen Verständigung über zentrale Vertragsinhalte und damit der Minimierung von **Third Party Risks**, Kenntnisse über die kulturelle Prägung am Einsatzort.

**„Wenn es darum geht aufzuzeigen, warum Institutionen in einigen Ländern besser funktionieren als in anderen, so kann heute trotz aller Messprobleme die Bedeutung von Religion und Kultur kaum noch bestritten werden, auch wenn es keine einfachen Wahrheiten gibt.“<sup>261</sup>**



Damit ist keinesfalls ausgesagt, dass moralkulturelle Differenzen immer einen spezifischen Einfluss auf die Rechtskonformität haben, aber kulturell bedingte Missverständnisse im Geschäftsalltag sind stets kostenpflichtig und bei Entscheidungen mit Compliance-Relevanz potenziert sich dieses Risiko rasch deutlich.

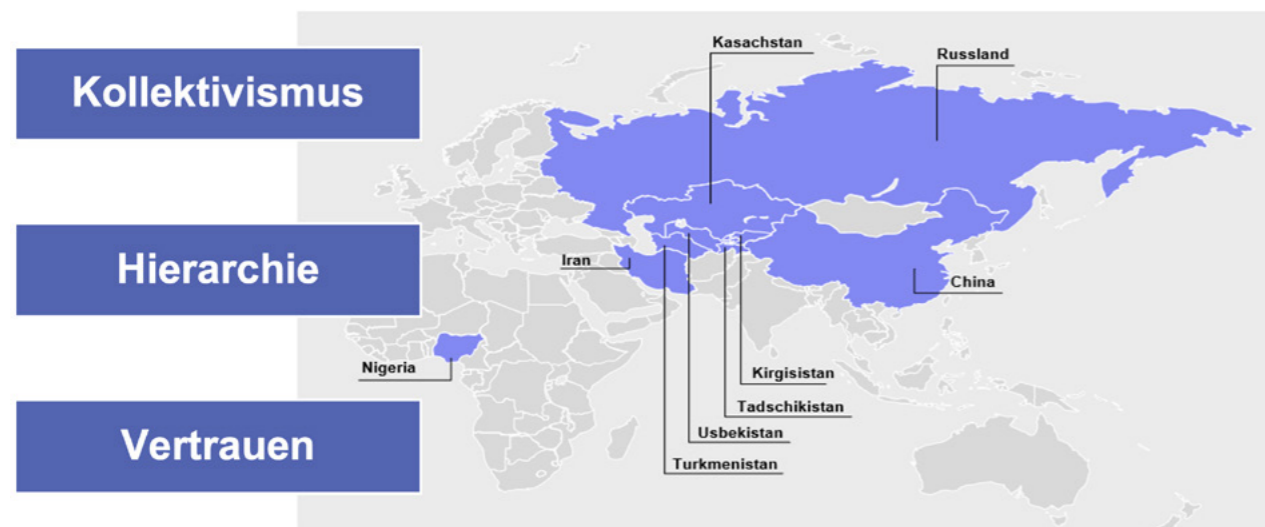
Denn Normenkonflikte beeinflussen die Wirksamkeit des Compliance- und Integrity Managements. Sie sind nicht zu verhindern, aber es gilt sie zu managen.

### KULTURELLE ANPASSUNG DER COMPLIANCE-TRAININGSINHALTE:

Im vorliegenden Forschungsprojekt gaben in einem Online-Survey 95 Prozent der Befragten an, dass sie es für sinnvoll erachten, Compliance-Schulungen an die kulturellen Begebenheiten in Hochrisikoländern anzupassen. Allerdings sei dies nur zu knapp 50 Prozent bereits heute der Fall. Dabei legen sowohl die vorliegende Untersuchung als auch Erkenntnisse anderer Forschungsgruppen,<sup>262</sup> basierend auf den Arbeiten von Geert Hofstede nahe,<sup>263</sup> dass kulturelle Spezifika einen Einfluss auf das Management von Integrität und Rechtskonformität – nicht nur in Hochrisikoländern – haben. Die Spezifika sollten demnach im Compliance-Management Berücksichtigung finden.<sup>264</sup>

Über alle fünf unterschiedlichen Hochrisikoregionen (China, Nigeria, Iran, Russland und Zentralasien) hinweg, die im Kontext dieses Forschungsprojekts näher untersucht wurden, lassen sich kulturelle Merkmale herausstellen, die als begünstigende Faktoren zur Entstehung von Compliance-Dilemma-Situationen beitragen bzw. insbesondere zur Kollision von Normen führen und damit einen Einfluss auf das saubere Geschäftemachen in Hochrisikoländern haben können.

In allen fünf Regionen sind die Gesellschaften deutlich **kollektivistischer** ausgerichtet als in Westeuropa. Es handelt sich um Gesellschaften mit traditionell hoher Gruppendynamik. Simplifiziert und holzschnittartig ausgedrückt, wird der Einzelne in eine soziale Gruppe hineingeboren, die ihm Schutz und Sicherheit verspricht. Vertrauens- und Loyalitätsbeweise sorgen zuweilen für ein höheres gesellschaftliches Ansehen. Aus Compliance-Sicht erhöht u.a. die gesteigerte Bedeutung der Familienstruktur das Risiko für Interessenskonflikte. Die enge Verschränkung von Arbeitsalltag und Privatleben kann beispielsweise die Geschäftspartnerauswahl beeinflussen. Die moralische Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft mag im Einzelfall die Geltung vertraglicher Bindungen überwiegen. Im Sinne eines wirksamen Risikomanagements sind diese Eventualitäten zu antizipieren und zur Sprache zu bringen.



Quelle: Eigene Darstellung

Daneben ist in den Hochrisikoregionen ein deutlich **stärkeres Hierarchie-Denken** verbreitet. Der bekannte Kulturwissenschaftler Geert Hofstede spricht in diesem Kontext von der Machtdistanz-Dimension, die aussagt, inwieweit eine Gesellschaft akzeptiert, dass Macht ungleich verteilt ist und damit ein deutliches Gefälle von Hierarchiestufen aufweist. Ist eine nationale Kultur, bspw. in ehem. sozialistischen Gesellschaften von hohen Machtdistanz-Werten geprägt, dominiert in Unternehmen tendenziell eine eher autokratische Führungskultur.<sup>265</sup> Hohe Machtdistanz-Werte beeinflussen neben dem Führungsverhalten nicht zuletzt Kommunikationswege und haben Auswirkungen auf die Fehlerkultur. Für das Management von Compliance ist zusätzlich von Bedeutung, dass sich das Verhalten in Compliance-Trainingsituationen, die Nutzung von Hinweisgebersystemen und allgemein der Informations- und Direktivenfluss innerhalb eines Unternehmens von gewohnten Abläufen in Betrieben in Deutschland, Österreich oder der Schweiz unterscheiden kann.

Bei der Konzeption von Compliance-Trainings ist zu reflektieren:

- > Welche Hierarchieebenen nehmen an gemeinsamen Schulungen teil?
- > Wer spricht? Wann, in welcher Reihenfolge? In welcher Sprache? Mit welchen Sprachbildern?
- > Wie erfolgsversprechend sind Präsenztrainings, die als offener, nahbarer Erfahrungsaustausch geplant werden, wenn Vorgesetzte anwesend sind, denen man qua Stellung nicht widerspricht? Deren singuläre Meinung die Gruppendynamik dominiert?

- > Wie vermeidet man den Gesichtsverlust einzelner Teilnehmer bei der Abgabe einer falschen Antwort im Plenum?
- > Wie gelingt es, organisationsweite Werte zu Vielfalt und Gleichberechtigung im Rahmen der Schulung zu kommunizieren?
- > Auf welche exterritoriale Gesetzeslage oder internationale Standards wird referenziert, wenn bspw. Verweise auf den amerikanischen FCPA im jeweiligen Land wenig Durchschlagskraft besitzen?
- > Welche Formulierungen sollten für Verhaltensanweisungen genutzt werden, damit ihr bindender Charakter unmissverständlich ist? Was sollte verschriftlicht werden?

Diese wenigen Fragen illustrieren Herausforderungen, die Compliance-Verantwortliche im internationalen Umfeld kennen sollten. Sie werden auch schon Erfahrungen gesammelt haben, dass der Aufbau von **Vertrauen in Geschäftsbeziehungen** in vielen Ländern und Kulturen oft auf dem Management von Beziehungen gründet.<sup>266</sup> Das Vertrauen in diese Bindungen ist mit dem Anspruch verbunden, diese Beziehung entsprechend zu pflegen und Zeit in sie zu investieren. Dazu zählt in China das **Guanxi Networking**, das laut vorliegender Untersuchung mittelständische Unternehmen noch immer vor Herausforderungen stellt, denn der Beziehungspflege müssen Unternehmensvertreter gerecht werden, ohne gegen Compliance-Vorschriften zu verstoßen.

## » Guanxi

Für den facettenreichen Begriff des „Guanxi“ in der kulturellen Vielfalt Chinas existiert weder im Deutschen noch im Englischen eine allgemeingültige Definition.<sup>267</sup>

„Guanxi“ steht für ein soziokulturelles Phänomen: Zwischenmenschliche, informelle Beziehungen werden mitunter aus strategischen, zweckorientierten Erwägungen gepflegt und basieren nicht unbedingt auf einer großen, emotionalen Nähe der Guanxi-Partner. Handlungsleitend ist der reziproke Nutzen, den man sich aus einem langfristigen und wechselseitigen Beziehungsnetzwerk verspricht.<sup>268</sup> Ein Geben und Nehmen, bei dem die Austauschparteien ihre originäre Absicht in Teilen voneinander verbergen und für ein Verpflichtungsverhältnis sorgen.<sup>269</sup> Wortwörtlich übersetzt, heißt Guanxi „das Tor passieren und verbunden werden“<sup>270</sup>.

Guanxi basiert dabei auf den drei Komponenten **Ganqing**, **Renqing** und **Xinren**<sup>271</sup>:

- **Ganqing** steht dabei für die emotionale Bindung innerhalb des Guanxi-Mitgliedernetzwerks: Ganqing lässt einen Geschäftspartner zum Freund werden.
- **Renqing** benennt unter anderem das Sozialkapital, die materiellen und immaterielle Ressourcen, die eine Person im Guanxi-Austausch offerieren kann und bezieht sich auf die chinesischen Verhaltensnormen: Übergibt man zur Hochzeit ein Geschenk – oder übersendet man eine Aufmerksamkeit zu Chinese New Year – schickt man **Renqing**.
- **Xinren** meint das tiefe Vertrauen, die Integrität und die Zuverlässigkeit, die das Guanxi-Netz auszeichnet. Vertrauen minimiert Widerstände und dämmt opportunistische Verhaltensweisen ein. Transaktionen lassen sich schneller und effizienter gestalten: Versprechen sind unter allen Umständen einzuhalten, sonst verliert man sein Gesicht. Auf Guanxi-Partner ist Verlass.<sup>272</sup>

Eine Person mit großem Guanxi verfügt in der chinesischen Gesellschaft über ein hohes Sozialkapital, ein vertrauensvolles Beziehungsnetz und damit einen großen Gestaltungsspielraum, Probleme rasch zu lösen. Dementsprechend steht Geschäfts-Guanxi für die Fähigkeit, im Wirtschaftsalltag Sonderbehandlungen zu erwirken. Westliche Unternehmen beauftragen bspw. Dritte als Vermittler, weil sie ausreichend Guanxi besitzen und einen Austausch von Macht und Kapital realisieren können. Dieser Vorgang geht mit einem erhöhten Korruptionsrisiko einher.<sup>273</sup>

**„(Familien-Guanxi) erzeugt einen enormen Druck. Das heißt, man muss dann z.B. den Schwiegereltern zum Chinese New Year ein bestimmtes Handy kaufen, sonst verliert man sein Gesicht. Ich kenne mehrere Fälle, wo Mitarbeiter dadurch schwach wurden.“<sup>274</sup>**

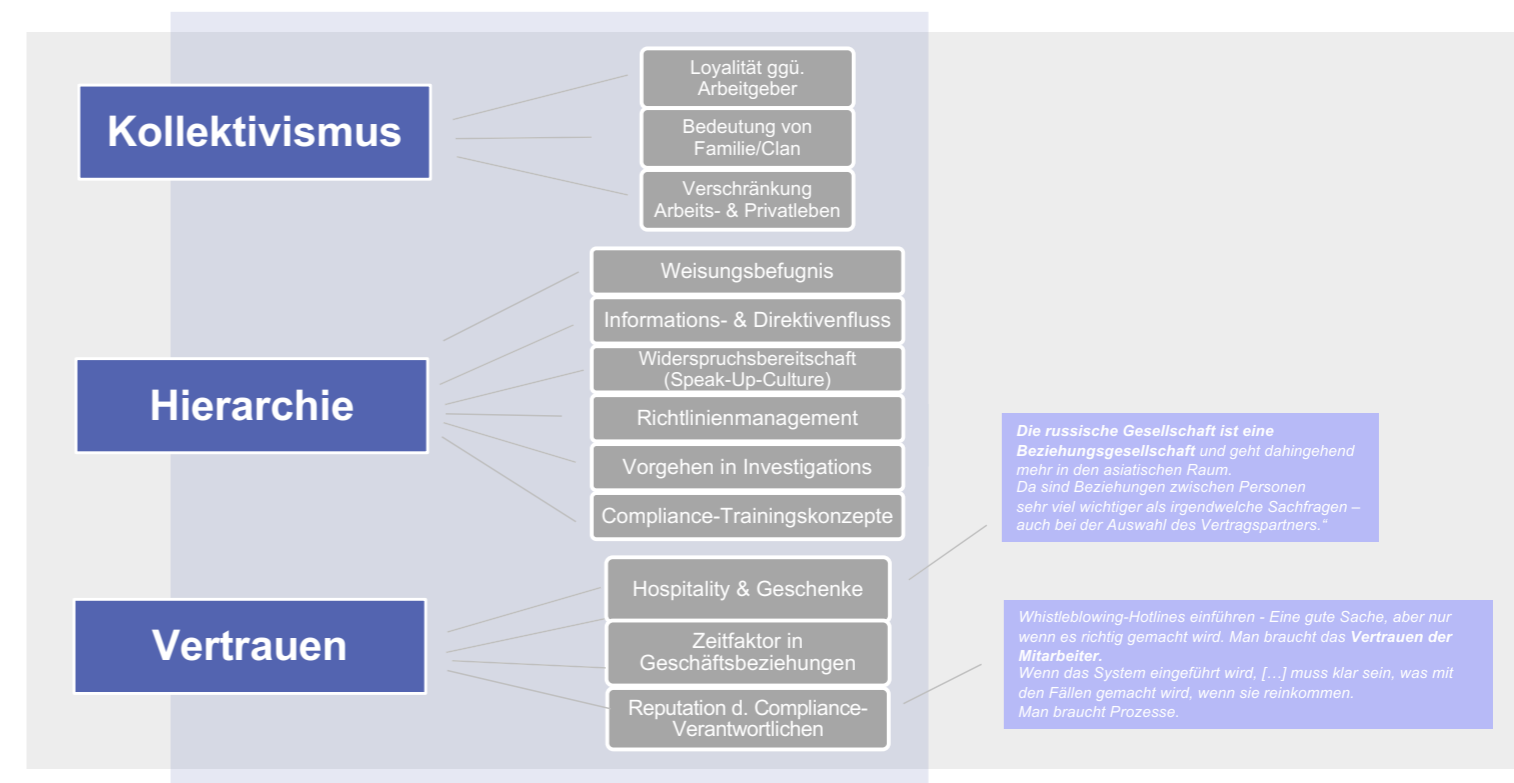
Auch in anderen Ländern führen beispielsweise fluide Übergänge zwischen Privat- und Geschäftsleben zu Graubereichen (Geschenke, Entertainment & Hospitality), mit denen das Individuum verantwortlich umzugehen hat. Das Compliance Management unterstützt dabei. Es kennt die geltende Rechtsordnung, berücksichtigt gleichzeitig die soziokulturellen Gegebenheiten im jeweiligen Land und zeigt sich offen, gemeinsam adäquate und rechtskonforme Lösungen zu finden.

**„Das chinesische Geschäftsumfeld ist aus zwei Gründen sehr schwierig. Zum einen ist die Infrastruktur schwach, denn es gibt ein Rechtssystem, das noch immer schwach durchgesetzt wird. Andererseits sind die Menschen sehr intelligent und sehr wettbewerbsfähig. [...] Ich habe noch nie Konkurrenten getroffen, die so schnell sind.[...]“**

**China ist ein schwieriges Pflaster... Und Vertrauen ist das A und O. Wenn Vertrauen an erster Stelle steht, gibt es nichts, was Vertrauen besser aufbaut als persönliche Beziehungen... Es ist eine Art Chaos. Im Chaos muss man sich seine eigenen kleinen Inseln bauen.**

**Wenn man da oben einen Sturm sieht, muss man sich seine eigene kleine Insel bauen.“ (O-Ton eines Expats mit Managementverantwortung)**

Übersetztes Zitat stammt aus einer Feldstudie von Tolga Ulusemre und Xin Fang aus dem Jahr 2019.<sup>275</sup>



Kulturelle Merkmale mit Einfluss auf das Compliance Management

Quelle: Eigene Darstellung

Auch im Blick auf das Management der Unternehmensverantwortung und Fragen der **Social Compliance** braucht es eine Sensibilisierung für spezifische Moralvorstellungen und kulturelle Überzeugungen in einzelnen Regionen dieser Welt.

Dabei geht es für den jeweiligen Compliance Manager nicht darum, mit Schulungskonzepten eine (gar nicht erreichbare) Homogenität der Kulturprofile einzelner Mitarbeiter herzustellen. Vielmehr sollte im Sinne eines „produktiven Kulturmanagements“<sup>276</sup>, in Kommunikationsprozessen ein Austausch über die bestehenden, kulturellen Feinheiten erfolgen und damit eine Komplementarität durch wechselseitige Lernprozesse erzielt werden.

Gleichzeitig gilt es, sich vor vorschnellen Einschätzungen, Werturteilen und der Simplifizierung kultureller Gegebenheiten zu hüten. Ohne die Moralkultur des Irans singular auf eine religionsorientierte Engführung zu beschränken, lässt sich feststellen, dass der Islam in seinen Ursprüngen wirtschaftsfreundlich und handelsorientiert war<sup>277</sup>, trotzdem zeigen sich in der Gegenwart viele islamisch geprägte Kulturen ökonomisch weniger erfolgreich.<sup>278</sup> Einige Soziologen sehen die Ursache in einer fehlenden, funktionalen Ausdifferenzierung ihrer gesellschaftlichen Subsysteme<sup>279</sup> oder simpler ausgedrückt: die enge Verschränkung von Religion und Wirtschaft verhindere eine arbeitsteilige, moderne und erfolgreiche Marktwirtschaft.<sup>280</sup> In den geführten Interviews mit Experten in diesem Forschungsprojekt, die über einschlägige Erfahrungen mit Geschäften im Iran verfügten, wurde weitestgehend ein deutlich positiveres Bild gezeichnet – insbesondere die bedeutende Rolle von Frauen im iranischen Wirtschaftsalltag wurde mehrmals herausgestellt.

**„Ich kann überhaupt nicht bestätigen, aber überhaupt gar nicht, dass man uns bei der Gründung unserer Gesellschaft im Iran, bei dem Erwerb der notwendigen Lizenzen, bei der Anmietung von Gebäuden in irgendeiner Form Steine in den Weg gelegt hätte oder gar irgendwelche unangemessenen Forderungen gestellt hätte. [...]**

**Wir halten die Entscheidung grundsätzlich in einen Markt – wie den Iran – zu gehen aus rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten für richtig und wir werden das, solange wir das politisch dürfen, auch durchhalten. Ich kann nur sagen, dass ich den Schwierigkeiten nie begegnet bin, denen ich eigentlich hätte begegnen müssen, wenn ich die Zeitung lese oder wenn ich Nachrichten höre. Das fängt beim Frauenbild an. Wir haben genau einen Mann bei uns im Büro, der Rest sind Frauen. Sämtliche Führungskräfte sind Frauen und die rennen nicht vollverschleiert und rechtlos durch die Gegend. Tut mir leid, ich kann das nicht anders sagen.“**



Dabei darf trotzdem nicht außer Acht gelassen werden, dass im Iran grundsätzlich autoritäre Herrschaftsstrukturen und die Machtstellung des Revolutionsführers, des „Herrschenden Rechtsgelehrten“, dominieren. Laut Erhebungen<sup>281</sup> kritisieren viele Iranerinnen und Iraner die zunehmende Armut im eigenen Land, weit verbreitete Korruption und Rent-Seeking-Modelle in Behörden und religiösen Stiftungen, sog. Bonyads<sup>282</sup>.

Daneben leidet die Wirtschaft besonders stark unter den US-Sanktionen, die für einen Großteil der berichteten Compliance-Dilemmata und Grauzonenentscheidungen internationaler Unternehmen verantwortlich sind.

Für erfolgreiche Geschäfte in diesem herausfordernden Umfeld sind neben einer hohen Expertise der aktuellen Rechts- und Sanktionslage, auch Kenntnisse zur kulturellen Prägung des Landes wesentlich. In einem Compliance-Hochrisikoland gilt es, jeden Geschäftspartner, seine jeweilige Rechtsauffassung und seine Vorstellung von erfolgreichem Wirtschaften individuell zu überprüfen.

## EMPFEHLUNGEN ZUR DRITTPARTEIENPRÜFUNG

Die extraterritorialen Anti-Korruptionsgesetze FCPA und UK Bribery betonen die große Relevanz einer **risikobasierten Geschäftspartnerprüfung** bzw. **Third-Party-Due-Diligence**<sup>283</sup>.

