

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis.....	29
Vorwort	33
Teil 1: Herausforderungen und Risiken bei der Korruptionsprävention ...	35
Abschnitt 1: Hintergrund der Untersuchung und Problemstellung.....	35
A. Aktualität des Themas Korruptionsprävention	35
B. Anwendbarkeit von nationalen und internationalen Anti-Korruptionsregeln	39
C. Herausforderungen und Probleme bei der Anwendung der bestehenden Vorgaben	44
Abschnitt 2: Auslöser für die Untersuchung.....	47
Abschnitt 3: Ziel und Ablauf der Untersuchung.....	48
A. Ziel der Untersuchung.....	48
B. Ablauf der Untersuchung – Entwicklung eines Modells zur Korruptionsprävention	49
Teil 2: Begriffsbestimmungen	53
Abschnitt 1: Begriff der Korruption.....	53
A. Abgrenzung zum Begriff der Facilitation Payments.....	53
B. Wissenschaftliche Begriffsdefinitionen von Korruption	54
C. Regulatorische Begriffsbestimmung von Korruption.....	57
D. Schlussfolgerung - Arbeitsdefinition Korruption	61
Abschnitt 2: Abgrenzung zum Begriff Compliance	62
A. Der Begriff Compliance.....	62
B. Korruptionsprävention als Spezialfall der Compliance	63
Abschnitt 3: Begriff der Extraterritorialität	64
Abschnitt 4: Begriff des global agierenden Unternehmens	64
Abschnitt 5: Begriff des Programms.....	64
Abschnitt 6: Begriff des Risikos	65
Teil 3: Rechtsgrundlagen der Korruptionsprävention.....	67
Abschnitt 1: Deutsche Gesetzgebung	67
A. Vorgaben des Strafgesetzbuchs (StGB).....	67
B. Besondere Vorgaben für Institute des Finanzsektors, § 25h Abs. 1 Satz 1 KWG.....	68
C. Zwischenfazit – Beurteilung der rechtlichen Situation der Korruptionsprävention	68
Abschnitt 2: Ausländische Rechtsgrundlagen.....	69

A.	Vorgaben mit extraterritorialer Bindungswirkung.....	69
B.	Der Sarbanes-Oxley Act (SOX).....	79
C.	Zwischenfazit - Gesetzliche Vorgaben des ausländischen Rechts.....	80

Teil 4: Bedarf eines global einheitlichen Modells aus rechtlichen und nicht-rechtlichen Gründen 81

Abschnitt 1: Rechtsrisiken durch die Geltung von Strafnormen	81
A. Bebußung des Unternehmens.....	81
B. Gewinnabschöpfung.....	82
C. Eintragungen nach GewO und Gewerbeentzug	83
D. Vergabesperre und Korruptionsregister	83
E. Zivilrechtliche Folgen	85
F. Berufsverbot und Verbot der Gewerbeausübung.....	85
G. Folgen nach ausländischem Recht	86
Abschnitt 2: Nicht-rechtliche Folgen und Risiken.....	86
A. Auswirkungen von Reputationsschäden	86
B. Minderung des Unternehmenswerts.....	88
C. Verlust von Marktanteilen und Lieferengpässe	88
D. Blacklisting	88
E. Verlust von Produktivität	88
F. Störung des Marktes.....	89

Abschnitt 3: Zwischenfazit – Risikominimierung durch ein einheitliches Modell ...	90
---	----

Teil 5: Defizite der bestehenden Leitlinien und Standards..... 91

Abschnitt 1: Leitlinien zu ausländischen Gesetzen.....	91
A. Die Guidance zum UK Bribery Act 2010.....	91
B. Die Guidance zum FCPA.....	93
C. Keine Geeignetheit des Sarbanes-Oxley Act als Modell.....	95
Abschnitt 2: Die acht Standards gemäß Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business.....	95
A. APEC Anti-Corruption Code of Conduct for Business	96
B. Transparency International Principles for Countering Bribery	101
C. OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance.....	107
D. OECD Guidelines for Multinational Enterprises	110
E. Weltbank Integrity Compliance Guidelines.....	113
F. PACI Principles for Countering Bribery.....	120
G. ICC Rules on Combating Corruption.....	124

