

# Inhaltsübersicht

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>29</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>33</b>
<b>Teil 1: Herausforderungen und Risiken bei der Korruptionsprävention ...</b>	<b>35</b>
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
<b>Teil 2: Begriffsbestimmungen</b> .....	<b>53</b>
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
<b>Teil 3: Rechtsgrundlagen der Korruptionsprävention</b> .....	<b>67</b>
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
<b>Teil 6:</b>	<b>Übertragbarkeit ausgewählter Leitlinien und Standards auf das Sieben-Säulen-Modell.....</b>	<b>159</b>
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
<b>Teil 7:</b>	<b>Ergebnisanalyse - Das Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention.....</b>	<b>165</b>
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
<b>Teil 8: Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick .....</b>		<b>224</b>
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
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>232</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>29</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>33</b>
<b>Teil 1: Herausforderungen und Risiken bei der Korruptionsprävention</b> ...	<b>35</b>
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
<b>Teil 2: Begriffsbestimmungen</b> .....	<b>53</b>
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
<b>Teil 5: Defizite der bestehenden Leitlinien und Standards.....</b>		<b>91</b>
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
<b>Teil 6: Übertragbarkeit ausgewählter Leitlinien und Standards auf das Sieben-Säulen-Modell</b>	<b>159</b>
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
<b>Teil 7: Ergebnisanalyse - Das Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention</b>	<b>165</b>
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
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>232</b>



<http://www.springer.com/978-3-658-17842-0>

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