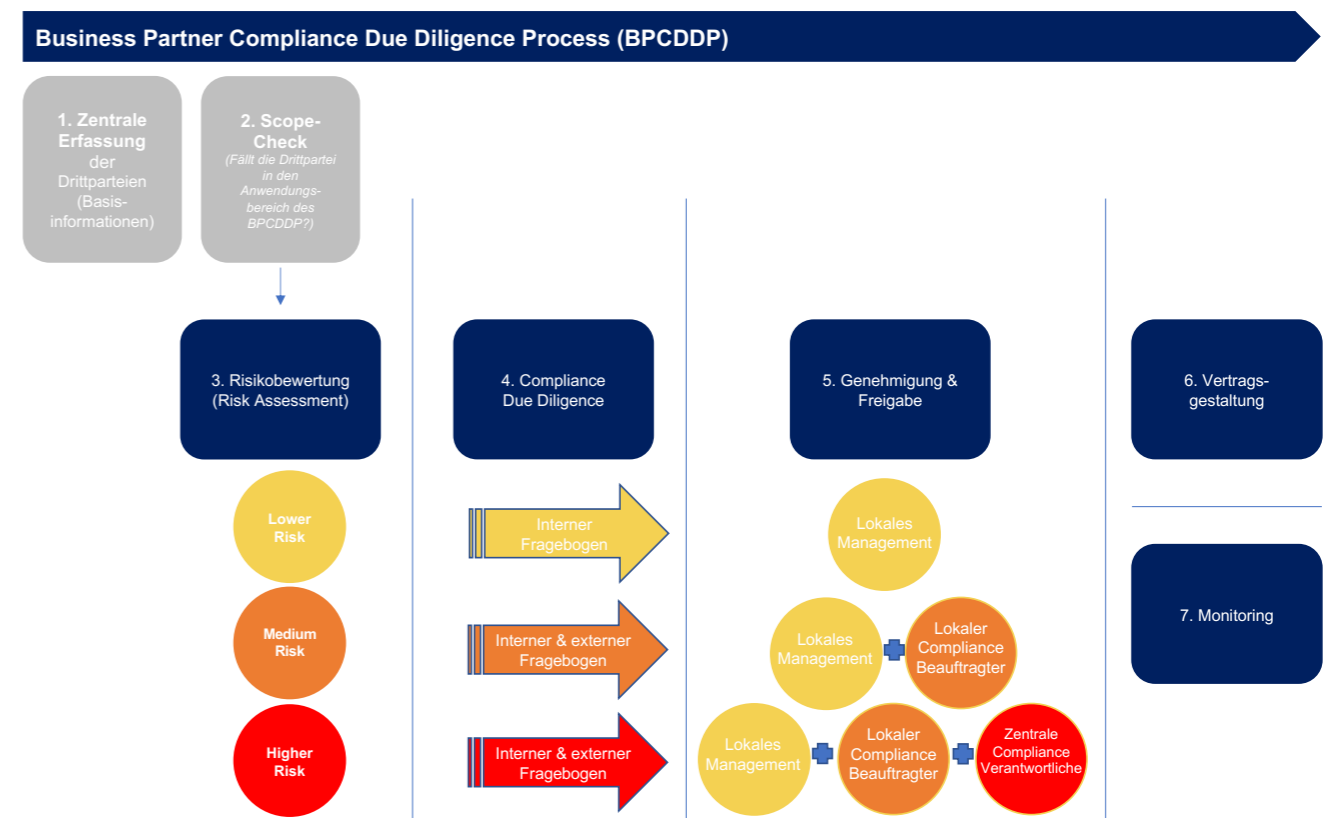
Zu deren spezifischen Ausgestaltung der Sorgfaltsprüfung machen sie jedoch nur grobe, unkonkrete Angaben. Schließlich gibt es keinen „one-size-fits-all“-Ansatz, der auf sämtliche Unternehmen und ihr jeweiliges Risikoprofil übertragbar wäre.<sup>284</sup> In der Geschäftspraxis international agierender Großunternehmen hat sich inzwischen dennoch ein recht einheitliches, schrittweises Vorgehen etabliert. Angelehnt an den Business Partner Compliance Due Diligence Prozess

der Siemens AG, der im Rahmen der Aufarbeitung des Korruptionsskandals nach 2008 entwickelt wurde, handelt es sich um eine standardisierte Vorgehensweise, an der sich auch mittelständische Unternehmen orientieren können.<sup>285</sup>

Ziel ist die Sammlung von Informationen und deren anschließender Auswertung, um Aussagen zur Kritikalität des Vertragspartners treffen zu können und zu einer Einschätzung bzgl. der Integrität seines Geschäftshandelns zu gelangen. Final geht es um die Entscheidung für oder wider die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung.

### Systematischer Business Partner Compliance Due Diligence Prozess<sup>286</sup>

Das im Folgenden dargestellte Schemata orientiert sich eng an: Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, S. 266 ff.



## 1. ÜBERBLICK ÜBER DIE EIGENE GESCHÄFTSPARTNERLANDSCHAFT:

Zu jedem Geschäftspartner sind vor Vertragsabschluss grundlegende Basisinformationen zu erheben. Soweit datenschutzrechtlich erlaubt, sollten diese Daten zentral über die lokalen Niederlassungen und Gesellschaften hinweg erfasst werden, um u.a. das Risiko von Scheinverträgen deutlich zu senken.<sup>287</sup> Durch diese zentrale Registrierung gelingt der Überblick, welcher Geschäftspartner für welche Niederlassung bzw. Tochtergesellschaft in welchem Land aktiv ist.

Dieses verantwortungsvolle Vorgehen ist ein Baustein, um sich vor dem Vorwurf des *willful blindness*<sup>288</sup>, dem bewussten Verschließen der Augen vor potentiellen Compliance-Verstößen des Geschäftspartners, zu schützen.

Die wesentlichen Stammdaten lauten:

- Kontaktdaten (Name, Adresse, Telefonnummer)
- Bank- und Steuerdaten
- Rechtsform und Eigentümerstruktur
- Handelsregisternummer
- Rechnungsanschrift

## 2. ÜBERPRÜFUNG DES ANWENDUNGSBEREICHS DER GESCHÄFTSPARTNERPRÜFUNG:

Aufgrund der üblicherweise großen Zahl an Drittparteien wird nicht jeder Geschäftspartner einer umfangreichen Prüfung unterzogen. Im Sinne des risikobasierten Ansatzes entscheidet zum einen das Risikoprofil des eigenen Unternehmens und andererseits das Profil des Geschäftspartners über Tiefe und Umfang der Prüfung.<sup>289</sup> Schließlich müssen all jene Dritte effizient geprüft werden, die ein tatsächliches Korruptionsrisiko bedeuten. Im Rahmen des Scope-Checks wird als *Initial Screening*<sup>290</sup> zu Beginn der Geschäftsbeziehung eruiert, ob die Drittpartei den Prüfprozess zu durchlaufen hat. Dafür hat das Unternehmen bzw. die Unternehmensleitung im Vorfeld eine Positionierung zur eigenen, individuellen Risikoneigung vorzunehmen und Gruppen von Geschäftspartnern zu definieren. Ein Ergebnis dieser Ermessensentscheidung<sup>291</sup> könnte sein, bei Kleinstlieferanten und Massenkunden grundsätzlich auf das mehrstufige Prüfungsschema zu ver-

zichten.<sup>292</sup> Diese Entscheidung sollte in enger Abstimmung mit den Compliance-Verantwortlichen gefällt werden und muss die jeweilige Gesetzeslage achten. Grundsätzlich ist eine systemseitige Einteilung in Neugeschäftspartner und Bestandsgeschäftspartner sinnvoll, da aus Präventionsgesichtspunkten zunächst der Fokus auf neuen Geschäftspartnern liegen sollte.

Es empfiehlt sich, den eigentlichen Scope-Check von Mitarbeitern in den jeweiligen Geschäftsbereichen vornehmen zu lassen, da eine Vielzahl verschiedener Geschäftspartner wie Kunden, Lieferanten etc. existieren. Wird die Durchführung der Geschäftspartnerprüfung bereichsbezogen festgelegt (z. B. Prüfung von Lieferanten durch den Einkauf, Prüfung von Kunden durch den Verkauf), wird sichergestellt, dass das vorhandene Wissen aus der Abteilung zur Risikolage unmittelbar in die Geschäftspartnerprüfung einfließt. Die Mitarbeiter im Geschäftsbereich müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und wissen, dass ein breiter Blick auf die Geschäftspartnerlandschaft wichtig ist. Kein kritischer Akteur darf durch das Raster der Prüfung rutschen.

Dafür muss die **konkrete Leistung des Dritten** fokussiert werden. Ein Beispiel ist der Logistikdienstleister. Der mit der Geschäftspartnerprüfung betraute Mitarbeiter darf nicht vorschnell den Dritten einer harmloseren Geschäftspartnerkategorie, wie „Spediteur“ zuordnen, wenn sich der Logistikdienstleister auch um die Verzollung von Ware kümmert und damit eine korruptionsanfällige Aufgabe wahrnimmt.<sup>293</sup>

Für einen erfolgreichen Scope-Check bietet sich der Einsatz von mehreren, geschlossenen Entscheidungsfragen an, die der zuständige Mitarbeiter zu beantworten hat. Die Fragen müssen individuell auf das Unternehmen zugeschnitten werden. Als Anregung können folgende Beispielfragen dienen<sup>294</sup>:

- Wird der Geschäftspartner in einem Land mit erhöhtem Korruptionsrisiko agieren (CPI < 40)?
- Wird der Geschäftspartner Vertriebsaktivitäten unterstützen?
- Erbringt der Geschäftspartner Leistungen anstelle des Unternehmens oder wird er das Unternehmen gegenüber anderen Parteien und insbesondere Behörden vertreten?
- Ist zu erwarten, dass der Geschäftspartner bei der Vertretung des Unternehmens mit Amtsträgern

oder einflussreichen Persönlichkeiten in Kontakt kommt?<sup>295</sup>

- Wird der Geschäftspartner in der Lage sein, das Verhalten anderer, insbesondere das von relevanten Entscheidungsträgern, zum Vorteil des Unternehmens zu beeinflussen?<sup>296</sup>
- Ist der Geschäftspartner ein Joint Venture- oder Konsortial-Partner? Oder Teil einer gemeinsamen Bieter- oder Arbeitsgemeinschaft?

**Wird nur eine der Entscheidungsfragen bejaht**, muss der gesamte Business Partner Compliance Due Diligence Prozess durchlaufen werden.

Grundsätzlich gilt es dabei die Gefahr einzudämmen, dass eigene Mitarbeiter den Prüfprozess (fahrlässig oder vorsätzlich) umgehen. So bietet es sich an, die Stammdaten des Dritten systemseitig erst freizugeben, wenn die Dokumentation des Scope-Checks umfangreich erfolgte und das Ergebnis lieferte, dass keine weiteren Prüfschritte nötig sind bzw. alternativ: die Compliance Due Diligence Prüfung vollständig abgeschlossen wurde.<sup>297</sup>

### Der Scope-Check benötigt:

- Unternehmensweite Richtlinie zur Vorgehensweise
- Sorgfältige Auswahl & adäquate Schulung der verantwortlichen Mitarbeiter
- Klare Definitionen & Begriffserklärungen (z.B.: „Wer ist Amtsträger?“)
- Zugang zu aktuellem Datenmaterial (z.B.: TI-CPI, andere Korruptionsindizes...)
- Einsatz von IT-Tools bzw. alternativ: zumindest Checklisten als PDF-Formular
- Lückenlose Dokumentation der Vorgehensweise, seitens des Mitarbeiters

## 3. RISIKOBEWERTUNG

Ziel des Risk Assessments ist die Einteilung des Geschäftspartners in die Risikokategorien bzw. -stufen: niedrig, mittel und hoch. Diese Eingruppierung bestimmt die Detailtiefe der weiteren Prüfung und wer für die Durchführung der weiteren Prüfungsmaßnahmen zuständig sein wird. Das Risk Assessment besitzt damit eine hohe Relevanz. Auch wenn es sich noch nicht um eine konkrete Individual- bzw. Tiefenüberprüfung des jeweiligen Geschäftspartners handelt. Diese erfolgt erst im nächsten Prüfungsschritt. Aus Gründen der Effizienz basiert das Risk Assessment vorrangig auf den Informationen zum Geschäftspartner, die dem Originator (= dem mit der Geschäftspartnerauswahl befassten Mitarbeiter in der Fachabteilung) zu Beginn der Geschäftsbeziehung vorliegen.

Dringend ergänzt werden sollte diese Informationslage durch eine Internetrecherche mit einer gängigen Suchmaschine, möglichst in Englisch und der Landessprache des jeweiligen Geschäftspartners:

- Zur **Identifikation des Unternehmens** (Firmennamenrecherche bzw. „Existenzcheck“). Finden sich keinerlei Angaben zu seinem Unternehmen im Internet, ist dies heutzutage zumindest zweifelhaft und sollte in die Risikoklassifizierung des Geschäftspartners einfließen.
- Zur **Überprüfung der hinter dem Unternehmen stehenden, natürlichen Person** durch Suche mit Kombination aus Namen und Negativschlagwort, z.B.: „Jane Doe“ AND „Litigation“ (bzw. „Corruption“; „Prosecution“; „Illegal“)

Zur Eingrenzung des zeitlichen Aufwands empfiehlt sich eine Limitierung auf die ersten 30 Suchergebnisse. Sofern ein Zugang besteht und sich Anhaltspunkte ergeben, kann auch eine *Adverse Media Search* bzw. *Negative News Search* in speziellen Datenbanken bereits in diesem Frühstadium der Geschäftspartnerprüfung sinnvoll sein.

Wichtig ist stets die **Dokumentation des Such- und Ergebnisverlaufs**, um im Zweifel die Recherche und das Fehlen offensichtlicher Warnhinweise gegenüber Ermittlungsbehörden belegen zu können.

Die Internetrecherche sollte nicht ausgespart, aber ihr konkreter Erkenntnisgewinn auch nicht überschätzt werden. Dies zeigen die global noch häufig verbreiteten Schwierigkeiten beim [Background-Check des Geschäftspartners](#).

## LEITFADEN ZUR RISIKOBEWERTUNG

Im Rahmen der effizienten und konsistenten Risikobewertung benötigt der zuständige Mitarbeiter in der Fachabteilung einen **übersichtlichen Leitfaden mit Kriterien zur Risikoklassifizierung**<sup>298</sup>. Schließlich sollen aus der überwiegenden Mehrheit an integer agierenden Geschäftspartnern, die Drittparteien in der Minderheit ermittelt werden, die ein erhöhtes Compliance Risiko besitzen.

Der Leitfaden mit Fragen gibt den Mitarbeitern wichtige Orientierung und stellt als Checkliste die Einheitlichkeit und Vollständigkeit der Datenerfassung sicher. Auch der Kriterienkatalog bzw. Leitfaden muss bei der Einführung einer standardisierten Drittparteienprüfung individuell auf das jeweilige Unternehmen und sein Risikoprofil angepasst werden. In der Praxis bewährt hat sich für das Risk Assessment die Implementierung eines spezifischen **Scoring-Modells**.

Risikoklasse	Punkte (Risk-Score)
Niedriges Risiko	≤ 20
Mittleres Risiko	> 20 und < 40
Hohes Risiko	≥ 40

Die Antwortmöglichkeiten auf die Fragen des Risikoleitfadens werden

in ein Punktesystem überführt (Risk-Score).<sup>299</sup> Je nach Unternehmensgröße, Branche und Reifegrad der Drittparteienprüfung kann dieses Verfahren auf sehr komplexen, statistisch-mathematischen Methoden beruhen.

Entscheidend für eine wirksame Prüfung sind klare Kriterien, anhand derer die Risikoklassifikation erfolgt.<sup>300</sup> Die folgenden Fragen<sup>301</sup> dienen lediglich einer simplifizierten Orientierung und der exemplarischen Darstellung. Etwaige Redundanzen zu den Fragen des Scope-Checks ergeben sich aus ihrer Bedeutung für die Risikoklassifikation:

	Allgemeine Fragen bzgl. Geschäftsbeziehung und Eignung des Geschäftspartners	Wurden in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit dem Geschäftspartner gemacht (z.B. Zahlungsausfall, Kenntnisse über Ermittlungsverfahren)?
		Liegt eine transparente Leistungsbeschreibung des Geschäftspartners vor (Zweck der Kooperation)?
		Ist der Geschäftspartner zur Erbringung der vereinbarten Leistung in der Lage?
Potentielle Warnsignale (Red Flags)	Frage(n) zum Länderrisiko	Wird der Geschäftspartner in einem Land mit erhöhtem Korruptionsrisiko agieren (CPI < 40)?
	Fragen zur Vergütung	Besteht der Geschäftspartner auf eine erfolgsabhängigen Vergütung?
		Verlangt der Geschäftspartner ungewöhnliche Zahlungsmodalitäten (z.B. Barzahlung, Überweisung auf Drittkonto)?
	Fragen zu Amtsträgerinteraktion und -kontakten	Interagiert der Geschäftspartner direkt oder indirekt mit Vertretern des öffentlichen Sektors bzw. Amtsträgern?
		Wurde der Geschäftspartner von einem Amtsträger, Kunden oder einer regierungsnahen bzw. einflussreichen Person empfohlen?
		Sind Amtsträger, Kunden oder einflussreiche Personen am Unternehmen des Geschäftspartners beteiligt?
	Fragen zum integren Geschäftsgebaren	Hat der Geschäftspartner den Erhalt eines Auftrages oder eines sonstigen Vorteils versprochen oder garantiert?
		Möchte der Geschäftspartner Anonymität wahren oder bevorzugt er mündliche vor schriftlicher Kommunikation?

Exemplarische Bestandteile, die Teil der **transparenten Leistungsbeschreibung** eines Vertriebsmittlers zur Auftragsakquise sein können<sup>302</sup>:

- Beratung potenzieller Kunden
- Angebotsstellung
- Vertragsverhandlungen
- Vorbereitung des Kaufvertrages
- Abschluss des Kaufvertrages
- Rechnungserstellung
- Bearbeitung einer erforderlichen Mahnung
- Bearbeitung eines Antrags für eine Genehmigung
- Beantragung einer Genehmigung
- Einholung und Bearbeitung erforderlicher Informationen
- Erledigung von Behördengängen
- Beantwortung eventueller Rückfragen
- Beratung bei der Umsetzung besonderer Auflagen
- Schulung des Kunden und seiner Mitarbeiter
- Inbetriebnahme der Maschine beim Kunden
- Einrichtung einer Servicestation
- Einrichtung eines Ersatzteillagers
- Erbringung von Wartungs- bzw. Garantieleistungen

Beispielhafter Auszug einer Risikobewertung mit Risk-Scoring:

Frage	Antwort	Risk-Score
Besteht der Geschäftspartner auf eine erfolgsabhängigen Vergütung?	<input checked="" type="checkbox"/> JA Erläuterung: _____	<b>20</b>
	<input type="checkbox"/> NEIN	0
Verlangt der Geschäftspartner ungewöhnliche Zahlungsmodalitäten?	<input type="checkbox"/> JA Erläuterung: _____	20
	<input checked="" type="checkbox"/> NEIN	<b>0</b>
Interagiert der Geschäftspartner direkt oder indirekt mit Vertretern des öffentlichen Sektors bzw. Amtsträgern?	<input checked="" type="checkbox"/> JA Erläuterung: _____	<b>20</b>
	<input type="checkbox"/> NEIN	0
Summe		<b>40</b>
Auswertung:		<b>Hohes Risiko</b>

» Auszug aus den KICG-Leitlinien:<sup>303</sup>

**Merkmale von Geschäftspartnern mit einem niedrigen Risiko sind z. B.:**

- Der Geschäftspartner hat seinen Sitz im Inland
- Das Geschäft ist mit einem bekannten namhaften (regionalen/überregionalen) Geschäftspartner geplant
- Das beabsichtigte Geschäft umfasst ein vom Unternehmen als gering eingestuftes Auftragsvolumen

**Merkmale von Geschäftspartnern mit einem erhöhten Risiko können sein:**

- Der Geschäftspartner ist nahezu unbekannt und hat seinen Sitz im Ausland
- Der Geschäftspartner hat seinen Sitz in einem ausländischen Staat mit politisch oder wirtschaftlich instabiler bzw. ungewisser Lage
- Erhöhtes Branchenrisiko des Geschäftspartners (z.B. Rüstungsindustrie)
- Das beabsichtigte Geschäft überschreitet ein bestimmtes - vom Unternehmen festgelegtes - kritisches Auftragsvolumen
- Mit dem Geschäftspartner soll eine Unternehmenskooperation (z.B. Joint Venture) eingegangen werden
- Bei dem Geschäftspartner handelt es sich um ein Zielunternehmen, das von dem Unternehmen käuflich erworben werden soll
- Der Geschäftspartner soll für das Unternehmen im Ausland Beratungsdienstleistungen erbringen

**EMPFEHLUNGEN FÜR EINE OBJEKTIVE RISIKOBEWERTUNG:**

- **Systematische Einbindung der Compliance-Verantwortlichen** bspw. beim Abgleich von Geschäftspartnern mit Sanktions- und Anti-Terrorlisten sowie der Prüfung, ob politisch exponierte Personen (PEP) am Geschäft beteiligt sind. Dafür bietet sich der Rückgriff auf externe Informationsanbieter und die IT-Unterstützung durch Dienstleister mit automatisierten Suchläufen an. Diese offerieren häufig zusätzlich auch eine Negative News Search, mit der Berichte zu Fehlverhalten von Personen und Firmen in Datenbanken und Presseportalen rasch aufgefunden werden können.
- **Betonung der eigenen Verantwortlichkeit:** Die Mitarbeiter des Geschäftsbereiches sind sowohl für den Scope-Check als auch das Risk Assessment zuständig. Es lohnt sich, ihnen vor Augen zu führen, wieviel Vertrauen ihnen damit entgegengebracht wird („With great power comes great responsibility“.)
- **Stichprobenartige Kontrolle durch Compliance-Verantwortliche** bzw. Vertreter der Internen Revision.
- **Pflicht zur konsistenten Dokumentation der Arbeitsschritte des Originators** und zur Berichterstattung über wichtige (Zwischen)Ergebnisse. Wichtig ist, dass die Mitarbeiterschaft dieses Vorgehen nicht als entbehrliches, bürokratisches Hemmnis, sondern als sachlogische Notwendigkeit zum Wohle des eigenen Unternehmens wahrnehmen.<sup>304</sup>

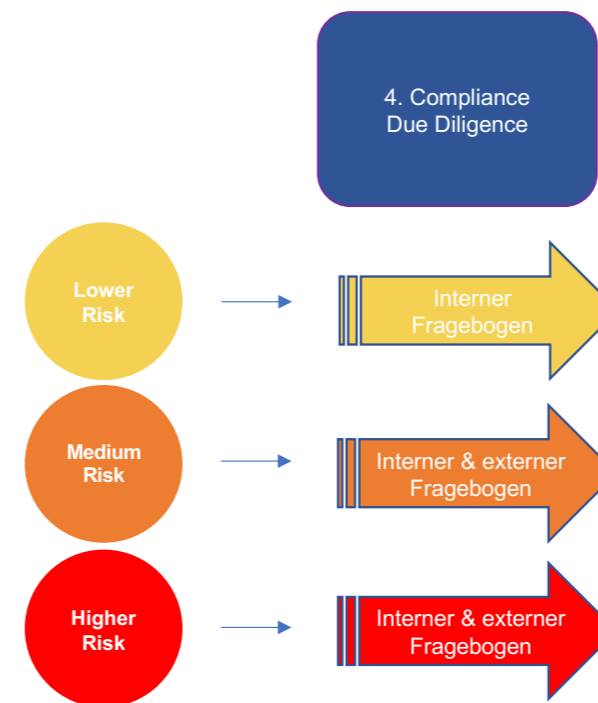
**4. COMPLIANCE DUE DILIGENCE**

Der zentrale Kern der Geschäftspartnerprüfung ist die eigentliche Compliance-Sorgfaltsprüfung des potentiellen Business Partners. Sie richtet sich nach seiner Risiko-Klassifizierung: *je riskanter das Ergebnis des vorherigen Risk Assessments ausgefallen ist, desto intensiver und aufwändiger muss der kommende Prüfungsschritt ausfallen.*

Seine Zielsetzung ist die Ausweitung der Informationsbasis, die Aufdeckung potenzieller Risikofaktoren und die Verifizierung bzw. Falsifizierung zuvor gewonnener Daten, um zu einer validen Einschätzung zu gelangen, ob die Geschäftsbeziehung eingegangen bzw. fortgeführt werden kann.