H.	United Nations Convention Against Corruption.....	129
I.	Zwischenfazit – Keine Geeignetheit der acht Standards als Modell.....	130
Abschnitt 3: Gesamthafte Untersuchung der acht Standards		131
A.	Zusammenfassung der wesentlichen Gemeinsamkeiten	132
B.	Kritik an der Nutzung der acht Standards als Gesamtheit	143
C.	Zwischenfazit – Kritik an der Nutzung als gesamtheitliches Modell	147
Abschnitt 4: Branchenübergreifende Prüfungsstandards.....		148
A.	Deutscher Standard IDW PS 980.....	148
B.	Komitee-Entwurf ISO/CD Anti-bribery management systems	151
Abschnitt 5: Zwischenfazit – Bedarf eines neuen Modells.....		157
Teil 6: Übertragbarkeit ausgewählter Leitlinien und Standards auf das Sieben-Säulen-Modell.....		159
Abschnitt 1: Leitlinien zu ausländischen Gesetzen.....		159
A.	Die Guidance zum UK Bribery Act 2010	159
B.	Die Guidance zum FCPA.....	160
C.	Der Sarbanes-Oxley Act (SOX).....	160
Abschnitt 2: Vorgaben der acht Standards gemäß Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business.....		160
Abschnitt 3: Weitere branchenübergreifende Prüfungsstandards		161
A.	Kriterien des IDW PS 980	161
B.	Kriterien des Komitee-Entwurfs ISO/CD 37001	161
Abschnitt 4: Zwischenfazit und Entscheidung für die Entwicklung eines neuen Modells		162
Abschnitt 5: Vorgehensweise bei der Entwicklung eines neuen Modells		162
A.	Anforderungen an ein neues Modell.....	162
B.	Mögliche Einwände gegen ein neues Modell	163
Abschnitt 6: Vorstellung des neuen Sieben-Säulen-Modells.....		164
Teil 7: Ergebnisanalyse - Das Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention.....		165
Abschnitt 1: Erste Säule: Die Risikoanalyse.....		165
A.	Einführung	165
B.	Auslöser und Rhythmus	167
C.	Bestandsaufnahme	168
D.	Ermittlung der Risikosituation	170
E.	Priorisierung.....	172
F.	Ableitung von Maßnahmen.....	173

Abschnitt 2: Zweite Säule: Risikobasiertes Programm.....	173
A. Einführung	173
B. Programmaufsatz	175
C. Anforderungen an die Risikobasiertheit	176
D. Vorgaben für die Angemessenheit	177
E. Klarheit und Verständlichkeit	178
F. Bestandteil des Ethik- und Wertemanagements.....	179
G. Wesentliche Regelungsbereiche	179
H. Incentivierung	184
I. Globale Ausrichtung	184
J. Mitbestimmungspflichten	187
K. Dokumentation	188
Abschnitt 3: Dritte Säule: Verantwortung des Managements	188
A. Einführung	188
B. Der "tone at the top"	189
C. Konkretisierung durch Siemens/Neubürger-Urteil	191
D. Delegation von Aufgaben	193
E. Rolle des mittleren Managements	194
Abschnitt 4: Vierte Säule: Überprüfung von Geschäftspartnern	194
A. Einführung	194
B. Arten von Geschäftspartnern	196
C. Due Diligence-Maßnahmen	197
D. Trainingsmaßnahmen	200
E. Einhaltung des Anti-Korruptionsprogramms	200
F. Bezahlung	201
Abschnitt 5: Fünfte Säule: Training und Kommunikation.....	201
A. Einführung	201
B. Anforderungen an Trainings	202
C. Regeln für die Kommunikation.....	206
D. Zulässigkeit der Maßnahmen	206
Abschnitt 6: Sechste Säule: Überwachung und Aktualisierung.....	206
A. Einführung	206
B. Überwachung	208
C. Ständige Aktualisierung und Verbesserung	213
D. Umgang mit Mitarbeitern.....	214
Abschnitt 7: Siebte Säule: Sanktionierung und Verfolgung von Verstößen.....	215
A. Einführung	215

B.	Konsequente Sanktionierung und Verfolgung	216
C.	Kooperation mit Behörden	218
D.	Notfallmanagement	219
Abschnitt 8: Zwischenfazit - Merkmale und Funktionsweise des Sieben-Säulen-Modells		223
Teil 8: Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick		224
Abschnitt 1: Ergebnisse des Sieben-Säulen-Modells		224
A.	Erste Säule: Die Risikoanalyse	225
B.	Zweite Säule: Risikobasiertes Programm	225
C.	Dritte Säule: Verantwortung des Managements	226
D.	Vierte Säule: Überprüfung von Geschäftspartnern	227
E.	Fünfte Säule: Training und Kommunikation	227
F.	Sechste Säule: Überwachung und Aktualisierung	227
G.	Siebte Säule: Sanktionierung und Verfolgung von Verstößen	228
Abschnitt 2: Fazit und Ausblick: Herausforderungen für internationale Unternehmen bei der praktischen Umsetzung der Korruptionsprävention		228
Literaturverzeichnis		232

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	29
-----------------------------------	-----------

Vorwort	33
----------------------	-----------

Teil 1: Herausforderungen und Risiken bei der Korruptionsprävention ...	35
--	-----------

Abschnitt 1: Hintergrund der Untersuchung und Problemstellung	35
---	----

A. Aktualität des Themas Korruptionsprävention	35
---	----

B. Anwendbarkeit von nationalen und internationalen Anti-Korruptionsregeln	39
---	----

I. Problemstellung	39
-----------------------------	----

II. Unterschiedliche Rechts- und Anwendungskulturen.....	41
--	----

III. Unterschiedliche Durchsetzungsmechanismen.....	43
--	----

IV. Schlussfolgerung – Entscheidung für das Sieben-Säulen-Modell	44
---	----

C. Herausforderungen und Probleme bei der Anwendung der bestehenden Vorgaben	44
---	----

I. Mangelnde Rechtssicherheit	45
--	----

II. Haftungsfragen.....	45
---------------------------	----

III. Korruptionsprävention als Wettbewerbsfaktor	46
---	----

1. Steigerung der Reputation.....	46
------------------------------------	----

2. Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen.....	46
--	----

3. Ersparnis von Ausgaben.....	46
---------------------------------	----

Abschnitt 2: Auslöser für die Untersuchung	47
--	----

Abschnitt 3: Ziel und Ablauf der Untersuchung	48
---	----

A. Ziel der Untersuchung	48
-----------------------------------	----

B. Ablauf der Untersuchung – Entwicklung eines Modells zur Korruptionsprävention	49
---	----

I. Ausländische Rechtsvorgaben	49
---	----

II. Acht Standards gemäß Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook.....	49
--	----

1. Einzelbetrachtung.....	50
----------------------------	----

2. Zusammenschau	50
-------------------------	----

III. Branchenübergreifende Prüfungsstandards	50
---	----

IV. Aufsätze und Literaturmeinungen.....	50
---	----

Teil 2: Begriffsbestimmungen	53
---	-----------

Abschnitt 1: Begriff der Korruption.....	53
--	----

A. Abgrenzung zum Begriff der Facilitation Payments.....	53
---	----

B. Wissenschaftliche Begriffsdefinitionen von Korruption	54
---	----

I.	Einführung	54
II.	Strafrechtliche Definition.....	54
III.	Ethisch-moralische Sichtweise	55
V.	Soziologische Definition.....	56
VI.	Politikwissenschaftliche Sichtweise	56
VII.	Wirtschaftswissenschaftliche Sichtweise.....	57
C.	Regulatorische Begriffsbestimmung von Korruption	57
I.	Ausländisches Recht	57
1.	UK Bribery Act 2010 (UKBA)	57
2.	Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)	58
II.	Internationale Standards des Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business.....	59
1.	APEC Anti-Corruption Code of Conduct for Business	59
2.	Transparency International Business Principles for Countering Bribery.....	59
3.	OECD Guidelines for Multinational Enterprises	60
4.	Principles for Countering Bribery der Partnering Against Corruption Initiative	60
5.	Rules on Combating Corruption der Internationalen Handelskammer.....	61
III.	ISO/CD 37001 Anti-bribery management systems	61
D.	Schlussfolgerung - Arbeitsdefinition Korruption	61
Abschnitt 2:	Abgrenzung zum Begriff Compliance	62
A.	Der Begriff Compliance.....	62
B.	Korruptionsprävention als Spezialfall der Compliance	63
Abschnitt 3:	Begriff der Extraterritorialität	64
Abschnitt 4:	Begriff des global agierenden Unternehmens	64
Abschnitt 5:	Begriff des Programms.....	64
Abschnitt 6:	Begriff des Risikos	65