Es bietet sich an, auch in diesem Prüfungsschritt Fragebögen zu verwenden, um Informationen zum unternehmerischen Hintergrund des Geschäftspartners, zur Erforderlichkeit seiner Beauftragung bzw. zu den Gründen für den Start einer Geschäftsbeziehung, zu seiner Erfahrung, zu Vergütungsdetails, seinem Geschäftsgebaren und seinem Ruf zu sammeln.

Falls das Risk Assessment eine niedrige Risikoeinschätzung lieferte, genügt üblicherweise, wenn der Mitarbeiter im zuständigen Geschäftsbereich ein **internes Dokument** mit ergänzenden Fragen ausfüllt.



Bei einer **mittleren oder hohen Risikobewertung** sollte wiederum eine **Kombination aus internem Fragebogen und einem separaten Questionnaire** an den Geschäftspartner zu seiner aktiven Einbindung in den Prüfprozess (Selbstauskunft) gewählt werden.

Wichtig ist bei der Konzeptionierung der Fragebögen stets auf eine verständliche Ausdrucksweise zu achten, die Missverständnisse vermeidet.

Der Geschäftspartner sollte zur direkten Interaktion angehalten werden, also neben dem Ausfüllen des Fragebogens

- zur Einreichung schriftlicher Nachweise (Handelsregisterauszug, Gesellschaftsvertrag, Satzung, Gründungsurkunde, Bankzertifikate etc.)<sup>305</sup> und
- der Unterzeichnung einer Erklärung, dass sämtliche seiner Angaben der Wahrheit entsprechen.

Zu den Themenkomplexen, auf die die Fragebögen eingehen sollten, um Lücken in der bisherigen Dokumentation zu schließen, zählen **allgemeine Angaben:**

- zu wesentlichen Eckdaten des Unternehmens (z.B. Anzahl der Mitarbeiter, Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit)
- Bestätigung der Geschäftsanschrift (Nachweis z.B. durch Handelsregisterauszug o.ä.) und des Geschäftskontos
- zur Organisationsstruktur, z.B. durch ein Organigramm. (Nach Vorlage weiterer Informationen zu Eigentümer- und Managementstrukturen kann eine weitere Sanktionslistenprüfung bzw. ein Abgleich mit Listen politisch exponierter Personen (PEP) und ihrer Familienangehörigen erforderlich sein).<sup>306</sup>
- zur Firmenhistorie (z.B. Unterlagen zur Geschäftsgründung)<sup>307</sup>

Im Falle einer mittleren oder hohen Risikobewertung des Geschäftspartners sollten weitere Informationen eingeholt und intensivere Prüfungsmaßnahmen der Compliance Due Diligence Anwendung finden:

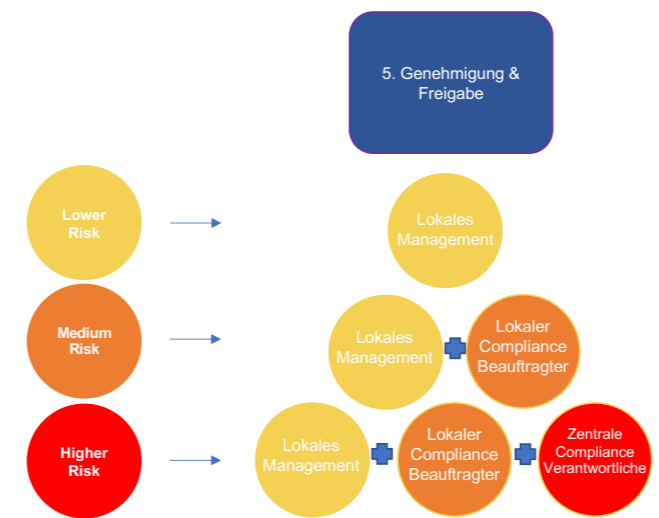
- **bzgl. Firmenhistorie:**
  - Prüfung früherer Geschäftsaktivitäten des Geschäftspartners (Vorherige Firmengründungen? | Negative Vorfälle? | Insolvenzen in der Vergangenheit?)<sup>308</sup>

- Schriftliche Auskunft einholen, ob in den zurückliegenden Jahren gegen das Unternehmen Ermittlungs- oder Gerichtsverfahren eingeleitet wurden.  
(Bei Geschäftspartnern mit mittlerem Risiko sollte die Betrachtung der letzten zwei oder drei Jahre ausreichen. Bei einem hohen Risiko sind Rückfragen zu den vergangenen zehn Jahren gängig.)<sup>309</sup>
- Gab es Verurteilungen für Wirtschaftsdelikte gegen natürliche Personen, die das Unternehmen vertraten?
- War der Geschäftspartner Teil einer außergerichtlichen Verfahrenseinigung?<sup>310</sup>
- Rückfrage auch zu wirtschaftskriminellen Vorfällen in der Mutter- oder Schwestergesellschaft, falls die Firma zu einem Unternehmensverbund gehört.
- **Bzgl. der Leistungsbeschreibung<sup>311</sup>:**
  - Welche Referenzen hat der Geschäftspartner vorzuweisen?
  - Verfügt der Geschäftspartner über ein valides Geschäftsmodell?<sup>312</sup>
  - Liegt eine nachvollziehbare Begründung (business justification) für eine Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner vor?<sup>313</sup>
  - Besitzt der Geschäftspartner die erforderlichen Qualifikationen, Lizenzen sowie Zertifikate und personellen sowie materiellen Ressourcen, um den Vertrag zu erfüllen?
  - Entfällt ein Großteil des Umsatzes des Geschäftspartners auf die vorliegende Geschäftsbeziehung?
  - „Kommt es bei der Geschäftsbeziehung zu einer direkten oder mittelbaren Regierungsbeteiligung (Political Exposed Person = „PEP“) oder State-Owned-Company = „SOC“)?“<sup>314</sup>
  - Beabsichtigt der Geschäftspartner zur Vertragserfüllung weitere Drittparteien einzuschalten?
  - Bei Vertriebsmittlern und -agenten:
    - Ist ihre vertraglich geschuldete Leistung ausreichend schriftlich fixiert?
    - Tritt der Agent im eigenen Namen oder im Namen des beauftragenden Unternehmens auf?
  - Wird der Geschäftspartner klar aufgefordert, Leistungen und abgeschlossene Aufgaben umfangreich zu dokumentieren?
  - Wer nimmt die Leistung des Geschäftspartners ab?
- **bzgl. Vergütung:**
  - Detaillierte Angaben zum Geschäftskonto („im Land, in dem sich der eingetragene Geschäftssitz befindet oder in dem die Leistungen erbracht wird“) <sup>315</sup>
  - Steht die vereinbarte Provisionshöhe in einem angemessenen Verhältnis zum Leistungsgegenstand? Ist die Höhe der Vergütung in der Branche und im Land der Geschäftstätigkeit üblich? (Die Beantwortung der letzten Frage ist häufig eine sehr individuelle Ermessensentscheidung des Unternehmens, die im Zweifel der Ermittlung von Strafbehörden Stand halten muss.)<sup>316</sup>
  - Anforderung eines aktuellen Bankzertifikats (inkl. Angaben zum Bestehen des Kontos, zu Bonität und Seriosität der Bank) und zusätzliche Prüfung des Kreditausfallrisikos (Insolvenzrisiko, Branchenrisiko)
- **Bzgl. Integritätscheck:**
  - Recherche auf der Homepage des Geschäftspartners, ob es Informationen gibt, wie er zu Compliance steht
  - Verfügt der Geschäftspartner über eine Antikorruptionsrichtlinie? Besteht ein Code of Conduct? (jeweils Kopie anfordern)
  - Betreibt der Geschäftspartner ein eigenes CMS? Ist dieses zertifiziert?
  - Bei Vertriebsmittlern: Einholung einer persönlichen, schriftlichen Bestätigung, dass derzeit keine Ermittlungen wegen strafbaren Verhaltens gegen ihn geführt werden (evtl. polizeiliches Führungszeugnis anfordern)
  - Bei hohem Risiko: Einbindung (lokaler) externer Dienstleister zur Überprüfung des integren Geschäftsgebarens
  - Hat sich die Unternehmensleitung des Geschäftspartners zu Umwelt-, Sozialbelangen etc. im Rahmen eines Corporate Social Responsibility (CSR)- bzw. Social Compliance-Managements positioniert?
  - Bindet der Geschäftspartner CSR im Rahmen der Wertschöpfungskette (nach oben und unten) mit ein?
  - Bei hohem Risiko: Vor-Ort-Besichtigung/Audit beim Geschäftspartner

Im Blick auf die Aussagen zum integren Geschäftsgebaren ist wichtig festzuhalten, dass eine Vielzahl von Geschäftspartnern (Vertriebsmittler, Lobbyisten, Zollagenten) als Einzelunternehmen mit einer geringen Mitarbeiterzahl agiert und dementsprechend häufig nicht über ein eigenes CMS und entsprechende Zertifizierungen verfügt.<sup>317</sup> Stattdessen kommt dem persönlichen Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und dem potenziellen Geschäftspartnern eine hohe Bedeutung zu. Bei einem hohen Compliance-Risiko und im Bestreben eine langfristige Geschäftsbeziehung aufzubauen, ist ein persönliches Kennenlernen zwischen dem Geschäftspartner und den eigenen Compliance-Verantwortlichen zu forcieren. Dies bestärkt die Bedeutsamkeit rechts- und regelkonformen Verhaltens und die Sensibilisierung des Geschäftspartners.<sup>318</sup>

## 5. GENEHMIGUNG & FREIGABE

Auf Seiten des prüfenden Unternehmens ist die Festlegung von klaren Entscheidungsverantwortlichkeiten und Genehmigungsprozessen zum Abschluss des Verfahrens ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftspartnerprüfung.



Unabhängig von der Unternehmensgröße hat es sich in der Praxis bewährt, dass Geschäftspartner, deren Prüfung ein niedriges Risiko ergab, nur der Genehmigung durch das lokale Management bedürfen. Bei Vorliegen

eines mittleren oder hohen Risikos sollte die Hinzuziehung des lokalen Compliance-Beauftragten oder einer anderen entsprechend bevollmächtigten Person im Unternehmen zur Entscheidung über die weiteren Handlungsoptionen obligatorisch sein. Sie treffen ihre Entscheidung auf Basis sämtlicher Zwischenergebnisse der Geschäftspartnerprüfung, die gründlich dokumentiert vorliegen müssen. Die Genehmigung des Vertragsabschlusses bedarf also der Zustimmung einer unabhängigen Stelle, die nicht alleinig mit der Durchführung der Geschäftspartnerprüfung beauftragt war (Mehraugen- & Funktionstrennungsprinzip). Im Falle einer Geschäftsbeziehung mit einem hohen Compliance-Risiko sollten zusätzlich die Compliance Verantwortlichen in der Unternehmenszentrale (höherer Hierarchieebene), bis hin zum Chief Compliance Officer bzw. in kleineren Betrieben die Unternehmensleitung, in den Prozess involviert sein und ihre Entscheidung zur Freigabe erteilen müssen. Unabhängig davon, sollten die Compliance Beauftragten stichprobenartig, nachträgliche Kontrollen innerhalb der Geschäftspartnerprüfung vornehmen und Auffälligkeiten nachgehen.<sup>319</sup>

### In kleineren mittelständischen Unternehmen:

- Hier droht in Betrieben mit einem **zentralen Compliance-Management** bei der Freigabe von Vertreter- und Beraterverträgen eine Überlastung des Compliance Verantwortlichen in der Unternehmenszentrale, sofern keinerlei lokale Compliance-Beauftragte installiert wurden und die Zahl der Agentenverträge hoch ist. Aus dieser Problemlage heraus, lohnt sich beim Ausrollen einer systematischen Geschäftspartnerprüfung gleichzeitig die Einführung dezentraler Compliance-Strukturen und damit die Benennung geeigneter, lokaler Compliance-Beauftragter.<sup>320</sup>

## 6. VERTRAGSGESTALTUNG

Für den Abschluss von Verträgen mit dem Geschäftspartner empfiehlt es sich:

- Unternehmensweit und transnational Musterverträge für die verschiedenen Geschäftspartnergergungen zu nutzen
- vorab schriftliche Compliance-Erklärungen der Geschäftspartner anzufordern oder **Compliance-Klauseln** in die Verträge einzubinden (z. B. Erwartungen des Unternehmens von legalem und integrem Geschäftsgebaren des Partners, Grunderwartungen an das CMS des Geschäftspartners und Vorgaben im Sinne des dt. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes sowie Sonderkündigungsrechte des Unternehmens, evtl. Vertragsstrafen und Schadensersatzregelungen im Falle schwerer Compliance-Verstöße durch den Geschäftspartner)
- **Audit-Klauseln** im Vertrag müssen gründlich abgewogen werden. Falls das beauftragende Unternehmen die Klauseln großflächig in Verträge aufnimmt, aber in der Praxis keine Auditaktivitäten ausführt, kann sich dies im Ernstfall negativ auf seine Exkulpation auswirken.<sup>321</sup>
- In Verträgen mit **Vertriebsagenten/Mittlern**:
  - vertragliche Leistung sowie die entsprechende Provisionshöhe schriftlich festlegen (Erfolgsabhängige Vergütungen sollten nur die Ausnahme und nicht die Regel darstellen)
  - Dokumentationspflichten des Geschäftspartners fixieren (Darlegung seiner Leistung, siehe obige Leistungsbeschreibung, sowie bspw. Verpflichtung zu Gesprächsprotokollen) (*Treffen mit wem, wann und mit welchem Inhalt?*)
  - Freigabe von Provisionen erst bei Erfüllung der vertraglich vereinbarten Leistung ankündigen (Es empfiehlt sich, organisationsintern festzulegen, dass Provisionszahlungen, die eine gewisse Höhe übersteigen, eine Freigabeprüfung durch den Compliance-Verantwortlichen bedürfen. Dieser stellt die Vertragsinhalte der erbrachten Leistung gegenüber und prüft die Geltendmachung des Vertriebsmittlers auf Plausibilität.)<sup>322</sup>

- Evtl. Verbot fixieren, dass keine weiteren Geschäftspartner zur Leistungserbringung eingesetzt werden dürfen bzw. deren Einsatz einem Genehmigungsvorbehalt durch das auftraggebende Unternehmen unterliegt. Falls der Einsatz von Subunternehmen nötig wird, sind diese ebenfalls der *Business Partner Compliance Due Diligence Prüfung* zu unterziehen.
- Evtl. Verträge befristen

## 7. MONITORING

Geschäftspartner, die im Rahmen der Compliance-Risikoanalyse als risikobehaftet eingestuft worden sind, sollten nicht nur vor Geschäftsaufnahme, sondern regelmäßig und turnusmäßig überprüft werden. Dabei sollte diese Überprüfung auch eine erneute Prüfung der bestehenden Verträge umfassen. Als Intervall bietet es sich an, die Geschäftspartnerprüfung bei mittlerer Risikoklassifikation alle drei und bei hohem Risiko alle zwei Jahre zu wiederholen.<sup>323</sup>

Auch das Bekanntwerden besonderer Umstände, z.B. Veränderungen der Eignerstruktur, das Aufkommen negativer Hinweise zum Geschäftspartner oder auch exogene Faktoren, wie ein Regimewechsel in Compliance-Hochrisikoländern, sind Ereignisse, die zusätzliche Monitoringaktivitäten (Stichproben) auslösen sollten. Auch die regelmäßige Ausübung von Prüfungsrechten sowie Trainingsmaßnahmen und die Einholung jährlicher Compliance-Bescheinigungen des Dritten zählen zu möglichen Monitoringaktivitäten.

## ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN

Kommunikationsprozesse sind innerhalb des Drittparteien-Managements und zur Sicherung rechtskonformen Verhaltens von großer Bedeutung. Deshalb empfehlen sich:

- die Beförderung einer **organisationsinternen Speak-Up-Kultur**: Mitarbeiter sollten stets offen dafür sein, Probleme melden zu können und ihre Bedenken aus dem Kontakt mit Drittparteien gegenüber den eigenen Compliance-Verantwortlichen verbalisieren zu können.

Dieses Verhalten gilt es zu fördern. Die Mitarbeiterschaft muss sich sicher sein, dass die Meldung von Fehlverhalten erwünscht ist und nicht als Denunziation gewertet wird, sondern stattdessen eine vertrauensvolle und nachhaltige Organisationskultur fördert. Deshalb müssen Hinweise konstruktiv verfolgt werden.<sup>324</sup>

### • Empowerment der eigenen Lieferanten

Maßnahmen des Capacity buildings, zu denen die aktive Beteiligung von Unternehmen an der Compliance-Weiterentwicklung ihrer Lieferanten und weiterer Drittparteien zählt, gewinnen zunehmend – nicht nur im Kontext des dt. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes – an Bedeutung. Dies kann beispielsweise die Geschäftsentscheidung zugunsten eines kleineren, lokalen Geschäftspartners in einem Compliance-Hochrisikoland bedeuten, der zu Beginn der Geschäftsbeziehung noch nicht über ausreichende Sicherheitsmaßnahmen verfügt, aber im Rahmen eines definierten Prozesses hin zu rechtskonformem Verhalten entwickelt wird. Dieses Vorgehen benötigt die Bereitstellung von Ressourcen seitens beider Unternehmen zum Kompetenzaufbau vor Ort. Gleichzeitig ist ein engmaschiges Monitoring erforderlich.<sup>325</sup>

**„Solche Situationen entstehen [...] schon wöchentlich. In diesen Gesprächen ist es immer wichtig, ganz klar Positionen zu beziehen, ohne den Geschäftspartner abzuschrecken. Ich hatte auch schon viele Fälle, bei denen der Erstkontakt von der anderen Seite eher nicht compliant verlief. Dann wurden dem Geschäftspartner die Regeln und unsere Erwartungen näher erklärt und er hat diese schließlich nicht nur verstanden, sondern sogar begrüßt.“**

**Er hat die positiv für sich ausgelegt: „Aha, da gibt es einen, der eine klare Meinung hat und der nicht sagt: ‚Oh Gott, nein!‘ – und jetzt bin ich in der Schublade ‚schlechter Mensch‘, sondern der mir auch hilft.“**  
**Denn oft basieren Verfehlungen auch auf Nichtwissen, wie man sich in einer Geschäftswelt zu bewegen hat. [...] Da ist dann auch eine gewisse Erziehungsarbeit dabei.“**



In einzelnen Fällen mag auch bereits ein längeres Beratungsgespräch mit der Drittpartei, für das sich der Compliance-Beauftragte Zeit nimmt, dafür sorgen, dass transkulturelle Verständigung auf eine gemeinsame Wertebasis gelingt und damit integres Geschäftsgebaren verwirklicht wird.

### • Durchführung von Dialogformaten

Im konstruktiven Austausch mit Branchenpartnern wird es Unternehmen ermöglicht, nicht nur über die eigenen Bemühungen und Fortschritte im Drittparteienmanagement zu berichten, sondern auch über die Kämpfe und Dilemmata, denen sie sich gegenübersehen. Daneben ermutigt der Diskurs mit spezifischen Stakeholdern ebenfalls das Unternehmen, sich zu verbessern. Der Dialog steigert das Wissen über bestehende Herausforderungen und das Verständnis, sich in einem kontinuierlichen Prozess des Fortschritts und der Weiterentwicklung zu befinden.



# INFORMATIONSQLLEN FÜR DIE DRITTPARTEIENPRÜFUNG

Einen kostenfreien Zugriff auf offen zugängliche Unternehmensinformationen erhält man über<sup>326</sup>:

- Open corporates – The Open Database Of The Corporate World ([opencorporates.com](https://opencorporates.com))
- Global Open Data Index ([index.okfn.org](https://index.okfn.org))

Eine Auswahl kostenpflichtiger, internationaler Firmenprofilbanken<sup>327</sup>:

- Basel Open Intelligence Tool ([baselgovernance.org/basel-open-intelligence](https://baselgovernance.org/basel-open-intelligence))
- Bureau van Dijk ([www.bvdinfo.com](https://www.bvdinfo.com))
- CompanyHouse ([www.companyhouse.de](https://www.companyhouse.de))
- ControlRisks ([www.controlrisks.com/vantage](https://www.controlrisks.com/vantage))
- Creditreform ([www.creditreform.de](https://www.creditreform.de))
- CRIF Bürgel ([www.crif.de/produkte-loesungen/produkte-loesungen/skyminder-internationale-compliance-pruefungen/](https://www.crif.de/produkte-loesungen/produkte-loesungen/skyminder-internationale-compliance-pruefungen/))
- Diligent ([steeleglobal.com/third-party-manager/](https://steeleglobal.com/third-party-manager/))
- Dow Jones ([www.dowjones.com/professional/risk/third-party-risk-management/](https://www.dowjones.com/professional/risk/third-party-risk-management/))
- Dun & Bradstreet ([www.dnb.com](https://www.dnb.com))
- Kompany ([www.kompany.de](https://www.kompany.de))
- Kompass ([www.kompass.com/de](https://www.kompass.com/de))
- LexisNexis ([www.lexisnexis.de](https://www.lexisnexis.de))
- North Data ([www.northdata.de](https://www.northdata.de))
- Refinitiv ([www.refinitiv.com](https://www.refinitiv.com))
- Validatis, in Kooperation mit S&P Global ([www.validatis.de/unternehmensprofile/](https://www.validatis.de/unternehmensprofile/))

# ZERTIFIZIERUNG DES COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEMS

Für die Zertifizierung des unternehmenseigenen Compliance-Management-Systems (CMS) bzw. des organisationsweiten Anti-Korruptionsmanagementsystems sprechen einige, gute Gründe.