Teil 3: Rechtsgrundlagen der Korruptionsprävention..... 67

Abschnitt 1:	Deutsche Gesetzgebung	67
A.	Vorgaben des Strafgesetzbuchs (StGB)	67
B.	Besondere Vorgaben für Institute des Finanzsektors, § 25h Abs. 1 Satz 1 KWG.....	68
C.	Zwischenfazit – Beurteilung der rechtlichen Situation der Korruptionsprävention	68
Abschnitt 2:	Ausländische Rechtsgrundlagen.....	69
A.	Vorgaben mit extraterritorialer Bindungswirkung.....	69
I.	Der UK Bribery Act 2010.....	70

1. Überblick	70
2. Prinzip 1: Angemessenes Anweisungswesen.....	71
3. Prinzip 2: Commitment des Topmanagements	72
4. Prinzip 3: Risikoanalyse.....	72
5. Prinzip 4: Überprüfungsmaßnahmen	72
6. Prinzip 5: Kommunikation und Training	72
7. Prinzip 6: Überwachung und Überarbeitung.....	73
II. Der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).....	74
1. Überblick.....	74
2. Grundsätze.....	75
3. Die Drei-Fragen-Probe.....	75
4. Bekenntnis des Topmanagements und klar definierte Richtlinien.....	76
5. Code of Conduct sowie Richtlinien und Prozesse	76
6. Überwachung, Unabhängigkeit und Ressourcen	76
7. Risk Assessment.....	77
8. Training und ständige Beratung	77
9. Anreize und disziplinarische Maßnahmen	77
10. Überprüfung von Geschäftspartnern und Zahlungen ...	78
11. Vertrauliche Meldungen und interne Untersuchungen	78
12. Fortlaufende Verbesserung: Regelmäßiges Testing .. und Review.....	79
13. Überprüfungen bei Mergers und Akquisitionen	79
B. Der Sarbanes-Oxley Act (SOX).....	79
C. Zwischenfazit - Gesetzliche Vorgaben des ausländischen Rechts.....	80

Teil 4: Bedarf eines global einheitlichen Modells aus rechtlichen und nicht-rechtlichen Gründen 81

Abschnitt 1: Rechtsrisiken durch die Geltung von Strafnormen	81
A. Bebußung des Unternehmens.....	81
B. Gewinnabschöpfung.....	82
C. Eintragungen nach GewO und Gewerbeentzug	83
D. Vergabesperre und Korruptionsregister	83
E. Zivilrechtliche Folgen.....	85
F. Berufsverbot und Verbot der Gewerbeausübung.....	85
G. Folgen nach ausländischem Recht	86
Abschnitt 2: Nicht-rechtliche Folgen und Risiken.....	86
A. Auswirkungen von Reputationsschäden	86

I.	Vertrauensverlust	86
II.	Imageverlust.....	87
B.	Minderung des Unternehmenswerts.....	88
C.	Verlust von Marktanteilen und Lieferengpässe	88
D.	Blacklisting	88
E.	Verlust von Produktivität	88
F.	Störung des Marktes.....	89
Abschnitt 3: Zwischenfazit – Risikominimierung durch ein einheitliches Modell ...		90
Teil 5: Defizite der bestehenden Leitlinien und Standards.....		91
Abschnitt 1: Leitlinien zu ausländischen Gesetzen.....		91
A.	Die Guidance zum UK Bribery Act 2010	91
I.	Keine eindeutige Auslegung	91
II.	Mangelnde Übertragbarkeit	92
III.	Mangelnde Vollständigkeit	92
IV.	Zwischenfazit – Keine Geeignetheit der Guidance des UKBA als Modell	93
B.	Die Guidance zum FCPA.....	93
I.	Mangelnde Zielrichtung.....	94
II.	Fehlender präventiver Ansatz	94
III.	Mangelnde Akzeptanz	94
IV.	Zwischenfazit – Keine Geeignetheit der Guidance des FCPA als Modell	94
C.	Keine Geeignetheit des Sarbanes-Oxley Act als Modell	95
Abschnitt 2: Die acht Standards gemäß Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business		95
A.	APEC Anti-Corruption Code of Conduct for Business	96
I.	Programm zur Korruptionsprävention	96
II.	Spenden und Sponsoring.....	97
III.	Geschenke, Einladungen und Zuwendungen	97
IV.	Facilitation Payments.....	97
V.	Unterstützung von politischen Parteien	97
VI.	Umgang mit Geschäftspartnern	97
VII.	Kommunikation	98
VIII.	Führungsverhalten.....	98
IX.	Finanzberichterstattung und Überprüfung	98
X.	Personalmanagement	98
XI.	Überwachung und Überprüfung	99
XII.	Meldung von Verdachtsfällen und Beratung	99

	XIII. Training	100
	XIV. Organisation und Verantwortlichkeiten	100
	XV. Zwischenfazit - Kritik an dem APEC-Papier.....	100
B.	Transparency International Principles for Countering Bribery	101
	I. Geschäftsgrundsätze	101
	II. Risikoanalyse	102
	III. Bestandteile von Programmen	102
	IV. Unterstützung von politischen Parteien	102
	V. Karitative Spenden und Sponsorings	102
	VI. Facilitation Payments	103
	VII. Geschenke, Einladungen und Zuwendungen	103
	VIII. Organisation und Verantwortlichkeiten	103
	IX. Umgang mit Geschäftspartnern	103
	X. Personalmanagement	104
	XI. Training	104
	XII. Meldung von Verstößen und Beratung	104
	XIII. Kommunikation und Meldepflichten	105
	XIV. Interne Kontrollen und Aufzeichnungen.....	105
	XV. Überwachung und Überprüfung	105
	XVI. Zusammenarbeit mit Behörden	106
	XVII. Unabhängige Prüfung	106
	XVIII. Zwischenfazit - Kritik an den Transparency International Vorgaben	106
C.	OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance.....	107
	I. Bekenntnis des Senior Managements	107
	II. Unternehmensrichtlinie zur Korruptionsprävention	107
	III. Umgang mit Geschäftspartnern	108
	IV. Finanz- und Rechnungswesen.....	108
	V. Kommunikation und Training.....	108
	VI. Überwachung, Meldung von Verstößen und Aktualisierung.....	109
	VII. Sanktionierung von Verstößen.....	109
	VIII. Zwischenfazit - Kritik an dem OECD Foreign Bribery- Papier	109
D.	OECD Guidelines for Multinational Enterprises	110
	I. Verbot von Korruption.....	110
	II. Interne Kontrollen.....	110

	III. Risikoanalyse	111
	IV. Finanz- und Rechnungswesen.....	111
	V. Facilitation Payments	111
	VI. Unterstützung von politischen Parteien	111
	VII. Einstellung und laufende Beschäftigungsverhältnisse.....	111
	VIII. Transparenz von Maßnahmen	112
	IX. Sensibilisierung.....	112
	X. Zwischenfazit - Kritik an den OECD-Leitsätzen.....	112
E.	Weltbank Integrity Compliance Guidelines.....	113
	I. Regelung von Verantwortlichkeiten	113
	II. Risk Assessment	114
	III. Interne Richtlinien	114
	1. Due Diligence von Mitarbeitern.....	114
	2. Beschränkungen im Umgang mit früheren Amtsträgern.....	114
	3. Geschenke, Einladungen, Unterhaltungsprogramme, Reisen und Ausgaben.....	115
	4. Unterstützung von politischen Parteien	115
	5. Karitative Spenden und Sponsorings	115
	6. Facilitation Payments	115
	7. Dokumentation	116
	8. Richtlinien zum Umgang mit Geschäftspartnern	116
	IV. Interne Kontrollen.....	117
	V. Training und Kommunikation.....	117
	VI. Anreize zur Einhaltung des Programms	118
	VII. Meldung von Verstößen und Whistleblowing.....	118
	VIII. Sanktionierung und Verfolgung von Verstößen.....	119
	IX. Überwachung und Aktualisierung	119
	X. Gemeinsame Maßnahmen.....	119
	XI. Zwischenfazit - Kritik an den Weltbank Integrity Compliance Guidelines	119
F.	PACI Principles for Countering Bribery.....	120
	I. Geschäftsgrundsätze	120
	II. Entwicklung eines Anti-Korruptions Programms.....	120
	III. Inhalte und Leitlinien	121
	1. Unterstützung von politischen Parteien	121
	2. Karitative Spenden und Sponsorings	121
	3. Facilitation Payments	121