Im Folgenden findet sich eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen, die dem Dialog mit der Unternehmenspraxis<sup>328</sup> entstammen:

## PRO

- + Zertifizierungsprozess wird als Awareness-Schub innerhalb der gesamten Organisation und abteilungsübergreifend wahrgenommen
  - + Brauchbares Hilfsmittel zur Identifikation von Risiken und Missständen
  - + Zertifizierungsstandards bieten ein breites Themenspektrum zum systematischen Management und insbesondere auch eine Richtschnur für Unternehmen, die noch über kein ausgereiftes Managementsystem verfügen
  - + Kritischer, unabhängiger Fremdblick von außen (Benchmark, auch branchenübergreifend)
  - + Systematische Herangehensweise der Auditoren (Sparringspartner)
  - + Wertvolles Testat zur Erfüllung spezifischer Anforderungen (Angemessenheit/Wirksamkeit), auch gegenüber Ermittlungsbehörden
  - + Wunsch nach externer Assurance seitens des Aufsichtsrats
  - + Hilfreiches Instrument gegenüber Auftrag- und Kreditgebern (insbesondere auch für öffentliche Ausschreibungen)
  - + Verspricht eine zukünftig effizientere Geschäftspartnerprüfung
- + Mittel zur allgemeinen Vertrauenssteigerung (Signaling), adressiert an sämtliche Stakeholder (Steigerung d. Reputation)

**„Wichtig ist die Wirksamkeit des CMS, nicht dessen Zertifizierung.“**

**„Ideal wäre aus meiner Sicht: Inhaltliche Voraussetzungen für die ISO-Zertifizierung schaffen und erfüllen, aber auf den Zertifizierungsprozess verzichten.“**



## CONTRA

- Zertifizierungen sind grundsätzlich aufwändig, zeit- und kostenintensiv (oftmals mit hohen Folgekosten, u.a. für Überwachungsaudits und Re-Zertifizierungen verbunden)
  - Falsch ist die Annahme, dass die Zertifizierung den Ende eines Wegs markiert
  - Zertifizierungen sorgen keinesfalls zwingend für eine Exkulpation
  - Der Auditprozess ist lediglich stichtagsorientiert und basiert auf einem Checklist-Approach
  - Keine Versicherung gegen Non-Compliance („kein White-Wash-Stempel“)
  - Die Papier-Compliance steht im Vordergrund, vorrangig ist die Dokumentenprüfung
  - Das Vorhalten formaler Prozesse gibt keine Auskunft über die jeweilige Unternehmenskultur oder die Awareness innerhalb der Mitarbeiterschaft
  - Primär scheint es eine Geldquelle für Zertifizierungsgesellschaften zu sein: Finanzmittel könnten stattdessen eher sinnvoll in eine Status-Quo-Erhebung und anschließend in interne Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen investiert werden
  - Der Zertifizierungsprozess ist zu stark an Großunternehmen orientiert, im Umkehrschluss fehlt der Anreiz für kleine und mittelständische Unternehmen, für die die Kosten den Nutzen (noch) deutlich übersteigen, schließlich muss jede Landesgesellschaft einzeln geprüft werden
- Erfahrungen der letzten Jahre in der Textilbranche zeigen, dass insbesondere Sozial-Audits zu wenig substantziellen Verbesserungen geführt haben und lediglich oberflächliche Kosmetik bewirkten
  - Bestehende Zertifizierung/Auditdokumente können im Zweifelsfall sogar ein sanktionsverschärfendes Risiko in Ermittlungsverfahren bergen

**„Staatsanwälte sagen mir: ‚Wir haben schon so viele falsche Zertifikate von Wirtschaftsprüfern gesehen, da kommt es auf eins mehr oder weniger auch nicht mehr drauf an.‘“**

**„Aber sehen Sie, das IDW wird ja manchmal als der Gralshüter der deutschen Rechnungslegung dargestellt und am Ende des Tages ist das auch nur eine Interessenvertretung, die erst Standards setzt und dann deren Einhaltung entgeltlich prüft. Das ist ein Perpetuum Mobile und ich will das gar nicht kritisieren.“**



Zertifizierungen, die seitens eines externen, unabhängigen Dritten vorgenommen wurden, sind keine Garantie, dass innerhalb der Organisation gegenwärtige oder zukünftige Fälle von Korruption bzw. allgemeine Compliance-Verstöße vollständig ausgeschlossen sind.

Das Zertifizierungsverfahren sollte auch nicht mit den Erwartungen einer forensischen Untersuchung gestartet werden, für die das Aufdecken von Fehlverhalten im Vordergrund steht.

Das Testat einer erfolgreichen [ISO 37001](#)-Prüfung gibt Auskunft über die wirksame Implementierung eines Anti-Korruptions-Management-Systems und sagt aus, dass das Unternehmen alles getan hat, was vernünftig, proportional zur Größe und zu den Risiken der Organisation möglich war, um das Auftreten von Korruptionsfällen zu verhindern<sup>329</sup>. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass es einzelne Individuen geben kann, die gegen ein etabliertes System arbeiten, es unterwandern und zur persönlichen Bereicherung nutzen oder auch gegen Vorgaben verstoßen, um auf diese unlautere Weise Unternehmensziele zu erreichen.<sup>330</sup>

Negativschlagzeilen machte der Fall des italienischen Energiekonzerns ENI. Zwei Wochen nachdem der Energiekonzern im Januar 2017 als erstes Unternehmen weltweit eine ISO 37001-Zertifizierung erhalten hatte, wurden sowohl der aktuelle als auch der ehemalige CEO von der italienischen Staatsanwaltschaft aufgrund von Korruptionsvergehen in Nigeria angeklagt. Der Vorwurf lautete auf Bestechungszahlungen für den Erhalt nigerianischer Explorationslizenzen im Jahr 2011. So lagen zwischen der Korruptionstat und dem Zertifizierungsprozess zwar einige Jahre, aber die Tatsache, dass auch der amtierende Vorstandsvorsitzende an der Genehmigung der illegalen Zahlungen beteiligt gewesen sein soll, lässt Zweifel an der Aussagekraft von Compliance-Zertifizierungen aufkommen. Auch die Tatsache, dass der Konzern seit 2009 eine „zero tolerance“-Strategie in seinem Verhaltenskodex festgeschrieben hatte, wirft kein gutes Licht auf die Unternehmensintegrität und das Handeln auf oberster Managementebene.<sup>331</sup>



## » IDW PS 980

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat mit dem „IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW EPS 980)“ aus dem Jahr 2011 seine Berufsauffassung zu CMS-Prüfungen dargelegt.

Der Standard, der gegenwärtig überarbeitet wird, bezieht sich auf die freiwillige Prüfung eines CMS und definiert Qualitätsnormen, auf die sich Dritte (z.B. Gutachter, Gerichte) in ihrer Beurteilung eines CMS berufen können.<sup>332</sup> Das Dokument bediente damals wie heute die Nachfrage aus der Unternehmenspraxis nach einer Konkretisierung der notwendigen Anforderungen an ein hinreichend umfangreiches, zweckmäßiges und funktionierendes CMS.<sup>333</sup> Die Veröffentlichung kann kostenpflichtig über den IDW Verlag erworben werden.

Der Standard umfasst 45 Seiten und neben Begriffsbestimmungen und Prüfungsanforderungen (v.a. Prüfungsplanung, Prüfungshandlungen, Berichterstattung) beschreibt er die sieben Grundelemente eines CMS: Compliance-Kultur (1), Compliance-Ziele (2), Compliance-Organisation (3), Compliance-Risiken (4), Compliance-Programm (5), Compliance-Kommunikation (6) Compliance-Überwachung und Verbesserung (7).

Seit seiner Veröffentlichung sieht der Standard drei unterschiedliche Auftragsstypen für die Prüfung eines CMS vor:

- Typ 1 bezieht sich auf die Prüfung der **Konzeption** des CMS  
(Förderung einer positiven Compliance-Kultur; Festlegung der Compliance-Ziele, Prozess zur Ermittlung & Analyse der Compliance-Risiken, Prozess zur Erstellung des Compliance-Programms, den Aufbau der Compliance-Organisation)
- Auftragsstyp 2 fokussiert die **Angemessenheit** und **Implementierung** des CMS  
(Eignung der Grundsätze und Maßnahmen, u.a. auch zur Compliance-Kommunikation und zur Überwachung und Verbesserung des CMS zur Verhinderung wirtschaftskrimineller Handlungen oder zur Einhaltung komplexer regulatorischer Anforderungen)
- Typ 3 die Angemessenheit, Implementierung und **Wirksamkeit** des CMS

Die Prüfung des CMS kann sich nach IDW auf „abgegrenzte Teilbereiche“ (Geschäftsbereiche, operative Prozesse, bestimmte Rechtsgebiete) beziehen und auf diese beschränkt sein. Ein voll funktionsfähiges, angemessenes und wirksames Compliance Management System kann allerdings nur anhand des Auftragsstyps 3 testiert werden. Hier wird schwerpunktmäßig und mittels Stichproben ermittelt, ob Prozesse und Kontrollen in einem Unternehmen dauerhaft so robust sind und entsprechend des Zwecks funktionieren, für den sie konzipiert worden sind.<sup>334</sup>

Je nach Größe des Unternehmens kann die Prüfung Typ 1 in einem Zeitraum von wenigen Wochen abgeschlossen sein, Auftragsstyp 2 benötigt – nach Auskunft von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – ca. zwei Monate und die Wirksamkeitsprüfung (Typ 3) kann 6-12 Monate in Anspruch nehmen.<sup>335</sup>

## » ISO 37001

Die ISO-Norm 37001 wurde am 15. Oktober 2016 unter dem Titel „*Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use*“ erstmals von der International Organization for Standardization (ISO) veröffentlicht. Die Norm hat den britischen Normungsstandard 10500 zur Grundlage und nimmt Bezug auf internationale Antikorruptionsprinzipien und -richtlinien.

Sie verfolgt das Ziel, Unternehmen und Organisationen bei der Bekämpfung von Bestechungsrisiken in ihren eigenen Betrieben und in ihren globalen Wertschöpfungsketten zu unterstützen, Bestechung zu verhindern und aufzudecken sowie eine internationale Vergleichbarkeit im Bereich „Anti-Korruptionsmanagement“ zu schaffen. Die Norm steht Organisationen jeglicher Art zur Anwendung offen, unabhängig von ihrer Größe, Branche und geographischen Verortung. Wie alle ISO-Normen kann sie kostenpflichtig über die ISO oder das jeweils nationale Normungsgremium bezogen werden.

Der Standard thematisiert die notwendigen Komponenten eines Systems zur Anti-Korruptions-Compliance, das auf fortwährende Entwicklung und Verbesserung, im Sinne des Demingzirkels (= PDCA-Zyklus), ausgerichtet ist. Dabei lässt die Norm andere Betrugsmuster und Formen von Company Misconduct, wie Betrug, Kartelle, Geldwäsche und andere Wettbewerbsverstöße außer Acht. Ein Unternehmen, das sich nach ISO 37001 ausrichtet, kann jedoch beschließen, den Umfang seines Managementsystems auf die Prävention solcher Complianceverstöße auszudehnen (siehe [ISO 37301](#)).

Die ISO 37001 folgt dem üblichen Aufbau einer ISO-Norm, der sog. High-Level-Structure, was die Einrichtung und den Betrieb parallel zu anderen ISO-Managementsystemen in der Organisation erleichtert. Sie ist als Normtyp-A-Standard zur Zertifizierung freigegeben, d.h. Unternehmen können sich auf Wunsch von akkreditierten Dritten im Rahmen eines Third-Party Audit nach ISO 37001 zertifizieren lassen und so belegen, dass ihr Anti-Korruptionsmanagementsystem die Kriterien der Norm erfüllt.<sup>336</sup>

## » ISO 37301

Im November 2021 veröffentlichte die ISO den Nachfolge-Standard der ISO 19600, die ISO 37301:2021 „*Compliance-Managementsysteme - Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung (ISO 37301:2021)*“ in deutscher Sprache. Der 55 seitige Standard legt Anforderungen fest und bietet Leitlinien für die Einrichtung, Entwicklung, Umsetzung, Bewertung, Aufrechterhaltung und Verbesserung eines wirksamen Compliance-Management-Systems in einer Organisation.<sup>337</sup>

Wie die ISO 37001 ist auch die 37301 nach der sog. High-Level-Structure aufgebaut, global anwendbar und richtet sich an alle Arten von Organisationen, unabhängig von Art, Größe und Branche in der sie agiert sowie der Tatsache, ob sie dem privaten oder gemeinnützigen Sektor zuzurechnen ist. Bei Formulierung der Norm wurde darauf geachtet, dass der Standard keinen nationalen Gesetzen entgegensteht.

Die Entwicklung diverser Compliance-Standards und -Zertifizierungen<sup>338</sup> in den letzten Jahren kann als Reaktion auf eine weltweite, zunehmende Verrechtlichung und konsequentere Strafverfolgung von unternehmerischem Fehlverhalten gewertet werden.

Mit einem systematischen Compliance-Management sollen unternehmensseitige Straftaten und Reputationsschäden, die aus Gesetzesverstößen erwachsen können, verhindert werden.

Diskutiert wird die Wirkung von Zertifizierungen auf Ermittlungsbehörden. Während Befürworter der Third-Party Audits behaupten, dass Zertifizierungsmaßnahmen gegenüber Ermittlern belegen könnten, dass vom Unternehmen ein systematischer, transparenter und ernsthafter Ansatz zur Prävention von Fehlverhalten gewählt wurde, machen Kritiker darauf aufmerksam, dass eine Zertifizierung nicht missinterpretiert und in ihrer Wirkung falsch eingeschätzt werden darf. Unternehmen stellen sich die Frage, ob eine CMS-Zertifizierung zur einer Exkulpation oder einer Strafminderung führen könnte. Weltweit betonen Gerichte und Staatsanwaltschaften in Veröffentlichungen und Fachvorträgen kontinuierlich, dass die Exkulpation nicht singular aus Dokumenten erwächst, sondern vielmehr die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung, der „tone from the top“ und das „Leben“ der Vorgaben durch alle Mitarbeiter ausschlaggebend sei.

Eine Instrumentalisierung von Compliance-Normen bzw. entsprechender -Zertifizierungen durch Unternehmen, die Compliance im Geschäftsalltag gerade

nicht leben, wird vor Gericht durch gründliche Ermittlungen schnell entlarvt werden.

Bisher machen die Gesetzgeber in der D-A-CH-Region keine konkreten Vorgaben zur inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung von CMS. Zum jetzigen Zeitpunkt ist auch nicht absehbar, dass staatlicherseits eine Art eigener Musterstandard zur CMS-Prüfung entwickelt werden könnte, der im Sinne „allgemeingültiger fremdregulatorischer Vorgaben“<sup>339</sup> dessen Beachtung von Unternehmen zwingend einfordert. Für die Zukunft von CMS und deren Zertifizierung ist diese Tatsache aber nicht ausgeschlossen.<sup>340</sup>

#### BLICK AUF DEN ONLINE-SURVEY

Stand heute sehen mittelständische Unternehmen mehrheitlich keinen Mehrwert in einer Zertifizierung des eigenen CMS für den Geschäftsalltag in Hochrisikoregionen (59% der Befragten).

Größtenteils (77% der Befragten) legen sie auch keinen Wert darauf, dass das CMS eines Geschäftspartners zertifiziert ist.

Zwei Drittel der Befragten ist allerdings der Überzeugung, dass die Relevanz von Zertifizierungen im Lichte zunehmender Regulierung anwachsen wird.

## COLLECTIVE ACTION




Die Weltbank definiert „Collective Action“ als ein gemeinschaftlicher und auf Kontinuität ausgerichteter Kooperationsprozess verschiedener Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Ziel, faire und gleiche Wettbewerbsbedingungen (das sogenannte „Level Playing Field“) für alle zu schaffen. Dabei geht es darum, die Wirkung und Glaubwürdigkeit individueller Maßnahmen zu erhöhen und einzelne Akteure durch ein Bündnis mit gleichgesinnten Organisationen zusammenzuschließen. Collective Action zielt dabei vor allem darauf ab, den Kampf gegen Korruption als gesamtgesellschaftliche Aufgabe im Kollektiv aufzunehmen und zusammen mit den unterschiedlichsten Interessensgruppen von verschiedenen Seiten anzugehen und zu lösen.

***„Collective Action ist ein innovativer Ansatz zur Korruptionsbekämpfung, zur Anhebung der Integritätsstandards in der Wirtschaft und zur Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen für die Wettbewerber.“***

- International Centre for Collective Action (ICCA) des Basel Institute on Governance

Bereits 1965 erkannte der Ökonom Mancur Olson das sogenannte „Collective Action-Problem“, also Situationen, in denen Menschen nicht miteinander kooperieren, obwohl alle davon profitieren würden.<sup>341</sup> Mitte der 1990er Jahre hat Transparency International als Präventionsinstrument für Regierungen und Kommunalverwaltungen das Instrument Integritätspakt (sogenannte Integrity Pacts) entwickelt, mit dem bei der Vergabe und Durchführung öffentlicher Aufträge ein faires Verfahren gesichert und Schäden durch Korruption und Wettbewerbsverzerrung verhindert werden sollen. Über einen Integritätspakt soll Korruption im Wege einer vertraglichen Zusicherung aller Wettbewerber, auf Korruption zu verzichten sowie der Erklärung der Auftraggeber, allen Bietern gleiche Informationen zu geben, keine Geschenke zu verlangen oder anzunehmen, verhindert werden. 2008 wurde der gemeinsam vom World Bank Institute, dem United Nations Global Compact, dem Center for International Private Enterprise (CIPE), Transparency International, Global Advice Network, dem Wirtschaftsprüfungsinstitut Grant Thornton und Siemens entwickelte Leitfaden „Fighting Corruption Through Collective Action“ vorgestellt, dessen Strategie zur Korruptionsbekämpfung auf kollektive Maßnahmen von Geschäftspartnern und anderen Stakeholdern setzt.

### HILFREICHE LINKS UND WEITERE INFORMATIONEN:

- > [economiesuisse, SwissHoldings \(2014\): „grundzüge eines wirksamen compliance-managements“](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/compliance_d_20140926_0.pdf), URL: [https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/compliance\\_d\\_20140926\\_0.pdf](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/compliance_d_20140926_0.pdf), Abruf: 02.11.2021
- > [www.iso.org](http://www.iso.org)  
 [www.din.de](http://www.din.de)  
 [www.austrian-standards.at](http://www.austrian-standards.at)  
 [www.snv.ch](http://www.snv.ch)
- > KICG Leitlinien: Leitlinien mit Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, URL: <https://www.htwg-konstanz.de/forschung-und-transfer/institute-und-labore/kicg/publikationen/forschungsergebnisse-kicg/kicg-leitlinien/>, Abruf: 30.11.2021



## ÜBERSICHT ZUR TYPOLOGIE VON COLLECTIVE ACTION-MASSNAHMEN



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UN Global Compact 2021<sup>342</sup>

Heute stellen Maßnahmen im Bereich Collective Action probate und verbreitete Mittel dar, um korruptionsbezogene Dilemmata in Regionen mit fehlendem oder unzureichendem lokalem Recht gemeinschaftlich zu lösen. Sie reichen von Integritätspakten zwischen öffentlichen Stellen, Bieterunternehmen sowie einer unabhängigen Überwachungsinstanz zur Überwachung von Auftragsvergabezyklen in Beschaffungsprozessen bis hin zu branchenspezifischen Verhaltensregeln (Anti-Korruptionserklärungen, Compliance Pacts) und gemeinschaftlichen Maßnahmen im Sinne einer Langzeitinitiative zur Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung und Ordnung eines Landes. Entscheidend ist, dass dabei möglichst viele relevante Interessensvertreter – also staatliche Behörden, Nichtregierungsorganisationen und Wettbewerber – involviert sind. Insbesondere mit Blick auf letztere ist die Prüfung kartellrechtlicher Aspekte im Einzelfall unerlässlich. Für diesen Fall empfiehlt sich die Einbindung und Moderation durch einen neutralen Monitor.

*„Wenn du schnell gehen willst, dann gehe allein.  
Wenn du weit gehen willst, dann geh mit anderen zusammen.“*

Afrikanisches Sprichwort, nach M. Remberg, 2020

## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

- [B20 Collective Action Hub](#) | Basel Institute on Governance (2021) Ressourcen- und Wissenszentrum zu Collective Action
- [Übersicht und Hintergrundinformationen zu über 250 Initiativen im Bereich Collective Action](#) | Basel Institute on Governance (2021)
- [Uniting against Corruption: A Playbook on Anti-Corruption Collective Action](#) | UN Global Compact (2021)
- [Fighting Corruption through Collective Action – A Guide for Business](#) | World Bank Institute (2008)
- [Collective Action and the Fight Against Corruption](#) | OECD (2020)

# FAZIT



Wie gehen mittelständische Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit mit Compliance-Risiken um? Wie gelingt das Risikomanagement spezifischer Herausforderungen der Regelkonformität in Wachstumsländern, die aus Compliance-Gesichtspunkten als Hochrisikoländer eingestuft werden? Und was beschäftigt dabei Compliance-Officer im Mittelstand? Die vorliegende Publikation beschäftigt sich mit Herausforderungen und Lösungen für mittelständisches Compliance- und Integrity Management in Hochrisikoländern, insbesondere im Hinblick auf die Bedeutungswahrnehmung von Grauzonenentscheidungen und compliance-bezogenen Dilemmata sowie den Umgang mit Ihnen.

Für Dilemmata gibt es – per definitionem – keinen eindeutigen Ausweg. Der Schlüssel zu einem wirksamen Management dieser Situationen ist die Fähigkeit, solche Probleme zu erkennen und ihnen anschließend mit geeigneten Bewältigungsstrategien zu begegnen. Die wirksame Implementierung von Compliance Management erfordert explizites Wissen über konkrete Dilemmata vor Ort in Hochrisikoländern. Diesem Ziel folgend, hat sich die vorliegende Publikation der Offenlegung von realen Compliance-Risiken für Unternehmen in Hochrisikoregionen durch Sammlung ethischer Dilemma-Situationen auf Basis von Rechtsverfahren, Fallstudien sowie geschilderten Erlebnissen und übermittelten Erfahrungen gewidmet. Mit diesem explorativen Vorgehen wurden Dilemmata und systematische Muster von Compliance-Verstößen in Hochrisikoländern anhand von szenario-basierten, praxisnahen Problemstellungen identifiziert, aus denen sich wichtige Impulse für die wirksame Implementierung des Compliance-Management-Systems ableiten lassen.

Das Besondere der vorgestellten Studienergebnisse sind die konkreten Einblicke in die Realitäten vor Ort – illustriert durch anonymisierte Zitate zum Umgang mit Grauzonen-Entscheidungen in Hochrisikoregionen. Zu den Interviewpartnern zählen hochrangigen Compliance-Verantwortliche, deren Unternehmen teils Erfahrungen mit FCPA-Verfahren gesammelt hatten, Partner von Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Vertreter renommierter Rechtsanwaltskanzleien, die in juristischen Rankings regelmäßig als Top-Anwälte für Compliance, Außenwirtschaftsrecht bzw. Gesellschaftsrecht ausgezeichnet werden.

Entscheiden sich kleinere und mittelständische Unternehmen zur Internationalisierung in risikogeneigte Regionen, gilt es, sich den tatsächlichen Realitäten vor Ort zu stellen. Aus Compliance-Sicht zählen dazu neben der landesspezifischen Gesetzeslage zur Vermeidung von Haftungsrisiken auch Informationen über kulturelle Gepflogenheiten sowie die jeweilige Risikolage im Zielland.

Ohne explizites Wissen über die konkreten Herausforderungen, denen die Mitarbeiter tagtäglich ausgesetzt sind, kann kein wirksames Compliance- und Integrity Management gelingen. Dies gilt sowohl in der Unternehmenszentrale als auch vor Ort im entsprechenden Zielland. Entscheidend für die mittelständische Compliance-Organisation ist es, „Integrity Gaps“ aufzudecken und die eigenen Mitarbeiter zu befähigen, sowohl mit den täglichen Compliance-Herausforderungen in Hochrisikoregionen als auch mit Ausnahmesituationen angemessen umgehen zu können. Und das bedingt, dass die Mitarbeiter auch darauf vorbereitet werden.

61% der im Rahmen der Studie befragten Compliance-Verantwortlichen gaben an, dass das Verständnis von Rechts- und Regelkonformität der Mitarbeiter in Hochrisikoländern nicht dem in der Unternehmenszentrale kommunizierten Verständnis entspricht. Das mag mitunter auf zu wenig lokale Präsenz von Compliance-Verantwortlichen zurückzuführen sein. Wichtig sind hier lokale Compliance-Botschafter, die in fachlicher Anbindung an die zentrale Compliance-Organisation für Kommunikation, Überzeugungsarbeit und Beratung in und für compliance-bezogene Dilemmata in den jeweiligen Hochrisikoländern zuständig sind und dadurch zur Implementierung einer Unternehmenskultur mit klar verankerten ethischen Standards, die das rechtskonforme Verhalten fördert, beitragen.

Zur Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses der Rechtsförmigkeit und Redlichkeit des Unternehmenshandelns, muss sichergestellt werden, dass alle Organisationsmitglieder wissen

- welche Standards gelten sollen,
- wie die Kultur des Unternehmens ist und in welche Richtung sie weiterentwickelt werden soll, und
- was als anständig und was als „ein gutes Geschäft“ anzusehen ist.

Darüber muss sich zunächst die Unternehmensleitung im Klaren sein und das dann über die Führungskräfte in die Organisation und an die gesamte Belegschaft

transportieren – und zwar in dem Compliance und Integrity als Führungsaufgabe verstanden werden, was bedingt, dass Führungskräfte für diese Aufgabe vorbereitet, ausgebildet und selbst in die Lage versetzt werden, eigenverantwortliche Entscheidungen auch in herausfordernden Situationen treffen zu können.

Eine weitere entscheidende Rolle liegt im Selbstverständnis der Compliance-Organisation. Während die Aufgabenfelder im Compliance-Bereich immer komplexer werden und Haftungs- und Reputationsrisiken zunehmen, gilt es, das richtige Maß an Risikobereitschaft einzugehen. Compliance- und Integrity Management muss in der Lage sein, compliance- und integritätsbezogene Risiken ganzheitlich in den Blick zu nehmen, um damit adaptiv auf neue Themen und Risikofelder reagieren zu können. Auch in kleinen und dezentralen Organisationsstrukturen bedarf es dazu einer Atmosphäre, die einen konstanten Informationsfluss gewährleistet und in der sich Compliance-Verantwortliche als nahbare Ansprechpersonen und damit als Business-Enabler erweisen. Dazu gehört etwa, dass auch kritische Themen, Fragen und Probleme offen angesprochen werden können und Meldungen über die entsprechenden Hinweisgebersysteme ernsthaft und unter Wahrung der Anonymität verfolgt werden. Nur so gelingt ernsthaftes und glaubwürdiges Compliance- und Integrity Management, das sich den Realitäten vor Ort in Hochrisikoländern stellt.

## DANKSAGUNG

Die Veröffentlichung ist im Rahmen des vom KBA-NotaSys Integrity Funds geförderten Forschungsprojekts „Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern“ entstanden. Das Forschungsteam um Prof. Dr. Stephan Grüninger bedankt sich herzlich für die Förderung dieses Forschungsprojekts und die Unterstützung für die Erstellung dieser Publikation.

Ebenfalls gebührt der aufrichtige Dank der Autoren den vielen Praxisvertretern, die durch ihren wertvollen Zeiteinsatz und ihre Erfahrungsimpulse ganz wesentlich zu dieser Veröffentlichung beigetragen haben. Durch die Zusammenarbeit mit den befragten Experten konnten aufschlussreiche Interviews, weiterführende Fragestellungen und neue Erkenntnisse gewonnen werden. Wir freuen uns über Anmerkungen, Ergänzungen, Kommentare und den weiteren Austausch!

# ENDNOTEN

## ENDNOTEN KAPITEL 1

- 1 Vgl. Pelz, C. (2016): „Compliance in Hochrisikoländern“, in: Nietsch, M. (Hrsg.): Unternehmenssanktionen im Umbruch: Unternehmensstrafrecht, Embargo-Compliance und Korruptionsbekämpfung, Baden-Baden, S. 167-174.
- 2 Grüninger, S. (2020): "Grundlagen einer wertorientierten Compliance". In: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 41f.

## ENDNOTEN KAPITEL 2

- 3 Zu den Anforderungen vgl. § 8B2.1: "Effective Compliance and Ethics Program" der US Sentencing Guidelines for Organizations (2018), erstmals erwähnt 1991.
- 4 Grüninger, S.; Wanzek, M. (2020): "Einführung: Anforderungen an ein Compliance-Management-System", in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 410.
- 5 Grüninger, S. (2020): "Grundlagen einer wertorientierten Compliance", in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 41.
- 6 Grüninger, S.; Wanzek, M. (2020): "Einführung: Anforderungen an ein Compliance-Management-System". In: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 410.

- 7 Wieland, J. (2020): "Integritäts- und Compliance-Management als Corporate Governance - konzeptionelle Grundlagen und Erfolgskriterien." in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 15-40.
- 8 Grüninger, S.; Wanzek, M. (2020): "Grundlagen einer Compliance- und Integritätskultur", in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 931-953.
- 9 Schöttl, L. (2018): "Integrität in Unternehmen. Konzept, Management, Maßnahmen" Wiesbaden: Springer Gabler, S. 41f.
- 10 Internes Dokument der Arbeitsgruppe "Values & Integrity" des Forums Compliance & Integrity (FCI).
- 11 Grüninger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): "Unternehmensintegrität & Compliance - Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte." Berlin: Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW), S.6f.
- 12 Siehe dazu insb. "Werte und Compliance": Grüninger, S. (2020): Grundlagen einer wertorientierten Compliance, in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 52f.
- 13 Grüninger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): "Unternehmensintegrität & Compliance - Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte", Berlin: Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW), S.7.
- 14 Grüninger, S.; Wanzek, M. (2020): Grundlagen einer Compliance- und Integritätskultur, in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3.

- Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 933.
- 15 Grüninger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): "Unternehmensintegrität & Compliance - Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte", Berlin: Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW), S. 7.
- 16 Grüninger, S.; Pffor, S. (2019): "Ist Compliance Utopie? Integrity Management als Ermöglichungsinstanz", in: Hochmann, L., Graupe, S., Korbun, T., Panther, S., Scheidewind, U. (Hrsg.): Möglichkeitswissenschaften. Ökonomie mit Möglichkeitssinn. Marburg: Metropolis Verlag, S. 726.
- 17 Bowie, N. E. (2010): "Organizational Integrity and Moral Climates", in: George Brenkert und Tom Beauchamp (Hg.): The Oxford Handbook of Business Ethics. Oxford: University Press, S. 702.
- 18 Zur Abgrenzung von Compliance- und Integrity Management vgl. Grüninger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): "Unternehmensintegrität & Compliance - Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte", Berlin: Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW).
- 19 Grüninger, S.; Schöttl, L.; Wieland, J. (2016): "Unternehmensintegrität & Compliance - Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte", Berlin: Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW), S.79
- 20 Grüninger, S.; Wanzek, M. (2017): "Integrity Management und Unternehmenskultur", in: Forum Wirtschaftsethik 25, S. 39.

## ENDNOTEN KAPITEL 3

- 21 Vgl. Behringer, S. (2020): "Korruption – Die Entwicklung von der rationalen zur irrationalen betriebswirtschaftlichen Handlung", in: Friesen, H. (Hrsg.): Im globalen Spannungsfeld der Korruption. Analysen eines Phänomens aus interdisziplinären Perspektiven, S. 51-69, Freiburg: Karl Alber, S. 53 sowie Albrecht, Eike; Drescher, Alexander (2020): „Korruption als rechtliches Problem“, in: Friesen, Hans (Hrsg.): Im globalen Spannungsfeld der Korruption. Analysen eines Phänomens aus interdisziplinären Perspektiven, S. 81-99, Freiburg: Karl Alber, S. 82.
- 22 Vgl. Transparency International: „Corruptionary A-Z“, URL: <https://www.transparency.org/en/corruptionary>, Abruf: 13.01.2022.

- 23 Vgl. Bannenberg, B. (2002): „Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle. Eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse“ (= Polizei + Forschung, Bd. 18). Luchterhand, Neuwied u. a., S. 326.
- 24 Amtsträger sind Angestellte, Beamte, Richter und sonstige in einem öffentlich-rechtlichen Amtsverhältnis stehende Personen (z. B. Minister) oder mit Aufgaben der öffentlichen Verwaltung betraute Personen, hierunter fallen z. B. auch Angestellte eines Unternehmens, das öffentliche Verwaltungsaufgaben wahrnimmt. Vgl. Allianz für Integrität; Bündnis für nachhaltige Textilien; Deutsches Global Compact Netzwerk (2017): "Korruptionsprävention in der Lieferkette. Wie Unternehmen mit Herausforderungen umgehen können", URL: [https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/de/korruptionspraevention-in-der-lieferkette/AfIn\\_Korruptionspraevention-in-der-Lieferkette\\_D\\_20171204b\\_neu.pdf](https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/de/korruptionspraevention-in-der-lieferkette/AfIn_Korruptionspraevention-in-der-Lieferkette_D_20171204b_neu.pdf), Abruf: 12.01.2022, S.12.
- 25 Bannenberg, B. (2002): „Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle. Eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse“ (Polizei + Forschung, Bd. 18), Luchterhand, Neuwied u. a., S. 326.
- 26 Vgl. Transparency International: "Corruptionary A-Z", URL: <https://www.transparency.org/en/corruptionary>, Abruf: 13.01.2022 sowie Rose-Ackermann, S.: Globale Wirtschaft und Korruption. In: Pieth, M., Eigen, P. (Hrsg.): Korruption im internationalen Geschäftsverkehr. Bestandsaufnahme, Bekämpfung, Prävention. Neuwied, Kriftel 1999, S.40-55.; Peters, A. (2016): Korruption und Menschenrechte, JuristenZeitung, 71 (2016) / Heft 5, S. 217-227.
- 27 Transparency International UK verwendet in Verlautbarungen den Begriff "small bribes" (kleine Bestechungsgelder) anstelle von "facilitation payments" (Erleichterungszahlungen), da dies die wahre Natur solcher Transaktionen ausdrücke, eine präzise Definition liefere und eine Grundlage für die Bekämpfung dieser Form von Bestechungsgeschäften im Sinne des UK Bribery Acts biete. Vgl. Transparency International UK: „8. Facilitation Payments“, URL: [www.antibriberyguidance.org/guidance/8-facilitation-payments/guidance](http://www.antibriberyguidance.org/guidance/8-facilitation-payments/guidance), Abruf: 12.01.2022.

- 28 Vgl. Egger, P., Winner, H. (2006): "How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Data Study" in: *Economic Development and Cultural Change* 54 (2), S. 459-486, sowie: Habib, M., Zurawicki, L. (2002): "Corruption and Foreign Direct Investment" in: *Journal of International Business Studies*, 33, S. 291-307.  
Everhart, S. S. et al. (2009): "Corruption, governance, investment and growth in emerging markets", in: *Applied Economics*, 41 (13), S. 1579-1594, S. 1579 ff.
- 29 Vgl. Berghoff, H. (2020): „Von der Exportförderung zur Straftat. Die Kriminalisierung der Auslandskorruption in der Bundesrepublik Deutschland seit 1990“, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, Online-Ausgabe, 17 (2020), S. 91-115, S.91.
- 30 Vgl. Behringer, S. (2020): „Korruption – Die Entwicklung von der rationalen zur irrationalen betriebswirtschaftlichen Handlung“, in: Friesen, H. (Hrsg.): *Im globalen Spannungsfeld der Korruption. Analysen eines Phänomens aus interdisziplinären Perspektiven*, S. 51-69, Freiburg: Karl Alber, S. 53.
- 31 Vgl. Berghoff, H. (2020): „Von der Exportförderung zur Straftat. Die Kriminalisierung der Auslandskorruption in der Bundesrepublik Deutschland seit 1990“, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, Online-Ausgabe, 17 (2020), S. 91-115, S.99, 107, 109.
- 32 Vgl. OECD (1997): "Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", URL: [www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_ENG.pdf](http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf), Abruf: 20.01.2022. Am 26. November 2021 verabschiedete die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) eine neue Empfehlung zur weiteren Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr, die eine frühere Empfehlung aus dem Jahr 2009 ablöst.  
United Nations (2003): "Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption", URL: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/oc/2009/666/de>, Abruf: 13.12.2021.
- 33 Die Bestechung von Parlamentsmitgliedern (bzw. allg. ausländischer und internationaler Mandatsträger) ist gesondert in 108e StGB und in Artikel 2 § 2 des Gesetzes zur Bekämpfung internationaler Bestechung unter Strafe gestellt.
- 34 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018): „Korruption vermeiden – Hinweise für deutsche Unternehmen, die im Ausland tätig sind“, S. 3f URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/korruption-vermeiden.pdf?blob=publicationFile&v=5>, Abruf: 20.01.2022.
- 35 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018): „Korruption vermeiden – Hinweise für deutsche Unternehmen, die im Ausland tätig sind“, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/korruption-vermeiden.pdf?blob=publicationFile&v=5>, Abruf: 20.01.2022, S. 5.
- 36 Vgl. Rabl, T. (2008): "Private corruption and its actors – Insights into the subjective decision making processes", Lengerich, Deutschland: Pabst. Sowie Rabl, T.; Werner, A.; Albrecht, M. (2016): „Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern“, URL: [www.bvmw.de/fileadmin/pdf-archiv/Herausforderung\\_KorruptionsPRAEVENTION\\_in\\_KMU\\_meistern.pdf](http://www.bvmw.de/fileadmin/pdf-archiv/Herausforderung_KorruptionsPRAEVENTION_in_KMU_meistern.pdf), Abruf: 20.01.2022, S. 8 f.
- 37 **Interne Untersuchungen** sind eine unternehmerische Maßnahme zur Selbstaufklärung und -aufarbeitung, die häufig von den Compliance Verantwortlichen nach einem Anfangsverdacht ausgeführt werden. Ziel ist die umfängliche Aufdeckung doloser Handlungen innerhalb des Unternehmens. Vgl. <https://www.compliancedigital.de/ce/internal-investigations/detail.html>
- 38 Vgl. Transparency International: „Corruptionary A-Z“, URL: [www.transparency.org/en/corruptionary](http://www.transparency.org/en/corruptionary), Abruf: 13.01.2022 sowie Bundeskriminalamt (2020): „Korruption. Bundeslagebericht 2019“, URL: <https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2019.pdf>, Abruf: 13.01.2022, S. 3.
- 39 Vgl. Grüninger, S., Jantz, M., Schweikert, C., Steinmeyer R.: „Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen. KICG CMS-Annex 2014 - Spezifische Anforderungen und Risikotreiber für die Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen“, in: Grüninger, S., Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.), Konstanz, 2014, S. 17.
- 40 Vgl. Department of Justice (2004): „United States Code. Titel 15 Gewerbe und Handel“, § 78 ff. (a), URL: <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/docs/fcpa-german.pdf>, Abruf: 13.09.2021.
- 41 Vgl. United States Sentencing Commission (2018), "Guidelines Manual", §3E1.1, URL: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>, Abruf: 13.09.2021.
- 42 Vgl. United States Sentencing Commission (2018), "Guidelines Manual", §3E1.1, URL: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>, Abruf: 13.09.2021, S. 509.
- 43 Vgl. Walther, M., Zimmer, M. (2011): „Haftung deutscher Unternehmen nach dem UK Bribery Act“, in: *RIW* 2011 (Heft 4), S. 199–206.
- 44 Vgl. Bribery Act 2010, URL: [https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga\\_20100023\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf), Abruf: 25.11.2021, S. 5.
- 45 Ministry of Justice: "The Bribery Act 2010. Guidance", URL: <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, Abruf: 20.01.2022, S.21.
- 46 Ebd.
- 47 Vgl. § 334 StGB (Bestechung); Vgl. Dorschfeldt, D. (2016): „Strafbarkeit von Facilitation Payments Betrachtung der Strafbarkeit korruptiver Beschleunigungs- und Sicherungszahlungen“, *BWV Berliner Wissenschafts-Verlag*, Berlin.
- 48 Vgl. OECD (1997): "Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", URL: [www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_ENG.pdf](http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf), Abruf: 20.01.2022, S.19.
- 49 Vgl. Criminal Division of the U.S. Department of Justice; Enforcement Division of the U.S. Securities; Exchange Commission: "A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act", URL: <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>, Abruf: 20.12.2021, S. 25.
- 50 Serious Fraud Office: "Bribery Act guidance", URL: <https://www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/bribery-act-guidance/>, Abruf: 20.12.2021.
- 51 Vgl. Novartis (2020): "Anti-Bribery Policy. Novartis Global Policy (Version ERC 100. V6.EN)"; Apple (2018): "Apple Anti-Corruption Policy"; Volkswagen Aktiengesellschaft (2019): "Leitfaden Anti-Korruption"; OMV Aktiengesellschaft (2019): „Code of Business Ethics. Trust and Integrity“; BMW AG (2016): "BMW Group Legal Compliance Code. Compliance. Driving the Right Way."; Siemens AG (2021): "Siemens Business Conduct Guidelines Transform the everyday".
- 52 Microsoft: "Antikorruptionsrichtlinie", URL: <https://www.microsoft.com/en-us/legal/compliance/anticorruption>, Abruf: 24.01.2022.
- 53 Vgl. The World Bank (2010): "Summary of World Bank Group Integrity Compliance Guidelines", S. 3; Vgl. OECD (1997): "Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", Article 8 (1); Vgl. International Chamber of Commerce (2011): "ICC Rules on Combating Corruption", Article 6.
- 54 Vgl. The World Bank: "Summary of World Bank Group Integrity Compliance Guidelines", S. 3 und Vgl. Zentes, U. C. (2017): "Das Sieben-Säulen-Modell der Korruptionsprävention. Leitfaden zum Aufbau eines unternehmensinternen Anti-Korruptionsprogramms", Springer Gabler, Wiesbaden, S. 135.
- 55 United Nations Office on Drugs and Crime - UNODC (2004): "United Nations Convention against Corruption", URL: [https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/tools\\_and\\_publications/UN-convention-against-corruption.html](https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/tools_and_publications/UN-convention-against-corruption.html); UNODC (2021): "Signature and Ratification Status" URL: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/ratification-status.html>, Abruf: 20.12.2021.
- 56 OECD: "Istanbul Anti-corruption Action Plan", URL: <https://www.oecd.org/corruption/acn/istanbul-action-plan.htm>, Abruf: 24.01.2021.
- 57 So ernannte der tadschikische Präsident Emomalij Rahmon 2015 seinen Sohn zum Kopf der nationalen Anti-Corruption Agency. Nach vorherigen Karriereschritten als Chef der Anti-Korruptionsabteilung der tadschikischen Zolldienstbehörde (2011) und Vorsitzender