4. Geschenke, Einladungen und Ausgaben	122
5. Umgang mit Geschäftspartnern.....	122
6. Personalführung	122
7. Training	122
IV. Organisation und Verantwortlichkeiten.....	122
V. Meldung von Verdachtsfällen und Beratung	123
VI. Kommunikation	123
VII. Interne Kontrolle und Überprüfung	123
VIII. Überwachung und Aktualisierung.....	123
IX. Zwischenfazit - Kritik an dem PACI-Papier.....	124
G. ICC Rules on Combating Corruption.....	124
I. Verbot der Korruption.....	124
II. Umgang mit Geschäftspartnern	124
III. Politische und karitative Unterstützungen sowie Sponsorings.....	125
IV. Geschenke und Einladungen.....	125
V. Facilitation Payments.....	126
VI. Interessenkonflikte.....	126
VII. Personalmanagement	126
VIII. Finanzbuchhaltung und Bilanzierung.....	127
IX. Elemente eines effizienten Compliance-Programms.....	127
X. Zwischenfazit - Kritik an dem ICC-Papier	128
H. United Nations Convention Against Corruption.....	129
I. Vorgaben zur Prävention	129
II. Vorgaben zur Kriminalisierung und Strafverfolgung	129
III. Vorgaben zur internationalen Zusammenarbeit.....	130
IV. Vorgaben zur Vermögensabschöpfung.....	130
V. Zwischenfazit - Kritik an der UNCAC	130
I. Zwischenfazit – Keine Geeignetheit der acht Standards als Modell	130
Abschnitt 3: Gesamthafte Untersuchung der acht Standards.....	131
A. Zusammenfassung der wesentlichen Gemeinsamkeiten.....	132
I. Überblick.....	132
II. Risikoanalyse.....	132
III. Risikobasiertes Programm und Anweisungswesen	133
IV. Das Null-Toleranz Prinzip	134
V. Facilitation Payments.....	135
VI. Geschenke und Einladungen.....	135

VII. Spenden, Sponsoring und politisches Engagement	136
VIII. Verantwortung des Managements	137
IX. Klare Verantwortlichkeiten.....	137
X. Überprüfung und Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern	138
XI. Training und Kommunikation.....	140
XII. Überwachung und Aktualisierung	141
XIII. Meldung von Verstößen („Whistleblowing“)	142
XIV. Sanktionierung und Verfolgung von Verstößen	142
XV. Kooperation.....	142
B. Kritik an der Nutzung der acht Standards als Gesamtheit	143
I. Mangelnde Vergleichbarkeit.....	143
II. Unterschiedliche Interessenlagen und Akzeptanz	143
III. Unterschiedlicher Grad der Verbindlichkeit.....	144
IV. Divergenzen in der Detailtiefe.....	144
V. Mangelnde Praxistauglichkeit.....	145
1. Komplexität der Vorgaben.....	145
2. Unangemessene Transparenzvorgaben	145
VI. Uneinheitliche Begrifflichkeiten.....	145
VII. Mangelnde Integration in existierende Vorgaben.....	146
C. Zwischenfazit – Kritik an der Nutzung als gesamtheitliches Modell	147
Abschnitt 4: Branchenübergreifende Prüfungsstandards.....	148
A. Deutscher Standard IDW PS 980.....	148
I. Überblick.....	148
II. Compliance-Kultur	149
III. Compliance-Ziele.....	149
IV. Compliance-Risiken.....	149
V. Compliance-Programm	149
VI. Compliance-Organisation	150
VII. Compliance-Kommunikation.....	150
VIII. Compliance-Überwachung und Verbesserung.....	150
IX. Zwischenfazit – Keine Geeignetheit des IDW PS 980 als Modell	150
B. Komitee-Entwurf ISO/CD Anti-bribery management systems.....	151
I. Einleitung.....	151
II. Gegebenheiten der Organisation.....	152
III. Führungsverhalten.....	152