- der Zolldienstbehörde (2013) ist Rustam Emomalij seit 2017 Bürgermeister der Hauptstadt Duschanbe. Vgl. Novastan (2017): „Tadschikistan: Der älteste Sohn des Präsidenten wird Bürgermeister von Duschanbe“, in: novastan.org, 18.01.2017, URL: <https://novastan.org/de/tadschikistan/tadschikistan-der-aelteste-sohn-des-prasidenten-wird-burgermeister-von-duschanbe/>, Abruf: 24.01.2021.
- 58 Vgl. von Gumpfenberg, M.-C. (2020): „Korruption“, in: Lempp, J.; Mayer, S.; Brand, A. (Hrsg.): Die politischen Systeme Zentralasiens, Springer VS, Wiesbaden, S. 157-173, S. 160.
- 59 Vgl. Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S.10.
- 60 Vgl. Li, L.: „Backstory of China's Anticorruption Supervision Commission“, in: The China Collection, 24.04.2019, URL: <https://thechinacollection.org/backstory-chinas-anticorruption-supervision-commission/>, Abruf: 03.01.2022.
- 61 Vgl. Koehler, M. (2014): „The Foreign Corrupt Practices Act in a New Era“, Edward Elgar, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- 62 In der kürzlich publizierten Parteigeschichte Chinas ist zu lesen, dass in den ersten fünf Jahren von Xi Jinpings Herrschaft 440 hochrangige Tiger angeklagt und zu lebenslanger Haft verurteilt wurden, unter ihnen 43 Mitglieder des 18. Parteitags, die Xi einst zum KP-Chef mitgewählt hatten. Die Zahl der verurteilten Fliegen läge in Millionenhöhe. Die chinesische Nachrichtenagentur bilanziert, dass bis Sommer 2020 über 7.500 Füchse bzw. Wirtschaftsflüchtlinge, unter ihnen 2.075 Parteifunktionäre, aus dem Ausland nach China überstellt worden seien und die Volksrepublik damit drei Milliarden US-Dollar zurückerlangt habe. Vgl. Erling, J. (2021): „Tiger schlagen, Fliegen klatschen, Füchse jagen“, in: table.china, 11.06.2021, URL: <https://table.media/china/standpunkt/peking-tierbezeichnung-stigmatisieren/>, Abruf: 20.12.2021.
- 63 Erling, Johnny (2021): „Tiger schlagen, Fliegen klatschen, Füchse jagen“, in: table.china, 11.06.2021, URL: <https://table.media/china/standpunkt/peking-tierbezeichnung-stigmatisieren/>, Abruf: 20.12.2021.
- 64 efe-epa (2017): „China punishes more than 1.5 million officials for corruption“, 19.10.2017, URL: <https://www.efe.com/efe/english/world/china-punishes-more-than-1-5-million-officials-for-corruption/50000262-3412841>, Abruf: 12.01.2022.
- 65 Vgl. Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 32 f.
- 66 Hamilton, C., Ohlberg, M. (2020): „Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet“, Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S. 374.
- 67 Vgl. Senff, P. (2020): „Corporate Riskmanagement in China. Top 5 Verhaltenstipps für CEO's und CFO's in Deutschland mit China-Geschäft“, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 1285-1313, S. 1289.
- 68 Vgl. Stewens, T.; Rose, A. (2020): „Geschäftsethik in China – ein Praxisbericht“, In: Everling, O. (Hrsg.): Social Credit Rating. Reputation und Vertrauen beurteilen, S. 273-284, S. 281.
- 69 Vgl. Everling, O. (2020): „Social Credit Rating. Reputation und Vertrauen beurteilen“, Springer Gabler, Wiesbaden.
- 70 Vgl. Drinhausen, K.; Brussee, V. (2021): „China's Social Credit System in 2021. From fragmentation towards integration“, in: Merics China Monitor, 03.03.2021, S. 4.; Vgl. Stewens, T.; Rose, A. (2020): „Geschäftsethik in China – ein Praxisbericht“, In: Everling, O. (Hrsg.): „Social Credit Rating. Reputation und Vertrauen beurteilen“, S. 273-284, S. 282 & 285.
- 71 Drinhausen, K.; Brussee, V. (2021): „China's Social Credit System in 2021. From fragmentation towards integration“, in: Merics China Monitor, 03.03.2021, S. 6.
- 72 Vgl. Heide, D. (2021): „Überwachung. Wie Chinas Sozialkreditsystem deutsche Unternehmen trifft“, in: Handelsblatt, 02.03.2021, URL: <https://www.handelsblatt.com/politik/international/ueberwachung-wie-chinas-sozialkreditsystem-deutsche-unternehmen-trifft/26962828.html?ticket=ST-1013385-M5wXIZVq7CS9zaLuB1cu-ap5>, Abruf: 20.12.2021.
- 73 Securities and Exchange Commission (2011): „Investor Bulletin: The Foreign Corrupt Practices Act – Prohibition of the Payment of Bribes to Foreign Officials“, S. 3.
- 74 Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die FCPA-Durchsetzungsaktivitäten zu definieren und dementsprechend die Anzahl der jährlich neu eingeleiteten Verfahren zu zählen. Quelle der Daten der Graphik: Stanford Law School in Zusammenarbeit mit Sullivan & Cromwell LLP: „2021 FCPA Year in Review“ bzw. „DOJ and SEC Enforcement Actions per Year“ URL: <https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html>, Abruf: 24.01.2022.
- 75 Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die FCPA-Durchsetzungsaktivitäten zu definieren und dementsprechend die Anzahl der jährlich neu eingeleiteten Verfahren zu zählen. Quelle der Daten der Graphik: Stanford Law School in Zusammenarbeit mit Sullivan & Cromwell LLP: „2021 FCPA Year in Review“ bzw. „DOJ and SEC Enforcement Actions per Year“ URL: <https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html>, Abruf: 24.01.2022.
- 76 Eigene Darstellung, nach: Transparency International (2009): „Global Corruption Report 2009. Corruption and the Private Sector“, S. 7f. & UN Global Compact Deutschland, Echevarria, C. et al. (2021), Seminarunterlagen, Reutlingen, 19.01.2021: Online-Training - Korruptionsprävention und Compliance in Unternehmen fördern, Modul 1: Formen der Korruption, S. 20 (unveröffentlicht).
- 77 Joseph T. Wells, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), der weltweit größten Organisation zur Betrugsbekämpfung, unterscheidet vier Subkategorien von Korruptionshandlungen: Bribery, Illegal gratuities, Economic extortion und Conflicts of interest. Vgl. Wells, J. T. (2003): „Corruption: Causes and Cures. Auditors Can Help Detect and Deter Bribery and Kickbacks“, In: Journal of accountancy, 195(4), 49-52, S. 51. Vgl. Occupational Fraud and Abuse Classification System (the ACFE-Fraud Tree), in: ACFE (2020): Report to the Nations. 2020 Global study on occupational fraud and abuse, URL: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>, Abruf: 20.12.2021.
- 78 Vgl. Rose-Ackerman, S., & Tan, Y. (2015): „Corruption in the Procurement of Pharmaceuticals and Medical Equipment in China: The Incentives Facing Multinationals, Domestic Firms and Hospital Officials“, UCLA Pacific Basin Law Journal, 32(1), S. 32.
- 79 Vgl. Himmel, P.: „In China ist Golf jetzt kein Verbrechen mehr“, 19.04.2016, in: Welt, URL: <https://www.welt.de/sport/golf/article154470469/In-China-ist-Golf-jetzt-kein-Verbrechen-mehr.html>, Abruf: 20.12.2021.
- 80 Vgl. Zaheer, S. (1995): „Overcoming the liability of foreignness“, Academy of Management Journal 38, S. 341–363. Vgl. Hymer, S. (1960): The international operations of national firms: A study of direct investment, Boston: The MIT Press.
- 81 Stanford Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse: „Third-Party Intermediaries Disclosed in FCPA-Related Enforcement Actions“, URL: <https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=4>, Abruf: 20.12.2021.
- 82 Vgl. SEC: SEC Charges Hewlett-Packard With FCPA Violations. 9. April 2014, URL: <https://www.sec.gov/news/press-release/2014-73#U6GC6FRwaic>, Abruf: 28.02.2022.
- 83 Vgl. Sikka, P., Lehman, G. (2015): „The supply-side of corruption and limits to preventing corruption within government procurement and constructing ethical subjects“, Critical Perspectives on Accounting, 28, S. 62-70.
- 84 Vgl. Höck, N. (2021): „Russian-Roulette-Klauseln und Shoot-Out-Klauseln. Buy-Sell-Agreements und alternative Wege zur Vermeidung und Überwindung eines Gesellschafterkonflikts“, Nomos-Verlag, Baden-Baden.
- 85 „In den 1990ern wurden erste ökologische, sozial-ethische und Nachhaltigkeits-Standards zur freiwilligen Dokumentation, Bewertung und Zertifizierung von Produkten, Standorten und Unternehmen konzipiert – die prominentesten darunter: der Sozialmanagementstandard SA8000 [1997], die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative – GRI [1999], die Umweltmanagementstandards nach EMAS [1993] und ISO14000 [1994].“ Raith, D. (2013): „Mythos CSR. Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung“, Springer VS,

- Wiesbaden, S. 85.
- 86 Vgl. Burckhardt, G.; Merk, J. (2013): „Sozialaudits – was bringen sie den Näherinnen in den Sweatshops?“ In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 113-119, S. 115 ff.; Vgl. Terwindt, C.; Saage-Maaß, M. (2017): „Zur Haftung von Sozialauditor\_innen in der Textilindustrie“; Vgl. Kuruvilla, S. (2021): „Private Regulation of Labor Standards in Global Supply Chains: Problems, Progress, and Prospects“, ILR Press, an imprint of Cornell University Press, Ithaca/London.
- 87 Vgl. Bermingham, F.; Zhou, C.: „Bribes, fake factories and forged documents: the buccaneering consultants pervading China’s factory audits“, in: South China Morning Post, 22.01.2021, URL: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3118683/bribes-fake-factories-and-forged-documents-buccaneering>, Abruf: 03.01.2022.
- 88 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb): „Spende vs. Sponsoring: Ein entscheidender Unterschied“, 28.02.2018, URL: <https://www.bpb.de/partner/akquisos/265595/unternehmensspende-vs-sponsoring-ein-entscheidender-unterschied>, Abruf: 28.02.2022.
- 89 Vgl. Walther, M., Zimmer, M. (2011): „Haftung deutscher Unternehmen nach dem UK Bribery Act“, in: RIW 2011 (Heft 4), 199–206, S. 201.
- 90 Vgl. CBCI (2014): „Compliance im Mittelstand“, S. 26, URL: [https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/Publikationen/CBCI\\_Studie\\_Compliance\\_im\\_Mittelstand.pdf](https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/Publikationen/CBCI_Studie_Compliance_im_Mittelstand.pdf), Abruf 28.02.2022
- 91 Vgl. Grüninger, S.: „Grundlagen einer wertorientierten Compliance“, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 41-71, S. 67.
- 92 Vgl. Senff, P. (2020): „Corporate Riskmanagement in China. Top 5 Verhaltenstipps für CEO’s und CFO’s in Deutschland mit China-Geschäft“, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 1285-1313, S. 1291.
- 93 Vgl. Marson, O.: „Sozialadäquanz“, URL: <https://rechtsanwaelte-wirtschaftsstrafrecht-berlin.de/wirtschaftsstraftaten/strafverfahren-wegen-des-verdachts-der-korruption-2/bestechlichkeit-im-amt-im-wirtschaftsstrafrecht-rechtsanwaelte/sozialadaequanz/>, Abruf: 28.02.2022.
- 94 Vgl. Kaptein, M. (2020): „Effektive Business Codes: Inhalt und Bedingungen“, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 513-537, S. 526.
- 95 Vgl. Bermingham, F.; Zhou, C.: „Bribes, fake factories and forged documents: the buccaneering consultants pervading China’s factory audits“, in: South China Morning Post, 22.01.2021, URL: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3118683/bribes-fake-factories-and-forged-documents-buccaneering>, Abruf: 03.01.2022. Zitiert nach: Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 29.
- 96 Bermingham, F., Zhou, C.: „Bribes, fake factories and forged documents: the buccaneering consultants pervading China’s factory audits“, in: South China Morning Post, 22.01.2021, URL: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3118683/bribes-fake-factories-and-forged-documents-buccaneering>, Abruf: 03.01.2022. Zitiert nach: Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 29.
- 97 Vgl. Ulusemre, T.; Fang, X. (2022): „How do Expatriate Managers Draw the Boundaries of Moral Free Space in the Case of Guanxi?“, in: Journal of Business Ethics, 176(2).
- 98 Vgl. Wells, J. T. (2003): „Corruption: Causes and Cures. Auditors Can Help Detect and Deter Bribery and Kickbacks“, In: Journal of Accountancy, 195(4), S. 49-52, S. 51.
- 99 Vgl. Criminal Division of the U.S. Department of Justice, Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012): „A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act“, S. 24.
- 100 Vgl. Steinman, B.: „How to handle mandated per diems with foreign government customers“, 2. März 2016, in: The FCPA Blog, URL: <https://fcpablog.com/2016/03/02/bill-steinman-how-to-handle-mandated-per-diems-with-foreign/>, Abruf: 28.02.2022.
- 101 Vgl. Steinman, B.: „Let’s talk about per diems, without the shouting“, 12. April 2016, in: The FCPA Blog, URL: <https://fcpablog.com/2016/04/12/bill-steinman-lets-talk-about-per-diems-without-the-shouting/>, Abruf: 28.02.2022.
- 102 Vgl. Wirth, A. (2020): „Korruption und ihre Erscheinungsformen. Beispiele aus der Praxis“, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 995-1005, S. 1000.
- 103 Vgl. Grüninger, S., Wanzek, M. (2020): „Einführung: Anforderungen an ein Compliance-Management-System“, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S.401-427, S. 415.
- 104 Vgl. Walther, M., Zimmer, M. (2011): „Haftung deutscher Unternehmen nach dem UK Bribery Act“, in: RIW 2011 (Heft 4), S. 199–206.
- 105 Vgl. Grüninger, S.: „Compliance und Integrität als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung“, 5. Oktober 2021, URL: <https://www.roedl.de/themen/entrepreneur/2017-04/corporate-compliance-compliance-management-system-idw-ps-980>, Abruf: 28.02.2022.
- 106 Vgl. Grüninger, S. (2019): „Die Führungskraft in der Verantwortung“, in: comply. 1/2019, S. 26-29.
- 107 Vgl. Hamilton, C.; Ohlberg, M. (2020): Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet, Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S. 220.
- 108 Vgl. Clarke, K. (2011): „Foreword“, in: Ministry of Justice: „The Bribery Act 2010 – Guidance“, S. 2-3.
- 109 Zitat aus einem Handbuch des britischen Inlandsgeheimdiensts MI5, gerichtet als Empfehlung an Geschäftsleute, die Anfang der 90er Jahre nach China reisten. Die Aktualität des global gültigen Ratschlags ist auch weiterhin gegeben. Zitiert nach: Hamilton, C.; Ohlberg, M. (2020): Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet, Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S.220.: Vgl. Faligot, R. (2019): Chinese Spies; From Chairman Mao to Xi Jinping, C Hurst & Co Publishers Ltd, London, S. 273.
- 110 Vgl. Signorell, G. (2022): „Korrupte Firmen werden kaum belangt“, in: Beobachter, 07.01.2022, 01/2022, URL: <https://www.beobachter.ch/gesetze-recht/da-kann-doch-etwas-nicht-stimmen-korrupte-firmen-werden-kaum-belangt>, Abruf: 21.01.2022.
- 111 Vgl. Jaeger, J.(2020): „SBM Offshore FCPA case ends, Swiss investigation begins“, in: Compliance Week, URL: <https://www.complianceweek.com/anti-corruption/sbm-offshore-fcpa-case-ends-swiss-investigation-begins/29780.article>, Abruf: 21.01.2022.
- 112 Vgl. Signorell, G. (2022): „Korrupte Firmen werden kaum belangt“, in: Beobachter, 07.01.2022, 01/2022, URL: <https://home.treasury.gov/policy-issues/office-of-foreign-assets-control-sanctions-programs-and-information>, Abruf: 21.01.2022.
- 113 U.S. Department of the Treasury: „Office of Foreign Assets Control – Sanctions Programs and Information“, o.J., URL: <https://home.treasury.gov/policy-issues/office-of-foreign-assets-control-sanctions-programs-and-information>, Abruf: 23.07.2021 und U.S. Department of the Treasury: „A Framework for OFAC Compliance Commitments“, o.J., URL: [https://home.treasury.gov/system/files/126/framework\\_ofac\\_cc.pdf](https://home.treasury.gov/system/files/126/framework_ofac_cc.pdf), Abruf: 10.08.2021.
- 114 GOV.UK: „The UK sanctions list“, o.J., URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-sanctions-list>, Abruf: 08.09.2021.
- 115 NPC Observer: „Export Control Law“, 2020, URL: <https://npcobserver.com/legislation/export-control-law/>, Abruf: 17.08.2021.
- 116 Vgl. Sachs, B.; Schäffer, J. (2021): „Exterritorialität – Neues Gesetz: (Re-) Exportkontrolle made in China“, in: ICC-Germany-Magazin 12, S. 28-31.
- 117 Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) (2021):

- „Exportkontrolle und das BAFA“, URL: [https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aussenwirtschaft/afk\\_merkblatt\\_exportkontrolle\\_bafa.html](https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aussenwirtschaft/afk_merkblatt_exportkontrolle_bafa.html), BAFA - Außenwirtschaft - Merkblatt Exportkontrolle und das BAFA, Abruf: 19.08.2021 sowie Bundesgerichtshof Beschluss von 09. Dezember 2014, 3 StR 62/14 und Loets, Adrian: „Embargo-Verstoß schon durch bloßen Vertragsschluss möglich“, in Wirtschaftskanzlei GvW Graf von Westphalen, 2016, URL: <https://www.gvw.com/aktuelles/newsletter/gvw-newsletter/februar-2016/embargo-verstoess-schon-durch-blossen-vertragsschluss-moeglich.html>, Abruf: 19.08.2021.
- 118 United States Department of Justice: "SAP Admits to Thousands of Illegal Exports of Its Software Products to Iran and Enters Into Non-Prosecution Agreement with DOJ", 29. April. 2021, URL: <https://www.justice.gov/usao-ma/pr/sap-admits-thousands-illegal-exports-its-software-products-iran-and-enters-non>, Abruf: 12.10.2021.
- 119 Bertsch, L. et al. (2018): "Exportkontrolle «in a Nutshell». Der Richtungsweiser für den Quereinstieg", HTW Chur, S. 16 ff, 2018, URL: [https://www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/unternehmerisches\\_handeln/SIFE/publikationen/internationalisierung/sife-publikationen-leitfaden\\_exportkontrolle.pdf](https://www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/unternehmerisches_handeln/SIFE/publikationen/internationalisierung/sife-publikationen-leitfaden_exportkontrolle.pdf), Abruf: 12.10.2021.
- 120 Auswirkungsprinzip, vgl. EuGH, Urt. v. 06.09.2017 - Rs C-413/14 P - Intel/Kommission, Rn. 40 ff.
- 121 Vgl. Brooks, B.: "Exclusive: SEC probes Siemens, GE, Philips in alleged China medical equipment scheme", in: Reuters, 04.06.2019, URL: <https://www.reuters.com/article/us-brazil-corruption-sec-china-exclusive-idUSKCN1T5151>, Abruf: 20.05.2021.
- 122 Weidenbach, G. (2020): "Anti-Trust-Compliance", in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, Erich Schmidt Verlag GmbH, S. 1005-1030, S. 1006.
- 123 Vgl. Steinmeyer, R.; Späth, P. (2020): "Rechtliche Grundlagen" in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, Erich Schmidt Verlag GmbH, S. 179-228, S. 199.
- 124 Vgl. Europäische Kommission (2021): Kartellrecht: Kommission verhängt Geldbußen von 875 Mio. EUR gegen Automobilhersteller wegen Beschränkung des Wettbewerbs bei der Abgasreinigung neuer Diesel-Pkw, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip\\_21\\_3581](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_21_3581), Abruf: 22.09.2021.
- 125 Wersborg, S. (2015): "Das Kartellrecht in China-Die neuesten Entwicklungen der administrativen und der privaten Durchsetzung", in: ZChinR 2015, S. 131-140.
- 126 Vgl. Wünschmann, C. / Esch, A. (2020): Chinas Wettbewerbsbehörde veröffentlicht Kartellrechtsleitlinien, in: Hogan Lovells Blog, URL: <https://hoganlovells-blog.de/2020/09/02/chinas-wettbewerbsbehoerde-veroeffentlicht-kartellrechtsleitlinien/#>, Abruf: 08.09.2021.
- 127 Seit 2006 ist das Föderale Gesetz Nr. 135-FZ "Über den Schutz des Wettbewerbs" in Kraft, das zwischenzeitlich weitere Ergänzungen erfuhr. Seit 2016 ist das sog. Vierte Antimonopolpaket als Änderungsgesetz wirksam. Seit März 2020 gilt darüber hinaus das föderale Gesetz "Über den Wettbewerbsschutz" (Nr. 33-FZ), das die freiwillige Einführung von Compliance-Maßnahmen zur Verhinderung von Kartellrechtsverstößen vorsieht und zur Veröffentlichung von Informationen über die Umsetzung der Antimonopolrichtlinie in russischer Sprache auf der Unternehmenswebsite verpflichtet. Vgl. Marenkov, Dmitry (2021): "Gesetze in Russland", in: Germany Trade & Invest, URL: <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/recht/auslaendische-gesetze/russland/gesetze-in-russland-60416>, Abruf: 08.09.2021.
- 128 Vgl. Noerr (2019): "Russland / GUS: Erstmals Bußgelder für grenzüberschreitendes Kartell in der Eurasischen Wirtschaftsunion verhängt", 26.09.2019, URL: <https://www.noerr.com/de/newsroom/news/...>, Abruf 08.09.2021.
- 129 Vgl. Noerr (2018): "Russland: Sanktionen und russisches Kartellrecht", 12.09.2018, URL: <https://www.noerr.com/de/newsroom/news/russland-sanktionen-und-russisches-kartellrecht>, Abruf: 09.09.2021.
- 130 Vgl. dpa, Handelsblatt (2015): "China verhängt Millionenstrafe gegen Daimler", 23.04.2015, URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/kartellabsprachen-china-verhaengt-millionenstrafe-gegen-daimler/11676966.html?ticket=ST-4634597-9CXqEzkkW4fcqIqEF92Y-ap5>, Abruf: 13.07.2021.
- 131 Vgl. Man-ki, K. (2014): "Mercedes, BMW face China price-fixing probe as automaker investigation spreads", in: South China Morning Post, 05.08.2014, URL: <https://www.scmp.com/news/china/article/1567258/audi-and-chrysler-face-fines-price-fixing-probe-spreads-mercedes-and-bmw>, Abruf: 08.09.2021.
- 132 Vgl. Ahlberg, M.; Romberg, A. (2020): "The grey zone: a practical guide to corporate conduct, compliance and business ethics", eBook, Vulkan, Riga, S.141.
- 133 „Konkret bedeutet dies, dass es aus rechtlichen Gründen zwingend ist, Geschäftspartner zu überprüfen, weil Unternehmen nicht nur für das eigene Verhalten haften. Es müssen alle Unternehmen – auch Mittelständler (es existiert keine de-minimis Ausnahme für Mittelständler) – die Integrität ihrer Geschäftspartner kontrollieren.“, siehe Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland /Steinmeier/ Grüninger, S. (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 3. Aufl., 2020, 559-594, S. 565. Vgl. Ahlberg, M.; Romberg, A. (2020): "The grey zone: a practical guide to corporate conduct, compliance and business ethics", eBook, Vulkan, Riga.
- 134 Vgl. OECD (2022): "Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", OECD/LEGAL/0378, URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378>, Abruf: 08.02.2022.
- 135 Vgl. OECD (2022): "Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", OECD/LEGAL/0378, S. 21 f. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378>, Abruf: 08.02.2022.
- 136 Vgl. ICC (2010): „ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties“ URL: <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-agents-intermediaries-third-parties-2010/>, S. 2, Abruf: 08.02.2022.
- 137 Vgl. Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/ Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 559-594, S. 561.
- 138 Im Forschungsprojekt des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Grüninger wurden 60 telefonisch durchgeführte, problemzentrierte Experteninterviews sowie eine quantitative Onlinebefragung von insgesamt 120 Compliance-Verantwortlichen in Unternehmen und aus der Beratung durchgeführt. Zu den Interviewten zählten hochrangige Compliance-Manager, deren Unternehmen teils Erfahrungen mit FCPA-Verfahren gesammelt hatten, Partner von Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und renommierte Rechtsvertreter. Sie teilten in den Experteninterviews und der anonymen Onlinestudie ihre Erfahrungen zum Umgang mit herausfordernden Situationen und Grauzonen-Entscheidungen in High-Risk-Regionen.
- 139 Vgl. Lysova, K. (2022): „Are due diligence checklists impeding compliance in emerging markets?“, URL: <https://fcpablog.com/2022/02/15/are-due-diligence-checklists-impeding-compliance-in-emerging-markets/>, Abruf: 28.02.2022.
- 140 Vgl. Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, S. 380-384.
- 141 Vgl. Moosmayer, K. (2021): "Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen", C.H.Beck, München, S. 249.
- 142 Zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung nehmen **politisch exponierte Personen** (PEP) eine besondere Position ein, da mit ihnen ein größeres Risiko für Vermögensdelikte einhergeht. Es handelt sich bei PEP um Akteure, die ein wichtiges, hohes politisches Amt im In- oder Ausland innehaben bzw. in einem engen persönlichen Austausch (Familienmitglieder) zu ihm stehen. Nach dem Geldwäschegesetz (§ 10 Absatz 3 GwG) und im Sinne des **Know Your Customer-Prinzips** (KYC) sind Unternehmen zu Sorgfaltspflichten im Umgang mit ihnen verpflichtet. Die verschiedenen Sorgfaltspflichten des GwG richten sich im Besonderen an Banken, Finanzdienstleister, Makler, Kunsthändler und