IV. Planung	152
V. Unterstützungsmaßnahmen	153
VI. Umsetzungsmaßnahmen	153
VII. Funktionsbeurteilung	154
VIII. Verbesserungsmaßnahmen	154
IX. Zwischenfazit - Kritik an Komitee-Entwurf ISO/CD 37001	154
1. Struktur	154
2. Inhalte	155
a. Strategische Ausrichtung	155
b. Praktikabilität	155
c. Risikobasierter Ansatz	155
d. Risikoanalyse	155
e. Trainings	156
f. Verantwortlichkeiten des Topmanagements	156
g. Umgang mit Geschäftspartnern	156
h. Schlussfolgerung – Keine Geeignetheit des ISO/CD 37001 als Modell	156
Abschnitt 5: Zwischenfazit – Bedarf eines neuen Modells	157
Teil 6: Übertragbarkeit ausgewählter Leitlinien und Standards auf das Sieben-Säulen-Modell	159
Abschnitt 1: Leitlinien zu ausländischen Gesetzen	159
A. Die Guidance zum UK Bribery Act 2010	159
B. Die Guidance zum FCPA	160
C. Der Sarbanes-Oxley Act (SOX)	160
Abschnitt 2: Vorgaben der acht Standards gemäß Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business	160
Abschnitt 3: Weitere branchenübergreifende Prüfungsstandards	161
A. Kriterien des IDW PS 980	161
B. Kriterien des Komitee-Entwurfs ISO/CD 37001	161
Abschnitt 4: Zwischenfazit und Entscheidung für die Entwicklung eines neuen Modells	162
Abschnitt 5: Vorgehensweise bei der Entwicklung eines neuen Modells	162
A. Anforderungen an ein neues Modell	162
B. Mögliche Einwände gegen ein neues Modell	163
Abschnitt 6: Vorstellung des neuen Sieben-Säulen-Modells	164
Teil 7: Ergebnisanalyse - Das Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention	165
Abschnitt 1: Erste Säule: Die Risikoanalyse	165

A.	Einführung	165
B.	Auslöser und Rhythmus	167
C.	Bestandsaufnahme	168
I.	Bestimmung der Rechtsrisiken	169
II.	Bestimmung der wirtschaftlichen Risiken	169
III.	Stakeholderorientierte Analyse nach Reißig-Thust	170
D.	Ermittlung der Risikosituation	170
I.	Lager-bezogenes Vorgehen („Bottom-up“)	172
II.	Hierarchieorientierte Betrachtung („Top-down“)	172
E.	Priorisierung	172
F.	Ableitung von Maßnahmen	173
Abschnitt 2: Zweite Säule: Risikobasiertes Programm		173
A.	Einführung	173
B.	Programmaufsatz	175
C.	Anforderungen an die Risikobasiertheit	176
D.	Vorgaben für die Angemessenheit	177
E.	Klarheit und Verständlichkeit	178
F.	Bestandteil des Ethik- und Wertemanagements	179
G.	Wesentliche Regelungsbereiche	179
I.	Code of Conduct	179
II.	Das Null-Toleranz-Prinzip	181
III.	Facilitation Payments	181
IV.	Geschenke und Einladungen	182
V.	Spenden, Sponsoring und Zuwendungen an politische Stellen	183
H.	Incentivierung	184
I.	Globale Ausrichtung	184
I.	Verhältnis von Regelungen	185
II.	Besondere Herausforderungen	186
1.	IT-Systeme	186
2.	Sprachversionen	186
3.	Kultur	187
J.	Mitbestimmungspflichten	187
K.	Dokumentation	188
Abschnitt 3: Dritte Säule: Verantwortung des Managements		188
A.	Einführung	188
B.	Der "tone at the top“	189
C.	Konkretisierung durch Siemens/Neubürger-Urteil	191