- Versicherungsunternehmen. Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2021): Auslegungs- und Anwendungshinweise zum Geldwäschegesetz, <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-rba-supervision.html#:~:text=FATF%20Guidance%20on%20Risk%2DBased%20Supervision%20helps%20supervisors%20address%20the,maintaining%20or%20increasing%20financial%20inclusion>; FATF (2021), Guidance on Risk-Based Supervision, FATF, Paris, [www.fatf-gafi.org/publications/documents/Guidance-RBA-Supervision.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/documents/Guidance-RBA-Supervision.html)
- 143 Vgl. DOJ; SEC (2012): „A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act“, S. 22, URL: <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>, Abruf: 08.02.2022.
- 144 Vgl. Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 559-594, S. 567.
- 145 Vgl. Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München, S. 250. Vgl. Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 559-594.
- 146 Ulusemre, T., Fang, X. (2022): „How do Expatriate Managers Draw the Boundaries of Moral Free Space in the Case of Guanxi?“. J Bus Ethics 176, 311–324, S.320.
- 147 Vgl. Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München. Vgl. Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, 380-384, S. 382. Vgl. ICC (2010): „ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties“ URL: <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-agents-intermediaries-third-parties-2010/>, S. 5 f., Abruf: 08.02.2022.
- 148 Vgl. Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München, S. 248.
- 149 Vgl. Jaeger, J. (2021): „Third Party Risk. Charles Duross: Tips for managing third-party FCPA risks“ URL: <https://www.complianceweek.com/third-party-risk/charles-duross-tips-for-managing-third-party-fcpa-risks/30530.article>, Abruf: 08.02.2022.
- 150 Vgl. Ulusemre, T.; Fang, X. (2022): „How do Expatriate Managers Draw the Boundaries of Moral Free Space in the Case of Guanxi?“, in: Journal of Business Ethics, 176(2).
- 151 Vgl. Ankenbrand, H.; Kanning, T.; Neuscheler, T.: „In China lauert die Korruption bis heute“, in: Frankfurter Allgemeine, 2019, URL: [https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/deutsche-bank-und-china-wo-die-korruption-bis-heute-lauert-16434688.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_2](https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/deutsche-bank-und-china-wo-die-korruption-bis-heute-lauert-16434688.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2), Abruf: 09.02.2022.
- 152 Im globalen Korruptionsschemata der Siemens AG agierten die Intermediäre (business consultants und payment intermediaries) in einer wesentlichen Rolle. Sie nahmen den Transfer von Bestechungszahlungen an Amtsträger vor. Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 346. Zu den Sofortmaßnahmen nach Aufdeckung des Korruptionsfalls: Vgl. Pohlmann, A. (2009): Regelbefolgung oder Wertorientierung? Die Compliance Agenda von Siemens, Vortrag, 5. Deutsches CSR-Forum. Präsentation verfügbar: <http://docplayer.org/7304612-Regelbefolgung-oder-wertorientierung-die-compliance-agenda-von-siemens.html>, Abruf: 08.02.2022.
- 153 Vgl. Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 3. Aufl., 2020, 559-594, S. 582.
- 154 Samedov, A. (2019): „Wie Turkmenistan von Korruption heimgesucht wird“, in: kompromat1, 2019, URL: <https://kompromat1.pro/articles/117622-kak-turkmenistan-pogrzaj-v-korruptsij>, Abruf: 09.09.2021.
- 155 Stewens, T.; Rose, A. (2020): „Geschäftsethik in China – ein Praxisbericht“, In: Everling, O. (Hrsg.): Social Credit Rating. Reputation und Vertrauen beurteilen, S. 273-284, S. 281.
- 156 Vgl. Krause, T.; Fischer, D. (2020): „An Economic Approach to China’s Social Credit System“, In: Everling, O. (Hrsg.): Social Credit Rating. Reputation und Vertrauen beurteilen, S. 437-453, S. 439.
- 157 Ebd.
- 158 dpa/mli: „Niemand weiß, wer den Flughafen Frankfurt-Hahn gekauft hat“, in Welt, 2016, URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article156046244/Niemand-weiss-wer-den-Flughafen-Frankfurt-Hahn-gekauft-hat.html>, Abruf: 08.02.2021.
- 159 Vgl. Petermann, A.: „Skandal um Flughafen Hahn. Bruchlandung in Rheinland-Pfalz“, 07.07.2016, in: Deutschlandfunk Kultur, URL: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/skandal-um-flughafen-hahn-bruchlandung-in-rheinland-pfalz-100.html>, Abruf: 28.02.2022. Vgl. Rechnungshof Rheinland-Pfalz: „Gutachtliche Äußerung gemäß § 88 Abs. 3 Landeshaushaltsordnung zum Verkaufsprozess der Anteile des Landes an der Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH, Az.: 4-P-4750-32-14/2016, 4. April 2017, URL: [https://rechnungshof.rlp.de/fileadmin/rechnungshof/Weitere\\_Veroeffentlichungen/Gutachtliche\\_Aeusserung\\_Flughafen-Hahn\\_GmbH.pdf](https://rechnungshof.rlp.de/fileadmin/rechnungshof/Weitere_Veroeffentlichungen/Gutachtliche_Aeusserung_Flughafen-Hahn_GmbH.pdf), Abruf: 28.02.2022.
- 160 Vgl. exemplarisch: [ISO 26000](#), [UN Global Compact](#), [OECD Recommendation for Further Combating bribery](#); [ILO Kernarbeitsnormen](#); [Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit](#). Sie definieren das Konzept der "CSR" näher und leisten Hilfestellung zur Implementierung geeigneter CSR-Prozesse sowie der Sicherstellung der sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen.
- 161 Vgl. Abbott, K. W., Snidal, D. (2000): "Hard and Soft Law in International Governance. International Organization", S. 54(3), 421–456, URL: <http://www.jstor.org/stable/2601340>.
- 162 Vgl. Kleinfeld, A; Zubrod, A.-K. (2016): "Social Compliance", in: Compliance Berater, Nr. 133 (2016) 05, S. 133-137.
- 163 Meynhardt, T. (2020): "Purpose ist kein Gutmenschentum" (Interview). In: Harvard Business Manager (Feb-Mar), S. 28–33. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340272036\\_Pur-pose\\_ist\\_kein\\_Gutmenschentum\\_Interview](https://www.researchgate.net/publication/340272036_Pur-pose_ist_kein_Gutmenschentum_Interview), Abruf: 10.12.2021, S. 31.
- 164 Butscher, C.; Grüninger, S. (2021): "Vertrauen durch Integrität. Ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung", in: Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG) 06/2021, S. 245-248.
- 165 Jandaisek, I. (2020): "Unternehmensverantwortung in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten", in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, 3. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2020, S.1205-S. 1231, S. 1206.
- 166 ISO - International Organization for Standardization (2011): DIN ISO 26000:2011-01 [D] – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung – Beuth Verlag, Berlin: ISO 26000, S. 20.
- 167 Dies mag insbesondere in Bezug auf die Criminal Compliance verwundern. Aber jedem Unternehmen steht es frei, ob es, z. B. aus Gründen der Enthaltung, das interne Compliance-Management-System einer externen Prüfung und Zertifizierung unterzieht oder eben nicht, in: Falta, R., Dueblin, C. (Hrsg.): Praxishandbuch Legal Operations Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017, S. 795-809, S. 800.
- 168 Vgl. Grüninger, S. (2017): "Zusatzprozess CSR & Integritätsmanagement - Management von Soft Law und Unternehmensintegrität", in: Falta, R., Dueblin, C. (Hrsg.): Praxishandbuch Legal Operations Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017, S. 795-809, S. 800.
- 169 Lin-Hi (2018): "Licence to operate", in: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/licence-operate-51612/version-274773>, Abruf: 29.10.2021.
- 170 Geiß, O. (2014), "Social Compliance Risk Assessment – Erfahrungen der Fraport AG", in: Wieland, J. / Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag Berlin, S.575-596, S. 580.
- 171 Vgl. Wehrmann, B.: "CSR im Kontext von Nachhaltigkeit und Menschenrechten: Internationaler Rahmen durch verbindliches Recht und freiwillige Leitlinien" in: Walden / Depping (Hrsg.): CSR und Recht, Springer-Verlag

- Berlin Heidelberg 2015, S. 57-82, S. 61.
- 172 Unter den 60 Unternehmen weltweit, die im Globalen Rechtsindex 2021 des Internationalen Gewerkschaftsbunds namentlich genannt werden, weil sie Arbeitnehmerrechte verletzt, sind drei Unternehmen aus Kasachstan. Es handelt sich um kasachische Gesellschaften des Öl- und Energiesektors, die das gewerkschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter einschränkten. Vgl. Internationaler Gewerkschaftsbund (2021): „Der Globale Rechtsindex des IGB 2021“, URL: [https://files.mutualcdn.com/ituc/files/ITUC\\_GlobalRightsIndex\\_2021\\_DE-final.pdf](https://files.mutualcdn.com/ituc/files/ITUC_GlobalRightsIndex_2021_DE-final.pdf), Abruf: 17.11.2021.
- 173 Vgl. Gojowczyk, J.: "Wenn aus wenig fast nichts wird" in: Studie von SÜDWIND e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene (Hrsg.), URL: <https://www.suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2021/2021-01%20Studie%20Wenn%20aus%20zu%20wenig%20fast%20nichts%20wird.pdf>, Abruf: 17.11.2021 und RMG Bangladesh: „Frustration grips RMG workers as factories cut jobs“, 02.06.2020, URL: <https://rmgbd.net/2020/06/frustration-grips-rmg-workers-as-factories-cut-jobs/>, Abruf: 09.09.2021.
- 174 Vgl. Schramm, M. (2010): "Nachhaltiger Kapitalismus. Sozialethische Kriterien einer Politik des Strukturwandels", in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften Band 51 (2010), S. 163-187, S. 170.
- 175 Vertiefende Literatur: Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (2013): "Merkblatt Dodd-Frank Act und "Konfliktmineralien" – Umgang mit Offenlegungspflichten entlang der Lieferkette", URL: [https://www.bga.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Geschaeftsbericht/merkblatt-dodd-frank-act.pdf](https://www.bga.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Geschaeftsbericht/merkblatt-dodd-frank-act.pdf), Abruf: 07.11.2021.
- 176 Vgl. Grabosch, R. (2019): "Unternehmen und Menschenrechte", Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.), URL: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/15675.pdf>, S.58 sowie: OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Minerale aus Konflikt- und Hochrisikogebiete (2019).
- 177 Mineralische-Rohstoffe-Sorgfaltspflichten-Gesetz, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/minrohsorgg/BJNR086410020.html>.
- 178 Vgl. Amnesty International (2016): "This is what we die for", URL: <https://www.amnesty.org/en/documents/afr62/3183/2016/en/>, Abruf: 30.11.2021.
- 179 Vgl. UmweltDialog: "Umweltkriminalität kostet Weltwirtschaft Milliarden", 29.09.2019, URL: <https://www.umweltdialog.de/de/management/Compliance/2019/Umweltkriminalitaet-kostet-Weltwirtschaft-Milliarden.php>.
- 180 2019 wurden mit rund 40.000 Umwelt- und Ressourcenstrafsachen an allen chinesischen Gerichten 50,9 % mehr Fälle von Umweltkriminalität verhandelt als im Jahr zuvor. Von Januar bis April 2020 wurden, laut Angabe des chinesischen Ministry of Ecology and Environment insgesamt 28.369 Verwaltungsbescheide erlassen, die Umweltstraftaten betrafen.
- 181 Vgl. Solbach, T. (2020): "China, das Corporate Social Credit System und die Implikationen für das Management deutscher Unternehmen", in: Everling, O.: Social Credit Rating, Springer Gabler Wiesbaden, S. 551-569.
- 182 ISO - International Organization for Standardization (2011): DIN ISO 26000:2011-01 [D] – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung – Beuth Verlag, Berlin: ISO 26000, S. 20.
- 183 Vgl. exemplarisch: Transparency International Deutschland e.V. (2018): "Korruptionsprävention und Unternehmensverantwortung in globalen Lieferketten". Ein Positionspapier, abzurufen unter: [https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/2018/Positionspapier\\_Lieferketten\\_Transparency\\_Deutschland\\_Oktober\\_2018.pdf](https://www.transparency.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/2018/Positionspapier_Lieferketten_Transparency_Deutschland_Oktober_2018.pdf)
- 184 Vgl. Grüninger, S. (2017): "Zusatzprozess CSR & Integritätsmanagement - Management von Soft Law und Unternehmensintegrität", in: Falta, R., Dueblin, C. (Hrsg.): Praxishandbuch Legal Operations Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017, S. 795-809, S. 805.
- 185 Vgl. Zubrod, A.-K. (2018): "Compliance in den Sustainable Development Goals", in: Kleinfeld, A.; Martens, A. (Hrsg.): CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management, Berlin/Heidelberg 2018, S. 139-156.
- 186 Vgl. Terwindt, C.; Saage-Maass, M. (2017): "Zur Haftung von Sozialauditor\_innen in der Textilindustrie", URL: [www.ecchr.eu/fileadmin/Publikationen/Studie\\_Zur\\_Haftung\\_von\\_Sozialauditor\\_innen\\_FES\\_ECCHR.PDF](http://www.ecchr.eu/fileadmin/Publikationen/Studie_Zur_Haftung_von_Sozialauditor_innen_FES_ECCHR.PDF), Abruf: 09.09.2021.
- 187 Ein Beispiel sind die US-amerikanischen Auseinandersetzungen im Adidas Konzern im Kontext der Black Lives Matter-Bewegung: Brooks, Khristopher J.: "Adidas says 'it's time to own up to our silence' on racism", in: CBS News, 10.06.2020, URL: <https://www.cbsnews.com/news/adidas-invest-120-million-black-communities/>. Abruf: 29.10.2021. Vgl. Deggans, E.: "'Not Racist' Is Not Enough: Putting In The Work To Be Anti-Racist", 25. August 2020, URL: <https://www.npr.org/2020/08/24/905515398/not-racist-is-not-enough-putting-in-the-work-to-be-anti-racist?t=1646075085466>, Abruf: 28.02.2022.
- 188 Vgl. dazu ausführlich mit entsprechender Handlungsempfehlung: Badaracco Jr. (2016): Managing in the Gray: Five Timeless Questions for Resolving Your Toughest Problems at Work, S. 102 ff.
- 189 Das Unternehmen hat aus einem App Store das Programm „HKmap.live“ entfernt, das Demonstranten in Hongkong Standorte von Polizisten anzeigte. Vgl. Ankenbrand, H., Lindner, R.: "Apple beugt sich Chinas Druck. Auf Geheiß von Peking", 10. Oktober 2019, in: faz, URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/apple-beugt-sich-chinas-druck-im-hongkong-strudel-16426853.html>, Abruf: 28.02.2022.
- 190 Hamilton, C.; Ohlberg, M. (2020): "Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet", Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S. 57.
- 191 Vgl. Leisinger, K. M. (2004): "Menschenrechte als Herausforderung der Unternehmenspolitik", in: Wieland, J. (Hrsg.): Handbuch Werte Management, Murmann, Hamburg 2004, S. 551-594.
- 192 In der Provinz Xinjiang werden ungefähr 80 % der chinesischen Baumwolle produziert, was ungefähr 16 % der weltweiten Baumwolle entspricht. Vgl. Südwind e.V.: "Pressemitteilung: Zwangsarbeit in Xinjiang stoppen!", 2020, URL: <https://www.suedwind-institut.de/aktuelles/pressemitteilung-zwangsarbeit-in-xinjiang-stoppen.html>, Abruf: 19.09.2021 sowie Vgl. Coalition to End Forced Labour in the Uyghur Region: "Press Release: 180+ Orgs Demand Apparel Brands End Complicity in Uyghur Forced Labour", 23.07.2020, URL: <https://enduyghurforcedlabour.org/news/402-2/>, Abruf: 19.09.2021.
- 193 Vgl. Xiuzhong Xu, V. et. al. (2020): "Uyghurs for sale", URL: <https://www.aspi.org.au/report/uyghurs-sale>, Abruf: 19.09.2021. Der deutsche VW-Konzern unterhält in Xinjiang ein Produktionswerk. 2019 erklärte Konzernchef Diess in einem BBC-Interview, ihm seien die Uiguren-Lager nicht bekannt. Die VW-Kommunikationsabteilung revidierte diese Aussage später: Vgl. BBC News: "VW boss 'not aware' of China's detention camps", 16.04.2019, URL: [www.bbc.com/news/av-business-47944767](http://www.bbc.com/news/av-business-47944767), Abruf: 19.09.2021.
- 194 Hamilton, C.; Ohlberg, M. (2020): "Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet", Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S. 179. Seitens der chinesischen Regierung kam es daneben in der Vergangenheit zu Wirtschaftsboykotten als Reaktion auf politische Ereignisse: China verbot den Import von kanadischen Sojabohnen, Raps und Schweinefleisch nachdem die Huawei-Managerin Wanzhou Ende 2018 in Kanada verhaftet wurde. 2010 ließ China nach der Verleihung des Friedensnobelpreises an Liu Xiaobo u.a. Tonnen von norwegischem Fisch vor der chinesischen Küste verrotten. Vgl. Hamilton, C.; Ohlberg, M. (2020): "Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet", Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S. 18 f.
- 195 Vgl. Leisinger, K. M. (2004): "Menschenrechte als Herausforderung der Unternehmenspolitik", in: Wieland, J. (Hrsg.): Handbuch Werte Management, Murmann, Hamburg 2004. S. 551.
- 196 Vgl. Responsible Sourcing Network (RSN): "Over 100 Powerhouse Apparel Brands and Companies Have Signed the Cotton Pledge", 01.11.2012, URL: <https://www.sourcingnetwork.org/blog/2012/11/1/over-100-powerhouse-apparel-brands-and-companies-have-signed.html>, Abruf: 29.10.2021 sowie Responsible Sourcing Network (RSN): "Over 100 Powerhouse Apparel Brands and Companies Have Signed the Cotton