D.	Delegation von Aufgaben	193
E.	Rolle des mittleren Managements	194
Abschnitt 4:	Vierte Säule: Überprüfung von Geschäftspartnern	194
A.	Einführung	194
B.	Arten von Geschäftspartnern	196
I.	Vermittler und Intermediäre	196
II.	Joint Ventures und Beteiligungen	197
C.	Due Diligence-Maßnahmen	197
I.	Erstüberprüfung	198
II.	Laufende Überwachung	199
D.	Trainingsmaßnahmen	200
E.	Einhaltung des Anti-Korruptionsprogramms	200
F.	Bezahlung	201
Abschnitt 5:	Fünfte Säule: Training und Kommunikation	201
A.	Einführung	201
B.	Anforderungen an Trainings	202
I.	Methoden	203
1.	Präsenztrainings	203
2.	Remote-Schulungen	204
II.	Risikobasierte Umsetzung	204
1.	Neue Mitarbeiter	204
2.	Hochrisikofunktionen	204
3.	Funktionswechsel	204
4.	Geschäftsleitung und Führungskräfte	204
III.	Gestaltungsvorgaben	205
IV.	Regelmäßige Auffrischung	205
C.	Regeln für die Kommunikation	206
D.	Zulässigkeit der Maßnahmen	206
Abschnitt 6:	Sechste Säule: Überwachung und Aktualisierung	206
A.	Einführung	206
B.	Überwachung	208
I.	Organisation	208
II.	Zuständigkeiten	209
1.	Vorstand und Leitungsebene	209
2.	Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss	209
III.	Maßnahmen zur Überwachung	210
1.	Three Lines of Defence-Modell	210

2. Meldewege und Whistleblowing.....	210
a. Vertraulichkeit und Anonymität	211
b. Auswahlkriterien	211
c. Herausforderungen bei der Implementierung	212
aa. Klare Verpflichtung	212
bb. Akzeptanz.....	212
C. Ständige Aktualisierung und Verbesserung.....	213
D. Umgang mit Mitarbeitern.....	214
I. Auswahlprozess	214
II. Rotation	215
Abschnitt 7: Siebte Säule: Sanktionierung und Verfolgung von Verstößen.....	215
A. Einführung	215
B. Konsequente Sanktionierung und Verfolgung	216
I. Firmenintern.....	216
II. Gegenüber Geschäftspartnern.....	217
C. Kooperation mit Behörden.....	218
D. Notfallmanagement.....	219
I. Klare Vorgaben.....	219
II. Verantwortlichkeiten.....	220
1. Korruptionsbeauftragter und Compliance Funktion ...	220
2. Personalabteilung und Betriebsrat.....	220
3. Kommunikationsabteilung	220
4. Rechtsabteilung	220
5. Interne Revision	220
III. Zeitplanung	221
IV. Externe Unterstützung	221
V. Zusammenarbeit mit Polizei und Ermittlungsbehörden ..	221
VI. Abstimmung.....	222
VII. Weitere wichtige Bestandteile	222
Abschnitt 8: Zwischenfazit - Merkmale und Funktionsweise des Sieben-Säulen-Modells	223

Teil 8: Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick 224

Abschnitt 1: Ergebnisse des Sieben-Säulen-Modells.....	224
A. Erste Säule: Die Risikoanalyse	225
B. Zweite Säule: Risikobasiertes Programm	225
C. Dritte Säule: Verantwortung des Managements	226
D. Vierte Säule: Überprüfung von Geschäftspartnern	227
E. Fünfte Säule: Training und Kommunikation	227

F.	Sechste Säule: Überwachung und Aktualisierung	227
G.	Siebte Säule: Sanktionierung und Verfolgung von Verstößen	228
Abschnitt 2: Fazit und Ausblick: Herausforderungen für internationale Unternehmen bei der praktischen Umsetzung der Korruptionsprävention		228
Literaturverzeichnis		232

Das Sieben-Säulen-Modell der Korruptionsprävention
Leitfaden zum Aufbau eines unternehmensinternen
Anti-Korruptionsprogramms

Zentes, U.C.

2017, XXXIII, 202 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17842-0