- Pledge", URL: <https://www.sourcingnetwork.org/uzbek-cotton-pledge>, Abruf: 29.10.2021.
- 197 Vgl. Rüesch, A.: "Vom hoffnungslosen Fall zum Reformstaat: Usbekistan macht Schluss mit Zwangsarbeit bei der Baumwollernte", in: Neue Zürcher Zeitung, 01.06.2020, URL: <https://www.nzz.ch/international/baumwolle-usbekistan-macht-schluss-mit-zwangsarbeit-id.1552594?reduced=true>, Abruf: 29.10.2021.
- 198 Vgl. Palazzo, G.; Rasche, A. (2014): "CSR-Compliance: Globale Unternehmensverantwortung zwischen Hard Law und Soft Law", in: Wieland, J./Steinmeyer, R., / Grüninger, S. (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag Berlin, S. 1091-1107, S. 1101.
- 199 Vgl. Thielemann, U. (2005): "Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung", in: Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (Hrsg.): Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 104, S. 15.
- 200 Vgl. Grüninger, S. (2017): "Zusatzprozess CSR & Integritätsmanagement - Management von Soft Law und Unternehmensintegrität", in: Falta, R., Dueblin, C. (Hrsg.): Praxishandbuch Legal Operations Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017, S. 795-809, S. 808.
- 201 Vgl. Grüninger, S. (2016): "So geht das nicht. Compliance muss neu gedacht werden: Sechs Thesen für mehr Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit im Compliance Management.", in: Compliance Manager Nr. 1, S. 44-53.
- 202 Repinski, G.: "So bilanziert Siemens-Chef Kaeser Merkels China-Reise", in: Redaktionsnetzwerk Deutschland, 08.09.2019, URL: <https://www.rnd.de/politik/so-bilanziert-siemens-chef-kaeser-merkels-china-reise-5L7675XKPVFZ5PIEFRCM3RAVI.html>. Abruf: 29.10.2021.
- 203 Tatje, C.: "Kaeser mahnt China", in: Zeit Online, 09.09.2020, URL: [https://www.zeit.de/2020/38/siemens-chef-joe-kaeser-china-hongkong-iguren-kritik?utm\\_referrer=https%3A%2F%2F](https://www.zeit.de/2020/38/siemens-chef-joe-kaeser-china-hongkong-iguren-kritik?utm_referrer=https%3A%2F%2F), Abruf: 29.10.2021.
- 204 Samedov, A.: „Wie Turkmenistan von Korruption heimgesucht wird“, in: kompromat1, 2019, URL: <https://kompromat1.pro/articles/117622-kak-turkmenistan-pogrjaz-v-korruptsii>, Abruf: 09.09.2021
- sowie vgl. Deutschlandfunk: „Turkmenistan. Isoliert und Interessengebiet verschiedener Großmächte“, 2019, URL: [www.deutschlandfunk.de/turkmenistan-isoliert-und-interessengebiet-verschiedener.724.de.html?dram:article\\_id=448662](http://www.deutschlandfunk.de/turkmenistan-isoliert-und-interessengebiet-verschiedener.724.de.html?dram:article_id=448662), Abruf: 09.09.2021.
- 205 The Securities and Exchange Commission (2019): "In the Matter of DEUTSCHE BANK AG, Respondent.", URL: <https://www.sec.gov/litigation/admin/2019/34-86740.pdf>, Abruf: 02.09.2021.
- 206 Vgl. Giesen, C., Richter, N., Schreiber, M. (2019, 14. Oktober). Deutsche Bank beschenkt Chinas Elite, Verdächtige Geschäfte. Süddeutsche Zeitung, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutsche-bank-china-affaeren-1.4640123>, Abruf: 02.09.2021.
- 207 Hamilton, C., Ohlberg, M. (2020): „Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet, Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München, S. 161 ff.
- 208 The Securities and Exchange Commission (2018): "In the Matter of CREDIT SUISSE GROUP AG, Respondent.", URL: <https://www.sec.gov/litigation/admin/2018/34-83593.pdf>, Abruf: 02.09.2021.
- 209 PWC (2020): "Wirtschaftskriminalität – Ein niemals endender Kampf, PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2020", URL: <https://www.pwc.de/de/consulting/forensic-services/wirtschaftskriminalitaet-ein-niemals-endender-kampf.pdf>, Abruf: 08.10.2021.
- 210 Gary, M., Thomas, T. (2020): "Travel Risk Management", in: Mahnke, A., Rohlf, T. (eds) Betriebliches Risikomanagement und Industrieversicherung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- ENDNOTEN KAPITEL 4**
- 211 The Economist Intelligence Unit (2021): Democracy Index 2020 – In sickness and in health?.
- 212 Transparency International: Corruption Perceptions Index 2020, URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>, Abruf 01.09.2021.
- 213 Reporters without Borders: 2021 World Press Freedom Index, URL: <https://rsf.org/en/ranking>, Abruf 01.09.2021
- 214 Trace International: 2020 Trace Bribery Risk Matrix, URL: <https://www.traceinternational.org/trace-matrix>, Abruf 01.09.2021.
- 215 World Justice Project: WJP Rule of Law Index 2020, URL: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2020>, Abruf 01.09.2021.
- 216 Freedom House (2021): Nations in Transit – The Antidemocratic Turn, URL: [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2021-04/NIT\\_2021\\_final\\_042321.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2021-04/NIT_2021_final_042321.pdf).
- 217 UN DESA (Population Division) (2019): World Population Prospects 2019, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157531/umfrage/laender-mit-der-hoechsten-bevoelkerungszahl/>, Abruf 22.09.2021.
- 218 Vgl. Xie, E. (2021): "Chinese President Xi Jinping says corruption remains biggest threat to Communist Party", URL: <https://www.scmp.com/news/china/politics/article/3118964/chinese-president-xi-jinping-says-corruption-remains-biggest>, Abruf 01.09.2021.
- 219 Vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft (2021): "Bilaterale Beziehungen Schweiz-Usbekistan", URL: <https://freedomhouse.org/country/kazakhstan/nations-transit/2020>, Abruf: 01.09.2021.
- 222 Vgl. Tiulegenov, M. (2021): Nations in Transit 2021 – Kyrgyzstan, URL: [Kyrgyzstan: Nations in Transit 2021 Country Report | Freedom House](https://www.freedomhouse.org/country/kyrgyzstan/nations-transit/2021), Abruf: 05.10.2021.
- 223 Vgl. Cooley, A. / Heathershaw, J. (2018): "Dictators without borders: Power and money in Central Asia", New Haven, London: Yale University Press, S. 109.
- 224 Vgl. Asian Development Bank, CAREC Unit (2020): "Carec Corridor Performance Measurement and Monitoring – Annual Report 2019", S. 54. URL: <https://www.carecprogram.org/?publication=carec-corridor-performance-measurement-monitoring-2019>.
- 225 Vgl. Transparency International (2021): A New Global Standard on Beneficial Ownership Transparency, URL: <https://images.transparencycdn.org/images/A-New-Global-Standard-on-Beneficial-Ownership-Transparency-Response-to-FATF-Consultation-August-2021.pdf>, Abruf: 01.09.2021.
- 226 Vgl. Cooley, A./ Heathershaw, J. (2018): "Dictators without borders: Power and money in Central Asia", New Haven, London: Yale University Press, S.114.
- ENDNOTEN KAPITEL 5**
- 227 Vgl. dazu Bandura, A. (1971): „Social Learning Theory“. Morristown: General Learning Press sowie Brown, M.; Treviño, L.; Harrison, D. (2005): „Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing“, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes (97), S. 117-134.
- 228 Vgl. Graafland, J./Kaptein, M. et. al (2006): „Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives“, in: Journal of Business Ethics 66 (1), 53–70.
- 229 Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (2021), URL: [http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf](http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf), Abruf: 04.04.2022.
- 230 Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (2021), § 2,5c und §8, URL: [http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf](http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf), Abruf: 06.04.2022.
- 231 Eigene Darstellung, eng angelehnt an: Graafland, J./Kaptein, M. et. al (2006): „Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives“, in: Journal of Business Ethics 66 (1), 53–70.
- 232 Vgl. Renz P./ Frischherz, B./ Wettstein, I. (2015): „Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen“, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- 233 Vgl. Cressey D. (1953): "Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement", Glencoe: The Free Press.
- 234 Vgl. Wolfe, D./Hermanson, D. (2004): "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud." CPA Journal 74.12, 38-42.
- 235 Vgl. Hastenrath, K. (2020): „Digitale Compliance-Kommunikation für Schulungen und Awareness-Tools“, in: CCZ, Heft 03/2020, 162 – 168, S. 163.
- 236 Vgl. Kleinfeld, A. (2020): „Effektives Compliance-Management durch interaktive Schulung und Kommunikation“, in: Wieland/Steinmeier/Grüniger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 755-780, S. 776.
- 237 Entnommen aus Hastenrath, K. (2020): „Digitale Compliance-Kommunikation für Schulungen und Awareness-Tools“, in: CCZ, Heft 03/2020, 162 – 168, S.163 f.
- 238 Vgl. Kergel D./Heidkamp-Kergel, B. (2020): „E-Learning, E-Didaktik und digitales Lernen“, Springer-Verlag Wiesbaden, S. 21.
- 239 Vgl. Kleinfeld, A. (2020): „Effektives Compliance-Management durch interaktive Schulung und Kommunikation“, in: Wieland/Steinmeier/Grüniger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 755-780, S. 776.
- 240 Moosmayer, K. (2021): "Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen", München: C.H.Beck, S. 236.
- 241 Vgl. Schein, E. (1995): „Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte“. Frankfurt/Main, New York: Campus, S. 25.
- 242 Vgl. Ethics Resource Center (Hg.): "2009 National Business Ethics Survey: Ethics in the Recession". Arlington: Ethic Resource Center, S. 41.
- 243 UNESCO (1982): „Weltkonferenz über Kulturpolitik“. Schlussbericht der von der UNESCO vom 26. Juli bis 6. August 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz. UNESCO-Konferenzbericht Nr. 5. Hg. v. Deutsche UNESCO-Kommission. München: Saur, S. 121.
- 244 DiMaggio, P. (1994): "Culture and Economy", in: Smelser, N./Swedberg, R. (1994 / Eds.): The Handbook of Economic Sociology. Princeton, New York: Princeton University Press, S. 29.
- 245 Vgl. Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 27. Moralkultur ist dabei nicht deckungsgleich mit der nationalen Kultur. Beide Kulturdimensionen lassen sich vielmehr noch in weitere Subebenen aufgliedern, auf die an dieser Stelle aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden kann. Alle kulturellen Ebenen kondensieren in unterschiedlicher Weise in den Wertevorstellungen jedes Individuums: So ist die Mitarbeiterin eines Unternehmens z.B. Mitglied einer allgemeinen lokalen Kultur wie der westlichen. Sie agiert innerhalb der Rahmenbedingungen einer nationalen Wirtschaftskultur, wie dem Kapitalismus US-amerikanischer Prägung, ist als Bankerin Angehörige einer Branchenkultur und bezeichnet sich gleichzeitig als gläubige Muslima. (Vgl. Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 29 sowie noch ausführlicher, u.a. Vetsch, C. (2017): „Theoretische Grundlagen zu den Rahmenkonzepten Kultur und Globalisierung“, in: Internationale Krisen-Public Relations, S. 45-104.)
- 246 Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 13 sowie Hofstede, G. (1991): „Cultures and organizations. Software of the mind“, London/New York: McGraw-Hill.
- 247 Ebd.
- 248 Vgl. Hofstede, G. (1991): "Cultures and organizations. Software of the mind", London/New York: McGraw-Hill, S. 4.
- 249 Vgl. Blazejewski, S./Dorow, W.(2007): „Multinationale Unternehmen auf der Suche nach einer kulturellen Balance“, in: Auer-Rizzi, W./Blazejewski, S./Dorow, W./Reber, G. (Hg.): Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze. Wiesbaden: Gabler, 5-15, S. 11 f.
- 250 Vgl. Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 11 f.
- 251 Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 35.
- 252 Vgl. Nicklas, H. (2006): „Interaktion und Kommunikation in plurikulturellen Gesellschaften“, in: Nicklas, H./Müller, B./Kordes, H. (Hg.): Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 122.
- 253 Vgl. Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 61.
- 254 Siehe Kapitel: Top Risk – Interessenskonflikte
- 255 Zu den „Artefakten“ zählt E. Schein, u.a. Arbeitszeitregelungen, Autoritätsbeziehungen, Informations- und Kommunikationsprozesse, Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und die Work-Life Balance etc. (Vgl. Schein, E. (2003): "Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide". 2. Aufl. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP)).
- 256 Kutschker, M./Schmid, S. (2011): „Internationales Management“. 7., überarb. u. akt. Aufl. München: Oldenbourg, S. 686; zitiert nach Vetsch, C. (2017): Internationale Krisen-Public Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext. Wiesbaden: Springer VS, S. 63 f.
- 257 Vetsch, C. (2017): „Internationale Krisen-Public Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext“. Wiesbaden: Springer VS, S. 64.
- 258 Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2011): „Internationales Management“. 7., überarb. u. akt. Aufl. München: Oldenbourg, S. 686.
- 259 Lüsebrink, H.-J. (2012): „Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer“, 3. aktual. u. erw. Aufl. Stuttgart: Metzler. S.10 f.
- 260 Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1997/2002): "Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business", Second Edition, London: Nicholas Brealey Publishing, S. 6.
- 261 Hagemann, H. (2007): „Vorwort“, in: Hagemann, H. (Hg.): Ökonomie und Religion. Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie XXI (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Vol. 115/XXI), Berlin: Duncker & Humblot, S. 6.
- 262 Vgl. Bussmann/Niemeczek/Vockrodt (2018): „Die Bedeutung der Unternehmenskultur für wirksame Antikorruptionsprogramme – Ein Vergleich von Deutschland, China und Russland“, in: Jung, Friedrichs et al. (Hrsg.), Antikorruption und Leadership, V&R Unipress, Göttingen, S. 111–134.
- 263 Hofstede/Hofstede (2004): "Cultures and organizations. Software of the mind", McGraw-Hill, London; Hofstede/Hofstede (2012): „Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management“, München: dtv.
- 264 Gemeint ist damit nicht, dass einzelne Menschen, schlicht aufgrund ihrer geographischen Herkunft eine größere Korruptionsneigung besitzen. Es geht stattdessen um spezifische Kulturtraditionen und Gruppenphänomene – neben politischen Rahmenbedingungen – die Grauzonen zwischen illegalem und legalem sowie legitimen und illegitimen Verhalten ausdehnen.
- 265 Vgl. Hofstede/Hofstede (2012): „Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management“, München: dtv.
- 266 Vgl. Meyer, E. (2016): "The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures", New York: Public Affairs.
- 267 Vgl. Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 5.
- 268 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Auflage, De Gruyter, Berlin/Boston, S. 804.
- 269 Vgl. Li, L.: The moral economy of guanxi and the market of corruption: Networks, brokers and corruption in China's courts 2018, International Political Science Review 2018, Vol. 39 (5), 634-646, S. 635.
- 270 Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S.8.
- 271 Vgl. für die folgende Darstellung: Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 9 ff.
- 272 Vgl. Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 11 f.
- 273 Ebd., S. 14.

- 274 Kern, J. (2021): „Guanxi im chinesischen Geschäftsleben. Erfolgreich verstehen und anwenden“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 15.
- 275 Vgl. Ulusemre, T./Fang, X. (2022): „How do Expatriate Managers Draw the Boundaries of Moral Free Space in the Case of Guanxi?“, in: Journal of Business Ethics, S. 318.
- 276 Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 153.
- 277 Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 101.
- 278 Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 95.
- 279 Vgl. Schramm, M. (2008): „Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus“, Marburg: Metropolis, S. 95; Leipold, H. (2003): „Wirtschaftsethik und wirtschaftliche Entwicklung im Islam“, in: Nutzinger, H. (Hg.): Christliche, jüdische und islamische Wirtschaftsethik. Über religiöse Grundlagen wirtschaftlichen Verhaltens in der säkularen Gesellschaft, Marburg: Metropolis, S. 147; Stellberger, G. (2008): „Moralkulturen und ökonomische Innovationsfähigkeit am Beispiel islamischer Gesellschaften“, Marburg: Metropolis.
- 280 Vgl. Leipold, H. (2003): „Wirtschaftsethik und wirtschaftliche Entwicklung im Islam“, in: Nutzinger, H. (Hg.): Christliche, jüdische und islamische Wirtschaftsethik. Über religiöse Grundlagen wirtschaftlichen Verhaltens in der säkularen Gesellschaft, Marburg: Metropolis, S. 138.
- 281 Vgl. Akbarabadi, E./ Tavana, A. (2016). „Rent and Rent-seeking in Iran“, in: Journal of Politics and Law 9 (6), S. 36-41; Talebi, N. (2021): „Die Unsicherheit ist Teil des Leids“. Dossier Iran, URL: <https://www.bpb.de/themen/naher-mittlerer-osten/iran/334946/die-unsicherheit-ist-teil-des-leids/>, Abruf: 30.09.2021.
- 282 Vgl. Stecklow, S./Dehghanpisheh, B./Torbaty, Y. (2013): „Khamenei controls massive financial empire built on property seizures“, URL: [www.reuters.com/investigates/iran/#article/part1/](https://www.reuters.com/investigates/iran/#article/part1/), Abruf: 30.09.2021.
- 283 Vgl. Muth, C. (2020): „Third Party Due Diligence. Hintergrundrecherchen und der ‚need to know‘“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 633-652, S. 637 sowie vgl. Foreign Corrupt Practices Act (1977), URL: [www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf](http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf).
- 284 Vgl. Deutsches Institut für Compliance (DICO) | Arbeitskreis Geschäftspartner-Compliance | Viadrina Compliance Center (2019): „DICO Standard S01 – Geschäftspartner-Compliance“, Online-Ressource für DICO-Mitglieder, S. 5 und vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 263 ff.
- 285 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 265.
- 286 Das im Folgenden dargestellte Schemata orientiert sich eng an: Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 266 ff.
- 287 Vgl. LG München I, Urteil v. 10.12.2013 AZ 5HK O 1387/10, Rn. 112.
- 288 Vgl. Schemmel, A./Kirch-Heim, C. (2008): ‚Willful Blindness‘ im Wirtschaftsstrafrecht – Kann gewollte Unwissenheit vor Strafe schützen?“, in: CCZ, Heft 03/2008, 96-100.
- 289 Vgl. Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München, S. 243 f.
- 290 Vgl. World Economic Forum, Partnering Against Corruption Initiative (PACI) (2013): „Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence“, S. 8, URL: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_PACI\\_ConductingThirdPartyDueDiligence\\_Guidelines\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf), Abruf: 08.02.2022.
- 291 Deutsches Institut für Compliance (DICO) | Arbeitskreis Geschäftspartner-Compliance | Viadrina Compliance Center (2019): „DICO Standard S01 – Geschäftspartner-Compliance“, Online-Ressource für DICO-Mitglieder, S. 11 f.
- 292 Ebd., S.17.
- 293 Vgl. Ebd., S.13.
- 294 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 267 ff.
- 295 Die Involvierung eines Amtsträgers ist kein grundsätzlicher Showstopper für die Geschäftsbeziehung, aber aus dem erhöhten Korruptionsrisiko erwächst für Unternehmen die Notwendigkeit weiterer Schutzmaßnahmen und ein transparentes Vorgehen, wie bspw. die frühzeitige Offenlegung von Interessenskonflikten gegenüber Behörden. Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 291.
- 296 Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 270.
- 297 Vgl. Ebd., S. 273.
- 298 Vgl. Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München, S. 248.
- 299 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 283.
- 300 Vgl. Ebd., S. 284.
- 301 Entnommen aus: Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 275 ff. Ergänzt durch: Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München, S. 249 und Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, 380-384.
- 302 Zitiert nach Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, 380-384, S.382.
- 303 Grüninger, S./Jantz, M./Schweikert, C./Steinmeyer, R. (2014): Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen. KICG CMS-Leitlinien 1 bis 4 für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten. In: Grüninger, S./Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.), Konstanz, URL: <https://www.htwg-konstanz.de/forschung-und-transfer/institute-und-labore/kicg/publikationen/forschungsergebnisse-kicg/kicg-leitlinien/>, Abruf: 08.02.2022.
- 304 Vgl. Moosmayer, K. (2021): „Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen“, C.H.Beck, München, S. 243.
- 305 Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, 380-384, S.382.
- 306 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 306.
- 307 Vgl. Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, 380-384, S.382.
- 308 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 290.
- 309 Vgl. Ebd., S. 297.
- 310 Vgl. Ebd., S. 297.
- 311 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 275 und vgl. Muth, C. (2020): „Third Party Due Diligence. Hintergrundrecherchen und der ‚need to know‘“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 633-652, S. 640.
- 312 Vgl. Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 559-594, S. 577.



- 313 Walter, M./Kaven-Moser, A./Rheinwald, S. (2020): „Vendor Integrity Management in der Unternehmenspraxis“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 613-632, S. 628.
- 314 Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 559-594, S. 577.
- 315 Jochheim, S. (2016): Der richtige Umgang mit dem Einsatz von Vermittlungsagenten, in: Compliance-Berater, Ausgabe 10/2016, 380-384, S. 382.
- 316 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 296.
- 317 Vgl. Ebd., S. 299.
- 318 Vgl. Ebd., S. 302.
- 319 Zagrosek, R. (2020): „Business-Partner-Compliance aus rechtlicher, ökonomischer und IT-technischer Sicht“, in: Wieland/Steinmeier/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 559-594, S. 578.
- 320 Vgl. Petrovic, M. (2017): „Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention: Business Partner Compliance Due Diligence“, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 313.
- 321 Vgl. Ebd., S. 317.
- 322 Vgl. Ebd., S. 322.
- 323 Vgl. Ebd., S. 378.
- 324 Vgl. Jaeger, J. (2021): „Third Party Risk. Charles Duross: Tips for managing third-party FCPA risks“, URL: <https://www.complianceweek.com/third-party-risk/charles-duross-tips-for-managing-third-party-fcpa-risks/30530.article>, Abruf: 08.02.2022.
- 325 Vgl. Ahlberg, M.; Romberg, A. (2020): „The grey zone: a practical guide to corporate conduct, compliance and business ethics“, eBook, Vulkan, Riga, S. 149.
- 326 Entnommen aus: Deutsches Institut für Compliance (DICO) | Arbeitskreis Geschäftspartner-Compliance | Viadrina Compliance Center (2019): „DICO Standard S01 – Geschäftspartner-Compliance“, Online-Ressource für DICO-Mitglieder, S. 34.
- 327 Zu großen Teilen entnommen aus: Deutsches Institut für Compliance (DICO) | Arbeitskreis Geschäftspartner-Compliance | Viadrina Compliance Center (2019): „DICO Standard S01 – Geschäftspartner-Compliance“, Online-Ressource für DICO-Mitglieder, S. 35.
- 328 Die folgende Aufstellung entstammt Experteninterviews aus dem KICG-Forschungsprojekt, das dieser Handreichung zu Grunde liegt.
- 329 ISO - International Organization for Standardization (2016). ISO 37001:2016 [EN] – Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. Vernier, Geneva: ISO, S. 23.
- 330 Vgl. Breit, J., Huttenlocher, M., Pyrcek, A. (2018). Antikorruptionsmanagementsysteme nach ISO 37001 - Im Blickpunkt: Aufbau, Anforderungen, Umsetzung und Zertifizierung in Unternehmen. Compliance Business, 4(4), S. 11.
- 331 Fox, Thomas: „Defects in the ISO 37001 Certification“, in: JDSUPRA, 07.02.2018, URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/defects-in-the-iso-37001-certification-61879/>, Abruf: 01.10.2021 und Cherepanova, Vera: „ISO 37001: Not all certifications are created equal“, in: The FCPA Blog, 03.04.2019, URL: <https://fcpablog.com/2019/04/03/iso-37001-not-all-certifications-are-created-equal/>, Abruf: 01.10.2021
- 332 Vgl. Grüninger, S.: „Compliance-Prüfung nach dem IDW EPS 980 – Pflicht oder Kür für den Aufsichtsrat?“, in KICG Forschungspapiere, 2010, URL: [https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/KICG-Forschungspapiere/KICG-Forschungspapier\\_1\\_Compliance-Pruefung\\_nach\\_dem\\_IDW\\_EPS\\_980\\_2010.pdf](https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/KICG-Forschungspapiere/KICG-Forschungspapier_1_Compliance-Pruefung_nach_dem_IDW_EPS_980_2010.pdf), Abruf: 11.11.2021.
- 333 Vgl. Pyrcek, A.; Kraft, F.; Lucas, A.: „10 Jahre IDW PS 980 – Lehren aus der Prüfung von Compliance-Management-Systemen“, in: Compliance Business Magazin Ausgabe 3, 16.09.2021, URL: <https://www.deutscheranwaltspiegel.de/compliancebusiness/cms-systeme/10-jahre-idw-ps-980-26090/>, Abruf: 07.10.2021.
- 334 Vgl. Jäkel, I.: „Ich sehe was, was du nicht siehst“, in: Compliance Manager, o.J., URL: <https://www.compliance-manager.net/fachartikel/ich-sehe-was-was-du-nicht-siehst-404471304>, Abruf: 19.11.2021.
- 335 Ebd.
- 336 Vgl. Grüninger, S.; Zubrod, A. (2021): ISO 37001 Anti-Bribery Management Systems. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (eds) Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: Springer.
- 337 ISO 37301:2021 “Compliance management systems – Requirements with guidance for use”, 2021, URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>, Abruf: 19.11.2021; DIN ISO 37301:2021-11 „Compliance-Managementsysteme - Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung“, 2021, URL: <https://www.beuth.de/de/norm/din-iso-37301/344577424>, Abruf: 08.02.2022.
- 338 Vgl. Wittmann, J.; Jablowski, L.; Berndt, T. (2021): „CMS in Schweizer Unternehmen – Anforderungen, Zertifizierungen und Praxis der Berichterstattung“, in: Expert Focus, URL: [https://www.alexandria.unisg.ch/262233/1/Expert%20Focus\\_Wittmann%2C%20Jablowski%2C%20Berndt\\_CMS%20in%20Schweizer%20Unternehmen.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/262233/1/Expert%20Focus_Wittmann%2C%20Jablowski%2C%20Berndt_CMS%20in%20Schweizer%20Unternehmen.pdf), Abruf: 19.11.2021, S. 54.
- 339 Traudes, P. (2017): „Zertifizierung als Maßnahme der (Criminal) Compliance“, Nomos, Baden-Baden 2017, S. 389.
- 340 Vgl. Ebd.
- 341 Siehe dazu: Olson, M. (1954): „The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Goods“. Harvard University Press: Cambridge.
- 342 United Global Compact (2021): „Uniting against Corruption. A Playbook on Anti-Corruption Collective Action“. URL: [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021\\_Anti-Corruption\\_Collective.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective.pdf), Abruf: 09.12.2021, S. 13.